



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

**Letni delovni načrt je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 10. redni seji, 29. marca 2018**

Odgovorna oseba zavoda je
dr. Vladimir Korošec

I. VSEBINSKI DEL

Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 500 06 60
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščenca oseba:	dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
	58/110 Izdajanje knjig
	58/140 Izdajanje revij in periodike
	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

Kazalo



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

I. VSEBINSKI DEL	2
Osnovni podatki o javnem zavodu	2
Kazalo	3
1. Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje	4
1.1 Predstavitev	4
1.2 Vizija	4
1.3 Poslanstvo	4
1.4 Dolgoročni cilji, področja dela in cilji v letu 2018	4
1.4.1 Dolgoročni cilji	4
1.4.2 Prednostna področja dela v letu 2018	5
1.5 Cilji delovanja Šole za ravnatelje v letu 2018	6
2. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin	7
3. Finančni in človeški viri	11
3.1 Finančni viri	11
3.2 Prikaz financiranja po posameznih področjih	12
4. Človeški viri	15
4.1 Organiziranost	15
4.2 Projekti MIZŠ, financirani iz sredstev ESS	15
4.3 Področje mednarodna dejavnost	15
4.4 Programski svet Šole za ravnatelje	15
4.5 Svet zavoda	16
4.6 Strokovni svet Šole za ravnatelje	16
5. Kadrovska analiza	17
5.1 Letna delovna obveznost predavateljev	19
5.2 Profesionalni razvoj zaposlenih	19
II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST	20
1. Usposabljanje ravnateljev - priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	20
2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev	21
3. Razvoj vodenja - programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu	24
4. Letna strokovna srečanja in posveti	27
5. Nacionalni in mednarodni projekti	29
6. Publicistična dejavnost	32
7. Razvojno-raziskovalna dejavnost	33
8. Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev in staršev	33
III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE	36
1. SPLOŠNI DEL	36
1.1 Uvod	36
1.2 Predpisi oz. pravne podlage za pripravo finančnih dokumentov	36
1.3 Predpisi, ki določajo osnove za višino plač in delovno uspešnost zaposlenih	37
1.4 Ekonomska izhodišča pri pripravi kadrovskega in finančnega načrta za leto 2018	37
1.5 Izkaz prihodkov in odhodkov	40
1.6 Prihodki za izvajanje javne službe	43
1.7 Razdelitev po virih financiranja	43
2. POSEBNI DEL	45
2.1 Proračunski viri – projektne naloge, ki niso tržna dejavnost	45
2.2 Neproračunski viri	48
2.3 Priloge	49



Šola za ravnatelje

1. Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

1.1 PREDSTAVITEV

Zavod je 7. septembra 1995 ustanovila Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju: Vlada RS) s Sklepom o ustanovitvi številka 022-04/95-22/1-8. Vlada RS 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. marca 2015 pa je bil sprejet Sklep o spremembi Sklepa o ustanovitvi številka 01403-12/2015/7, s katerim je bil spremenjen sedež javnega zavoda. Sedež javnega zavoda je bil ponovno spremenjen s Sklepom Vlade RS številka 01403-12/2015/14 13. junija 2017. 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 na področju razvoja vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Šola za ravnatelje opravlja javno službo, ki je v javnem interesu.

Od marca 2015 do maja 2017 je bil sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju tudi: 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 MIZŠ 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 drugih projektov.

1.2 VIZIJA

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

1.3 POSLANSTVO

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

1.4 DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2018

1.4.1 Dolgoročni cilji

- **Razvijanje ravnateljstva in vzpostavitev podpore vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov**

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

- **Spodbujanje profesionalnega povezovanja ravnateljev na različnih ravneh in sodelovanje s strokovnimi ustanovami na področju vzgoje in izobraževanja**

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

- **Priprava predlogov sistemskih rešitve na področju vodenja in kakovosti**

Na podlagi raziskovanja domačih in tujih praks, dosedanjih izkušenj in rezultatov evropskih projektov je potrebno skupaj z ravnatelji oblikovati sistemske predloge za izboljšanje vodenja in predloge za profesionalni razvoj ravnateljev.

- **Krepitev področja vodenja v izobraževanju v domačem in mednarodnem okolju s strokovnimi in znanstvenimi prispevki**

Zavod bo izvajal aplikativne raziskave, katerih cilj bo uvajanje novosti in učinkovitih modelov vodenja ter izboljšanje kakovosti vodenja v vzgoji in izobraževanju. 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 projektov Evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju tudi: ESS).

- **Usposabljanja in druge oblike podpore prostorsko in vsebinsko približati ravnateljem**

Cilj izhaja iz potrebe po hitrejši in lažji odzivnosti Šole za ravnatelje ter drugih strokovnih ustanov na področju izobraževanja na izzive, potrebe in pričakovanja ravnateljev, kar izboljšuje vodenje in učinkovitost delovanja vzgoje in izobraževanja. Za uresničevanje tega cilja izvaja zavod posamezne vsebine v sodelovanju z regijskimi aktivni ravnateljev in strokovnimi združenji na različnih lokacijah, kar bo ravnateljem omogočalo boljše dostopnost do usposabljanj in prispevalo k racionalizaciji njihovega časa.

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

Povezovanje s strokovnimi in znanstvenimi ustanovami v tujini je izjemna priložnost za spoznavanje sodobnih teoretičnih spoznanj in praktičnih izkušenj na področju vodenja. Za uresničevanje cilja je zavod vzpostavil stalno partnersko sodelovanje s sorodnimi zavodi v tujini. Strokovni delavci zavoda s svojimi prispevki pogosto sodelujejo na mednarodnih konferencah in posvetih.

1.4.2 Prednostna področja dela v letu 2018

1.4.2.1 Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev

V skladu z Aktom o ustanovitvi Šole za ravnatelje in Statutom Šole za ravnatelje izvaja zavod program usposabljanja kandidatov za ravnatelje ter vrsto programov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Programe usposabljanja ravnateljev in strokovnih delavcev, ki sodelujejo v procesih vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, razvija zavod v sodelovanju z MIZŠ, uporabniki in strokovnimi ustanovami s področja vzgoje in izobraževanja. Pri izvajanju programov usposabljanja sledi zavod najvišjim standardom kakovosti, stalno uvaja nove oblike in metode dela ter sproti preverja rezultate svoje dejavnosti.

Pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov poleg ravnateljev pogosto sodelujejo tudi strokovni delavci, in sicer: pomočnik ravnatelja, vodja delavnic, vodja organizacijske enote, vodja strokovnega aktiva, vodja tima, razrednik in drugi. S ciljem opolnomočiti strokovne delavce na področju vodenja bo Šola za ravnatelje v prihodnje uveljavila tudi programe za različne ravni vodenja.

1.4.2.2 Izvajanje programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

Obsežne družbene in gospodarske spremembe se odražajo tudi na področju vzgoje in izobraževanja, kar posledično vpliva tudi na vodenje in organizacijo dela v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Zaradi spremenjenih razmer na področju vodenja se kažejo potrebe po dopolnjevanju do sedaj prevladujočih oblik usposabljanja ravnateljev z novimi oblikami podpore, kot so: svetovanje, spremljanje, mreženje, raziskovanje lastnih praks, kolegialno učenje idr. Z uvajanjem tovrstnih oblik podpore ravnateljevemu delu zavod uveljavlja načela prožnosti, generičnosti, specializiranosti, avtonomnosti, dostopnosti, prilagodljivosti, celovitosti idr. Nove oblike podpore ravnateljevanju gradi zavod na domačih in tujih strokovnih spoznanjih, predvsem pa na bogatih izkušnjah dela z ravnatelji slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodov.

1.4.2.3 Razvijanje novih pristopov vodenja in kakovosti v programih ESS

Dejavnost Šole za ravnatelje ni zgolj usposabljanje ter prenos znanj in izkušenj v prakso, temveč tudi razvijanje in preizkušanje novih pristopov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zavod si prizadeva oblikovati ustvarjalno, inovativno in spodbudno okolje, v katerem ravnatelji in drugi strokovni delavci pridobivajo najnovejša teoretična in praktična znanja na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, se povezujejo s strokovnimi ustanovami, domačimi in tujimi eksperti ter v medsebojnem vzajemnem odnosu spoznavajo in si izmenjujejo dobre prakse vodenja.

V programskem obdobju 2014–2020 Šola za ravnatelje izvaja ali kot partner sodeluje v naslednjih projektih ESS: **Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO (2016–2019)**, **Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov – OPK (2016–2018)**, **Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK (2016–2018)** ter **Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM (2017–2022)**.



Šola za ravnatelje

1.4.2.4 Sodelovanje v mednarodnih projektih

Poleg programov MIZŠ, ki se financirajo iz sredstev ESS, bo zavod v obdobju 2017–2022 sodeloval v mednarodnem projektu **ERASMUS +, KA2 – LELENET**.

1.4.2.5 Izvajanje razvojno-raziskovalne in publicistične dejavnosti

Raziskovano delo poteka v okviru projektnih aktivnosti ali v okviru Inštituta za vodenje v izobraževanju. Rezultati raziskovalnega dela so objavljeni v domačih in tujih strokovnih revijah ali publikacijah. Poleg tega zavod izdaja revijo Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvene in strokovne publikacije ter druga strokovna gradiva, ki so rezultat razvojno-raziskovalne in druge strokovne dejavnosti zavoda.

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

Zavod si vse od začetkov delovanja prizadeva vzpostaviti učinkovito in ekonomično organiziranost ter v ta namen krepiti načela in prakso timskega dela, skrbi za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev ter spodbuja sodelovanje s strokovnimi ustanovami in okoljem. Na podlagi doseženih rezultatov na področju razvoja vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov ter visokih profesionalnih kompetenc MIZŠ zaupa Šoli za ravnatelje tudi nekatere dodatne naloge, kot so: sodelovanje s strokovnimi združenji ravnateljev ter Zvezo aktivov svetov staršev Republike Slovenije.

1.5 CILJI DELOVANJA ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2018

- Kakovostno izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter drugih programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov.
- Razvijanje in preizkušanje različnih pristopov vodenja in upravljanja inovativnih učnih okolij s poudarkom na individualnih ali skupinskih oblikah dela z ravnatelji in drugimi strokovnimi delavci.
- Razvijanje elementov nacionalnega modela kakovosti, s poudarkom na kakovosti vodenja vrtcev in šol, ter vodenja kakovosti.
- Krepitev kompetenc ravnateljev in drugih strokovnih delavcev na področju vseživljenjskega učenja, vodenja kariere, izboljšanja učenja in poučevanja ter podjetnosti.
- Preoblikovanje programske zgradbe in dejavnosti zavoda glede na potrebe ravnateljev ter sodobne družbene in gospodarske spremembe, ki vplivajo na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov.

2. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin



Šola za ravnatelje

A. PROGRAMI USPOSABLJANJA IN PODPORA VODENJU VIZ

2.1 PRIPRAVA NA VODENJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Mihaela Zavašnik – vodja programa Tatjana Ažman Justina Erčulj Sebastjan Čagran Vlasta Poličnik Mateja Brejc Polonca Peček Peter Markič Tatjana Horvat	144 ur	5 skupin 2017/18 5 skupin 2018/19
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj – vodja programa Branka Likon Sebastjan Čagran Tatjana Horvat	37 ur	3 skupine 2017/18 3 skupine 2018/19

2.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE RAVNATELJEV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Razvoj ravnateljevanja	Tatjana Ažman – vodja programa Polonca Peček Peter Markič Justina Erčulj Mateja Brejc	64 ur	1 skupina 2017/18
Mreženje ravnateljev za razvoj vodenja	Tatjana Ažman – vodja programa Mihaela Zavašnik Branka Likon Peter Markič Polonca Peček Vlasta Poličnik	36 ur	1 skupina 2018/19
Tematske delavnice	Peter Markič – vodja programa (vsi predavatelji)	8 ur	10 skupin 2017/18 7 skupin 2018/19
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj – vodja programa	24 ur	1 skupina 2018/19

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

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

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Vodenje strokovnega aktiva 1	Mihaela Zavašnik – vodja programa Tatjana Ažman	40 ur	2 skupini 2017/18 2 skupini 2018/19
Vodenje strokovnega aktiva 2	Mihaela Zavašnik – vodja programa Tatjana Ažman	16 ur	1 skupina 2017/18

2.4 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže učečih se šol in vrtcev	Polonca Peček – vodja programa Vlasta Poličnik Tatjana Ažman Renata Zupanc Grom	42 ur	3 skupine 2017/18 4 skupine 2018/19
Usposabljanje za samoevalvacijo	Mateja Brejc – vodja programa	48 ur	2 skupini 2017/18
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	Vlasta Poličnik – vodja programa Justina Erčulj Peter Markič Polonca Peček Branka Likon Lidija Goljat Prelogar Rado Kostrevec Katja Arzenšek Konjajeva	14 ur	18 skupin 2017/18

2.5 STROKOVNI POSVETI IN SREČANJA

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

2.6 SVETOVALNA DEJAVNOST

Hitre družbene, gospodarske in socialne spremembe vplivajo na tudi izobraževanje. Preoblikujejo položaj vzgojno-izobraževalnih zavodov v družbi, njihovo notranjo organiziranost in odnose z deležniki, ki sodelujejo v procesu izobraževanja. Spremembe se kažejo tudi na področju vodenja in upravljanja šol – to je zaradi zapletene družbene strukture tako po vsebini in obsegu vedno bolj zahtevno in dinamično. Za uspešno vodenje heterogenih šolskih sistemov ravnatelji potrebujejo stalno podporo, predvsem pa možnost preučevanja in spremljanja lastne prakse ter možnost spoznavanja uspešnih domačih in tujih primerov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. V Šoli za ravnatelje bomo v prihodnje utrdili in razširili svetovanje ravnateljem na področju vodenja, ki obsega reševanje pravnih in finančnih vprašanj, ter na področju pedagoškega vodenja.

Na podlagi dosedanjih izkušenj bomo v začetnem poskusnem obdobju oblikovali tri oblike svetovanja, in sicer:

- vprašanja in odgovori preko informacijskega sistema;
- svetovalni obiski na sedežih vzgojno-izobraževalnih zavodov ter
- skupinske oblike svetovanja na delavnicah, strokovnih srečanjih ali regijskih aktivih ravnateljev.

Za vsako od navedenih oblik bomo pripravili ustrezna navodila in postopke svetovanja. Rezultati svetovanja bodo zagotovo koristna podlaga za spreminjanje prakse vodenja in razvoj vodenja vrtcev in šol. Poleg tega bomo v Šoli za ravnatelje na spoznanjih in ugotovitvah, pridobljenih v procesu svetovanja, dopolnjevali programe usposabljanja in druge oblike podpore ravnateljem.

B. DRUGE DEJAVNOSTI V LETU 2018

2.7 PROGRAMI ESS

Projekt	Akronim	Trajanje programa	Izvajalci programa
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	VIO	1.1. 2016 – 31. 8. 2019	Justina Erčulj – vodja programa, Sebastjan Čagran, Mihaela Zavašnik, Tatjana Ažman, Polona Peček, Vlasta Poličnik, Peter Markič, Branka Likon, Lidija Goljat Prelogar, Marko Cetin
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v VII	OPK	1.1. 2016 – 31.8. 2018	Mateja Brejc – vodja programa, Branka Likon Alenka Rajh Jurič Sebastjan Čagran
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	KK	1.5. 2016 – 31.8. 2018	Branka Likon – vodja programa, vsi predavatelji
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	POGUM	2017–2022	Justina Erčulj Lidija Goljat Prelogar

2.8 MEDNARODNI PROJEKTI

Projekt	Trajanje projekta	Izvajalci programa
ERASMUS+: LELENET (Leading Learning by Networking)	1. 9. 2017–31. 8. 2020	Justina Erčulj – koordinatorica dejavnosti, Mateja Brejc, Lea Avguštin



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.9 PUBLICISTIČNA DEJAVNOST

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

2.10 SODELOVANJE Z ZDRUŽENJI RAVNATELJEV VRTCEV, OSNOVNIH IN SREDNJIH ŠOL TER ZVEZO AKTIVOV SVETOV STARŠEV SLOVENIJE

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

2.11 RAZISKOVALNA IN RAZVOJNA DEJAVNOST

Cilj raziskovalne in razvojne dejavnosti je pripraviti strokovne podlage za pripravo in izvedbo programov usposabljanja ravnateljic in ravnateljev ter izhodišč za razvoj vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Na podlagi rezultatov raziskovalne in razvojne dejavnosti zavod neposredno prispeva k razvoju vodenja v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih. V raziskovalni in razvojni dejavnosti sodelujejo predavatelji in strokovni delavci Šole za ravnatelje ter tudi zunanji sodelavci. V zavodu deluje Inštitut za vodenje v izobraževanju, ki je vpisan v register raziskovalnih ustanov pri Agenciji Republike Slovenije za raziskovalno dejavnost (v nadaljevanju: ARRS).

2.12 EVALVACIJA PROGRAMOV

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

3. Finančni in človeški viri

3.1 FINANČNI VIRI



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

Vir financiranja – proračunski viri	Predviden obseg sredstev (v EUR)
Proračunska postavka 863110: <ul style="list-style-type: none"> • pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – sredstva za stroške dela • pogodba o sofinanciranju z MIZŠ - izdatki za blago in storitve 	491.284,00 26.000,00
Proračunska postavka 687010 – Evalvacije in nacionalni kurikulum (posebni projekti MIZŠ): <ul style="list-style-type: none"> • Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev; • Izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev; 	9.000,00 1.000,00
Proračunska postavka 716910 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje (posebni projekt MIZŠ): <ul style="list-style-type: none"> • Strokovno usposabljanje ravnateljic in ravnateljev; 	500,00
Sredstva ESS <ul style="list-style-type: none"> • 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 	780.000,00 400.000,00 230.000,00
Sredstva iz mednarodnih projektov <ul style="list-style-type: none"> • Erasmus +, LELENET, YOUth START 	37.500,00
Založniška dejavnost <ul style="list-style-type: none"> • sofinanciranje ARRS 	5.000,00
Ostali neproračunski viri <ul style="list-style-type: none"> • Cmepius • Drugo (refundacije) 	4.300,00 3.000,00
SKUPAJ – PRORAČUNSKI VIRI	1.987.584,00
Vir financiranja – neproračunski viri	Predviden obseg sredstev (v EUR)
Kotizacije udeležencev – za delno kritje izvedbe programov	121.450,00
Založniška dejavnost <ul style="list-style-type: none"> • naročniki 	14.850,00
Ostalo	2.500,00
SKUPAJ – NEPRORAČUNSKI VIRI	138.800,00



Šola za ravnatelje

3.2 PRIKAZ FINANCIRANJA PO POSAMEZNIH PODROČJIH

3.2.1 Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

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

3.2.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

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

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

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

3.2.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

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



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

3.2.5 Strokovni posveti in srečanja

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

DRUGE DEJAVNOSTI V LETU 2018

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

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



Šola za ravnatelje

3.2.7 Mednarodni projekti

Projekt	Viri financiranja
Erasmus+, LELENET	Pogodba

3.2.8 Publicistična dejavnost

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

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

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

4. Človeški viri

4.1 ORGANIZIRANOST

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

Področja dela redne dejavnosti:

- priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih;
- vseživljenjsko učenje ravnateljev;
- razvoj vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov;
- nacionalni in mednarodni projekti;
- publicistična dejavnost.

4.2 PROJEKTI MIZŠ, FINANCIRANI IZ SREDSTEV ESS

- Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO;
- Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju – OPK;
- Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK;
- Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM.

4.3 PODROČJE MEDNARODNA DEJAVNOST

4.3.1 Erasmus+, LELENET:

- nosilka projekta na zavodu: dr. Justina Erčulj;
- strokovna sodelavka v projektu: dr. Mateja Brejc;
- odgovorna oseba na zavodu: dr. Vladimir Korošec;
- predvidena sredstva: cca. 31.466 EUR;
- trajanje projekta: 1. 9. 2017–31. 8. 2020;
- administrativna podpora projektu na zavodu: Lea Avguštin;
- finančno vodenje projekta: Maja Škrjanc.

4.4 PROGRAMSKI SVET ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

Člani Programskega sveta so:

- Milan Rejc – Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije;
- mag. Ciril Dominko – direktor Gimnazije Bežigrad;
- dr. Stanka Lunder Verlič – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- dr. Mihaela Zavašnik, Šola za ravnatelje;
- Branka Kovaček – ravnateljica VVZ Vrtec Ivančna Gorica.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

4.5 SVET ZAVODA

Svet zavoda je bil konstituiran 6. julija 2016, šteje devet članov, njegova predsednica je mag. Darinka Cankar. Svet zavoda deluje v naslednji sestavi:

- mag. Darinka Cankar, Šolski center Ljubljana – predsednica;
- Danica Cerar, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- Elvira Šušmelj, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- mag. Polona Šoln Vrbinc, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- mag. Mojca Miklavčič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- mag. Polonca Peček, Šola za ravnatelje;
- Milan Rejc, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije;
- Marjana Zupančič, Skupnost vrtcev Slovenije;
- Nives Počkar, Društvo Ravnatelj.

4.6 STROKOVNI SVET ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

5. Kadrovska analiza

Pri kadrovskem načrtu zavod upošteva Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17 in 13/18 – ZJF-H; ZIPRS1819), Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologijo spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 3/18) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih je določilo pristojno ministrstvo.

Plače zaposlenih so določene v skladu z veljavnimi predpisi, in sicer Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv in 67/17; ZSPJS), Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (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), Zakonom o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17 in 13/18 – ZJF-H; ZIPRS1819), Zakonom 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; ZUJF) in Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje.

Na podlagi Sklepa Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport št. 1000-252/2012/22 10. junija 2016 je za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje dovoljeno število zaposlenih 13, ki se financirajo iz državnega proračuna, kar je v skladu z obsegom načrtovanih dejavnosti zavoda. Za izvajanje programov, financiranih iz sredstev ESS smo dodatno zaposlili 8 strokovnih sodelavcev za polni delovni čas in 40 strokovnih sodelavcev za krajši delovni čas, od 10 do 50 %. V letu 2017 smo v obliki dopolnilnega dela zaposlili 35 ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol, ki jih za potrebe izvajanja projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij imenujemo ravnatelji eksperti.

Pregled zaposlenih po osnovnih delovnih zadalžitvah na dan 1. 3. 2018

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Zahtev. izobr.	Dej. izobr.	Delovno mesto	Zaposlitve na dejavnostih
1.	Vladimir Korošec	DČ	100	IX	IX	Direktor	ŠR
2.	Mateja Brejc	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
3.	Sebastjan Čagran	NDČ	100	VII/2	VIII	Področni sekretar	ŠR, ESS
4.	Justina Erčulj	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
5.	Mihaela Zavašnik	NDČ	100	VII/2	IX	Področni sekretar	ŠR, ESS
6.	Tatjana Ažman	NDČ	100	VIII	IX	Višja predavateljica	ŠR, ESS
7.	Branka Likon	DČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
8.	Vlasta Poličnik	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
9.	Peter Markič	NDČ	100	VIII	VIII	Višji predavatelj	ŠR, ESS
10.	Polonca Peček	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
11.	Lea Avguštin	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij, predavateljica	ŠR, ESS
12.	Marko Cetin	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
13.	Lidija Goljat Prelogar	DČ	100	VII/2	VIII	Predavateljica	ŠR, ESS
14.	Barbara Kuk Žgajnar	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
15.	Irena Krapež Stamenkovič	DČ	100	VII/2	VIII	Koordinatorica področij	ESS
16.	Anja Sagadin Bedrač	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ESS
17.	Eva Valant	DČ	100	VII/2	VII/2	Koordinatorica področij	ŠR, ESS
18.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	VII/2, spec.	Koordinatorica področij	ŠR



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

19.	Maja Škrjanc	NDČ	100	VII/2	VII/2	Samostojna strokovna sodelavka za org. in poslovanje	ŠR, ESS
20.	Darja Kovač	NDČ	100	VI	V	Poslovna sekretarka VI	ŠR, ESS
21.	Tatjana Horvat	DČ	30	VIII	IX	Višja predavateljica	ŠR
22.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20	VII/2	VII/2, spec.	Predavateljica	ŠR
23.	Darko Kenda	DČ	50	VII/2	VII/2	Koordinator področij	ESS
24.	Alenka Jurič Rajh	DČ	40	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
25.	Katja Arzenšek Konjajeva	DČ	20	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
26.	Rado Kostrevc	DČ	20	VII/2	VII/2	Predavatelj	ŠR
27.	Ciril Dominko	DČ	10	VIII	VIII	Predavatelj	ESS
28.	Romana Epih	DČ	15	VII	VII	Predavateljica	ESS
29.	Polonca Kenda	DČ	15	VII	VII	Višja predavateljica	ESS
30.	Nevenka Lamut	DČ	15	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
31.	Marija Lubšina Novak	DČ	15	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
32.	Marko Primožič	DČ	15	VII	VII	Predavatelj	ESS
33.	Majda Zaveršnik Puc	DČ	15	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
34.	Anita Ambrož	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
35.	Janja Bogataj	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
36.	Maja Cetin	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
37.	Suzana Deutsch	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
38.	Breda Forjanič	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
39.	Robert Gajšek	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
40.	Cvetka Kernel	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
41.	Simon Konečnik	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
42.	Marta Korošec	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
43.	Alenka Krapež	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
44.	Rafko Lah	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
45.	Miha Lovšin	DČ	10	VIII	IX	Višji predavatelj	ESS
46.	Erna Meglič	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
47.	Majda Pikel	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
48.	Liljana Plaskan	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
49.	Nives Počkar	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
50.	Oton Račečič	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
51.	Tatjana Šček Prebil	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
52.	Verica Šenica Pavletič	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
53.	Karmen Šepec	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
54.	Martina Valant	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
55.	Majda Vehovec	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
56.	Vlasta Zgonc Zlatka	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
57.	Janja Zupančič	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavateljica	ESS
58.	Marjana Zupančič	DČ	10	VIII	VIII	Višja predavateljica	ESS
59.	Aleš Žitnik	DČ	10	VII/2	VII/2	Predavatelj	ESS
60.	Mirko Žmavc	DČ	10	VIII	VIII	Višji predavatelj	ESS
61.	Štefan Žun	DČ	10	VIII	IX	Višji predavatelj	ESS

5.1 LETNA DELOVNA OBVEZNOST PREDAVATELJEV

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

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

Zaradi narave dela v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/13 popr.) je delovni čas za področne sekretarje, višje predavatelje in predavatelje neenakomerno razporejen in se izvaja na različnih lokacijah izven sedeža zavoda. Ostali zaposleni, koordinatorji področij in drugi strokovni sodelavci, opravljajo naloge v skladu s sistemizacijo, letnim delovnim načrtom in pogodbo o zaposlitvi na sedežu zavoda, Vojkova cesta 63, Ljubljana, v obsegu 8 ur na dan.

5.2 PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

V okviru materialnih sredstev bomo zagotavljali sredstva za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo v skladu z dolgoročnimi cilji ter prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje. Vanj vključujemo formalne in neformalne oblike učenja. Vsak zaposleni strokovni delavec na začetku leta pripravi predlog lastnega strokovnega spopolnjevanja, ki je podlaga za načrt strokovnega spopolnjevanja delavcev zavoda.

Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje vodenja in kakovost vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zato je profesionalni razvoj zaposlenih usmerjen na področje vodenja v izobraževanju. Zaposleni morajo redno spremljati raziskave in literaturo s tega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti zavod omogoča zaposlenim udeležbo na strokovnih posvetih doma in v tujini ter sodelovanje v projektih zunaj zavoda.

V letu 2018 bomo spodbujali redno spremljanje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno v preno-vo obstoječih programov in v oblikovanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Na strokovnih kolegijih in posvetih bomo organizirali ciljno usmerjene strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov na vodenje. Cilj tovrstnih razprav je preverjanje in oblikovanje skupnih stališč in pobud za dopolnjevanje programov Šole za ravnatelje in oblikovanje modelov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Pomemben del profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih. Načrtujemo, da se bo vsak predavatelj vsaj enkrat na dve leti udeležil enega izmed posvetov s prispevkom s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem srečanju Šole za ravnatelje. Tuje strokovnjake, ki bodo sodelovali na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bomo povabili, da izvedejo delavnico za predavatelje. Ob prenovi programov oziroma pri razvoju novih, bomo pripravili gradiva za udeležence usposabljanj, ki jih bodo lahko uporabljali tudi pri njihovem nadaljnjem delu oz. pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prav tako bomo skrbeli za redno dopolnjevanje in aktualizacijo že izdelanih študijskih gradiv.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST

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

1.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program je v šolskem letu 2017/2018 vključenih 98 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah. Ena izvedba poteka od junija 2017 do junija 2018 (skupini ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2017 do oktobra 2018 (skupini ŠR 4 in ŠR 5, ob koncu tedna). Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, kot so: projektno delo, senčenje, listovnik in drugi. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo pa izvedemo ob koncu programa. Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2017/2018 je po sklepu Strokovnega sveta RS na ravnateljski izpit prijavljenih 13 kandidatov.

Aprila 2018 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2018/2019. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin po 16 do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih več kandidatov, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju.

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

Obseg dejavnosti: število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2017/2018	5	98	13
2018/2019	5	90	1 skupina

1.2 PROGRAM MENTORSTVA NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

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

V šolskem letu 2018/2019 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2017/2018.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2017/2018	3	18 novoimenovanih ravnateljev, 18 mentorjev
2018/2019	3	15 novoimenovanih ravnateljev, 15 mentorjev

2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev

2.1 PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

S programom Razvoj ravnateljevanja sistematično razvijamo vseživljenjsko izobraževanje ravnateljev in uvajamo nove oblike mreženja. Udeleženci v sklopu programa izboljšajo sposobnosti za analizo stanja ter učinkovito načrtovanje in uvajanje izboljšav. V programu povezujemo znanje in spretnosti udeležencev s sodobnimi smernicami vodenja v vzgoji in izobraževanju, ozaveščamo vlogo ravnateljev pri oblikovanju učno spodbud-



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

nega okolja, ki je usmerjeno v izboljšave rezultatov vzgojno-izobraževalnega dela, ter ustvarjamo pogoje za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence.

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

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2017/2018	1	19
2018/2019	1	15

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

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

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

2.2 MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja pilotnega programa je dr. Tatjana Ažman.

Cilji programa:

1. Načrtovanje, uvajanje in spremljava izboljšav s področja vodenja.
2. Krepitev mreženja ravnateljev za vzajemno učenje.
3. Krepitev strokovnih razprav.

Opis programa

Program za posameznega udeleženega ravnatelja obsega 36 ur v enem letu. Izveden bo v sedmih srečanjih:

- Uvodno skupno srečanje bo potekalo v prostorih Šole za ravnatelje (4 ure). Na srečanju bodo na podlagi podobnih izzivov oblikovane mreže ravnateljev.
- Pet srečanj bo potekalo na zavodih, iz katerih bodo prišli udeleženci (vsako srečanje v obsegu 6 ur). Posamezno srečanje bo potekalo na zavodu ravnatelja gostitelja in bo obsegalo ogled zavoda, predstavitev vodenja, primer dobre prakse in uresničevanje izboljšave.
- Zaključno skupno srečanje bo potekalo v obliki webinarja (2 uri).

Izhodišče programa predstavljajo mreže ravnateljev, ki bodo oblikovane na podlagi izzivov vodenja, ki jih bo želel posamezni ravnatelj nagovoriti. Ob vpisu v program bo vsak ravnatelj izziv vodenja opisal v 300 besedah. Ravnatelji bodo izziv raziskali, načrtovali njegovo izboljšavo, izboljšavo uresničevali in spremljali.

Moderatorji mrež (predavatelji Šole za ravnatelje) bodo mreže ravnateljev v procesu izboljšav vodili z inovativnimi metodami učenja.

Razpis programa za šolsko leto 2018/2019 bo objavljen maja 2018. V pilotno izvedbo načrtujemo vpisati 20 ravnateljev, ki bodo na uvodnem, skupnem srečanju razdeljeni v 4 mreže (skupine) po 5 ravnateljev.

Pri razvoju, uresničevanju in evalvaciji pilotnega programa v letu 2018/2019 bodo sodelovali: dr. Tatjana Ažman, mag. Branka Likon, mag. Peter Markič, mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik, dr. Mihaela Zavašnik.

2.3 TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa je mag. Peter Markič.

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev, katerih cilj je predstavljanje aktualnih tem in novosti z namenom izboljšanja kakovosti vodenja, sistematično razvijanje in krepitev vodenja, spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju ter prenos znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode. Teme določimo vsako leto posebej na podlagi potreb in pričakovanj ravnateljev. Nekateri sodijo v železni repertoar, zlasti tiste s področja računovodstva in financ. Pri tem upoštevamo želje ravnateljev. Delavnice izvajajo tudi zunanji sodelavci, strokovnjaki s posameznih področij.

V letu 2018 načrtujemo sedem delavnic. Delavnice bomo izvajali predavatelji Šole za ravnatelje, vključili bomo tudi zunanje predavatelje. Z vsebinami sledimo povpraševanju ravnateljev in aktualnim dogodkom.

V okviru tematskih delavnic načrtujemo v šolskem letu 2018/2019 poskusno izvedbo webinarja na temo ocenjevanja letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Webinar bosta pilotno vodili dr. Mihaela Zavašnik in Barbara Kuk Žgajnar.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2017/2018	10	320
2018/2019	7	180

2.4 USPOSABLJANJE ZA MENTORJE

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

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

Cilji programa:

- razvijanje skupnega pogleda na vlogo ravnatelja in vseživljenjsko učenje ravnateljev;
- opredelitev vloge in odgovornosti mentorjev ter novoimenovanih ravnateljev;
- ozaveščanje in usposabljanje mentorjev za spodbujanje refleksije pri novoimenovanih ravnateljih;
- razvijanje sposobnost aktivnega poslušanja in reševanja problemov.

V šolskem letu 2017/2018 izvajamo program v dveh skupinah s po šestimi šolami. V letu 2018 bomo izvedli še štiri delavnice od osmih, in sicer v marcu, aprilu, maju in avgustu. Za šolsko leto 2018/2019 načrtujemo tri delavnice za spremljavo izvajanja aktivnosti na področju vodenja razreda, od tega eno v mesecu oktobru 2018, ostali dve pa v letu 2019.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

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

3.1 PROGRAM VODENJA STROKOVNEGA AKTIVA 1

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

- krepitev znanja in spretnosti vodij aktivov za kakovostno vodenje sodelavcev;
- izmenjava primerov dobrih praks vodenja aktivov;
- spodbujanje refleksij na prakse vodij aktivov z namenom izboljšav;
- krepitev mreženja vodij aktivov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

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

V šolskem letu 2017/2018 smo vpisali dve skupini, ki bosta s programom zaključili junija 2018. V šolskem letu 2018/2019 načrtujemo razpis dveh skupin. Razpis bo objavljen maja 2018.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2017/2018	2	89
2018/2019	2	80

3.2 PROGRAM VODENJA STROKOVNEGA AKTIVA 2

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

V okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda (KK) izvajamo program usposabljanja Vodenje strokovnega aktiva 2, ki predstavlja nadgradnjo programa Vodenje strokovnega aktiva 1. Razpis za vpis je bil oktobra 2017 posredovan vodjem aktivov ki so že uspešno zaključili program Vodenje strokovnega aktiva 1. Na razpis se je prijavilo 34 vodij aktivov.

Glavni cilji programa so: opolnomočenje udeležencev za timsko delo in motiviranje sodelavcev, spoznavanje sebe kot vodje, izmenjava primerov dobre prakse z metodo mreženja in razmislek o sistemskem zagotavljanju podpore vodjem aktiva v prihodnosti. Program obsega 2 srečanja in 2 mreženji. Prvo srečanje programa smo izvedli novembra, drugo je bilo izvedeno marca 2018.

Program izvajata dr. Mihaela Zavašnik Arčnik in dr. Tatjana Ažman. Evalvacija programa bo opravljena po zaključku programa (april 2018). Na podlagi evalvacije bo oblikovano končno poročilo, ki bo objavljeno na spletnih straneh Šole za ravnatelje.

V šolskem letu 2018/2019 ne načrtujemo novega razpisa programa. Na podlagi dosedanjih izkušenj in evalvacij programov Vodenje aktiva 1 in 2 smo se odločili, da pripravimo nov enovit program, namenjen vsem drugim vodstvenim delavcem v vzgojno-izobraževalnih zavodih (npr. vodjem aktivo, pomočnikom ravnateljev, vodjem enot ...). V ta namen smo oblikovali razvojno skupino za oblikovanje programa. Nov program bomo razpisali januarja 2019.

3.3 MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa je mag. Polona Peček.

Cilji programa:

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

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

V šolskem letu 2018/2019 predvidevamo štiri mreže učečih se šol in vrtcev, in sicer: Kultura in klima v vzgojno izobraževalnem zavodu, Osebna in profesionalna učinkovitost strokovnih delavcev, Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev in Znamo komunicirati s starši. Izobraževanje bo trajalo dve leti. Drugo leto izobraževanja bo posvečeno predvsem mreženju in zagotavljanju trajnosti uvedene izboljšave.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število mrež	Število zavodov
2017/2018	3	16
2018/2019	4	16

3.4 PROGRAM USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO

Vodja programa je dr. Mateja Brejc.

Cilji programa:

- krepitev zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,
- spodbujanje procesa samoevalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav v vzgojno-izobraževalnih zavodih,
- opolnomočenje udeležencev usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije v šole,
- spodbujanje evalvacijske kulture v vzgoji in izobraževanju.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V okviru usposabljanja je načrtovanih šest dni usposabljanja, ki vsakič obsegajo neposredne kontaktne ure in vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam **Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo**, ki jih s skupno pripravo delavnic uvajajo na ravni vzgojno-iz-



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

obraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

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

Obseg dejavnosti

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

V letu 2017/2018 smo pričeli z usposabljanjem šestega cikla vrtcev in šol, v treh skupinah s po 6 do 9 zavodi. Skladno z razvojem področja kakovosti v programu OPK (Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja) bomo vsebine in način dela smiselno dopolnjevali in pripravili predlog novih strategij za krepitev zmožnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v vrtcih in šolah, kar bo dolgoročno postal eden od elementov okvira delovanja t. i. strokovnega jedra za kakovost.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2017/2018	6	40

3.5 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik.

Cilji programa:

- poglobljanje znanja na razpisanih področjih;
- izmenjava izkušenj, pogledov in dobrih praks;
- razvijanje spretnosti za uvajanje izboljšav;
- uvajanje in spremljanje izboljšav;
- razumevanje pomena distribuiranega vodenja;
- spodbujanje skupnega učenja in oblikovanja strokovne skupnosti.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

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

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2017/2018	1	20
2018/2019	1	18

4. Letna strokovna srečanja in posveti

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

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V letu 2018 bomo izvedli:

- **Nadaljevalni program šole za ravnatelje:**
Pravičnost, enakost, etičnost in vloga ravnatelja (15. in 16. januar 2018),
- **XX. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev:**
Pravičnost, enakost, etičnost in vloga pomočnika ravnatelja (6. in 7. marec 2018),
- **VII. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju:**
Vzgojno-izobraževalni zavodi kot skupnosti učenja (10. in 11. april 2018),
- **XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev** (15. in 16. oktober 2018),
- **XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva** (5. in 6. november 2018),
- **XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva** (19. in 20. november 2018).

Obseg dejavnosti: število srečanj in število udeležencev

Šolsko leto	Število srečanj in posvetov	Število udeležencev
2017/2018	6	1500
2018/2019	6	1500

Nadaljevalni program šole za ravnatelje: Inovativnost in ustvarjalnost v vodenju, 15. in 16. januar 2018, Kongresni center Portus, Portorož

Število udeležencev: cca. 150

Letos smo se odločili za temo, ki povezuje vodenje z inovativnostjo in ustvarjalnostjo, saj je v današnji družbi za vse vzgojno-izobraževalne zavode vedno pomembnejši in glede na vse, kar se dogaja na področju vzgoje in izobraževanja, vedno pomembnejša. Vse bolj se namreč zavedamo, kako nujni sta inovativnost in ustvarjalnost, saj se v šolah in vrtcih vsak dan srečujemo z izzivi na to temo, ki jih bolj ali manj uspešno premagujemo. Pri tem je vodenje izjemno pomembno, če ne celo odločilno. Kako, s kom bomo sodelovali, kako vodili sebe in zaposlene, da bomo inovativni in ustvarjalni, ter kako bomo to prenašali na naše končne uporabnike, je danes nedvomno tema številka ena. Zavedamo se, da je veliko tega odvisno od okolja in načina vodenja, pa tudi, da to na vseh ravneh postaja vedno večja nuja in že dolgo ne več samo izbira posameznega vodje.

Letošnji nadaljevalni program smo naravnali tako, da lahko čim bolj učinkovito in profesionalno poglobljamo ter nadgrajujemo znanja in veščine, pomembne za inovativnost in ustvarjalnost v vodenju. K sodelovanju smo povabili priznane slovenske in tuje predavatelje, tako s področja izobraževanja, gospodarstva, nevrologije kot s področja marketinga in drugih dejavnosti, saj lahko tako še dodatno osvetlimo izzive vodenja, hkrati pa odpiramo prostor, kjer se izmenjujejo mnenja in kjer lahko poteka profesionalna razprava. V skupinah smo poglobljeno razpravljali o temah, ki so bile predstavljene na plenarnih predavanjih. Razpravljali smo tudi o povezanih strategijah vodenja in o predstavljenih primerih dobre prakse ter tudi sami izkusili inovativnost in ustvarjalnost. Obenem pa nismo opustili našega in vašega železnega repertoarja: novosti s področja zakonodaje in finančnega poslovanja.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

XX. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Pravičnost, enakost, etičnost in vloga pomočnika ravnatelja, 6. in 7. marec 2018, Kongresni center Portus, Portorož

Število udeležencev: **okrog 350**

Položaj vzgojno-izobraževalnih zavodov v družbi znanja se že nekaj časa spreminja, zato se nam porajajo nova vprašanja o njihovi vlogi tudi v zvezi z zagotavljanjem pravičnosti in enakih možnosti za vse. Pravičnost in enakost pomenita zagotavljanje enakovrednih pogojev za razvoj učnih potencialov ne glede na družbeno, ekonomsko in kulturno okolje, od koder prihajajo učenci. Nanašata se tudi na inkluzivnost, se pravi na razvoj takega učnega okolja, v katerem se vsakdo lahko nauči temeljnih veščin. Na ravni organizacije pravičnost in enakost pomenita ustvarjanje možnosti in priložnosti, da vsak zaposleni lahko razvije svoje talente, zmožnosti in sposobnosti ter jih prenese v svoje delovno okolje. Pravičnost in enakost pa sta obenem tudi izjemno občutljivi in ranljivi vsebini vzgojno-izobraževalnega sistema in zavodov, še zlasti ko gre za vodenje. Zato je etična dimenzija njuna nujna spremljevalka.

Na letošnjem posvetu pomočnikov ravnateljev bomo v uvodnih referatih, na delavnicah in okrogli mizi združili poglede na pravičnost, enakost in etičnost glede na vlogo pomočnikov ravnateljev. Posvet je bil tako priložnost za premislek o temah, ki zaznamujejo naše delo, pa tudi naše vsakdanje življenje, in za razpravo o naših vrednotah in ravnanjih.

Delavnice:

- Prijava nepravilnosti v šolah (dr. Alma Maruška Sedlar);
- Zloraba moči v odnosu do človekove narave (dr. Urban Vehovar, Pedagoška Fakulteta, Univerza na Primorskem);
- Kakršno vprašanje – takšen odgovor? Pregovori in sorodni izrazi v kontekstu pravičnosti, enakosti in etičnosti (dr. Matej Meterc, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša);
- Etičnost in pravičnost skozi igro (mag. Sandra Jenko, Slovenski gledališki inštitut);
- Kulturno udejstvovanje za kakovostno življenje (Marko Bratuš, SNG Nova Gorica);
- Učinkovito sodelovanje med ravnateljem in pomočnikom (mag. Polona Peček In dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje; Štefan Žun In Mirjana Kravcar, OŠ Bistrica; Majda Pikel In Polona Učakar, OŠ Vransko-Tabor; Aleš Žitnik, Karmen Podgoršek in Dijana Korošec, OŠ Franceta Prešerna Kranj; Marjana Zupančič, Terezija Tabor In Mojca Laznik, Vrtec Pedenjped Ljubljana);
- Pogled na inkluzivno družbo skozi oči ravnatelja (Matjaž Barič, OŠ Milke Šobar – Nataše, Črnomelj);
- Moralne in etične dileme pomočnikov ravnateljev (mag. Peter Markič, Šola za ravnatelje in Rado Kostrevc, OŠ Trebnje).

VII. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Vzgojno-izobraževalni zavodi kot skupnosti učenja, 10. in 11. april 2018, Kongresni center Portus, Portorož

Število udeležencev: **cca. 200**

Uspešnost vzgojno-izobraževalnih zavodov, predvsem kakovost procesa učenja in poučevanja ter kakovost znanja, sta nedvomno odvisni od sodelovanja strokovnih delavcev in njihove skupne zmožnosti nenehnih izboljšav lastne delovne prakse. Zato bomo tokrat v središče postavili vlogo ravnatelja pri spodbujanju sodelovanja med strokovnimi delavci ter sodelovanja vseh deležnikov pri uresničevanju ciljev vzgojno-izobraževalnega zavoda. Osredotočili se bomo tudi na sodelovanje strokovnih delavcev v razpravi in refleksiji lastne prakse preko različnih oblik sodelovanja, začevši z medsebojno delitvijo idej prek konkretnih didaktičnih pristopov v praksi do oblikovanja šolskih razvojnih timov, timov za samoevalvacijo, delovanja aktivov, oddelčnih učiteljskih zborov in podobno. Osnovne značilnosti vseh oblik sodelovanja so osredotočenost na pouk, nenehno raziskovanje lastne prakse in usmerjenost na dosežke v najširšem pomenu besede, zato k pripravi prispevkov in drugih aktivnosti posebej prijazno vabimo predvsem ravnatelje in druge strokovne delavce, ki so povezani z vodenjem vzgojno-izobraževalnih zavodov. Na letošnjem posvetu smo si za enega od ciljev zadali krepitev raziskovanja prakse vzgojno-izobraževalnih zavodov ter povezovanja prakse in znanstvenega raziskovanja.

5. Nacionalni in mednarodni projekti

5.1 VODENJE IN UPRAVLJANJE INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ

Vodja projekta je dr. Justina Erčulj.

Temeljni namen programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij je oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem in poslovanju ter preko tega razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. S krepitvijo in razvojem pedagoškega in poslovnega vodenja bomo zagotovili pogoje za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem pogoje za razvoj kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Projekt sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Celotna vrednost projekta znaša 1.600.000,00 EUR, od tega znaša prispevek iz Evropskega socialnega sklada 1.280.000,00 EUR.

Model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem in poslovnem vodenju bomo razvijali na treh področjih:

svetovanje;

distribuirano vodenje;

vodenje kariere ravnateljev.

V letu 2018 bomo dokončali delovni paket 3: Pilotiranje in spremljava, ter začeli z Delovnim paketom 4: Oblikovanje in preizkus modela. Ves čas potekata evalvacija in diseminacija kot tudi vodenje programa.

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

Vodja projekta je dr. Mateja Brejc.

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

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

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

Temeljni cilji programa so:

- vzpostavitev enotnejšega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, okvirno poenotenje razumevanja in pristopa k samoevalvaciji šol in vrtcev z upoštevanjem področnih specifik;
- krepitev zmožnosti za izvajanje samoevalvacije na sistemski, organizacijski in individualni ravni;
- razvijanje in priprava izbranih obveznih ter izbirnih referenčnih okvirov ter kazalnikov za uvajanje izboljšav in s tem povezano samoevalvacijo vrtcev in šol;
- vzpostavitev strokovnega jedra na javnih zavodih za podporo vrtcem in šolam pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti;
- vzpostavitev sodelovanja med MIZŠ in strokovnimi jedri za kontinuirano (tudi po zaključku programa) in učinkovito delovanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti;
- diseminacija in implementacija razvojnih rezultatov programa OPK v prakso vrtcev in šol.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

Naloge v letu 2018:

- vodenje programa, koordinacija dejavnosti med konzorcijskimi partnerji;
- priprava dokumentacije za podaljšanje programa v šolskem letu 2018/2019;
- izvedba delovnih in strokovnih srečanj za pripravo ter obravnavo nacionalnih izhodišč kakovosti na področju učenja in poučevanja (dosežki učencev/razvoj in napredek otrok, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in socialna klima) in na področju vodenja (vodenje vrtca, šole in vodenje kakovosti);
- organizacija mreženja razvojnih in pilotnih vrtcev ter šol, ki bodo preverjale v programu predlagane rešitve (tj. samoevalvacije, kazalnikov kakovosti);
- priprava predloga vzpostavitve strokovnih jeder za kakovost pri konzorcijskih partnerjih in sodelovanje z MIZŠ;
- razširjanje rezultatov na domačih in tujih konferencah s področja vodenja in kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

5.3 PROJEKT POGUM »KREPITEV KOMPETENCE PODJETNOSTI V OŠ IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN OKOLJEM V OŠ«

Šola za ravnatelje sodeluje kot konzorcijski partner v projektu POGUM, pri čemer sodeluje pri razvijanju modela vodenja učeče se skupnosti za razvijanje kompetence podjetnosti. Dr. Justina Erčulj pri omenjenem projektu deluje kot članica Strateškega sveta, mag. Lidija Goljat Prelogar pa kot članica Programskega sveta. Predvidene aktivnosti šole za ravnatelje v projektu POGUM so:

- sodelovanje pri načrtovanju in implementaciji modela kompetence podjetnosti v šolah,
- sodelovanje pri pripravi in izvedbi usposabljanj ravnateljev razvojnih šol,
- sodelovanje pri pripravi gradiv za usposabljanje ravnateljev,
- sodelovanje pri zasnovi in izvedbi spremljave razvijanja podjetnostne kulture na razvojnih šolah.

V letu 2018 se bomo udeleževali sestankov Strateškega in Programskega sveta ter sodelovali pri zasnovi in izvedbi delovnih srečanj ravnateljev razvojnih šol.

5.4 KREPITEV KOMPETENC STROKOVNIH DELAVCEV NA PODROČJU VODENJA INOVATIVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA – KK

Vodja projekta je mag. Branka Likon.

V okviru programa Krepitev strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavoda – KK, ki je financiran iz sredstev ESS, bomo v letu 2018 kot partner konzorcija javnih zavodov izvajali naslednje aktivnosti in programe usposabljanj ravnateljev in strokovnih delavcev vrtcev in šol:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje (januar 2018);
- Posvet pomočnikov ravnateljeva (marec 2018);
- Znanstveni posvet – Vodenje v vzgoji in izobraževanju (april 2018);
- program – Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov;
- tematske delavnice iz vsebin vodenja;
- program – Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;
- program – Vodenje strokovnega aktiva 2;
- program – Mreže učečih se šol in vrtcev;
- program – Angleški jezik kot jezik za mobilnost ravnateljev;
- program – Razvijanje veščin vodenja za učitelje in vzgojitelje.

ANGLEŠČINA KOT TUJI JEZIK ZA MOBILNOST RAVNATELJEV

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

Decembra 2017 smo začeli s prvim srečanjem v treh skupinah na nadaljevalni ravni (AJR II) in dvema skupinama na osnovni ravni (AJR I). Z vsemi skupinami bomo usposabljanje zaključili do konca maja 2018, pri čemer bo vsaka skupina opravila 40 ur usposabljanja. V letu 2018 bomo v vseh petih skupinah opravili 4 srečanja oziroma 532-urnih usposabljanj.

Število udeležencev programa

Program	Število izvedenih delavnic v letu 2018	Načrtovano število udeležencev
AJR II	3 skupine – v izvajanju (4 srečanja v letu 2018)	45
AJR I	2 skupini – v izvajanju (4 srečanja v letu 2018)	30

RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA ZA UČITELJE IN VZGOJITELJE

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Program Veščine vodenja za učitelje je namenjen učiteljem osnovnih in srednjih šol, ki bi radi z mreženjem med udeleženci izboljšali svoje veščine vodenja razreda. Time, ki jih sestavljajo predvidoma 4 učitelji in ravnatelj, bomo usposabljali in mrežili v okolju vključenih šol, kjer si bodo izmenjali izkušnje o posameznih dejavnostih vodenja razreda v obliki učnih sprehodov in strokovnih razprav.

Cilji programa:

- ozaveščanje vloge učitelja v kontekstu vodenja razreda;
- razumevanje vloge vodje pri oblikovanju spodbudnih učnih okolij;
- izmenjava primerov dobrega vodenja razreda in njihova nadgradnja z novejšimi spoznanji;
- spodbujanje mreženja med šolami.

V šolskem letu 2017/2018 izvajamo program v 2 skupinah s po šestimi šolami, v letu 2018 pa bomo izvedli še 4 delavnice od osmih, in sicer v marcu, aprilu, maju in avgustu.

Za leto 2018/2019 načrtujemo 3 delavnice za spremljavo izvajanja aktivnosti na področju vodenja razreda, od tega v letu 2018 1 delavnico predvidoma v mesecu oktobru, ostali 2 pa v letu 2019.

5.5 ERASMUS+ Z NASLOVOM LELENET OZ. LEADING LEARNING NETWORKS

Strokovni vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Šola za ravnatelje sodeluje v mednarodnem projektu ERASMUS+ z naslovom LELENET oz. Leading Learning Networks. Skupaj s partnerji iz Češke, Švedske, Belgije, Španije in Velike Britanije pripravljamo izhodišča za usposabljanje in mreženje ravnateljev za vodenje profesionalnega sodelovanja učiteljev v in med šolami.

Cilji projekta:

- razvijanje kompetenc ravnateljev osnovnih šol za vodenje profesionalnih mrež učiteljev in razvijanje kulture mreženja med šolami;
- razvijanje programa za razvoj kompetenc za usposabljanje ravnateljev;
- spodbujanje sodelovanja in izmenjave izkušenj med sodelujočimi ravnatelji in njihovimi izobraževalci.

V letu 2018 bomo imeli dva mednarodna sestanka, naredili bomo analizo stanja in okvirni program usposabljanja ter ga preizkusili v vseh sodelujočih državah.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

6. Publicistična dejavnost

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Odgovorni urednik: dr. Vladimir Korošec, Šola za ravnatelje

Glavna urednica: mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje

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 tri vsebinske sklope, in sicer: Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti.

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 2018 načrtujemo izdajo treh števil revije, od katerih bo ena tematska. V tematski številki bodo objavljeni članki s posveta VVI. Prizadevali si bomo povečati število naročnikov na 500.

Uredniški odbor:

- dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje
- 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
- 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, Šola za ravnatelje
- Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje
- Tajnica revije: Eva Valant, Šola za ravnatelje
- Tehnični urednik: Alen Ježovnik, Folio

Obseg dejavnosti: Število izdanih števil

Šolsko leto	Število števil revije
2017/2018	3
2018/2019	3

7. Razvojno-raziskovalna dejavnost

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

8. Sodelovanje s strokovnimi združenji ravnatelji in staršev

S ciljem uveljavljanja distribuiranega vodenja v Šoli za ravnatelje sodelujemo z vsemi deležniki, ki se vključujejo v procese vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, z ravnatelji, strokovnimi delavci in tudi s starši. Kakovostno usposabljanje ravnateljev in nedvomno tudi uspešno vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov je v največji meri odvisno od učinkovitega obveščanja ter usklajevanja stališč in pobud različnih ciljnih skupin. Ravnatelji pričakujejo kontinuirano in na podlagi aplikativnega raziskovanja utemeljeno podporo pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. S sodelovanjem s strokovnimi združenji ravnatelji in starši utrjujemo medsebojno obveščanje, na podlagi katerega dopolnjujemo programe usposabljanja in razvijamo kakovost vodenja. V letu 2018 si bomo skupaj s predstavniki staršev prizadevali izboljšati kakovost delovanja Zveze aktivov svetov staršev Slovenije in v ta namen preučili možnosti organiziranja staršev kot deležnikov na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

Priloga: Program usposabljanja strokovnih delavcev Šole za ravnatelje v letu 2018

Zap. št.	Ime in priimek	Delovno mesto	Program usposabljanja
1	Lea AVGUŠTIN	Koordinatorica programov Predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • Obisk Evropske komisije v Bruslju – izobraževanje v EU, marec 2018 • Strukturiran tečaj. Erasmus+, KA1. Palermo, julij 2018 • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
2	Tatjana AŽMAN	Višja predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • Krajši programi v povezavi z vodenjem ljudi v organizaciji • Konferenca CCEAM: Professional Learning: a leadership opportunity and challenge, Malta • Strukturiran tečaj. Erasmus+, KA1. Dublin, oktober 2018 • Posvet Društva za supervizijo, coaching in organizacijsko svetovanje
3	Mateja BREJC	Področna sekretarka	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership Matters Conference, april 2018 • EES – konferenca evropskega združenja evaluatorjev, Thesaloniki, oktober 2018 • Konferenca o kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja. Bled junij 2018
4	Marko CETIN	Predavatelj	<ul style="list-style-type: none"> • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji • Študijsko potovanje v Innsbruck v okviru projekta VIO, april 2018
5	Sebastjan ČAGRAN	Področni sekretar	<ul style="list-style-type: none"> • ENIRDELM 2018. Antwerpen, september 2018 • Dnevi prakse javnih naročil. Laško, april 2018 • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
6	Justina ERČULJ	Področna sekretarka	<ul style="list-style-type: none"> • Umetnost reševanja konfliktov. Ljubljana, marec 2018 • ENIRDELM 2018. Antwerpen, september 2018 • Izobraževanje učiteljev za izzive prihodnosti. Ljubljana, september 2018 • CCEAM konferenca – Professional Learning. Malta, november 2011
7	Lidija GOLJAT PRELOGAR	Predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • VII. znanstveni posvet – Vodenje v izobraževanju. Portorož, april 2018 • Znanstvena konferenca – Raziskovanje v VII. Ljubljana, september 2018 • Poslovni protokol s Ksenjo Benedetti. Ljubljana, maj 2018
8	Vladimir KOROŠEC	Direktor	<ul style="list-style-type: none"> • Obisk Evropske komisije v Bruslju – izobraževanje v EU, marec 2018 • Študijsko potovanje v Innsbruck v okviru projekta VIO, april 2018 • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
9	Darja KOVAČ	Poslovna sekretarka	<ul style="list-style-type: none"> • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
10	Barbara KUK ŽGAJNER	Predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovno mediacijsko usposabljanje. Ljubljana, oktober 2018 • Študijsko potovanje v Innsbruck v okviru projekta VIO, april 2018

11	Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Koordinatorica programov	<ul style="list-style-type: none"> • Obisk Evropske komisije v Bruslju – izobraževanje v EU, marec 2018 • Študijsko potovanje v Innsbruck v okviru projekta VIO, april 2018 • Strukturiran tečaj. Erasmus+, KA1. Benetke, september 2018
12	Branka LIKON	Višja predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • VII. znanstveni posvet – Vodenje v izobraževanju. Portorož, april 2018 • Znanstvena konferenca – Raziskovanje v VII. Ljubljana, september 2018 • Izobraževalni obisk na delovnem mestu – senčenje. Joesuu – Finska, junij 2018
13	Peter MARKIČ	Višji predavatelj	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching – izpit. Ljubljana, junij 2018 • Mednarodna znanstvena konferenca Fakultete za zdravstvo. Jesenice, junij 2018
14	Polona PEČEK	Višja predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • CCEAM konferenca – Professional Learning. Malta, november 2011 • Posveti v organizaciji ŠR. Portorož 2018/2019
15	Vlasta POLIČNIK	Višja predavateljica	<ul style="list-style-type: none"> • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
16	Anja SAGADIN BEDRAČ	Koordinatorica programov	<ul style="list-style-type: none"> • Tečaj Exel napredni. Ljubljana, maj 2018
17	Maja ŠKRJANC	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in poslovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Krajše oblike strokovnega usposabljanja v Sloveniji
18	Eva VALANT	Koordinatorica programov	<ul style="list-style-type: none"> • ENIRDELM 2018. Antwerpen, september 2018 • SIRIKT. Podčetrtek, april 2018
19	Mihaela ZAVAŠNIK	Področna sekretarka	<ul style="list-style-type: none"> • BELMAST 2018. Windsor, julij 2018 • Strukturirani tečaj. Erasmus+, K1. Dublin – Irska, oktober 2018 • Krajše oblike strokovnega usposabljanja s področja HRM v Slovenij
20	Petra WEISSBACHER	Koordinatorica programov	<ul style="list-style-type: none"> • SIRIKT. Podčetrtek, april 2018 • Obvladovanje težavnih situacij in ljudi. Ljubljana, maj 2018 • Izobraževalni obisk na delovnem mestu – senčenje. Glasgow, november 2018

III. FINANČNI NAČRT

ŠOLE ZA RAVNATELJE

1. SPLOŠNI DEL

1.1 UVOD

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, evropskih projektnih sredstev, drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2018 ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2018.

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

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

1.2 PREDPISI OZ. PRAVNE PODLAGE ZA PRIPRAVO FINANČNIH DOKUMENTOV

- Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2018 (dopis MIZŠ št. 410-60/2017/17 z dne 16. 2. 2018,
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2017 in 2018 (Uradni list RS, št. 80/16, 33/17, 59/17 in 71/17 – ZIPRS1819),
- Uredba o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2016 in 2017 (Uradni list RS, št. 103/15),
- Navodilo o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 91/00 in 122/00)
- 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 javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617 in 13/18),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 50/07, 61/08, 99/09 – ZIPRS1011, 3/13 in 81/16),
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE),
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 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).

1.3 PREDPISI, KI DOLOČAJO OSNOVE ZA VIŠINO PLAČ IN DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv in 67/17),
- 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),
- 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),
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (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)
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09),
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS, št. 134/03, 34/04, 13/05, 114/06 – ZUE, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10, 97/12, 100/15 in 75/17),
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje,
- Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF),
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16, 70/16, 14/17 in 68/17),
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08),
- Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje.

1.4 EKONOMSKA IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI KADROVSKEGA IN FINANČNEGA NAČRTA ZA LETO 2018

Pri načrtovanju višine prihodkov in odhodkov za leto 2018 so bila upoštevana Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2018 in 2019¹, Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leto 2018² ter Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2018³.

Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

Javni zavod mora sprejeti kadrovski načrt, ki bo upošteval Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologijo spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17) in drugi odstavek 60. člena ZIPRS1819 ter usmeritve in okvire porabe, ki jih določi ministrstvo.

Ob upoštevanju Uredbe o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17) in drugega odstavka 60. člena ZIPRS1819 je za naš javni zavod v letu 2018 dovoljeno število zaposlenih, ki se financirajo iz državnega proračuna, 13.

Sredstva za plače

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

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

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

³ dopis MIZŠ št. 410-60/2017/17 z dne 16. 2. 2018



Šola za ravnatelje

Plačna lestvica

V letu 2018 se uporablja plačna lestvica, kot jo določa Priloga 1 Zakona za uravnoteženje javnih financ in ki velja od 1. septembra 2016 dalje.

Redna delovna uspešnost

ZUPPJS17 (2. člen) določa, da javni uslužbenci in funkcionarji do 31. decembra 2018 niso upravičeni do dela plače iz naslova redne delovne uspešnosti.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

ZUPPJS17 (3. člen) določa omejeno izplačevanje delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela do 31. decembra 2018. Za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela se lahko pri opravljanju rednih nalog porabi največ 40 % sredstev iz prihrankov, določenih v 22. d členu ZSPJS. Izjemoma lahko uporabniki v primeru veljavnih sporazumov ali dogovorov med delodajalcem in reprezentativnim sindikatom za dejavnost ali poklic v javnem sektorju, ki se nanašajo na delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, porabijo odstotek sredstev iz prihrankov, ki je veljal ob podpisu navedenega akta.

Na individualni ravni lahko višina dela plače iz naslova povečanega obsega dela za opravljanje rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 % osnovne plače javnega uslužbenca oziroma skupno največ 30 % osnovne plače javnega uslužbenca v primeru izplačila dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta (torej iz naslova rednega dela in projektov ter posebnih projektov).

Napredovanje javnih uslužbencev

V skladu s 4. členom ZUPPJS17 javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2018 izpolnijo pogoje za napredovanje v višji plačni razred, naziv in višji naziv, napredujejo v višji plačni razred, naziv in višji naziv, vendar pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. 12. 2018.

Navedeno pomeni, da javni uslužbenci, ki v letu 2018 izpolnijo pogoje za napredovanje, kot jih določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju: Uredba) oziroma splošni akt predstojnika, napredujejo v višji plačni razred v skladu z navedenimi akti, vendar pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom s 1. 12. 2018.

Proračunski uporabniki, za katere velja Uredba, morajo do 15. 3. 2018 izpeljati postopke preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje v višji plačni razred in izdati ustrezne anekse k pogodbi o zaposlitvi, pri čemer mora iz aneksa izhajati, da javni uslužbenci, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v višji plačni razred, ne pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom s 1. 4. 2018, temveč s 1. 12. 2018.

Leto 2018 šteje v napredovalno obdobje za napredovanje v višji plačni razred.

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

V letu 2018 skladno s 6. členom ZUPPJS17 pripada javnim uslužbencem za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, nadomestilo, ki bremeni delodajalca, v višini 80 % osnove. Osnova za izračun nadomestila je plača v preteklem mesecu za polni delovni čas.

Sicer pa je za javne uslužbence višina nadomestila za čas odsotnosti zaradi bolezni ali nesreče izven dela urejena v aneksih h kolektivnim pogodbam dejavnosti in poklicev. Višina znaša 80 % osnove, osnova pa je določena za vsako dejavnost v kolektivni pogodbi.

Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja

S 1. 1. 2018 so se uveljavile višine premij po premijskih razredih, kot so določene v Sklepu o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence, ob upoštevanju uskladitve minimalne premije v višini iz navedenega sklepa s 1. 1. 2014, 1. 1. 2015, 1. 1. 2016, 1. 1. 2017 in 1. 1. 2018.

Odbor Krovnega pokojninskega sklada javnih uslužbencev je v Uradnem listu RS, št. 80/17 z dne 29. 12. 2017 objavil Sklep o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence. Zneski usklajene premije in skupne premije so se začele uporabljati z obračunom in plačilom premij za kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje za javne uslužbence za januar 2018.

Regres za letni dopust

Regres za letni dopust: skladno s 131. členom ZDR-1 je delodajalec dolžan delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače. Regres se mora delavcu izplačati najpozneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. Glede na to da dogovor med vlado in sindikati glede višine regresa za letni dopust za 2018, ni bil sklenjen, bo treba javnim uslužbencem izplačati regres za letni dopust v višini minimalne plače.

Letni dopust

ZUPPJS17 določb glede omejitve letnega dopusta za leto 2018 ne vsebuje, kar pomeni, da je bilo treba javnim uslužbencem do konca marca 2018 določiti število dni letnega dopusta in jih o tem tudi pisno obvestiti. Za leto 2018 je torej treba javnim uslužbencem določiti število dni letnega dopusta skladno z merili in kriteriji, ki so določeni v zakonu ali v kolektivni pogodbi dejavnosti in poklica. Javni uslužbenci bodo lahko izrabili toliko dni letnega dopusta, kot jim bo določeno skladno z veljavnim predpisom ali kolektivno pogodbo.

Povračila stroškov in drugi prejemki iz delovnega razmerja

Povračila stroškov in drugi prejemki iz delovnega razmerja (stroški prevoza na delo in z dela, regres za prehrano, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči, povračila stroškov na službeni poti, dnevnice, kilometrina za uporabo lastnega vozila v službene namene, odpravnina ob upokojitvi, terenski dodatek) se v letu 2018 izplačujejo skladno z določbami kolektivnih pogodb dejavnosti in poklicev.

Sklepanje avtorskih in podjemnih pogodb

ZUPPJS17 določb glede sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb za leto 2018 ne vsebuje. To pomeni, da je treba pri sklepanju avtorskih in podjemnih pogodb upoštevati določbe področnih predpisov oziroma predpise, ki urejajo avtorsko delo oziroma podjemne pogodbe.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi

Ukrepa glede prenehanja pogodbe o zaposlitvi javnemu uslužbencu, ki bo v letu 2018 izpolnil pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine, v letu 2018 ni. To pomeni, da lahko javni uslužbenci, ki bodo v letu 2018 izpolnili pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine, nadaljujejo z delom, za to ni potreben ne dogovor in ne soglasje delodajalca.

V letu 2018 pa bo treba upoštevati tudi ureditev iz 2017 po ZUPPJS17, po kateri bo v letu 2018 prenehala pogodba o zaposlitvi javnemu uslužbencu, ki je v letu 2017 izpolnil pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

1.5 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

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

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2017 ter plan za leto 2018.

	Realizacija 2017	LDN 2018	Indeks LDN 18/RE 17
I. SKUPAJ PRIHODKI	1.703.534,82	2.126.384,00	124,82
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.703.534,82	2.126.384,00	124,82
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	1.601.005,63	1.987.584,00	124,15
Prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	523.146,00	527.784,00	100,89
Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja	3.271,35	3.000,00	91,71
Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	11.707,04	9.300,00	79,44
Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.041.745,99	1.410.000,00	135,35
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)	21.135,25	37.500,00	177,43
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	102.529,19	138.800,00	135,38
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	102.360,17	138.800,00	135,60
Drugi finančni prihodki	125,63		
Prejete obresti	43,39		
II. SKUPAJ ODHODKI	1.686.415,70	2.103.384,00	124,73
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.686.415,70	2.103.384,00	124,73
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	760.051,21	841.051,89	110,66
Plače in dodatki	669.234,87	749.338,64	111,97
Regres za letni dopust	16.008,49	17.867,15	111,61
Povračila in nadomestila	52.778,76	58.057,34	110,00
Sredstva za delovno uspešnost	21.451,58	15.500,00	72,26
Drugi izdatki zaposlenim	577,51	288,76	50,00
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	116.003,28	131.513,08	113,37
Prispevki za socialno varnost	112.499,73	123.112,12	109,43
Premije KDPZ	3.503,55	8.400,96	239,78
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	810.079,62	1.130.819,03	139,59
Pisarniški in splošni material in storitve	70.461,23	112.750,00	160,02
Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	12.211,59	17.000,00	139,21
Izdatki za službena potovanja	33.136,87	47.600,00	143,65
Tekoče vzdrževanje	40.789,64	55.000,00	134,84
Poslovne najemnine in zakupnine	98.764,00	150.000,00	151,88
Drugi operativni odhodki	554.716,32	748.469,03	134,93
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	32,48	0,00	
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	249,11	0,00	
nakup opreme	249,11	0,00	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	17.119,12	23.000,00	134,35

Pojasnilo indeksov – LDN 2018/Realizacija 2017

Večinoma so odstopanja indeksov LDN 2018/Realizacija 2017 precejšnja. Vzrok je v pospešenem izvajanju projekta ESS Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. Projekt se je začel izvajati s precejšnjo zakasnitvijo (šele v drugi polovici leta 2016), kar je imelo tako programske kot tudi finančne posledice. Ostanek neporabljenih sredstev iz leta 2016 in 2017, 340.000 EUR, naj bi – poleg prvotno načrtovanih za leto 2018 v višini 440.000 EUR – v celoti porabili v letu 2018.

Indeks 177,43 na postavki »prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)«: indeks se je povečal zaradi prejetih sredstev projekta Erasmus+. Projekt se je zaključil 31. 12. 2017, vendar bo zadnje nakazilo šele v letu 2018, po potrditvi poročila. Sredstva v višini 18.270 EUR bodo nakazana konzorcijskim partnerjem, razlika 12.180 EUR pa ostane Šoli za ravnatelje, ki je vsa sredstva za namene projekta porabila že v letu 2017.

Indeks 135,60 na postavki »prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe«: projekt Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki pokriva stroške nekaterih programov Šole za ravnatelje ter strokovna srečanja se po pogodbi konča 31. 8. 2018. Za vse programe in strokovna srečanja po tem datumu se ponovno načrtuje zaračunavanje kotizacij.

Indeks 239,78 na postavki »premije KDPZ«: gre za zakonsko zvišanje premij KDPZ.

Število zaposlenih je bilo konec preteklega leta 60, od tega 20 polno zaposlenih, ostali pa v deležih (od 10 % do 50 %). V letu 2018 načrtujemo 61 zaposlenih, z možnostjo nekaj dodatnih zaposlitev na projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, v kolikor bodo le-te odobrene s strani projektne enote.

ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2018

A) Prihodki iz sredstev javnih financ (1.987.584,00 EUR) zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Nakazila MIZŠ – 527.784,00 EUR:
 - stroški dela: 491.284,00 EUR;
 - materialni stroški: 26.000,00 EUR;
 - dodatek k pogodbi – projekti MIZŠ: 10.500 EUR (9.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 1.000,00 EUR za izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev, 500,00 EUR za Modul za strokovno usposabljanje ravnateljev in ravnateljic).
- Nakazila za ESS projekte – 1.410.000,00 EUR:
 - MIZŠ – 1.180.000,00 EUR;
 - ZRSŠ – 230.000,00 EUR.
- Nakazila za mednarodne projekte in drugo – 37.500,00 EUR:
 - projekt Erasmus+: 30.450,00 EUR;
 - projekt YOUth START: 7.050,00;
 - ARRS – sofinanciranje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 5.000,00 EUR;
 - Cmepius: 4.300,00 EUR za pomoč pri urejanju pravnih zadev;
 - refundacije bolniških odsotnosti: 3.000,00 EUR.

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe (138.800,00 EUR) zajemajo:

- kotizacije za program Šola za ravnatelje: 39.000,00 EUR;
- kotizacije za program Mreže učečih se šol/vrtcev: 6.900,00 EUR;
- kotizacije za ostale programe ŠR: 13.800,00 EUR;
- kotizacije za strokovna srečanja: 61.750,00 EUR;
- naročnina na revijo Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 14.850,00 EUR;
- odtegljaji delavcem: 2.500,00 EUR.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2018

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim (841.051,89 EUR) zajemajo:

- plače z dodatki: 749.338,64 EUR;
- regres za letni dopust: 17.867,15 EUR;
- povračila in nadomestila: 58.057,34 EUR;
- sredstva za delovno uspešnost: 15.500,00;
- druge izdatke zaposlenim (jubilejne nagrade): 288,76 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost (131.513,08 EUR) zajemajo:

- prispevke za socialno varnost: 123.112,12 EUR;
- premije KDPZ: 8.400,96 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe (1.060.819,03 EUR) zajemajo:

- Pisarniški material in storitve – 112.750,00 EUR (pisarniški material, založniške in tiskarske storitve, strokovna literatura, stroški prevajanja, oglaševanja, svetovanja, oblikovanja):
 - dejavnost ŠR: 1.500,00 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 33.000,00 EUR;
 - projekte ESS: 75.000,00 EUR;
 - druge projekte: 3.250,00 EUR.
- Energijo, komunalne storitve in komunikacije – 17.000,00 EUR (telekomunikacije, poštnina, kurirske storitve):
 - dejavnost ŠR: 700,00 EUR EUR;
 - kotizacija udeležencev: 3.800,00 EUR;
 - projekti ESS: 12.500,00 EUR.
- Izdatke za službena potovanja – 47.600,00 EUR:
 - dejavnost ŠR: 2.600,00 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 3.500,00 EUR;
 - projekti ESS: 37.000,00 EUR;
 - drugi projekti: 4.500,00 EUR.
- Tekoče vzdrževanje – 55.000,00 EUR (stroški vzdrževanja poslovnih prostorov, komunikacijske opreme in računalnikov, zavarovalne premije za objekte in opremo, vzdrževanje programske in strojne opreme):
 - dejavnost ŠR: 5.000,00 EUR;
 - kotizacija udeležencev: 5.000,00 EUR;
 - projekti ESS: 45.000,00 EUR.
- Poslovne najemnine in zakupnine – 150.000,00 EUR (najemnine pisarn in predavalnic, najemnine parkirišč, računalniške in programske opreme, fotokopirnega stroja, pisarniškega pohištva):
 - dejavnost ŠR: 12.000,00 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 32.000,00 EUR;
 - projekti ESS: 105.000,00 EUR;
 - drugi projekti: 1.000,00 EUR.
- Druge operativne odhodke – 748.469,03 EUR:
 - podjemno delo in avtorski honorarji: 78.600,00 EUR;
 - ostali operativni odhodki: 669.869,03 EUR.

- Podjemno delo in avtorski honorarji – 78.600,00 EUR:
 - dejavnost ŠR: 2.500,00 EUR;
 - kotizacija udeležencev: 6.500,00 EUR;
 - projekti ESS: 65.000,00 EUR;
 - drugi projekti: 4.600,00 EUR.
- Ostali operativni odhodki – 669.869,03 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški konzorcijskih partnerjev in stroški »lump sum« sodelujočih javnih zavodov v projektih VIO in OPK):
 - dejavnost ŠR 1.700,00 EUR;
 - kotizacija udeležencev 55.000,00 EUR;
 - projekti ESS 602.669,03 EUR;
 - ostali projekti 10.500,00 EUR.
- Ostali operativni odhodki 599.869,03 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški konzorcijskih partnerjev in stroški »lump sum« sodelujočih javnih zavodov v projektih VIO in OPK):
 - konzorcijski partnerji OPK: 245.000,00 EUR;
 - »lump sum« za javne zavode: 150.000,00 EUR;
 - konzorcijski partnerji Erasmus+: 18.270,00 EUR;
 - DDV (projekti ESS): 65.820,00 EUR;
 - Združenja ravnateljev in Zveza staršev: 10.000,00 EUR;
 - članarine: 2.780,00 EUR;
 - strokovno izobraževanje: 15.000,00 EUR;
 - nerazporejeno: 93.000,00 EUR.

1.6 PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE

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

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

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

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

1.7 RAZDELITEV PO VIRIH FINANCIRANJA

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

Preglednice v prilogah prikazujejo:

- Preglednica 1a: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MIZŠ v letu 2018.
- Preglednica 1b: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje projektov ESS v letu 2018.
- Preglednica 2: Prikaz vseh načrtovanih prihodkov in odhodkov zavoda v letu 2018 po denarnem toku ter realizacijo iz leta 2016 in leta 2017.

- Preglednica 3a, 3b, 3c: Prikaz kadrov na dan 1. 1. 2018, 30. 6. 2018 in 31. 12. 2018.
- Preglednica 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem delu za leto 2018 s primerjavo na realizacijo za leto 2017.
- Preglednica 5a: Pregled projektnih nalog za leto 2018, ki niso tržna dejavnost.
- Preglednica 5b: Pregled ESS projektov za leto 2018.
- Preglednica 5c: Pregled drugih virov – proračunskih in neproračunskih za leto 2018.
- Preglednica 6: Načrt investicij za obdobje 2018–2020.

Preglednica 2: V preglednici so prikazana načrtovana sredstva Šole za ravnatelje za leto 2018 po virih financiranja (po načelu denarnega toka).

	REALIZACIJA 2017	LDN 2018
PRIHODKI SKUPAJ	1.703.534,82	2.126.384,00
PRORAČUNSKI VIRI	1.601.005,63	1.987.584,00
MIZŠ SKUPAJ	1.283.935,85	1.714.834,00
• MIZŠ – plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	482.542,63	491.284,00
• MIZŠ – materialni stroški	28.603,37	26.000,00
• MIZŠ – evalvacije in kurikulum	12.000,00	10.000,00
• MIZŠ – raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje		500,00
• MIZŠ – ESS	757.721,00	1.180.000,00
• MIZŠ – mednarodni projekt YOUth Start	3.068,85	7.050,00
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	317.069,78	272.750,00
• ZRSŠ ESS	284.025,00	230.000,00
• CMEPIUS	4.845,17	4.300,00
• ARRS	6.861,87	5.000,00
- Mednarodni projekti	18.066,40	30.450,00
- Drugi proračunski viri (refundacije)	3.271,34	3.000,00
NEPRORAČUNSKI VIRI	102.529,19	138.800,00
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	74.913,51	121.450,00
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	24.777,71	14.850,00
- FINANČNI PRIHODKI	125,63	
- DRUGI VIRI	2.712,34	2.500,00

2. POSEBNI DEL

2.1 PRORAČUNSKI VIRI – PROJEKTNE NALOGE, KI NISO TRŽNA DEJAVNOST

2.1.1 Sredstva MIZŠ za redno dejavnost

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

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2018
MIZŠ; PP 863110	
- tekoči transferji	517.284,00
- investicijski transferji	/
SKUPAJ	517.284,00
VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2018
- plače	386.397,38
- drugi osebni prejemki	37.651,52
- prispevki na izplačane plače	62.209,98
- KAD	5.025,12
- izdatki za blago in storitve	26.000,00
SKUPAJ	517.284,00

2.1.2 Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti

Iz PP 687010 – Evalvacija in nacionalni kurikulum ter PP 716910 – Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje, se financirajo materialni stroški za projektne naloge, navedene v spodnji tabeli.

Preglednica 4: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz posebnih projektov v letu 2018 (po denarnem toku).

Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljcev	9.000,00
Izboljšanje kakovosti strukture delovanja Zveze staršev	1.000,00
Modul za strokovno usposabljanje ravnateljcev in ravnateljic	500,00
Kongresne storitve za izvedbo strokovnih srečanj	8.125,00
Stroški članarin	2.375,00



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI

2.1.3 Sredstva MIZŠ in ZRSŠ za ESS PROJEKTE

Preglednica 5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda ESS projektov v letu 2018 (po denarnem toku).

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2018
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	780.000,00
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja	400.000,00
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	230.000,00
SKUPAJ	1.410.000,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2018
Sredstva za plače	466.330,00
Izplačilo po podjemnih in avtorskih pogodbah	65.000,00
Stroški konzorcijskih partnerjev	245.000,00
Nakazila sodelujočim šolam	150.000,00
Stroški službenih potovanj	37.000,00
Strokovno izobraževanje zaposlenih	15.000,00
Stroški vzdrževanja programske opreme	45.000,00
Poslovne najemnine	105.000,00
Stroški komunikacij (telefon in poština)	12.500,00
Kongresne storitve	35.350,00
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	75.000,00
DDV	65.820,00
Ostanek avansa – nerazporejeno	93.000,00
SKUPAJ	1.410.000,00

2.1.4 Sredstva, prejeta od CMEPIUS-a

Preglednica 6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od CMEPIUS-a v letu 2018 (po denarnem toku).

VRSTA PRIHODKA	LDN 2018
CMEPIUS	4.300,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2018
Sredstva za plače	4.300,00

2.1.5 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

Preglednica 7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2018 (po denarnem toku).

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2018
ERASMUS+	30.450,00
YOUth START	7.050,00
SKUPAJ	37.500,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2018
Sredstva za plače	5.880,00
Izplačilo po podjemnih in avtorskih pogodbah	4.600,00
Stroški službenih potovanj	4.500,00
Najemnine predavalnic za strokovna srečanja	1.000,00
Pisarniški material in storitve	3.250,00
Stroški konzorcijskih partnerjev	18.270,00
SKUPAJ	37.500,00

2.1.6 Sredstva, prejeta od ARRS

Preglednica 8: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2018 (po denarnem toku).

VRSTA PRIHODKA	LDN 2018
ARRS	5.000,00
VRSTA ODHODKOV	LDN 2018
Tiskanje in grafično oblikovanje	5.000,00



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.2 NEPRORAČUNSKI VIRI

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

Preglednica 9: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2018 (po denarnem toku).

VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2018
Kotizacija udeležencev programa ŠR	39.000,00
Kotizacija udeležencev vseh ostalih programov	13.800,00
Kotizacija ustanov	6.900,00
Založniška dejavnost	14.850,00
Strokovna srečanja	61.750,00
Drugi viri	2.500,00
SKUPAJ	138.800,00

Kotizacije udeležencev programa vključujejo izvedbo programa Šole za ravnatelje (ravnateljski izpit). Kotizacije ustanov vključujejo kotizacije za Mreže učečih se šol in vrtcev. Med kotizacije udeležencev vseh ostalih programov pa spadajo programi Razvoj ravnateljstva, Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem in tematske delavnice. Založniško dejavnost predstavljajo prihodki od revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, druge vire pa odtegljaji delavcem ter finančni prihodki (obresti).

VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2018
Stroški konferenc, seminarjev in delavnic	55.000,00
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	33.000,00
Poslovne najemnine	32.000,00
Vzdrževanje programske opreme	5.000,00
Izdatki za službena potovanja	3.500,00
Telekomunikacije in poštnina	3.800,00
Izplačilo po podjemnih pogodbah	6.500,00
SKUPAJ	138.800,00

Ljubljana, 27. 2. 2017

dr. Vladimir Korošec,
direktor

2.3 PRILOGE

Posebni del finančnega načrta za leto 2018 sestavljajo tudi Excelove preglednice (preglednice od 1 do 6), ki jih je za načrte javnih zavodov pripravil MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan tako načrtovani obseg potrebnih sredstev kot tudi njihova načrtovana poraba.



Šola za ravnatelje

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

**LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**LETNI DELOVNI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Letni delovni načrt je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 10. redni seji, 29. marca 2018**



Šola za ravnatelje