



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018

Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda,
22. 2. 2019





Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018

SPLOŠNI DEL

Vsebina

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE	5
1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE	6
1.1. Predstavitev.....	6
1.2. Vizija	6
1.3 Poslanstvo	6
2 DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2018 TER NJIHOVO URESNIČEVANJE	7
2.1 Dolgoročni cilji	7
2.2 Prednostna področja dela v letu 2018	8
2.3 Prednostni cilji delovanja Šole za ravnatelje v letu 2018	9
2.4 Organiziranost in organi Šole za ravnatelje.....	11
3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2018 IN OCENA USPEHA	12
3.1 Dejavnosti Šole za ravnatelje	12
3.2 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev.....	12
3.3 Poročila o izvajanju programov in projektov v letu 2018	14
3.4 Založniška dejavnost.....	27
3.5 Projektna dejavnost.....	28
3.6 Mednarodno sodelovanje	32
4 POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2018.....	41
4.1. Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje šole za ravnatelje	42
4.2. Viri financiranja.....	43
4.3. Pregled prejemkov po načelu denarnega toka	44
4.4. Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela.....	45
4.5. Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let	46
4.6. Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja	46
4.7. Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora.....	46
4.8. Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi	47
4.9. Ocena učinkov poslovanja na druga področja.....	47
4.10. Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovske politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih.....	47
5 RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2018	51
5.1. Bilanca stanja na dan 31. 12. 2018.....	52
5.2. Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2018	56
5.3. Pregled stanja in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil	56
5.4. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po obračunskem delu	57
5.5. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti	61
5.6. Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka.....	62

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Vojkova cesta 63, Ljubljana
Telefon – tajništvo:	00 386 31 277 507
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	Odgovorna oseba zavoda dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8, 01403-5/2008/4, 01403-12/2015/7, 01403-12/2015/17
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
	58/110 Izdajanje knjig
	58/140 Izdajanje revij in periodike
	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
 Splošni del



Šola za ravnatelje

1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE

1.1 PREDSTAVITEV

Šola za ravnatelje je ustanovila Vlada Republike Slovenije 7. septembra 1995 s sklepom o ustanovitvi številka 022-04/95-22/1-8. Ustanovitveni akt je bil s sklepom številka 01403-5/2008/4, 18. marca 2018 usklajen z novo zakonodajo. S spremembo sklepa o ustanovitvi javnega zavoda, številka 01 403-12/2015/7, sprejeto 3. 3. 2015, je potrjen nov sedež zavoda na Dunajski cesti 104 v Ljubljani. Sedež javnega zavoda je bil ponovno spremenjen 13. 6. 2017 s sklepom Vlade RS, številka 01403-12/2015/14. Od junija 2017 je sedež Šole za ravnatelje v Ljubljani, Vojkova cesta 63.

Šola za ravnatelje v skladu s sklepom o ustanovitvi in Statutom izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugo izobraževanje, izdaja knjige, revije in periodiko ter se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo in razvojem vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Šola za ravnatelje opravlja javno službo. Dejavnost zavoda je v javnem interesu.

Od marca 2015 do maja 2017 je bil sedež Šole za ravnatelje v poslovnih prostorih MIZŠ na Dunajski 104 v Ljubljani. Zavod je deloval na treh lokacijah, kar je onemogočalo učinkovito in racionalno poslovanje ter oviralo usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so bili zaradi dotrajanosti zgradbe in energetske neustreznosti nefunkcionalni in neprimerni za učinkovito delo. Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemno pogodbo 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 svetovanja ter izvajanje projektov in drugih dejavnosti.

1.2 VIZIJA

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

1.3 POSLANSTVO

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

2 DOLGOROČNI CILJI, PODROČJA DELA IN CILJI V LETU 2018 TER NJIHOVO URESNIČEVANJE



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del

2.1. DOLGOROČNI CILJI

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

Za izboljšanje vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov ravnateljem omogočamo stalno, kontinuirano in ciljno usmerjeno usposabljanje, predvsem pa jih usmerjamo 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 VIZ. Usposabljanja in druge oblike podpore vodenju, ki jih izvaja Šola za ravnatelje, so v prvi vrsti namenjene ravnateljem in strokovnim delavcem, ki sodelujejo v procesu vodenja VIZ.

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

Za kakovostno vodenje in uspešno delovanje šol oblikujemo ustvarjalno 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 poznavanja domačih in tujih praks, izkušenj in rezultatov evropskih projektov skupaj z ravnatelji oblikujemo sistemske predloge za izboljšanje vodenja in profesionalni razvoj ravnateljev.

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

Zavod izvaja aplikativne raziskave, katerih cilj je uvajanje novosti in učinkovitih modelov vodenja ter izboljšanje kakovosti vodenja v vzgoji in izobraževanju. Publicistična dejavnost obsega izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, znanstvenih in strokovnih publikacij ter drugih strokovnih gradiv, ki so rezultat razvojne in raziskovalne dejavnosti ter projektov Evropskega socialnega sklada (ESS). Strokovni delavci zavoda s svojimi prispevki sodelujemo tudi na mednarodnih konferencah in posvetih.

- **Prostorsko in časovno približevanje usposabljanja in drugih oblike podpore 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 izboljšuje dostopnost do usposabljanj in prispeva k racionalizaciji delovnega časa ravnateljev.

- **Krepitev mednarodnega sodelovanja 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 partnersko sodelovanje s številnimi sorodnimi zavodi in združenji v tujini.

2.2. PREDNOSTNA PODROČJA DELA V LETU 2018

• Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev

V skladu z Aktom o ustanovitvi in Statutom izvaja zavod program usposabljanja kandidatov za ravnatelje ter vrsto programov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Programe usposabljanja ravnateljev in strokovnih delavcev, ki sodelujejo v procesu vodenja, razvijamo v sodelovanju z MIZŠ, uporabniki in strokovnimi ustanovami s področja vzgoje in izobraževanja. Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti, stalno uvajamo nove oblike in metode dela ter sproti preverjamo 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 bomo v letu 2019 pričeli izvajati program za srednje vodje.

• Izvajanje programov za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov

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

2.2.3. Razvijanje novih pristopov vodenja in kakovosti v programih ESS

Obsežne družbene in gospodarske spremembe se odražajo tudi na področju vzgoje in izobraževanja, kar posledično vpliva na vodenje in organizacijo dela VIZ. Zaradi spremenjenih razmer na področju vodenja se kažejo potrebe po dopolnjevanju do sedaj prevladujočih oblik usposabljanja ravnateljev z novimi oblikami podpore, kot so: svetovanje, mreženje, raziskovanje lastnih praks, kolegialno svetovanje idr. Z uvajanjem tovrstnih oblik podpore ravnateljevemu delu uveljavljamo načela prožnosti, generičnosti, specializiranosti, avtonomnosti, dostopnosti, prilagodljivosti, celovitosti idr.

• 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 ravnatelj 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 (2016–2019)**, **Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – KK (2018–2022)**, **Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM (2017–2022)** in **Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG (2018–2022)**.

- **Sodelovanje v mednarodnih projektih**

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

- **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.

- **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.

2.3 PREDNOSTNI 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.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del

Preglednica 1: Prednostne naloge in cilji v letu 2018 ter njihovo uresničevanje

CILJI	UKREPI, NALOGE	KAZALNIKI (število projektov, programov ali aktivnosti)	REALIZACIJA
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter podpora oz. svetovanje ravnateljem	Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Razvoj ravnateljevanja, Vodenje za učenje, Tematske delavnice, Vodenje strokovnega aktiva 1 in 2, Mreža učečih se šol in vrtcev, Usposabljanje za samoevalvacijo, Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, Veščine vodenja za strokovne delavce, Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev.	12	12
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	Strokovna srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnega in glasbenega šolstva ter srednjih šol, Nadaljevalni program za ravnatelje, Strokovno srečanje po.močnikov ravnateljev, Znanstveni posvet – Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	6	6
Izvajanje publicistične dejavnosti	Revija Vodenje v Vzgoji in izobraževanju	3	3
Izvajanje projektov ESS	Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov - OPKa, 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, Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG.	5	5
Izvajanje mednarodnih projektov	LELENET (Erasmus +, KA2).	1	1
Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	Izmenjava mnenj, prenos informacij in strokovno sodelovanje Izboljšanje strukture delovanja ZASS	4	4

2.4. ORGANIZIRANOST IN ORGANI ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

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

2.4.1 Svet Šole za ravnatelje

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

- mag. **Darinka Cankar**, predstavnica MIZŠ;
- **Danica Cerar**, predstavnica MIZŠ;
- mag. **Mojca Miklavčič**, predstavnica MIZŠ;
- mag. **Polona Peček**, predstavnica zaposlenih Šole za ravnatelje;
- **Nives Počkar**, predstavnica Društva Ravnatelj,
- **Polonca Kenda**, predstavnica Združenja ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije;
- mag. **Polona Šoln Urbinc**, predstavnica MIZŠ;
- **Elvira Šušmelj**, predstavnica MIZŠ;
- **Marjana Zupančič**, predstavnica Skupnost vrtcev Slovenije;

Svet zavoda je imel v letu 2018 tri redne seje in eno dopisno. V preteklem letu je Svet zavoda opravljal pretežno naloge, vezane na redno dejavnost zavoda.

2.4.2 Strokovni svet Šole za ravnatelje

Strokovni svet Šole za ravnatelje sklicuje in vodi direktor zavoda. Praviloma so seje enkrat mesečno. V preteklem letu je bilo deset rednih sej, na katerih so bili zaposleni redno seznanjeni z organizacijo dela in delovnimi nalogami, pomemben del vsebine pa je bil namenjen tudi razvoju zavoda in drugim strokovnim vprašanjem. Za izvajanje strokovnih nalog direktor imenuje posamezne strokovne delavce ali ožje delovne skupine, ki pripravijo izhodišča in gradiva za razpravo. Konec leta 2017 je z delom pričela »skupina za razvoj«, ki je imela v letih 2017 in 2018 sedem srečanj, na katerih smo obravnavali pomembna razvojna vprašanja ter oblikovali predloge bodoče programske in organizacijske zgradbe zavoda.

2.4.3 Programski svet Šole za ravnatelje

S ciljem kakovostnega izvajanja usposabljanj, sprotnega usklajevanja programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanja in usmerjanja razvoja vodenja VIZ je direktor predlagal oblikovanje programskega sveta zavoda, kot posvetovalnega organa, v katerem so poleg predstavnika delavcev Šole za ravnatelje tudi predstavniki ustanovitelja in strokovnih združenj ravnateljev. Programski svet obravnava vprašanja s področja strokovnega dela in organiziranosti zavoda ter daje direktorju mnenja in pobude za reševanje strokovnih vprašanj. V preteklem letu se programski svet zaradi nesklepčnosti ni sestel, vendar je direktor opravil več pogovorov s posameznimi člani o nekaterih aktualnih vprašanjih.

Programski svet sestavljajo naslednji člani:

- dr. **Stanka Lunder Verlič**, MIZŠ;
- **Branka Kovaček**, ravnateljica Vrtca Ivančna Gorica (Skupnost vrtcev Slovenije);
- **Špela Drstvenšek**, ravnateljica OŠ Toneta Čufarja Maribor (Združenje ravnateljev OŠ in GŠ);
- mag. **Ciril Dominko**, ravnatelj Gimnazija Bežigrad (Društvo Ravnatelj);
- dr. **Mihaela Zavašnik**, predstavnica ŠR.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del

3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2018 IN OCENA USPEHA

3.1 DEJAVNOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

V šolskih letih 2017/2018 in 2018/2019 smo v Šoli za ravnatelje izvajali različne programe usposabljanj, strokovne posvete in druge vsebine za podporo vodenju VIZ.

a. Usposabljanje ravnateljev in strokovnih delavcev:

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

b. Vseživljenjsko učenje ravnateljev:

- Razvoj ravnateljevanja;
- Mreže ravnateljev za razvoj vodenja;
- Tematske delavnice;

c. Druge oblike usposabljanj in druge dejavnosti:

- Vodenje strokovnega aktiva 1 in 2;
- Mreža učečih se šol;
- Usposabljanje za samoevalvacijo;
- Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov;
- Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev;
- Podpora ravnateljem na področju poslovanja;
- Razvijanje veščin vodenja za učitelje in vzgojitelje;
- Strokovna srečanja in posvete (Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva, Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva, Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev, Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju);
- Izvajanje projektov ESS (Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolji, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v VII, Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe inovativnega javnega zavoda, Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnem šolstvu, Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah) in mednarodnih projektov (Erasmus+, LELENET – Leading Learning by Networking);
- Izdajanje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju in drugih publikacij;
- Sodelovanje strokovnih delavcev ŠR s strokovnimi prispevki na mednarodnih konferencah;
- Izvajanje drugih nalog na predlog Ministrstva za izobraževanje znanost in šport.

3.2 OCENA USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV

V letu 2018 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti in tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Posebno strokovno pozornost in visoko stopnjo odgovornosti smo namenili projektu, s katerimi krepimo zmožnosti ravnateljev za vodenje in razvoj kakovosti v slovenskih VIZ. Na podlagi rezultatov projektnega dela nadgrajujemo in dopolnjujemo obstoječe programe usposabljanj ravnateljev ali pa razvijamo nove.

V letu 2018 smo bodisi samostojno ali kot partnerji izvajali pet nacionalnih programov, ki jih MIZŠ financira iz sredstev ESS, in sicer: **Vodenje in upravljanje inovativnega javnega zavoda (VIO) – program izvaja ŠR**

samostojno, Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov (OPKa) – Konzorcij javnih zavodov (ŠR, ZRSS, RIC in CPI) ter **Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda (KK)** – v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi (ZRSS, RIC, CPI, CMEPIUS, ČŠOD, ACS). Kot partner smo sodelovali v programih **Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnem šolstvu (POGUM)** in **Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG)**, ki ju vodi ZRSS. Mednarodni projekt Erasmus+, LELENET izvajamo skupaj z zavodi šestih evropskih držav, vodilni partner pa je Univerza Brno.

Preglednica 2: Število udeležencev v programih ŠR v letih 2016, 2017 in 2018

PROGRAM	Leto 2016	Leto 2017	Leto 2018	Indeks	Indeks
Šola za ravnatelje	100	107	109	107	101,8
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	36	33	34	91,7	103,0
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	/	25	/	/	/
Razvoj ravnateljevanja	26	18	17	69,2	/
Vodenje za učenje	13	13	/	100	/
Tematske delavnice	226	216	133	95,6	61,5
Vodenje strokovnega aktiva	73	66	36	90,4	54,5
Mreža učečih se šol	1.300	1.850	1.850	142,3	100,0
Usposabljanje za samoevalvacijo	1.065	1.065	1.065	100,0	100,0
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	301	1.031	1.022	342,5	99,1
Angleščina jezik za mobilnost ravnateljev	/	74	95	/	128,4
Veščine vodenja	/	/	60	/	/
Strokovna srečanja ravnateljev	772	820	781	106,2	95,2
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	152	145	161	95,4	111,0
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	333	304	362	91,3	119,1
Znanstveni posvet Vodenje v VII	271	93	300	34,3	322,6
SKUPAJ	4.668	5.847	5.916	125,2	101,1



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del



Šola za ravnatelje

Na podlagi podrobnih strokovnih evalvacij in pogovorov z udeleženci ocenjujemo, da so bile vse aktivnosti potekale na visoki strokovni ravni. Poleg predavateljev ŠR so posamezne vsebine izvajali tudi domači in tuji strokovnjaki. S finančnimi sredstvi in opremo smo ravnali racionalno in gospodarno. Čas in kraj izvajanja programov smo usklajevali z uporabniki in drugimi deležniki. Po zaključku vseh programov in aktivnosti so bile izvedene evalvacije ter pripravljena obsežna poročila, ki vključujejo tudi predloge izboljšav. Rezultati evalvacij so objavljeni spletni strani Šole za ravnatelje.

Primerjava števila udeležencev med letoma 2017 in 2018 kaže nekaj odstopanj tako po posameznih programih kot tudi po skupnem številu vseh udeležencev. V programih Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Mreže učečih se šol in Usposabljanje za samoevalvacijo se število udeležencev v zadnjih treh letih ni spremenilo. V primerjavi z letom 2017 je bilo manj udeležencev na tematskih delavnicah, na vseh treh jesenskih posvetih in v programu Vodenje strokovnega aktiva. Opazno povečanje pa je število udeležencev na vseh treh spomladanskih posvetih, kar je rezultat njihove programske oz. vsebinske prenove. Evalvacije zadnjih let kažejo na potrebo po programski in organizacijski prenovi nekaterih programov, v katere želimo vključiti večje število ravnateljic in ravnateljev.

Ocena uspešnosti temelji na naslednjih ugotovitvah:

- pozitivne ocene glede uporabnosti vsebin, kompetenc, ciljev programov, organizacije dela in kakovosti predavateljev (ocene programov presegajo zastavljene vrednosti kazalnikov);
- povečano zanimanje ravnateljev za druge neformalne oblike podpore ravnateljem, na primer individualne oblike svetovanja na različnih področjih (načrtovanje, profesionalni razvoj ...);
- visoka stopnja motivacije strokovnih delavcev ŠR za strokovno spopolnjevanje (Priloga 1);
- vključenost Šole za ravnatelje ali posameznih predavateljev v izvajanje različnih aktivnosti na nacionalni in mednarodni ravni (Priloga 2 in 3);
- aktivno sodelovanje ravnateljic in ravnateljev s Šolo za ravnatelje na različnih področjih.
- Večina udeležencev programov, ki jih organizira zavod, je zadovoljnih z vsebino, organizacijo in izvajalci, pozitivno ocenjujejo uporabnost pridobljenih znanj in veščin, kot pomembno prednost izpostavljajo sodelovanje domačih in tujih strokovnjakov ter izkušenih ravnateljic in ravnateljev pri izvajanju vsebin.

3.3 POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2018

3.3.1 Program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

Namen programa je usposobiti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita ter za naloge vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, opredeljene v zakonodaji. Program traja eno leto in obsega 144 ur ter vključuje šest predmetov, dve izbirni vsebini, projektno delo, senčenje in zaključek. Po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje lahko ravnateljski izpit opravljajo tudi kandidati, ki so zaključili podiplomski študijski program.

Preglednica 3: Število skupin in število udeležencev

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev	Število udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit
junij 2017/2018	ŠR 1	18	18
	ŠR 2	21	19
	ŠR 3	19	19
oktober 2017/2018	ŠR 4	20	20
	ŠR 5	20	20
SKUPAJ	5 skupin	98	96
Kandidati za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje			13
		SKUPAJ	109

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

Skladno s kazalniki smo v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit izvedli 5 skupin. Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli tudi pripravo in izpite za 13 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. V vseh skupinah je bilo skupaj 109 udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit.

Preglednica 4: Zunanji sodelavci v programu

Zunanji sodelavec	Predmet
Tomaž Rozman , MIZŠ	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
Urška Šraj , CMEPIUS	Izbirna vsebina Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev
Ravnatelj: Tatjana Novak , Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana Štefan Žun , OŠ Bistrica Oton Račičič , OŠ Prebold Majda Fajdiga , Vrtec Kekec Grosuplje Nives Počkar , Šolski center Ljubljana Marko Primožič , OŠ Ivana Groharja Škofja Loka Romana Epih , vrtec Medvode	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta - tržnica vodenja)

Zaključek programa je bil izveden 20. oktobra 2018 za vse skupine, v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije, v Ljubljani. Na zaključkih so sodelovali direktor in zaposleni v Šoli za ravnatelje.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del

Preglednica 5: Sodelujoči na zaključku

Tržnica vodenja	Ravnateljji: Romana Epih , Vrtec Medvode Štefan Žun , OŠ Bistrica Marko Primožič , OŠ Ivana Groharja Škofja Loka Nives Počkar , Šolski center Ljubljana
Podelitev	Martina Vuk , državna sekretarka Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

Evalvacijo programa za šolsko leto 2017/2018 smo izvajali na treh ravneh (s 4-stopenjsko lestvico), in sicer: raven zadovoljstva, raven učenja in raven vpliva. Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (tj. organizacije, predavateljev, delov programa, izpolnitve pričakovani), učenja udeležencev (tj. doseganja ciljev in kompetenc ter uporabnosti vsebin) ter vpliva na delovanje in prakso udeležencev uspešen. Povprečna vrednost skupin ŠR 1 – ŠR 5 znaša 3,30, skupine kandidatov s sklepom Strokovnega sveta za splošno izobraževanje 3,75. Skupna povprečna vrednost tako znaša 3,53.

Aprila 2018 je bil objavljen razpis za vpis v šolskem letu 2018/2019. Sprejeli smo 85 udeležencev, ki smo jih razdelili v 5 skupin.

Preglednica 6: Število skupin in udeležencev v šolskem letu 2018/19

Pričetek izvedbe	Skupina	Število udeležencev
junij 2018/2019	ŠR 1	15
	ŠR 2	14
	ŠR 3	16
oktober 2018/2019	ŠR 4	19
	ŠR 5	21
SKUPAJ	5 skupin	85

Po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje se je za opravljanje ravnateljskega izpita v šolskem letu 2018/2019 prijavilo 15 kandidatov.

3.3.2 Vodenje strokovnega aktiva

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

Program *Vodenje strokovnega aktiva* se skladno z *Letnim delovnim javnega zavoda Šole za ravnatelje za leto 2018* nanaša na razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu. Program je namenjen vodjem aktivov v VIZ, ki bi radi razvijali in nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje.

V koledarskem letu 2018 se program izvaja v štirih skupinah. Na razpis junija 2017 se je prijavilo 89 udeležencev iz 29 različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov (prva skupina 44 udeležencev, druga skupina 45 udeležencev). Skupini sta pričeli s programom oktobra 2017 in ga zaključili maja 2018. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik. Maja 2018 je bil objavljen nov razpis za šolsko leto 2018/2019 za dve skupini udeležencev.

V letu 2019 bomo začeli izvajati prenovljen program za različne srednje vodje v vzgojno-izobraževalnih zavodih (npr. vodja aktiva, pomočnik ravnatelja, vodja enote, vodja podružnice).

3.3.3 Program razvoj ravnateljevanja

Vodja programa: dr. Tatjana Ažman

Namen programa Razvoj ravnateljevanja je bil poglobiti znanje in razumevanje ravnateljev za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učenje ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti. V šolskem letu 2017/2018 se je v program vpisalo 17 ravnateljic in ravnateljev, od tega je s programom nadaljevalo in ga bo tudi zaključilo 14 ravnateljic in ravnateljev (Preglednica 7).

Prvo srečanje v programu je bilo 7. septembra 2017, zadnje pa bo 5. julija 2018.

V obdobju od 1. 1. 2018 do 30. 6. 2018 smo izvedli 3 delavnice projektnega dela, šest srečanj skupin v vzajemnem svetovanju ter zaključno srečanje, ki je bilo 5. 7. 2018. Po zaključku programa je bilo na podlagi poglobljene evalvacije pripravljeno zaključno poročilo.

Preglednica 7: Število udeležencev v programu Razvoj ravnateljevanja po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število ravnateljev
Vrtec	5
Osnovna šola	7
Srednja šola	2
Skupaj	14

Program izvajajo štirje sodelavci iz Šole za ravnatelje: dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc, mag. Peter Markič in mag. Polona Peček. Koordinatorica programa je mag. Irena Krapež Stamenkovič.

Z vključno letošnjim šolskim letom smo izpeljali sedem izvedb programa »Razvoj ravnateljevanja, v katere je bilo vključenih 154 ravnateljev. Glede na rezultate iz evalvacij, smo se odločili za prenovu programa z okrepjenim mreženjem. Obseg programa smo zmanjšali iz 64 ur na obveznih 32 ur in mu dodali izbirno mreženje s šolami v tujini v obsegu 16 ur.

3.3.4 Usposabljanje za samoevalvacijo

Vodja programa: dr. Mateja Brejc

Cilji programa:

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

V okviru usposabljanja je bilo v 2018 izpeljanih devet 8-urnih delavnic, tj. po 3 za vsako od treh skupin timov za samoevalvacijo (skupaj 21 vključenih zavodov). Poleg neposrednih kontaktnih ur skladno z zasnovo programa potekajo tudi t.i. vmesne aktivnosti oziroma delavnice v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V vsakem od vključenih zavodov so bile izvedene tudi po tri delavnice (t.i. vmesne aktivnosti). Skupaj je bilo tako izvedenih:

- 9 delavnic ali 72 ur usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo in
- 63 delavnic ali 504 ure usposabljanja za učiteljske in vzgojiteljske zbore vrtcev in šol.

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

usposabljanja, ki se izvaja v obdobju 2017 do 2019 je posodabljanje vsebin in načina izvedbe skladno z nastajajočim nacionalnim okvirom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vrtcih in šolah.

Izvedbo delavnic za člane timov za samoevalvacijo redno spremljamo po zaključku izvedbe posamezne delavnice in sicer z razgovori in drugimi različnimi načini neposrednega pridobivanja povratnih informacij. Izvedbo delavnic za člane učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, ki se izvajajo v vrtcih in šolah spremljamo preko e-poročil, v katerih člani timov, ki delavnice izvajajo poročajo o zahtevnosti priprave in izvedbe delavnic, motivaciji strokovnih delavcev na delavnicah in po delavnicah ter o vsebinskih zaključkih, izzivih, dilemah in poteku samoevalvacije v šolah. Program bomo zaključili v oktobru 2019.

3.3.5 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavoda

Vodja programa: mag. Branka Likon

V projekt so bili v prvi polovici leta 2018 vključeni naslednji programi: Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, Tematske delavnice za ravnatelje, Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Veščine vodenja za učitelje, Vodenje strokovnega aktiva II, Mreže učečih se šol in vrtcev ter posveti. Programi so podrobneje opisani v nadaljevanju.

3.3.5.1 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Vodja programa: mag. Vlasta Poličnik

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

Cilji programa so:

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

V jeseni 2016 smo v okviru projekta Krepitev kompetenc razpisali usposabljanja za vzgojiteljske in učiteljske zbore na teme: Spretnosti medosebnega komuniciranja, Profesionalna etika v šolah in vrtcih ter Vseživljenjska karierna orientacija.

Prijavilo se je 18 vzgojno-izobraževalnih zavodov. Usposabljanja smo pričeli v jeseni 2016 in sicer na polovici šol (9 šol) na temo Spretnosti medosebnega komuniciranja in na drugi polovici na temo Profesionalna etika in Vseživljenjska karierna orientacija. V šolskem letu 2017/2018 smo skupine zamenjali in do junija 2018 izvedli vsa predvidena usposabljanja za vse tri teme.

Preglednica 8: Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število zavodov – plan	Število zavodov – realizacija
2016/2017	18	18
2017/2018	18	18

Program usposabljanja obsega 40 ur, in sicer: Spretnosti medosebnega komuniciranja 16 ur, Profesionalna etika v šolah in vrtcih 16 ur in Vseživljenjska karierna orientacija 8 ur.

Preglednica 9: Število skupin, udeležencev in VIZ po programih v šolskem letu 2017/2018

Program	Število VIZ 2017/2018	Število skupin 2017/2018	Število udeležencev 2017/2018
Profesionalna etika v šolah in vrtcih	9	10	283
Spretnosti medsebojnega komuniciranja	9	13	410
Vseživljenjska karierna orientacija	11	9	329

V septembru 2018 smo objavili nov razpis za nadgrajene programe, in sicer: poenoten pristop za etično ravnanje v vrtcih in šolah ter dejavniki medosebnega komuniciranja.

Število ur je za oba programa manjše kot v predhodnem programu, to je 8 ur, usposabljanja se bodo izvajala za celoten učiteljski/vzgojiteljski zbor na lokaciji šole/vrtca v terminu od oktobra 2018 do junija 2019. Vsebine so posodobljene in nadgrajene.

Udeleženci bodo v programu: Dejavniki medosebnega komuniciranja, okrepili spretnosti medosebnega komuniciranja, ki je ena bistvenih socialnih spretnosti, saj vpliva na oblikovanje in vzdrževanje socialnih stikov ter dobrih medosebnih odnosov.

Usposabljanje za strokovne delavce šol in vrtcev na temo komunikacije ponuja razmislek o zunanjih in notranjih dejavnikih, ki vplivajo na učinkovitost komunikacije, predvsem pa ozaveščanje pomena lastnega vedenja v vlogi udeleženca komunikacijskega procesa.

Program Poenoten pristop za etično ravnanje v šolah in vrtcih je namenjen ravnateljem in njihovim sodelavcem, ki bi želeli poenotiti ravnanje na izbranem področju v kontekstu profesionalne etike.

Usposabljanje je zasnovano na naših dolgoletnih izkušnjah, pridobljenih s posredovanjem te teme v različnih programih. Teoretične osnove o etiki, morali in vrednotah bodo preizkušene na primerih etičnih dilem, s katerimi se srečujemo pri svojem delu. Potekala bo razprava o pogledih in ravnanjih in kako jih je mogoče čim bolj usklajevati. Izpostavljene bodo situacije, ki zahtevajo poenoten pristop v šoli in vrtcu, s čimer bodo oblikovani temelji naše profesionalne etike, ki določa odnos do dela, sodelavcev in vseh ostalih deležnikov, najbolj pa je pomembna v odnosih do otrok, učencev, dijakov. Na razpis za obe temi so se lahko prijavile šole in vrtci, ki niso sodelovale v programu Profesionalna etika v šolah in vrtcih ter Izzivi medosebnega komuniciranja, ki smo ju izvajali v preteklih letih.

Preglednica 10: Število skupin, udeležencev in VIZ po programih v šolskem letu 2018/2019

Program	Število VIZ 2018/2019	Število skupin 2018/2019	Število udeležencev
Poenoten pristop za etično ravnanje v šolah in vrtcih	5	9	320
Dejavniki medosebnega komuniciranja	5	8	291

Oba programa bosta izvedena do junija 2019.



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
POROČILO O DELU
Splošni del

3.3.5.2 Tematske delavnice za ravnatelje

Vodja: mag. Peter Markič

V letu 2018 smo izvedli 7 tematskih delavnic, vsaka delavnica je trajala 8 ur. Vodilo jih je 5 predavateljev iz ŠR in 1 zunanji predavatelj. Vseh delavnic se je udeležilo 133 udeležencev, kar je povprečno 19 na delavnico. Teme delavnic so bile: 2 delavnici na temo Priprava letnega poročila, 1 delavnica ABC prava, 1 delavnica Šolski sistemi v sodobni informacijski družbi, 2 srečanja udeležencev programa Vodenje za učenje. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo predstavili samo 2 delavnici.

Evalvacije kažejo, da so bili udeleženci zelo zadovoljni z izvedbo delavnic. Tematske delavnice so izpolnile njihova pričakovanja, imeli so dovolj možnosti za izmenjavo mnenj in izkušenj, pridobili so nove informacije in znanje za delo, vsebina delavnic je bila uporabna. Vse ocene navedenih postavk so okoli 4,5 na petstopenjski ocenjevalni lestvici.

3.3.5.3 Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev

Vodja: mag. Lidija Goljat Prelogar

Program 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, spoznajo se s strokovnim besediščem iz področja vzgoje in izobraževanja, predstavitev, vodenja sestankov in neformalnih druženj. Program je nastal kot odziv na potrebe ravnateljev po strokovnem usposabljanju na področju tujega jezika, saj njihovo delovanje pogosto presega nacionalne okvire z izmenjavo izkušenj in dobrih praks v mednarodnem prostoru. Program je bilo vključenih 5 skupin po 40 ur. Udeležilo se ga je 95 ravnateljev. Program je bil zelo dobro ocenjen v vseh parametrih evalvacijskega vprašalnika, najbolj so bile ocenjene oblike in metode dela. Kot pozitivno so izpostavili upoštevanje izkušenj udeležencev, uporabo novih spoznanj v praksi ter kvalitetno pripravljena gradiva. Udeleženci menijo, da jih program spodbuja k nadaljnjemu izobraževanju na tem področju.

3.3.5.4 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Vodja programa je dr. Justina Erčulj

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

Cilji programa:

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

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

Raven izobraževanja	Udeleženci 2017/2018	Udeleženci 2018/2019
Vrtec	1	6
Osnovna šola	25	14
Srednja šola	3	5
Višja šola	2	1
Glasbena šola	1	1
Dijaški dom	1	0
Osnovna šola s prilagojenim programom	1	0
SKUPAJ	34	27

Program za skupino 2017/2018 je trajal od oktobra 2017 do maja 2018, za skupino 2018/2019 pa od oktobra 2018 do maja 2019. V letu 2017/2018 je bil financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada (v okviru projekta Krepitev kompetenc za vodenje inovativnega javnega zavoda), zato ni bilo kotizacije, v letu 2018/19 pa je to program s kotizacijo 210,00 EUR (brez DDV). Kot je razvidno iz števila udeležencev, kotizacija ne vpliva bistveno na vpis v program.

V šolskem letu 2018/2019 so udeleženci razdeljeni v 3 skupine, koordinatorji so Aleš Žitnik, Breda Forjanič in Marjetka Bizjak.

Obsega 37 kontaktnih ur. Vsebine skupnih srečanj so predstavljena na spletni strani <http://solazaravnateljje.si/index.php/dejavnosti/mentorstvo-novoimenovanim-ravnateljem>.

Program sestavljajo tri med seboj povezane oblike dela:

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

Mentorje novoimenovanim ravnateljem izbiramo po naslednji kriterijih:

- najmanj en zaključen mandat ravnateljjevanja;
- končano usposabljanje za mentorje;
- enaka raven VIZ.

V letu 2018 smo izvedli 4 delavnice za skupino 2017/2018 in 2 delavnici za skupino 2018/2019. Na predlog koordinatorjev in glede na vsebine programa Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit smo uvedli nekaj sprememb:

- zakonodajo smo razširili z vsebinami iz delovnega prava, zato je glavni inšpektor izvajalec v uvodnem srečanju;
- vsebina spremljanje VIZ dela temelji na senčenju novoimenovanega ravnatelja pri mentorju in na dajanju povratne informacije;
- vsebine načrtovanja smo dopolnili z načrtovanjem konkretnih aktivnosti na delavnici.

Evalvacije kažejo, da je program izredno dobro sprejet, saj udeleženci zelo cenijo pravo razmerje med teorijo in prakso, posebej so pohvalili angažiranost mentorjev in njihovo pripravljenost za delitev znanja. Izkušnje iz mentorstva so tudi dobra podlaga tudi za oblikovanje modela podpore. Vsekakor pa bo treba v letu 2019 razpisati usposabljanje za mentorje, da bomo lahko zagotovili novoimenovanim ravnateljem mentorje, ki so dodatno usposobljeni za opravljanje te vloge.



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
POROČILO O DELU
Splošni del

3.3.5.5 Veščine vodenja za učitelje

Vodja programa: dr. Justina Erčulj

Program je namenjen učiteljem osnovnih in srednjih šol, ki bi radi z mreženjem med udeleženci izboljšali svoje veščine vodenja razreda. Time, ki jih sestavljajo po 4 učitelji in ravnatelj, usposabljammo in mrežimo v okolju vključenih šol, kjer si izmenjujejo izkušnje o posameznih dejavnikih vodenja razreda v obliki učnih sprehodov in strokovnih razprav. Program obsega **64 ur**, to je **8 delavnic po 8 ur**. V program je vključenih 12 osnovnih šol, razdeljene so v 2 skupini. Programa se je udeležilo **60 učiteljev**. Udeleženci so bili zelo zadovoljni s tem, da se delavnice odvijajo v šolah in da večino časa (6 ur od 8) namenimo izmenjavi prakse. Udeleženci menijo, da so bile pri programu ustrezno upoštevane njihove izkušnje in da bodo lahko nova spoznanja uporabili v praksi. Programa jih je pozitivno motiviral za vnašanje sprememb v načinu dela in jim ponudil konkretne rešitve za delo. Zelo dobra sta se jim zdeli organizacija in izvedba, saj ustrezno upoštevata njihove potrebe.

3.3.5.6 Vodenje strokovnega aktiva 2

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. V koledarskem letu 2018 se je program izvajal v štirih skupinah. Na razpis junija 2017 se je prijavilo 89 udeležencev iz 29 različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov (prva skupina 44 udeležencev, druga skupina 45 udeležencev). Skupini sta pričeli s programom oktobra 2017 in ga zaključili maja 2018. Program sta izvajali dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik. Evalvacija programa je pokazala, da so bili udeleženci zelo zadovoljni z izvedbo programa, saj povprečna ocena evalvacijskih postavk znaša 3,45 (na 4-stopenjski lestvici).

Maja 2018 je bil objavljen nov razpis za šolsko leto 2018/2019. Na razpis se je prijavilo 75 udeležencev, ki smo jih razdelili v dve skupini. Program se bo zaključil maja 2019. V šolskem letu 2019/2020 bomo program nadomestili z novim *(P)ostani uspešen srednji vodja*, ki bo sprva namenjen le pomočnikom ravnateljev in vodjem enot/podružnic.

3.3.5.7 Mreže učečih se šol in vrtcev

Vodja programa: mag. Polona Peček

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

Program je trajal eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru, razen skupin, ki so bile vpisane v šolskem letu 2016/2017, katerih program je trajal dve leti. Razvojni timi so se usposabljali v dveh dvodnevni in treh enodnevni delavnicah (dvoletna skupina je imela dve delavnici več v naslednjem šolskem letu), v šoli oziroma vrtcu so izvedli štiri delavnice ali več in vodili uvajanje izboljšave.

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

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

Opis in izvedba programa

Izbrane teme smo razvili glede na najpogostejša področja izboljšav, ki so se do sedaj pokazala v Mrežah, pa tudi glede na vse širšo vlogo strokovnih delavcev pri delu z otroki, učenci in dijaki, za katero se morajo usposabljati.

Koordinacijo posameznih vsebinskih Mrež učečih se šol in vrtcev so koordinatorice vodile zanesljivo in učinkovito. Tudi organizacijsko so Mreže potekale brez zapletov.

V šolskem letu 2016/2017 (dvoletni program) smo razpisali naslednje teme (te so bile dvakrat izvajane še v letu 2018):

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

V šolskem letu 2017/2018 (enoletni program) smo razpisali naslednje teme:

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

Izvajalci in udeleženci programa

V letih 2017 in 2018 so v programu Mreže učečih se šol in vrtcev sodelovale predavateljice Šole za ravnateljce: mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik, dr. Tatjana Ažman, mag. Renata Zupanc Grom, mag. Peter Markič ter zunanja gostja Bernarda Potočnik, ki so hkrati opravljali tudi naloge koordiniranja skupin. Vodja programa Mreže učečih se šol in vrtcev je bila mag. Polona Peček.

Preglednica 12: Število vključenih zavodov po ravneh izobraževanja

Zavodi	Število zavodov
Vrtci	11
Osnovne šole	27
Srednje šole	4
SKUPAJ	32

V Mrežo se je vključilo 32 zavodov (11 vrtcev, 27 osnovnih in 4 srednje šole), kar pomeni cca. 1850 vključenih strokovnih delavcev. Vsi, ki so izpolnili pogoje, so dobili potrdila o opravljenem programu kariernega razvoja v skladu s Pravilnikom o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Ob analizi zaključnih poročil šol in vrtcev, ki so bili vključeni v Mreže v obeh izvedbah programov ter ob analizi njihovih odgovorov na anketne vprašalnike in kvalitativno evalvacijo lahko rečemo, da so bili cilji doseženi. Ocene vseh mrež kažejo na to, da smo cilje, zapisane v Letnem delovnem načrtu Šole za ravnateljce, dosegli. Prav tako smo dosegli specifično-tematske cilje v Mrežah.

3.3.6 Letna strokovna srečanja in posveti

3.3.6.1 Jesenska srečanja ravnateljev

Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik

Cilji strokovnih in znanstvenih srečanj ter posvetov:

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



Šola za ravnateljce

POROČILO O DELU
 ŠOLE ZA RAVNATELJEJE ZA LETO 2018
 Splošni del

V letu 2018 smo izvedli jesenska srečanja ravnateljic in ravnateljev na temo Učenje v središču:

- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (15. in 16. 10. 2018);
- XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (5. in 6. 11. 2018);
- XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (19. in 20. 11. 2018).

Preglednica 13: Pregled udeležbe, izvajalcev in izdanih potrdil

Strokovno srečanje	1. dan	2. dan	Skupaj udeleženci
XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev	201	193	204
XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva	439	400	425
XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva	144	136	152
SKUPAJ	784	729	781

Preglednica 14: Evalvacija izvedbe in vsebine posvetov v programu KATIS (lestvica od 1-9).

	VRTCI	OŠ	SŠ	Skupaj
Vsebine in metode dela	6,54	6,23	6,72	6,53
Uporabnost programa	6,47	6,07	6,32	6,29
Organizacija in izvedba programa	8,15	7,26	7,94	7,78
Ocena dela predavateljev	8,03	7,65	7,48	7,72

Programi srečanj so potekali po programski shemi, ki je bila dogovorjena z MIZŠ. Vsebine so oblikovali predstavniki ministrstva, organizacijo in izvedbo je koordiniral organizacijski odbor Šole za ravnatelje. Programi srečanj so vsebovali naslednje vsebine: uvodni sprejem, plenarna predavanja, simpoziji, kratka predstavitev aktualnih vsebin za vrtce in šole, razgovori o odprtih vprašanjih z državno sekretarko Martino Vuk in ministrom dr. Jernejem Pikalom ter okrogla miza s predstavniki MIZŠ, javnih zavodov in ravnatelji. V avli kongresnega centra je potekal Kulturni bazar v organizaciji Ministrstva za kulturo.

Osrednja tema jesenskih srečanj je bila »Učenje v središču«. Učenje je temeljna dejavnost, ki določa in usmerja dejavnost vrtcev in šol kot učeče se skupnosti, zato je skrb za učenje v središču ravnateljevega vsakodnevnega zanimanja, odgovornosti in vodenja. K sodelovanju pri izvedbi strokovnih srečanj smo povabili izvrstne predavatelje, poznavalce domače in tuje pedagoške prakse, ki so predstavili nekatera najnovejša strokovna spoznanja ter odgovarjali na aktualne strokovne in organizacijske dileme, s katerimi se soočajo ravnateljice in ravnatelji.

Na jesenskih srečanjih so sodelovali naslednji predavatelji:

- Vrtci Karolina Kuševič – Informacijski pooblaščenec, Eva Gabrijel – Team Trening, dr. Miha Mazzini;
- Osnovno in glasbeno šolstvo dr. Sonja Pečjak- FF v Ljubljani, Jelka Lavrih Sztajbok – Team Trening, dr. Pavel Zgaga – PF v Ljubljani;
- Srednje šolstvo dr. Damijan Štefanec – FF v Ljubljani, Jelka Lavrih Sztajbok – Team Trening, dr. Sonja Pečjak- FF v Ljubljani.

Za izmenjavo dobrih praks ter pridobivanje novih znanj in veščin so drugi dan srečanja potekali simpoziji, ki smo obravnavali različna področja učenja in vodenja VIZ, od moralnih in etičnih, vedenjskih, zdravstvenih, do kadrovskih in organizacijskih.

3.3.6.2 Nadaljevalni program Šole za ravnatelje: Inovativnost in ustvarjalnost pri vodenju (16. in 17. januar 2018)

Programski vodja: mag. Polona Peček

Nadaljevalni program šole za ravnatelje za ravnatelje vrtcev, osnovnih in srednjih šol je namenjen sistematičnemu razvijanju profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljev, spodbujanju izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja ter uvajanju novosti in izboljšav v šole in vrtce. Letošnja tema je povezovala vodenje in inovativnost ter ustvarjalnost. Na posvetu so sodelovali predavatelji iz šolstva in gospodarstva, ter drugih javnih zavodov. Tudi tokrat smo delavnice nadomestili z debatnimi skupinami na teme sodelovanja z različnimi socialnimi partnerji ter zavodi, ki se na tak ali drugačen način ukvarjajo z vsebino posveta. V programu so bile obravnavane tudi aktualne teme s področja financ in zakonodajne. Program je obsegal 16 ur. Posveta se je udeležilo **161 ravnateljev** in drugih strokovnih delavcev. Menijo, da posvet prinaša novosti in sveže ideje in da bodo nova spoznanja lahko uporabili v praksi. Posvet jih pozitivno motivira za vnašanje sprememb v načine dela ter jih spodbuja k nadaljnjemu izobraževanju. Zelo dobro ocenjujejo organizacijo in izvedbo programa, predvsem prostorske pogoje.

3.3.6.3 XX. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev: Pravičnost, enakost, etičnost in vloga pomočnika ravnatelja (6. in 7. marec 2018)

Programski vodja: dr. Justina Erčulj

XX. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev na temo Pravičnost, enakost, etičnost in vloga pomočnika ravnatelja je potekal 6. in 7. marca 2018 v Kongresnem centru Portus, Portorož. V uvodnih referatih, na delavnicah in okrogli mizi smo združili poglede na pravičnost, enakost in etičnost glede na vlogo pomočnikov ravnateljev. Posvet je bil pomembna priložnost za premislek o temah, ki zaznamujejo naše delo, pa tudi naše vsakdanje življenje, in za razpravo o naših vrednotah in ravnanjih.

Uvodničarja sta bila Vlasta Nussdorfer in dr. Urban Vehovar. Izvajali smo 8 delavnic:

- 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, Slovensko narodno gledališče 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.

Posveta se je udeležilo 362 pomočnikov, evalvacije so zelo pozitivne. Posebej so pohvalili predavanje varuhinje človekovih pravic, Vlaste Nussdorfer, prav tako je bila prijetna popestritev tudi okrogla miza z Adijem Smolarjem in njegov nastop. Pri delavnicah pa so izpostavili Moralne in etične dileme ravnateljev, Učinkovito sodelovanje med ravnateljem in pomočnikom ter Prijava nepravilnosti v šolah.

Malo slabše obiskane so bile delavnice, ki so jih pripravili v Slovenskem gledališkem inštitutu in gledališču Nova Gorica, prav tako tudi predavanje s strani Ministrstva za kulturo.

Od septembra 2019 dalje se intenzivno ukvarjamo s pripravo na XXI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev, ki bo 5. in 6. marca 2019. Tema bo Iskanje odgovorov na izzive VIZ v spreminjajočem se okolju: vloga pomočnika ravnatelja. Program bo obsegal predavanja in delavnice s strokovnimi razpravami o najpomembnejših spremembah delovanja šol in vrtcev v spremenjenih delovnih okoliščinah ter iskanju odgovorov na odprta vprašanja, ki jih te spremembe prinašajo.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del



Šola za ravnatelje

3.3.6.4 VII. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Vzgojno-izobraževalni zavodi kot skupnost učenja (10. in 11. april 2018)

Programski vodja: mag. Branka Likon

Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju je namenjen izmenjavi dobrih praks in izkušenj med ravnatelji in strokovnimi delavci vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva, teoretikom, raziskovalcem in predstavnikom javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja.

Program je priložnost za udeležence, da z referati in interaktivnimi delavnicami predstavijo svoje delo in prizadevanja, povezana z osrednjo tematiko posameznega letnega posveta. Tokrat smo prvič začeli znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju z vodenimi strokovnimi razpravami v debatnih kavarnah in aktivnim vključevanjem udeležencev v strokovno razpravo. Program je obsegal **16 ur**. Posveta se je udeležilo **300 strokovnih delavcev** šol in vrtcev ter drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov. Udeleženci posveta pri vsebinah in metodah dela zelo visoko ocenjujejo uporabnost novih spoznanj v praksi in upoštevanje izkušenj udeležencev. Program pozitivno motivira za vnašanje sprememb v načine dela ter jim ponuja konkretne rešitve za delo. Izredno dobro ocenjujejo tudi organizacijo in izvedbo posveta, predvsem termine izvedbe in prostorske pogoje.

3.4 ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij in vsem ostalim, ki se pri delu v teh organizacijah srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Osnovni namen revije je seznanjati to ciljno skupino s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu. Revija ima štiri vsebinske sklope in sicer: Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti ter rubriko Intervju.

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je vključena v [Erih Plus](#), [Cabell's Directories of Publishing Opportunities](#) in v [Index Copernicus](#). V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v [Sicrisu](#).

V letu 2018 smo izdali 3 številke revije, od katerih je bila ena tematska, posvečena člankom s posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Sestava uredniškega odbora:

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

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

Uredniški odbor:

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

dr. **Mateja Brejc**, Šola za ravnatelje

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

dr. **Justina Erčulj**, Šola za ravnatelje

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

dr. **Roman Lavtar**, Ministrstvo za javno upravo

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

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

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

dr. **Milan Pol**, Univerza Masaryk, Češka

dr. **Tony Townsend**, Univerza Griffith, Avstralija

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

dr. **Mihaela Zavašnik**, Šola za ravnatelje

Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje

Tajnica revije: **Eva Valant**, Šola za ravnatelje

Tehnični urednik: **Alen Ježovnik**, Folio



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del

3.5 PROJEKTNA DEJAVNOST

3.5.1 Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO)

Vodja projekta je dr. Justina Erčulj

V programu VIO smo v obdobju 1. 1. 2018 do 31. 12. 2018 izvajali aktivnosti v okviru Delovnega paketa 1 (Vodenje programa), Delovnega paketa 3 po dopolnitvi s področjem svetovanje na področju preprečevanja in obvladovanja nasilja (Pilotiranje in spremljava), Delovnega paketa 4 (Evalvacija in širjenje) in Delovni paket 5 (Preizkus modela in zaključek aktivnosti programa).

V nadaljevanju so prikazane aktivnosti po delovnih paketih.

Delovni paket 1: Vodenje programa

Izvedli smo:

- dvodnevni strokovni srečanja za vse zaposlene v programu VIO (junij in december) za usklajevanje vsebin in povezovanje aktivnosti na posameznih področjih dela;
- koordinacijske sestanke z vodji področij za usklajevanje aktivnosti in doseganja ciljev po področjih;
- sestanke s skrbnico programa VIO za manjše dopolnitve ID glede dodatne vsebine svetovanja ter za usklajevanje doseganja ciljev;
- sestanke po področjih za usklajevanje aktivnosti.

Delovni paket 3: Pilotiranje in spremljava

V okviru Delovnega paketa 3 smo na vseh treh področjih izvedli:

- 1 delavnico za ravnatelje eksperte – izmenjava dobrih praks vezano na študijski obisk v Innsbrucku;
- 5 svetovanj (2. obisk) z vključitvijo ravnateljev ekspertov;
- delavnici za ravnatelje eksperte na temo preprečevanja in obvladovanja nasilja v VIZ;
- 1 zaključna delavnica z ravnatelji DV in vodstvenimi timi (28. 8. 2018, Brdo);
- delavnice za ravnatelje področja VKR;
- 1 okrogla miza z zunanjimi gosti za ravnatelje področja VKR.

Ugotavljamo, da smo izvedli vse aktivnosti, ki so bile načrtovane v Preglednici 1: Časovni načrt izvedbe s popisom vseh aktivnosti, pri čemer smo zaradi aktualnega dogajanja v šolskem prostoru dodali še svetovanje z RE na področju preprečevanja in obvladovanja nasilja. V ta namen smo usposabljali 15 RE-jev, ki so izrazili pripravljenost za svetovanje na tem področju. V letu 2018 smo zaposlovali 35 ravnateljev ekspertov.

Delovni paket 4: Evalvacija in širjenje

Evalvacijo izvajamo na ravni celotnega programa in po področjih. Po področjih smo izvajali sprotne evalvacije na naslednje načine:

- DV: intervjuji z ravnatelji, člani vodstvenega tima in strokovnimi delavci, ki niso bili člani vodstvenega tima;
- VKR: sprotne evalvacije s pomočjo refleksij udeležencev;
- svetovanje: poročila svetovancev.

Na dvodnevem posvetu v Mariboru v decembru 2018 so bili predstavljeni izsledki iz poročil svetovancev kot osnova za pripravo modela celovite podpore.

Na ravni programa bomo v letu 2019 ponovili pridobivanje podatkov s pomočjo vprašalnikov in vinjet, ki bodo pokazali, kakšno je stanje po končanih aktivnostih glede na analizo stanja na začetku izvajanja programa VIO.

V Delovnem paketu 4 sodi tudi usposabljanje za izvajanje aktivnosti. Izvedli smo naslednja usposabljanja:

- konferenca Enirdelm v Antwerpnu (Sebastjan Čagran);
- 1 dvodnevni strokovni posvet - usposabljanje za ravnatelje eksperte in za zaposlene na VIO (8. in 9. 10. 2018, Kranjska Gora);
- organizirali in izvedli smo dva študijska obiska za ravnatelje eksperte in sicer v Innsbruck (april 2018) in v Brno (december 2018). Ravnatelje eksperte smo seznanili z Avstrijskim in Češkim šolskim sistemom ter si ogledali izbrane zavode in njihovo delovanje.

Izdali smo publikacijo Vodenje kariere ravnateljev, s pomočjo katere bomo širili znanje in izkušnje s tega področja podpore.

Stalno posodabljam spletno stran programa (<http://vio.solazaravnatelje.si/>) in pomembnejše dogodke objavljamo na družabnem omrežju Facebook, Twitter.

Delovni paket 5: Preizkus modela in zaključek aktivnosti programa

Na dvodnevnem posvetu v Mariboru v decembru 2018 smo v delavnici pripravili izhodišča za model. Aktivnosti intenzivno nadaljujemo v letu 2019.

Ugotavljamo, da aktivnosti programa potekajo skladno s Časovnim načrtom izvedbe s popisom vseh aktivnosti.

Zaradi aktualnosti dogodkov v slovenskem šolskem prostoru smo dodali še eno področje svetovanja z ravnatelji eksperti, in sicer preprečevanje in obvladovanje nasilja v VIZ.

Pripravili smo osnutek izhodišč za pripravo modela celovite podpore in naredili načrt aktivnosti do konca trajanja programa VIO.

3.5.2 Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju VIZ – OPK

Vodja projekta je dr. Mateja Brejc

V konzorcijskem partnerstvu Šole za ravnatelje (vodilna institucija), Zavoda RS za šolstvo, Državnega izpitnega centra in Centra RS za poklicno izobraževanje smo na pobudo MIZŠ pripravili vsebinska, finančna in organizacijska izhodišča za izvedbo programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja – OPK. Neposredna potrditev operacije – programa, se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020 s sredstvi v skupni višini 1.399.999,93 EUR. Operacijo delno financira EU iz sredstev Evropskega socialnega sklada (80 %) in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (20 %).

Namen uvedbe programa, je opredelitev skupnega koncepta ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (model UZK) na ravni vzgojno-izobraževalnih institucij (raven vrtca, osnovnih in srednjih šol) ter posredno evalvacije na ravni izobraževalnega sistema. Omenjen koncept pa bo v okviru programa tudi pilotno preizkušen.

Temeljni cilji programa:

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

V 2018 smo:

- vodili konzorcijsko partnerstvo OPK;
- pripravili izhodišča in dokumentacijo za podaljšanje programa OPK v 18/19;
- izpeljali smo več delovnih sestankov programske skupine, na katerih smo obravnavali tematiko (vodenja) kakovosti, usklajevali stališča, poglede, strokovna prepričanja in obstoječe načine delovanja na področju kakovosti;
- izpeljali več delovnih srečanj delovnih skupin za pripravo standardov in kazalnikov na področjih učenje in poučevanje, vodenje in vodenje kakovosti;
- pripravili besedila o standardih kakovosti za zgoraj omenjena področja;
- pripravili izhodišča za opredelitev vloge in nalog strokovnih jeder;
- pripravili vizijo implementacije in razvoja kakovosti v vrtcih in šolah za obravnavo in dogovor o sistemski umestitvi predlogov OPK;
- izpeljali 4 strokovna srečanja vseh sodelujočih v programu OPK (15. februar in 23. maj 2018, 23. avgust in 23. oktober);



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del
POROČILO O DELU

- izpeljali predstavitevno konferenco Skupaj gradimo kakovost (24. september 2018);
- načrtovali aktivnosti in izpeljali 3. mreženja (2 x 16 izvedb mreženj v parih in 4 izvedbe mreženj 4+4 vrtcev in šol) razvojnih in pilotnih vrtcev in šol na temi spremljanja ter vrednotenja in poročanja;
- pripravili analizo spremljanja ter vrednotenja in poročanja v sodelujočih vrtcih in šolah;
- pripravili okvir za celovito grafično podobo spletne strani;
- vsebinsko urejali e-učilnico;
- zasnovi in rezultate programa smo predstavili na različnih dogodkih, npr. mednarodna konferenca ENIRDELM, mednarodna znanstvena konferenca National Education Policy Centers – School Leadership Matters (vabljeni predavanja), nacionalna konferenca Škola u srcu zajednice (SBS_COI, BIH, vabljeni predavanja in delavnica), članek v reviji Kakovost (SZK), predstavitev programa na Analitskem središču za kakovost (MIZŠ), predstavitev dejavnosti na 1. nacionalnem forumu Globalno učenje, Predstavitev na mednarodnem panelu Znanstvene konference eAPRIL (vabljeni panelni predavanja), predstavitev rezultatov na konferenci Evropskega združenja evaluatorjev;
- zanimivosti o programskih aktivnostih redno objavljamo na družbenem omrežju Twitter (@EduLeader_si).

3.5.3 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda

Vodja projekta je mag. Branka Likon

V projekt so bili v drugi polovici leta 2018 poleg ostalih programov vključeni tudi tematski dnevi - Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji in posvet Povezovanje za inovativne oblike vodenja.

Tematski dan: Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji (vodja Branka Likon)

Tematski dan je bil namenjen ravnateljem, pomočnikom ravnateljem, vodjem timov ter ostalim strokovnim delavcem. Cilja tematskega dneva sta: krepiti zmožnosti udeležencev za sodelovanje pri izboljševanju procesov učenja in poučevanja ter za vodenje v podporo uresničevanja ciljev vzgojno-izobraževalnega zavoda. Udeleženci so prepoznali pomen formalnih in neformalnih socialnih omrežij znotraj organizacij in izmenjevali izkušnje z organizacijami iz gospodarstva in vzgoje in izobraževanja ter se usmerili v odkrivanje možnosti izboljšav v svoji organizaciji. Tematski dan smo izvedli **trikrat, vsakič v trajanju 8 ur**. Vsega skupaj se ga je udeležilo **92 strokovnih delavcev s področja VIZ**. Udeleženci menijo, da smo ustrezno upoštevali njihove izkušnje in da bodo nova spoznanja lahko uporabili v praksi. Menijo, da program odpira nova vprašanja in jih spodbuja k nadaljnjemu izobraževanju na tem področju. Zelo do bili zadovoljni z organizacijo in izvedbo programa. Dogodka so se v največji meri udeležili zaradi osebne želje po pridobitvi novega znanja in po izmenjavi izkušenj ter primerov dobrih praks.

Povezovanje za inovativne oblike vodenja (vodja Branka Likon)

Posvet je bil namenjen vsem ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov. Predsednik uprave uspešnega podjetja je spregovoril o pomenu povezovanja gospodarstva in šolstva ter o praksah vodenja, ki spodbujajo tako sodelovanje. Strokovne razprave so bile priložnost za izmenjavo izkušenj med ravnatelji in vodji iz drugih organizacij, kot so podjetja, znanstvene in kulturne ustanove. Posvet je trajal **8 ur**, udeležilo se ga je **43 ravnateljev**. Udeleženci so ocenili, da program prinaša novosti in sveže ideje ter da bodo nova spoznanja lahko uporabili v praksi. Posvet jih je tudi motiviral za vnašanje sprememb v svoj način dela ter jim ponudil konkretne rešitve za delo. Zelo dobro so ocenili organizacijo in izvedbo dogodka. Posveta so se v največji meri udeležili zaradi osebne želje po pridobitvi novega znanja in po izmenjavi izkušenj ter primerov dobrih praks in tudi zaradi stika s strokovnjaki ter navezovanja novih profesionalnih stikov.

3.5.4 Projekt »Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in delom v osnovni šoli« – POGUM

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 in projektne skupine za delo z ravnatelji.

V skladu z načrtovanimi aktivnostmi smo v letu 2018 v okviru projekta POGUM opravili naslednje naloge:

- sodelovanje pri načrtovanju in implementaciji modela kompetence podjetnosti v šolah, kar je naloga Strateškega sveta, kjer je naša članica Strateškega sveta aktivno sodelovala in se udeležila 2 srečanj;

- sodelovanje pri pripravi in izvedbi usposabljanj ravnateljev razvojnih šol in pri pripravi gradiv za usposabljanje ravnateljev, kjer smo se udeležili 8 sestankov projektne skupine in sodelovali pri izvedbi 5 delovnih srečanj za ravnatelje razvojnih šol.

3.5.5 Projekt »Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in delom v gimnazijah« – PODVIG

Ključni cilj projekta je razviti in preizkusiti model celostnega razvoja kompetence podjetnosti pri dijakih skozi medpredmetno povezovanje in sodelovanje z okoljem in širšo skupnostjo. Nosilec projekta je Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Šola za ravnatelje v projektu sodeluje kot konzorcijski partner. Kot konzorcijski partner sodelujemo pri razvoju, preizkušanju in implementaciji modelov, ki bodo omogočali učinkovito umestitev kompetence podjetnosti v girostor in s pomočjo katerih bodo gimnazije celovito razvijale kulturo podjetnosti v kontekstu interdisciplinarnosti in povezovanja z okoljem. **V letu 2018 je Šola za ravnatelje kot konzorcijski partner sodelovala pri natančnejši opredelitvi kompetence podjetnosti ter poenotenju razumevanja te kompetence pri ravnateljih in timih šol. Aktivno smo bili vključeni v strateški in strokovni svet projekta. Sodelovali smo pri zasnovi konceptualizacije podjetnosti v gimnazijah in zasnovi analize stanja. Aktivno smo se vključevali tudi na delovna srečanja z ravnatelji in timi šol, pripravljali smo delavnice o razumevanju kompetence podjetnosti, različnih pristopih za analizo stanja na šolah in o zasnovi različnih oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem za vodenje procesa razvijanja kompetenc podjetnosti na ravni gimnazije. V okviru projekta si bomo skupaj prizadevali za nadgradnjo in uvajanje novih praks povezovanja gimnazije z okoljem v celovit model vodenja šole. V prihodnje se bomo vključevali v razvijanje pristopov za spremembe na ravni šole in razvijanje prožnih oblik učenja, zlasti tistih, ki omogočajo sistematično vpeljevanje in razvijanje medpredmetnih in (kros)kurikularnih povezav s poudarkom na aktivni vlogi dijakov in reševanju avtentičnih problemskih situacij ter družbenih izzivov. Posebna pozornost bo posvečena tudi razvijanju pedagoških strategij, ki spodbujajo sodelovanje ter izmenjavo izkušenj, idej in inovacij ter najrazličnejše oblike mreženja.**

3.5.6 ERASMUS+: LELENET (Leading Learning by Networking)

Koordinatorica dejavnosti na ŠR: dr. Justina Erčulj

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

Koordinator projekta: Masarykova Univerzita Brno, CZ

Mednarodni partnerji:

Uppsala Universitet, Uppsala, Švedska

Šola za ravnatelje Slovenija

Universiteit Antwerpen, Belgija

University of Wolverhampton, Velika Britanija

Universidad de Malaga, Španija

Odgovorna oseba na ŠR: dr. Vladimir Korošec

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

Temeljni namen projekta je razvoj in preizkus programa za usposabljanje za ravnatelje za razvoj kompetenc za vodenje profesionalnih mrež učiteljev v osnovnih šolah. Šola za ravnatelje je zadolžena za pripravo analize stanja s pomočjo intervjujev in primerov dobrih praks na področju vodenja mrež učiteljev. Sodeluje še pri razvoju in preizkusu programa, diseminaciji in organizaciji (sestanki).

V letu 2018 smo v Šoli za ravnatelje izvedli naslednje dejavnosti:

- sodelovali smo na projektnih sestankih v Wolverhamptonu 3.-7. 5. 2018 in v Antwerpnu 12.-13. 9. 2018;
- skupaj s partnerji smo pripravili simpozij na letni konferenci ENIRDELM v Antwerpnu 13.-15. 9. 2018;
- pripravili smo vprašanja za intervjuje z ravnatelji;
- izvedli smo intervjuje s 5 ravnatelji;
- naredili smo analizo intervjujev (intelektualni rezultat 2) s smenicami za program usposabljanja;
- prevedli smo teoretični okvir in povzetke analize intervjujev;
- izvedli smo anketo z ravnatelji osnovnih šol (intelektualni rezultat 3);
- sproti ažuriramo potrebne podatke za spletno stran projekta (<https://lelenet.net/>).

V letu 2019 bomo sodelovali na 2 projektnih sestankih (Uppsala in Ljubljana), sodelovali pri razvoju programa za usposabljanje (pripravili vsebino za en dan usposabljanja), preizkusili vsebino usposabljanja z ravnatelji in sodelovali pri pripravi simpozija za konferenco ENIRDELM, ki bo septembra v Ljubljani.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
 Splošni del

3.6 MEDNARODNO SODELOVANJE

Vodja: dr. Mihaela Zavašnik

3.6.1 ZAKLJUČEN PROJEKT LeadCareer (ERASMUS+ KA2 STRATEŠKA PARTNERSTVA)

S projektom LeadCareer smo zaključili novembra 2017. Končno projektno poročilo smo oddali januarja 2018. Poročilo je skladno s Sporazumom o dodelitvi nepovratnih sredstev in Splošnimi pogoji pozitivno ocenjeno.

3.6.2 Mobilnost ravnateljev 1 (ERASMUS+ KA1 MOBILNOST)

V letošnjem letu smo prvič prijavi projekt mobilnosti v okviru programa Erasmus+, Ključni ukrep 1, razpis Erasmus+ 2018 (razpisni rok je bil 1. februarja 2018). Kandidirali smo na področju mobilnosti osebja v šolskem izobraževanju. Vloga je bila v celoti odobrena.

Preglednica 15: Mobilnost ravnateljev 1 v času od 1. 6. 2018 do 1. 6. 2019

Država mobilnosti	Število udeležencev mobilnosti
Irska (Dublin)	15 ravnatelje, 2 predstavnika ŠR (dr. T. Ažman, dr. M. Zavašnik)
Švedska (Uppsala)	13 ravnateljev, 1 predstavnik ŠR (dr. J. Erčulj)

Preglednica 16: Mobilnost delavcev ŠR v letu 2018

Država mobilnosti	Število udeležencev mobilnosti
Italija (Palermo)	1 predstavnik ŠR (L. Avguštin)
Italija (Benetke)	1 predstavnik ŠR (I. Krapež Stamenkovič)
Finska (Joensuu)	1 predstavnik ŠR (mag. B. Likon)
VB, Škotska (Glasgow)	1 predstavnik ŠR (P. Weissbacher)

Vodja projekta je dr. Mihaela Zavašnik, koordinator Lea Avguštin.

3.6.3 Strokovne ekskurzije za ravnatelje

V 2018 smo na področju mednarodnega sodelovanja izvedli tudi 2 strokovni ekskurziji za ravnatelje.

Preglednica 17: Ekskurzije za ravnatelje 2018

Država	Datum izvedbe	Število udeležencev	Viri financiranja
Belgija (Bruselj)	4. 3. – 6. 3. 2018	16 ravnateljev, vključenih v projekt VIO (področje VKR), 3 predstavniki ŠR, 5 predstavnikov MIZŠ, 1 predstavnik MOL	Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji
Islandija	17. 6. – 21. 6. 2018	8 ravnateljev vrtcev (program RR), 2 predstavnika MIZŠ, 1 predstavnik CMEPIUS	CMEPIUS (TCA)

3.6.4 Dogodki v hiši EU

V okviru mednarodnega sodelovanja smo se povezali tudi s Hišo Evropske unije v Ljubljani in 14. 5. 2018 izvedli skupni dogodek, na katerem smo ravnateljem in strokovnim delavcem predstavili možnosti in priložnosti na področju izobraževanja in usposabljanja, ki jih ponujajo Hiša Evropske unije, Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji in Pisarna Evropskega parlamenta v Sloveniji v sodelovanju s ŠR.

Na dogodku so sodelovali:

- Mito Žnidarko, vodja informacijskega središča Hiše EU;
- Nataša Goršek Mencin, višja svetovalka za komunikacijo pri Predstavništvu Evropske komisije v Sloveniji;
- Manja Toplak, v. d. vodje pisarne Evropskega parlamenta v Sloveniji;
- Urška Šraj, svetovalka Cmeplusa;
- mag. Anastazija Avsec, namestnica direktorice v Evropski šoli v Frankfurtu;
- Maja Mihelič Debeljak, vodja Sektorja za razvoj kadrov v šolstvu (MIZŠ);
- Peter Jakša, Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji;
- sodelavci ŠR (dr. Mihaela Zavašnik, mag. Polona Peček, dr. Tatjana Ažman, Lea Avguštin).

Dogodka se je udeležilo 25 ravnateljev, 13 pomočnikov ravnateljev in 14 strokovnih delavcev.

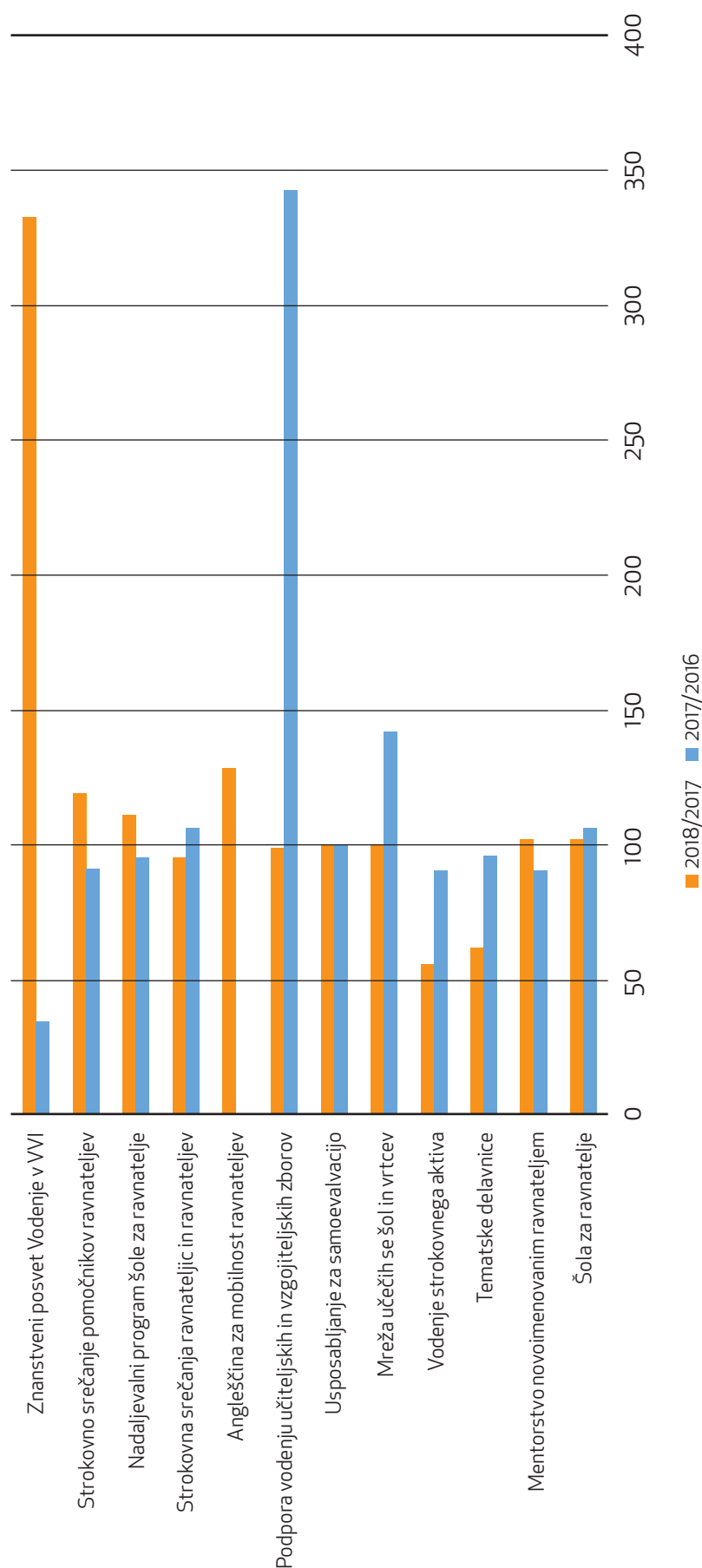
V okviru programa *Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem* smo v Hiši EU 24. 5. 2018 izvedli zadnje srečanje programa. Udeleženci programa so se v okviru programa v multimedijem centru udeležili interaktivne izkušnje Doživi Evropo.



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
POROČILO O DELU
Splošni del

Graf 1: Število udeležencev – primerjava med šolskimi leti 2016/2017 in 2017/2018



Primerjava števila udeležencev med letoma 2017 in 2018 kaže nekaj bistvenih sprememb. Opazno povečanje števila udeležencev beležimo na vseh treh spomladanskih posvetih, zlasti na posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju, kar je rezultat njihove kakovostne vsebinske prenove. Nekoliko manj udeležencev se je v preteklem letu vključilo v programa Vodenje strokovnega aktiva 1 in 2, saj oba programa opuščamo in ju nadomeščamo z novim programom, ki bo namenjen srednjim vodjem v VIZ. V letu 2018 se v primerjavi z letom 2017 število udeležencev v programih Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov ter Mreže učetič se šol in vrtcev ni zmanjšalo, opazno zmanjšanje kaže primerjava s šolskim letom 2016/2017, saj smo leta 2017 dvoletno izvedbo obeh programov nadomestili z enoletno. V zadnjih treh letih se je nekoliko zmanjšalo število udeležencev tematskih delavnic, kar zahteva ponoven premislek o njihovi programski zasnovi, saj na tematskih delavnicah obravnavamo aktualne teme, s katerimi se ravnatelji soočajo pri vodenju VIZ.

UDELEŽENEC	NASLOV KONFERENCE	KRAJ, DRŽAVA
Tatjana AŽMAN	Konferenca – Globalno učenje Konferenca	Ljubljana, 22. 11. 2018 Malta, 12. – 17. 11. 2018
Lea AVGUŠTIN	3. nacionalna konferenca – Mednarodno sodelovanje kot podpora VIZ	Slovenija (Ljubljana), 25.
Mateja BREJČ	Konferenca Internationalisation Enhancing Quality of Learning and Teaching; Mednarodna konferenca Primary Colours of Education #3/v organizaciji NEPC (Network of Education Policy Centers); Nacionalna konferenca Škola u srcu zajednice/v organizaciji Step by Step Bosna in Hercegovina; ENIRDELM (European network for Research and development in Educational Leadership in Management); Znanstvena konferenca Raziskovanje v VIZ/v organizaciji Pedagoškega inštituta; EES – bienalna konferenca evropskega združenja evalvatorjev; Mednarodna znanstvena konferenca eAPRIL (Evropsko združenje strokovnjakov za raziskave in izboljšave učenja)	Brdo pri Kranju, 2. 3. 2018 Hrvaška (Krk), 16. in 17. 4. 2018 BIH (Sarajevo), 31. 5. 2018 Belgija (Antwerpen), 13. – 16. 9. 2018 Ljubljana, 25. 9. 2018 Grčija (Thesaloniki), 1. – 5. 10. 2018 Portorož, 13. 11. 2018
Marko CETIN	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje; VII. znanstveni posvet vodenje v VII; XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev;	Slovenija (Portorož), 16, 17. 1. 2018; Slovenija (Portorož), 10., 11. 4. 2018; Slovenija (Portorož), 15., 16. 10. 2018;
Sebastian ČAGRAN	Dnevi prakse javnega naročanja ENIRDELM (European network for Research and development in Educational Leadership in Management); EES – bienalna konferenca evropskega združenja evalvatorjev;	Slovenija (Laško), 5., 6. 4. 2018; Belgija (Antwerpen), 13. – 16. 9. 2018 Grčija (Thesaloniki), 1. – 5. 10. 2018
Justina ERČULJ	ENIRDELM (European network for Research and development in Educational Leadership in Management); Mednarodna znanstvena konferenca eAPRIL (Evropsko združenje strokovnjakov za raziskave in izboljšave učenja)	Belgija (Antwerpen), 13. – 16. 9. 2018; Portorož, 13. 11. 2018
Alenka JURIČ RAJH	Letna konferenca kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju (CPI) UPS konferenca – Učeka se profesionalna skupnost;	Slovenija (Bled), 1. 6. 2018; Slovenija (Brdo), 3. 10. 2018;

UDELEŽENEC	NASLOV KONFERENCE	KRAJ, DRŽAVA
Vladimir KOROŠEC	Konferenca ravnateljev hrvaških srednjih šol	Hrvaška (Opatija), 19. in 20. 3. 2018
Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Konferenca ABSRC (Advances in Business-Related Scientific Research Conference)	Italija (Benetke), 8. in 9. 11. 2018
Barbara KUK ŽGAJNAR	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje; VII. znanstveni posvet vodenje v VII; XXIV. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev;	Slovenija (Portorož), 16., 17. 1. 2018; Slovenija (Portorož), 10., 11. 4. 2018; Slovenija (Portorož), 15., 16. 10. 2018;
Branka LIKON	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje; XX Strokovni posvet za pomočnike ravnateljev; VII. znanstveni posvet vodenje v VII; XXV. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva;	Slovenija (Portorož), 16., 17. 1. 2018; Slovenija (Portorož), 6., 7. 3. 2018; Slovenija (Portorož), 10., 11. 4. 2018; Slovenija (Portorož), 19., 20. 11. 2018
Peter MARKIČ	11. mednarodna znanstvena konferenca »Medpoklicno povezovanje na različnih ravneh« 12. Šola za mentorje; Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; XXVII. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; XXV. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva; CCEAM, Professional Learning	Slovenija (Bled), 7. 6. 2018; Slovenija (Jesenice), 18. 10. 2018; Slovenija (Portorož), 15., 16. 10. 2018; Slovenija (Portorož), 5., 6. 11. 2018; Slovenija (Portorož), 19., 20. 11. 2018; Malta, 12. 17. 11. 2018;
Polona PEČEK	Posvet za pomočnike ravnateljev Posvet VVI UPS konferenca – Učeka se profesionalna skupnost;	Slovenija (Portorož), 6., 7. 3. 2018; Slovenija (Portorož), 10., 11. 4. 2018 Slovenija (Brdo), 9. 10. 2018
Vlasta POLIČNIK	Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev; XXVII. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; XXV. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva;	Slovenija (Portorož), 15., 16. 10. 2018; Slovenija (Portorož), 5., 6. 11. 2018; Slovenija (Portorož), 19., 20. 11. 2018;
Eva VALANT	ENIRDELM (European network for Research and development in Educational Leadership in Management); Strokovni posvet ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva 5. konferenca o zavzetosti na temo avtentičnosti	Belgija (Antwerpen), 13. – 15. 9. 2018; Slovenija (Portorož), 19., 20. 11. 2018 Slovenija (Ljubljana), 5. 10. 2018
Mihaela ZAVAŠNIK	UPS konferenca – Učeka se profesionalna skupnost;	Slovenija (Brdo), 9. 10. 2018;
Petra WEISSBACHER	SIRIKT 2018	Slovenija (Podčetrtek), 19. 4. 2018

Priloga 2: Udeležba na izobraževanju in usposabljanju v letu 2018

UDELEŽENECE	PROGRAM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJA	KRAJ IN ČAS
Tatjana AŽMAN	Erasmus+ mobility – Stress management	Italija (Palermo), 29. 7. – 4. 8. 2018
Lea AVGUŠTIN	Strokovna ekskurzija v Bruselj;	Bruselj, 4. – 6. 3. 2018
Mateja BREJC	Dan deljenja dobrih praks/OŠ Dobje; Nacionalni forum o globalnem učenju ter vzgoji in izobraževanju za trajnostni razvoj/v organizaciji MZZ;	Dobje, 24. 4. 2018 Brdo pri Kranju, 16. 5. 2018
Marko CETIN	Študijski obisk v Innsbruck; Študijski obisk v Brno;	Innsbruck, 17. – 19. 4. 2018; Brno, 3. – 5. 12. 2018;
Sebastijan ČAGRAN	ENIRDELM – sestanek mednarodnega odbora Študijski obisk v Innsbruck; Študijski obisk v Brno;	Belgija (Antwerpen), 2. – 3. 2. 2018; Innsbruck, 17. – 19. 4. 2018; Brno, 3. – 5. 12. 2018;
Justina ERČULJ	Uposabljanje za reševanje konfliktov, RAKMO inštitut; Zlata nit – predstavitev dobrih praks vodenja zaposlenih; UESCO, posvet o verbalnem nasilju; Posvet na temo e-zlorabe otrok; Delove podjetniške zvezde; Mreže učenja – uporaba IKT pri učenju; Študijski obisk v Brno;	Ljubljana, 21. in 22. 3. 2018; Ljubljana, 29. 3. 2018; Šentjur, 23. 5. 2018; Ljubljana, 27. 9. 2018; Brdo pri Kranju, 8. 11. 2018; Ljubljana, 22. 11. 2018; Brno, 3. – 5. 12. 2018;
Vladimir KOROŠEC	Strokovna ekskurzija v Bruselj; Študijski obisk v Innsbruck;	Bruselj, 4. – 6. 3. 2018 Innsbruck, 17. – 19. 4. 2018
Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Strokovna ekskurzija v Bruselj; Študijski obisk v Innsbruck;	Bruselj, 4. – 6. 3. 2018 Innsbruck, 17. – 19. 4. 2018
Barbara KUK ŽGAJNER	Študijski obisk v Innsbruck; Študijski obisk v Brno;	Innsbruck, 17. – 19. 4. 2018; Brno,
Branka LIKON	Mobilnost KA1+ (Yhteiskoulu upper secondary school); Študijski obisk v Brno;	Finska (Joensuu), 3. – 7. 9. 2018; Brno, 3. – 5. 12. 2018;

UDELEŽENEC	PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	KRAJ, DRŽAVA
Doroteja LEŠNIK MUGNAIONI	Usposabljanje za reševanje konfliktov, RAKMO inštitut; UNESCO, posvet o verbalnem nasilju; Posvet na temo e-zlorabe otrok; Mednarodna delavnica na temo preprečevanja medvrstniškega nasilja Študijski obisk v Brno; Deskalacijske tehnike pri agresivnem vedenju - predavanje	Ljubljana, 21. in 22. 3. 2018; Šentjur, 23. 5. 2018; Ljubljana, 27. 9. 2018; Tacen, 18. in 19. 10. 2018; Brno, 3. – 5. 12. 2018; Ljubljana, 7. 12. 2018;
Peter MARKIČ	Coaching; Psihosocialna pomoč na vaji CZ; Visokošolska didaktika;	Ljubljana, januar do junij 2018; Gradec, 24. do 27. 5. 2018; Jesenice, 15. 2. 2018;
Polona PEČEK	Posvet – Avtentično vodenje; Predavanje dr. Danice Purg (projekt VIO)	Slovenija (Ljubljana), 19. 9. 2018 Slovenija (Kranjska Gora), 9. 10. 2018
Vlasta POLIČNIK	Protokol – nekoč, danes, jutri (GZS)	Ljubljana, 13. 12. 2018
Anja SAGADIN BEDRAČ	Napredni Excel	Ljubljana, 7. – 9. 5. 2018;
Mihaela ZAVAŠNIK	Raziskovanje v VII – Mednarodno sodelovanje kot podpora VII; Dobre prakse in orodja v vseživljenjski karierni orientaciji za mlade;	Ljubljana, 25. 9. 2018; Ljubljana, 22. 10. 2018;
Petra WEISSBACHER	Program Erasmus – Senčenje v organizaciji SCEL	Škotska (Glasgow), 9. – 14. 12. 2018;

Priloga 3: Članstvo v strokovnih komisijah, odborih in združenjih v letu 2018

Ime in priimek	Odbor, komisija, združenje	Vloga člana
Tatjana AŽMAN	Nacionalna komisije za vseživljenjsko karierno orientacijo; Strokovni svet Andragoškega centra Slovenije;	Članica (obveščanje, dajanje pobud,...); Članica;
Lea AVGUŠTIN	Strokovna komisija srečanja mladih raziskovalcev OŠ in SŠ Gorenjske; Strokovni odbor mednarodne konference – Ko učim , gradim	Članica (ocenjevanje nalog); Članica (recenzije prispevkov, moderiranje delavnic);
Mateja BREJC	Revija Vodenje v VII; Journal for Education, Research and Training; Znanstveni center izvirnosti za šolsko efektivnost i menedžment – HR; VI. znanstveni posvet VVI;	Članica UO; Članica UO; Članica programskega odbora; Članica programskega odbora;
Sebastijan ČAGRAN	ENIRDELM; ARNES;	Član programskega odbora; Priprava izobraževanje in vsebin s področja zakonodaje;
Justina ERČULJ	Revija Vodenje v VII; Revija Vzgoja in izobraževanje – ZRSŠ;	Članica UO; Članica UO (recenzije, sooblikovanje revije,...);
Polona PEČEK	Predstavnica delavcev v Svetu ŠR; Revija Vodenje v VII;	Članica; Glavna urednica revije;
Mihaela ZAVAŠNIK	Revija Vodenje v VII; Programski svet ŠR; Strateški svet Fakultete za upravo UL;	Članica UO; Članica PS; Članica;



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2018
Splošni del



Šola za ravnatelje

4 POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2018

POSEBNI DEL

Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2018

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

- Zakon o delovnih razmerjih Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP);
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617 in 13/18);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18);
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17, 13/18 – ZJF-H in 83/18);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16).

4.2. VIRI FINANCIRANJA

Preglednica 18: Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev					
	Pogodba z MIZŠ (št. pogodbe 3330-16-314001)	Dodatek k pogodbi z MIZŠ (št. pogodbe 3330-16-314001)	Kotizacija udeleženc v, naročnina	Javna agencija za raziskoval o dejavnost	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	X		X			
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju			X	X		
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje					X	
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev					X	
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev					X	
Posvet VVI					X	
KA1 Mobilnost						X
LELENET						X
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev		X				
ZASSS (Zveza staršev)		X				
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij					X	
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja					X	
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega VIZ					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah					X	

• **Ocena uspeha, upošteva fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2017**

Upošteva zastavljene cilje v letu 2017 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2017 in dejanske uresničitve.

4.3. PREGLED PREJEMKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

Preglednica 19: Pregled prejemkov po načelu denarnega toka za leto 2018

	REALIZACIJA 2017	PLAN 2017	Indeks RE/LDN
PRIHODKI SKUPAJ	1.697.425,51	1.652.646,00	102,71
PRORAČUNSKI VIRI	99.691,22	113.100,00	88,14
MIZŠ SKUPAJ	18.066,40	30.500,00	59,23
• MIZŠ - Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	11.707,04	9.300,00	125,88
• MIZŠ - Materialni stroški	284.025,00	248.000,00	114,53
• MIZŠ - Evalvacije in kurikulum	1.283.935,85	1.251.746,00	102,57
• MIZŠ - Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	482.542,63	482.542,63	100,00
• MIZŠ - ESS	28.603,37	28.603,37	100,00
• MIZŠ - Mednarodni projekt Youth Start	12.000,00	12.000,00	100,00
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	757.721,00	720.000,00	105,24
• ZRSŠ ESS	3.068,85	8.600,00	35,68
• CMEPIUS (za mednarodne projekte)	125,63	0,00	
• ARRS	3.271,34	1.500,00	218,09
• Drugi proračunski viri (refundacije)	3.271,34	1.500,00	218,09
NEPRORAČUNSKI VIRI	3.271,34	1.500,00	218,09
• KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	3.271,34	1.500,00	218,09
• ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	3.271,34	1.500,00	218,09
• FINANČNI PRIHODKI	2.712,34	1.500,00	180,82
• DRUGI VIRI	1.703.534,82	1.655.646,00	102,89

Pojasnila posameznih postavk in v primerjavi s planom odstopajočih indeksov:

- 'Celotni prihodki', glede na plan 2018, so bili realizirani v višini 98,12 %.
- 'Proračunski viri', v primerjavi s planom 2018, so bili realizirani 100,77 %.
 - Sredstva, prejeta od MIZŠ, so bila realizirana v višini 90,06 %. Večje odstopanje je zaslediti na postavki prejetih sredstev iz naslova ESS projektov, in sicer je indeks, glede na plan, nižji od načrtovanih prejetih sredstev za 13,44 %. *Obrazložitev:* V leto 2018 so se prenesli finančni ostanki projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) iz leta 2016. Ostanki so se pojavili zaradi polletnega zamika začetka izvajanja projekta in so znašali 230.000,00 EUR. Vseh prenesenih sredstev iz leta 2016 v leto 2018, kljub povečani intenzivnosti samega izvajanja projekta, nismo uspeli porabiti.
- Realizacija postavke 'Drugi proračunski viri' znaša 168,07 %. Vsebuje prejeta sredstva Zavoda RS za šolstvo za projekte ESS, prihodke Cmeplusa za mednarodne projekte, prihodke ARRS za sofinanciranje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju ter refundacije bolniških odsotnosti ter refundacije odsotnosti zaradi vojaških vaj. Odstopanja indeksov so se pojavila na vseh postavkah.
 - Sredstva, prejeta od ZRSŠ (nosilni partner) za projekte ESS, indeks 154,00. *Obrazložitev:* Program Krepitev kompetenc se je zaključil s 30. 9. 2018. 1. 10. 2018 se je začel izvajati nov program Krepitev kompetenc 2, ki ga v LDN za leto 2018 nismo načrtovali. In bo trajal do 31. 8. 2022. V leto 2018 smo za izvajanje tega programa prejeli 159.300,00 EUR avansa.
 - Mednarodni projekti na postavki 'Cmeplus' imajo indeks 253,19. *Obrazložitev:* Prejeli smo načrtovana sredstva v višini 30.214,22 EUR, kot zadnje nakazilo po zaključnem poročilu za projekt Erasmus + Lead Carir, ki se je zaključil že v letu 2017. Poleg teh sredstev smo prejeli še avans v višini 57.768,80 EUR za Erasmus+ KA1 Mobilnost, ki ni bil načrtovan v LDN za 2018.
 - Od Javne agencije za raziskovalno dejavnost (ARRS) smo prejeli 5.405,07 EUR za sofinanciranje revije Vodenje. Indeks odstopa za 8,10 %. *Obrazložitev:* V LDN 2018 je bil znesek 5.000,00 EUR samo ocenjen, in sicer na podlagi podatkov preteklih let. Prejeti znesek je odvisen od razpoložljivih sredstev ARRS v ta namen in letno variira.
 - Znesek refundacij na postavki 'Drugi proračunski viri' je glede na plan 2018 in glede na pretekla leta visok, in znaša 361,09 %. *Obrazložitev:* Povečan indeks gre iz naslova celoletne bolniške odsotnosti sodelavke.
- 'Nepororačunski viri', v primerjavi s planom 2018, so bili realizirani v višini 60,25 %.
 - Kotizacije udeležencev izobraževanj so bile realizirane v višini 52,03 %. *Obrazložitev:* Zaradi zaključka programa Krepitev kompetenc 30. 9. 2018 je bilo za leto 2018 načrtovano zaračunavanje kotizacij za jesenska strokovna srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih ter srednjih šol. Zaradi sodelovanja Šole za ravnatelje v novem programu Krepitev kompetenc 2 se je udeležba ravnateljev pokrivala iz sredstev tega programa.
 - Naročnina revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju je v letu 2018 po denarnem toku znašala 15.246,32 EUR in je bila realizirana v višini 102,67 %
 - Finančnih prihodkov v letu 2018 ni bilo.
 - 'Drugi viri' se nanašajo na povračila delavcev in so bili realizirani v višini 207,40 %. *Obrazložitev:* Vsem delavcem, ki imajo plačljiva parkirna mesta, se izvaja mesečno odtegotovanje od plače za celotni znesek najema parkirnega mesta. Sprva se vsi zaposleni niso odločili za najem in posledično plačevanje parkirnega mesta, za kar pa se je večina odločila kasneje, med letom. Med povračili delavcev so všteti tudi preseženi limiti na mobilnih telefonih.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2018
posebni del

4.4. NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA

V letu 2018 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2018
posebni del

4.5. OCENA USPEHA V PRIMERJAVI Z DOSEŽENIMI CILJI IZ POROČILA PRETEKLEGA LET A LI VEČ PRETEKLIH LET

Šola za ravnatelje je vsa leta svojega delovanja uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Ob redni dejavnosti smo izvajali še šest projektov ESS. To so: 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 1, Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda 2, Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah. Poleg ESS projektov je ŠR izvajala tudi dva mednarodna projekta Erasmus+, in sicer KA1 mobilnost ter Lelenet.

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

Tudi leto 2018 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

4.6. OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – finančni vidik:

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

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – strokovni vidik:

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

4.7. OCENA DELOVANJA SISTEMA NOTRANJEGA FINANČNEGA NADZORA

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

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

Prejete račune pred plačilom pregleda zaposleni, ki je strošek povzročil, ga elektronsko likvidira, dokončno pa ga elektronsko potrdi in likvidira direktor, ki je tudi zadnji podpisnik plačilnega naloga.

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

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

Šola za ravnatelje je k notranji reviziji zavezana vsaka tri leta, katere cilja sta neodvisno in nepristransko preverjanje skladnosti postopkov z veljavnimi predpisi in svetovanje, namenjeno dolgoročnemu izboljšanju poslovanja ŠR.

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

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

Omenjeni Inštitut je izvedel notranjo revizijo tudi v letu 2018, in sicer je bil izveden pregled ustreznosti Pravilnik o računovodstvu. Glede na priporočila in pripombe izvajalca revizije bomo pravilnik ustrezno dopolnili v roku dveh mesecev.

Vsa poročila o opravljenih rednih notranjih kontrolah se hranijo v arhivu ŠR.

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

Dejavnost Šole za ravnatelje je bila izvedena v skladu z Letnim delovnim načrtom za leto 2018. To velja tako za programski del, kot tudi za poslovanje s finančnimi sredstvi.

4.9. OCENA UČINKOV POSLOVANJA NA DRUGA PODROČJA

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

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

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

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

4.10.1 Kadri

V Šoli za ravnatelje je bilo konec leta 2018 zaposlenih 12 strokovno usposobljenih sodelavcev: direktor, štirje področni sekretarji, štirje višji predavatelji, koordinatorica področja, strokovna sodelavka za finančno poslovanje in organizacijo ter poslovna sekretarka, ki so glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje redne dejavnosti in projektov. Vsi zaposleni imajo ustrezno strokovno izobrazbo in številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in izvajanjem projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS in iz državnega proračuna ter mednarodnih projektov.

Na začetku leta je bilo skupaj zaposlenih 61 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, na dan 31. 12. 2018 pa 65, od tega v obsegu od 10 % do 20 % tudi 35 ravnateljic in ravnateljev, ki imajo v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij vlogo ravnateljev ekspertov. Od skupnega števila zaposlenih jih je bilo 21 financiranih iz sredstev državnega proračuna, od tega dva 100 % deležu, trije 90 %, trije 80 %, en 75 %, dva 70 %, dva 50 %, štirje 30 %, trije delavci v 20 % deležu in en 5 %. Ostali so se financirali iz sredstev ESS.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2018
posebni del

Preglednica 20: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve (zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2018)

Delovno mesto	Skupno število	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko							
			40	30	20	16	12	8	6	4
Direktor	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Področni sekretar	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
Višji predavatelj	25	4	5	0	0	0	1	2	2	15
Predavatelj	27	0	2	0	1	1	0	3	4	16
Samostojni str. delavec	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Koordinator področij	6	1	4	1	0	0	0	1	0	0
Poslovni sekretar VI	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj	65	12	18	1	1	1	1	6	6	31

Preglednica 21: Delavci ŠR na dan 31. 12. 2018

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred	Delež zaposlitve	Število delavcev
1.	DIREKTOR	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	51	100 %	1
3.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	51	100 %	1
4.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	46	100 %	1
5.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	VIII.	46	100 %	1
6.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	48	100 %	1
7.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	46	100 %	1
8.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	46	100 %	1
9.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	47	100 %	1
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	45	100 %	1
11.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	42	30 %	1
12.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	45	20 %	1
13.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	44	10 %	1
14.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	43	20 %	1
15.-17.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	44	15 %	3
18.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	40	10 %	1
19. – 30.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	44	10 %	12
31.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VIII.	42	20 %	1
32.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	38	100 %	1

33.	PREDAVATELJ ŠR	l07190	VII.	VII.	38	100 %	1
34.	PREDAVATELJ ŠR	l07190	VII.	VII.	43	20 %	1
35.-37.	PREDAVATELJ ŠR	l017190	VII.	VII.	43	15 %	3
38. – 41.	PREDAVATELJ ŠR	l017190	VII.	VII.	44	10 %	4
42.	PREDAVATELJ ŠR	l017190	VII.	VII.	39	40 %	1
43. – 56.	PREDAVATELJ ŠR	l017190	VII.	VII.	43	20 %	14
57.	PREDAVATELJ ŠR	l017190	VII.	VII.	41	50 %	1
58.	SAMSTOJNI STRKOVNI SODELAVEC	J017227	VII.	VII.	38	100 %	1
59.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
60.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
61.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	35	100 %	1
62.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	33	75 %	1
63.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	33	100 %	1
64.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	33	20 %	1
65.	POSLOVNI SEKRETAR VI	J026004	VI.	V.	28	100 %	1



Šola za ravnatelje

**POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2018**
posebni del

Preglednica 22: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2018

Izobrazba	Število
Doktorat	8
Magisterij	8
Specializacija	1
Visoka izobrazba	47
Višja izobrazba	0
Srednja šola	1
Skupaj zaposlenih	65



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2018
posebni del

4.10.2. Prostori

Poslovni prostori Šole za ravnatelje so bili do začetka maja 2017 v zgradbi MIZŠ na Dunajski cesti 104 v Ljubljani, večino svoje dejavnosti (predavanja, delavnice) pa smo opravljali v prostorih hotela Kokra na Brdu pri Kranju in sicer v skladu s pogodbo z JGZ Brdo, Protokolarne storitve RS ter v hotelu Azul v Kranju. Zavod je deloval na treh lokacijah, kar je onemogočalo učinkovito in racionalno poslovanje ter oviralo usklajevanje delovnih nalog med zaposlenimi. Poslovni prostori na Dunajski 104 so bili zaradi dotrajanosti zgradbe in energetske neustreznosti nefunkcionalni in neprimerni za učinkovito delo. Maja 2018 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemom pridobila prostore v zgradbi Študentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Organizacija vseh dejavnosti zavoda je s tem veliko lažja in bolj pregledna, gledano s finančnega vidika pa veliko bolj smotrna in racionalna.

4.10.3. Oprema

V poslovnem letu 2018 smo nabavili naslednja opredmetena osnovna sredstva:

- Štiri kinestetične mize v skupni vrednosti 716,84 EUR.

Kinestetična miza omogoča uporabniku ustrezno gibanje za mizo, s pomočjo katerega se aktivira cerebellum (mali možgani), hkrati pa omogoča počitek nogam. Mize ustrezajo najvišjim varnostnim standardom in so namenjene sprostitvi za tiste udeležence izobraževanj, ki težko sedijo dlje časa v nespremenjenem položaju.

Vir za nabavo je bil oblikovan iz rezultatov poslovanja preteklih let.

Poleg tega smo od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prejeli licenco za programsko opremo podjetja Gambit trade d.o.o. v vrednosti 1.557,59 EUR.



Šola za ravnatelje

5 RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2018

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

5.1. BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2018

	Leto 2018 (v EUR)	Leto 2018 Delež (%)	Leto 2017 (v EUR)	Indeks 2018/2017
A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU	4.728	0,83	34.349	13,77
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	7.451		5.893	126,44
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	3.677		2.446	150,33
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	105.342		109.865	95,88
4. popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	104.388		109.412	95,41
5. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0		30.449	
B) KRATKOROČNA SREDSTVA	564.892	99,17	397.064	142,27
1. Denarna sredstva na podračunu	345.022		165.610	208,33
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	9.811		26.612	36,87
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	171.981		43.575	394,68
4. Druge kratkoročne terjatve	205		214	95,79
5. Aktivne časovne razmejitve	37.873		161.053	23,52
C) ZALOGE	0		0	
AKTIVA SKUPAJ (SREDSTVA)	569.620	100,00	431.413	132,04
D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	553.194	97,12	393.539	140,57
1. Kratkoročne obveznosti za prejete predujme	0		117.503	
2. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	84.730		82.610	102,57
3. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	24.370		13.966	174,50
4. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	3.021		2.125	142,16
5. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	399.173		177.335	225,10
6. Pasivne časovne razmejitve	41.900		0	
E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	16.426	2,88	37.874	43,37
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0		30.449	
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	7.537		5.695	288,43
3. Presežek prihodkov nad odhodki	8.889		1.730	
PASIVA SKUPAJ (OBV. DO VIROV SREDSTEV)	569.620	100,00	431.413	132,04

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2018) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2017).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2018 znašala 569.620 EUR.

Prilogi k bilanci stanja sta:

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

5.1.1. SREDSTVA

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

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

A. Dolgoročna sredstva v upravljanju za leto 2018

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2018 (v EUR)
Neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	112.793
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	108.065
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0
SKUPAJ	4.728

- **Neopredmetena dolgoročna sredstva:** v letu 2018 je bilo za 1.557,59 EUR vlaganj v neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za licenco Gambit trade, ki smo jo prejeli od MIZŠ.
- **Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva:** nakup druge (pisarniške) opreme v vrednosti 716,84 EUR.
- **Dolgoročnih terjatev iz poslovanja ni bilo** (preteklo leto pogodbeni terjatev do Cmeplusa za projekt Erasmus+).

B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2018

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2018 (v EUR)
Denarna sredstva na podračunih	345.022
Kratkoročne terjatve do kupcev	9.811
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	171.981
Druge kratkoročne terjatve	205
Aktivne časovne razmejitve	161.053,26
SKUPAJ	397.064,84

Denarna sredstva na podračunih: so sredstva v višini **345.022 EUR**. ŠR ima samo en podračun.

Kratkoročne terjatve do kupcev v višini 9.811 EUR:

- neplačane terjatve fizične osebe (bivši zaposleni - zaradi prekoračitve dovoljenega limita za mobilni telefon) v višini 345,26 EUR. Terjatev izvira iz konca leta 2015. Kljub vlogi za izvršbo sodišča terjatev še ni bila poravnana, zato bomo ob inventuri za leto 2019 predlagali odpis.
- neplačani računi fizičnih oseb za 2. del programa ŠR v višini 1.997,75 EUR. Vse terjatve se nanašajo na leto 2018, z izjemo ene, ki izvira iz konca leta 2017.



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2018

- Neplačani računi fizičnih oseb za revijo Vodenje v višini 156,16 EUR in se nanašajo na leto 2018.
- Terjatve za mednarodni projekt YouthStart v višini 7.311,26 EUR (terjatev za zadnji obrok po zaključnem poročilu projekta).

Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 171.981 EUR:

- kratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 41.147,75 EUR;
- kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN - konzorcijskih partnerjev, sodelujočih v ESS programu OPK v višini 98.743,73;
- kratkoročne terjatve do Cmeplusa za pogodbeni znesek projekta KA1 Mobilnost v višini 14.442,20 EUR;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za kotizacijo Mreže v višini 11.913,30,00 EUR. Terjatve so bile vzpostavljene decembra 2018;
- kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN za kotizacijo Mentorstvo v višini 1.000,40 EUR. Terjatve so nastale v novembru 2018;
- kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN za izvedene Tematske delavnice in individualna predavanja na zavodih v višini 2.820,64 EUR. Terjatve izvirajo iz meseca novembra in decembra 2018;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za naročnino revije v višini 1.912,96. Terjatve so nastale v začetku leta 2018.

Druge kratkoročne terjatve v višini 205 EUR:

- terjatve za vstopni DDV, ki se nanašajo na račune, prejete v letu 2019 in za storitev opravljeno v letu 2018, v višini 45,11 ER,
- terjatve do MF za refundacijo vojaških vaj v višini 159,77 EUR.

Aktivne časovne razmejitve v višini 37.873 EUR:

- gre za prehodno nezaračunane prihodke. Izkazali smo jih zaradi že nastalih stroškov konec leta 2018 v ESS programih, vendar s strani MIZŠ še niso potrjeni.

C. Zaloge

Zavod nima zalog.

5.1.2. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

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

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

D. Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve za leto 2018

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2017 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	84.730
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	24.370
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	3.021
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	399.173
Pasivne časovne razmejitve	41.900
SKUPAJ	553.194

Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 84.730 EUR so obveznosti do zaposlenih za decembrske plače, prispevke, davke ter druga povračila, ki se nanašajo na plače. Plače se izplačujejo v skladu s predpisi; prispevki in davki se obračunavajo in plačujejo v skladu z zakoni tako, da se upošteva velikost davčnih stopenj.

Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v znesku 24.370,43 EUR:

- do dobaviteljev v državi v znesku 19.011,43 EUR in jih predstavljajo neplačani računi za blago in storitve z valuto v letu 2019;
- do dobaviteljev v tujini in se nanašajo na večkratni neuspešni poizkus nakazila Agenciji za odgoj i obrazovanje v Zagrebu za projekt Erasmus+ Lead Carir v znesku 5.359,00 EUR (Agenciji pripada 5.359,00 EUR po končnem poročilu, ki so ga poslali marca 2018).

Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja v višini 3.021 EUR:

- znesek 2.763,49 EUR predstavlja obveznost za plačilo DDV za december 2018;
- 257,17 EUR predstavlja obveznost za plačilo DDPO po obračunu za leto 2018.

Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN v višini 399.173 EUR:

- znesek v višini 287.408,74 EUR predstavljajo obveznosti za prejeti avans MIZŠ v decembru 2018 za ESS projekte. Predvidoma bo porabljen do konca marca 2019;
- 24,78 EUR so stroški vodenja računa, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance;
- Obveznost do ZRSŠ v višini 111.739,39 EUR za že prejete avanse za projekte ESS (20.313,01 Pogum, 13.176,38 Podvig, 78.250,00 Krepitev kompetenc);

Pasivne časovne razmejitve v višini 41.900 EUR (kratkoročno odloženi prihodki – plačilo že prejeto, stroški pa še niso nastali):

- Projekt KA1 Mobilnost v višini 25.874,10 EUR.;
- Programa Mreže in Vodenje aktiva v višini 16.025,54 EUR.

E. Lastni viri in dolgoročne obveznosti

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2018 (v EUR)
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	7.537
Presežek prihodkov nad odhodki	8.889
SKUPAJ	16.426

Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva v višini 16.426 EUR:

- predstavljajo sredstva, dana v upravljanje ustanovitelju, v višini 7.537 EUR;
- **Ugotovljeni poslovni izid**, ki je presežek prihodkov nad odhodki in za leto 2018 znaša 9.103,11 EUR. Davek od dohodkov pravnih oseb znaša 213,93 EUR. Za razliko **8.889,18 EUR** se povečajo obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja.

5.2. STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV V LETU 2018

	Dolgoročne premoženjske pravice	Oprema	Skupaj
NABAVNA VREDNOST			
31. 12. 2017	5.893	109.865	115.758
Neposredna povečanja	1.558	717	2.275
31.12.2018	7.451	110.582	118.033
POPRAVEK VREDNOSTI			
31. 12. 2017	2.446	109.412	111.858
Amortizacija v letu 2018	1.231	216	1.447
31. 12. 2018	3.677	109.628	113.305
SEDANJA VREDNOST			
31. 12. 2017	3.447	453	3.900
31. 12. 2018	3.774	954	4.728

V poslovnem letu 2018 se je vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev za povečala za 1.557,59 EUR. Gre za licenco Gambit trade, ki smo jo prejeli od MIZŠ. Amortizacija je bila obračunana po 20 % amortizacijski stopnji in je za leto 2018 znašala 1.230,56 EUR. Sedanja vrednost neopredmetenih sredstev na dan 31. 12. 2018 znaša 3.773,98 EUR.

Vrednost opreme se je povečala za 716,84 EUR. Gre za nakup štirih kinestetičnih miz, ki smo jih namestili v predavalnice. Amortizacija opreme je za leto 2018 znašala 215,35 EUR. Obračunana je bila po amortizacijski stopnji 12 % za pisarniško pohištvo, 20 % za ostalo opremo in 25 % za drugo računalniško opremo. Sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2018 znaša 954,23 EUR.

Sedanja vrednost neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2018 znaša skupaj 4.728,21 EUR.

5.3. PREGLED STANJA IN GIBANJE DOLGOROČNIH FINANČNIH NALOŽB IN POSOJIL

Šola za ravnatelje v letu 2018 v bilanci stanja ni izkazovala dolgoročnih finančnih naložb in posojil.

5.4. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO OBRAČUNSKEM DELU



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2018

	Leto 2018	Leto 2017	Indeks 2018/2017
A) PRIHODKI OD POSLOVANJA	2.075.908	1.622.838	127,92
MIZŠ SKUPAJ	523.045	524.370	99,75
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	486.045	483.516	100,52
MIZŠ materialni stroški	26.500	28.853	91,84
MIZŠ dodatki k pogodbi	10.500	12.000	87,50
ESS SREDSTVA SKUPAJ	1.396.598	938.063	148,88
ESS sredstva - MIZŠ	1.047.926	684.600	153,07
ESS sredstva - ZRSŠ	348.672	253.463	137,56
LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo, ...)	80.892	121.154	66,77
MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI	75.373	39.250	192,03
B) FINANČNI PRIHODKI	0	126	
C) DRUGI PRIHODKI	0	0,00	
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	0,00	
D) CELOTNI PRIHODKI	2.075.908	1.622.963	127,91
E) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	1.014.495	759.997	133,49
Stroški materiala	40.337	39.168	102,98
Stroški storitev	974.158	720.829	135,14
F) STROŠKI DELA	1.052.208	858.324	122,59
• Plače in nadomestila plač s prispevki	975.818	794.792	122,78
• Ostali stroški dela	76.390	63.533	120,24
G) AMORTIZACIJA	0,00	0,00	
J) DRUGI STROŠKI	0,00	0,00	
K) FINANČNI ODHODKI	102	32	318,75
L) DRUGI IZREDNI ODHODKI	0,00	0,00	
M) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI	0	2.707	
N) CELOTNI ODHODKI	2.066.805	1.621.060	127,50
O) PRESEŽEK PRIHODKOV	9.103	1.903	478,35
Davek od dohodka pravnih oseb	214	173	123,70
Presežek prihodkov z upoštevanje DDPO	8.889	1.730	513,82
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	26	24	108,33
Število mesecev poslovanja	12	12	100,00

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2018.

A) Prihodki od poslovanja

Prihodki od poslovanja so dosegli 127,92 % višine prihodkov iz leta 2017 in znašajo 2.075.908. Doseženi so bili:

- iz sredstev javnih financ, ki predstavljajo prejeta sredstva ustanovitelja za plače, materialne stroške in dodatke k pogodbi v višini 523.045 EUR. Indeks glede na leto 2017 je 99,75;
- iz sredstev za ESS projekte v višini 1.396.598 EUR, indeks glede na leto 2017 je 148,88; od tega 1.047.926 EUR od MIZŠ ter 348.672 EUR od ZRSŠ;
- iz lastnih virov v znesku 80.892 EUR. Od tega je prihodkov od kotizacij 60.536 EUR, 15.180 EUR od založniške dejavnosti in 5.176 EUR prihodkov od odtegljajev delavcem za plačilo parkirišč ter presežene limite na mobilnih telefonih. Indeks zmanjšanja postavke glede na leto 2017 je 66,77 %.
- iz sredstev za mednarodne in druge projekte v višini 75.373 EUR. Za projekt Erasmus + je med prihodki 24.520 EUR, KA1 Mobilnost 34.157 EUR in LELENET 11.291 EUR. Od ARRS smo za sofinanciranje revije Vodenje prejeli 5.405 EUR.

B) Finančni prihodki

Finančnih prihodkov zavod v letu 2018 ni imel.

C) Celotni prihodki

Celotni prihodki v letu 2018 znašajo 2.075.908 EUR. Indeks povečanja glede na preteklo leto je 127,91.

D) Stroški blaga, materiala in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev znašajo skupno 1.014.495 EUR. Indeks povečanja glede na leto 2017 je 133,49.

STROŠKI BLAGA IN MATERIALA	Leto 2018	Leto 2017	Indeks 2018/2017
Stroški drobnega materiala	89	61	145,90
Stroški investicijskega vzdrževanja	729		
Stroški za čistila in papirno galanterijo		27	
Stroški potrošnega materiala za računalnike	128	340	37,65
Stroški strokovne literature in priročnikov	2.097	3.414	61,42
Stroški revij in časopisa	1.467	2.413	60,80
Stroški pisarniškega materiala	4.176	3.691	113,14
Materialni stroški za izobraževanje (za udeležence)	12.582	8.561	146,97
Ostali stroški za izobraževanje (hrana, napitki udeležencev programov)	18.384	19.438	94,58
Drugi posredni	685	1.223	56,01
SKUPAJ	40.337	39.168	102,98

Celotni stroški materiala so se v primerjavi z letom 2017 povečali za 2,98 %.

STROŠKI STORITEV	Leto 2018	Leto 2017	Indeks 2018/2017
Stroški čiščenje prostora	6.225	3.565	174,61
Stroški telekomunikacij	9.296	6.384	145,61
Stroški poslovnih prostorov (posodobitve omrežja)	2.425	6.875	35,27
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	109.760	97.428	112,66
Tekoče vzdrževanje programske in računalniške opreme	4.151	3.892	106,65
Kongresne storitve za izvedbo posvetov	92.451	79.553	116,21
Stroški investicijskega vzdrževanja	3.664	11.574	31,66
Stroški plačilnega prometa in poštne	3.177	4.949	64,19
Stroški domačih predavateljev in strokovnih del.	22.418	13.289	168,70
Stroški gostujočih predavateljev	1.880	2.700	69,63
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	13.276	7.698	172,46
Stroški razvoja informacijskega sistema	21.384	23.010	92,93
Stroški zdravniških pregledov zaposlenih	1.554		
Stroški notranje revizije	1.076		
Stroški zunanjih udeležencev izobraževanja	5.669		
Stroški konzorcijskih partnerjev	347.500	199.415	169,25
Stroški za javne zavode (lump sum)	134.989	95.538	141,29
Stroški službenih poti	67.743	37.501	180,64
Stroški študentskega servisa	1.504		
Avtorski honorarji in podjemne pogodbe	60.657	71.499	84,84
Stroški reprezentance	1.964,14	1.480	132,71
Stroški oglaševalskih storitev	2.112	1.261	167,49
Stroški tiskarskih storitev	37.751	32.913	114,70
Stroški grafičnega oblikovanja	19.551	17.444	112,08
Stroški članarin	1.825	2.691	67,82
Ostali stroški storitev	156	169	92,31
SKUPAJ	974.158	720.829	135,14

Indeks povečanja Stroškov storitev v primerjavi z letom 2017 je 135,14. Vsa povečanja izhajajo iz povečanega števila aktivnosti projektov ESS (predvsem ravnateljji eksperti).



Šola za ravnatelje

Pojasnila nekaterih postavk stroškov storitev (v preglednicah obarvano oranžno):

- Poslovne najemnine, znesek 109.760 EUR:
 - 35.923 EUR – najem pisarn;
 - 42.404 EUR – najem predavalnic;
 - 8.212 EUR – najem fotokopirnega stroja;
 - 8.852 EUR – najem računalniške opreme;
 - 9.280 EUR – najem opreme v predavalnicah;
 - 5.089 EUR – najem parkirnih mest.
- Stroški konzorcijskih partnerjev, znesek 347.500 EUR:
 - 332.514 EUR – konzorcijski partnerji na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja;
 - 14.986 EUR – konzorcijski partnerji na projektu Erasmus+Lead Carir.
- Stroški 'lump sum' za javne zavode, znesek 134.989 EUR:
 - 104.480 EUR – stroški sodelujočih šol na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (OPK);
 - 30.509 EUR - stroški sodelujočih šol na projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO).
- Avtorski honorarji in podjetne pogodbe, znesek 60.657 EUR:
 - 4.045 EUR – projekt VIO;
 - 12.727 EUR – projekt OPK;
 - 37.248 EUR – projekt Krepitev kompetenc;
 - 4.042 EUR – revija Vodenje;
 - 2.595 EUR – program ŠR.

E) *Stroški dela*

Stroški dela so za leto 2018 znašali 1.052.208 EUR, kar je za 22,59 % več kot v letu prej. Povečanje je posledica večjega števila zaposlenih, ter napredovanja nekaterih polno zaposlenih v letu 2018. Povprečno število zaposlenih, izračunanih na podlagi delovnih ur, je bilo v letu 2017 24, v letu 2018 pa 26.

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

F) *Amortizacija*

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

J) *Finančni odhodki*

se nanašajo na obresti za najete likvidnostne kredite pri enotnem zakladniškem sistemu MF v višini 102 EUR.

1..M) *Prevrednotovalni poslovni odhodki/prihodki*

Zavod je imel izkazane prevrednotovalne poslovne odhodke v letu 2017, ki so nastali po končnem obračunu vstopnega deleža DDV. Takrat se delež vstopnega DDV se je znižal iz 14 % na 6 %. Za leto 2018 se po končnem obračunu vstopnega deleža DDV le-ta ni spremenil in ostaja 6 %. To pomeni, da zavod nima niti prevrednotovalnih poslovnih odhodkov niti prevrednotovalnih poslovnih prihodkov.

N) *Celotni odhodki* znašajo 2.066.805 EUR. Glede na leto 2017 je indeks povečanja 127,50.

O) *Presežek prihodkov*

Šola za ravnatelje je v letu 2018 dosegla presežek prihodkov nad odhodki v višini 9.103 EUR pred obdavčitvijo. Davek od dohodka pravnih oseb znaša 214 EUR. Čisti ustvarjen presežek prihodkov nad odhodki je tako 8.889 EUR, ki ga bo zavod (po potrditvi 'Sveta zavoda') oblikoval kot vir za nabavo opredmetenih osnovnih sredstev.

OSTALA RAZKRITJA

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu ni spremenil in ostaja na ravni preteklega leta, to je 6 %.

Zaradi zamikov izplačil zahtevkov za projekte ESS, smo v poslovnem letu 2018 imeli nekaj likvidnostnih težav. Nastale finančne težave, povezane z izvajanje redne in projektne dejavnosti, smo reševali s premostitvenimi krediti, ki smo jih najeli pri Enotnem zakladniškem računu Ministrstva za finance.

5.5. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO VRSTAH DEJAVNOSTI

Šola za ravnatelje v letu 2018 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 1.622.963,35 EUR predstavljajo prihodke od izvajanja javne službe. Prav tako vsi odhodki v višini 1.621.060,30 EUR predstavljajo odhodke od izvajanja javne službe. Za opravljanje tržne dejavnosti Šola za ravnatelje ni registrirana in je ne opravlja. Tako se celotni prihodki in celotni odhodki vodijo nerazdeljeno.

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

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2018 in pojasnila glede na LDN 2018

Konto		Realizacija 2018	LDN 2017	Indeks RE 17/plan 17
	I. SKUPAJ PRIHODKI	2.086.414	1.655.646,00	102,89
	1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	2.086.414	1.655.646,00	102,89
	A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	2.002.791	1.541.046,00	103,89
7400	prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	522.973	523.146,00	100,00
7402	prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	10.832	1.500,00	218,09
7404	prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	93.388	9.300,00	125,88
741	Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.375.598	968.000,00	107,62
741	Prejeta druga sred. (mednarodni projekti)		39.100,00	54,05
	B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	83.623	114.600,00	89,47
7130	prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	83.623	114.500,00	89,40
7102	Drugi finančni prihodki			
7102	prejete obresti		100,00	43,39
	II. SKUPAJ ODHODKI	1.894.788	1.655.646,00	101,86
	1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.894.788	1.655.646,00	101,86
	A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	841.840	750.641,69	101,25
4000	plače in dodatki	748.248	665.764,02	100,52
4001	regres za letni dopust	17.937	13.631,94	117,43
4002	povračila in nadomestila	53.625	49.768,22	106,05
4003	sredstva za delovno uspešnost	21.019	20.900,00	166,29
4009	drugi izdatki zaposlenim	1.011	577,51	100,00
	B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	134.301	113.866,32	101,88
401..	Prispevki za socialno varnost	126.296	110.526,00	101,79
4015	premije KDPZ	8.005	8.401	95,28
	C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	917.833	1.130.819	81,17
4020	pisarniški in splošni material in storitve	90.940	112.750	80,66
4021	zdravniški pregledi zaposlenih	1.554		
4022	energija, voda, kom. storitve in komunikacije	14.226	17.000	83,68
4023	zavarovalne premije	419		
4024	izdatki za službena potovanja	66.819	47.600	140,38
4025	tekoče vzdrževanje	22.225	55.000	40,41
4026	poslovne najemnine in zakupnine	104.187	150.000	69,46
4029	drugi operativni odhodki	617.463	748.469	82,50
403	D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	97		
	E) INVESTICIJSKI ODHODKI	717		
4202	nakup opreme	717		
	III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	191.626	23.000	833,16
	III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI			

PRIHODKI

A. Prihodki iz sredstev javnih financ 2.002.791 EUR zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- nakazila MIZŠ 523.146,00 EUR:
 - plače s prispevki, povračili, nadomestili in drugimi stroški plač 486.473 EUR,
 - materialni stroški 26.000 EUR,
 - dodatki k pogodbi 10.500 EUR (9.000,00 EUR za Aktivnosti za združenje ravnateljev, 1.000,00 EUR za Zvezo staršev, 500 EUR Modul za strokovno usposabljanje ravnateljev);
- projekti ESS 1.405.273 EUR:
 - 1.021.398 EUR MIZŠ,
 - 354.200 EUR ZRSŠ;
- nakazila iz javnih agencij za mednarodne projekte 93.388 EUR:
 - projekt Erasmus+ Lead Carir 30.214 EUR,
 - projekt Erasmus+ KA1 Mobilnost 57.769 EUR,
 - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 5.405 EUR,

B. Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 83.623 EUR zajemajo:

- šola za ravnatelje 37.575 EUR,
- mreže učečih se šol/vrtcev, vodenje aktiva 9.916 EUR,
- mentorstvo novoimenovanim rav. 5.100 EUR,
- razvoj ravnateljevanja 1.288 EUR,
- mreženje ravnateljev 5.130 EUR,
- strokovna srečanja ŠR 4.183 EUR,
- založniška dejavnost 15.246 EUR,
- odtegljaji delavcem 5.185 EUR,

ANALIZA PRIHODKOV

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 2.086.414 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 98,12.

Prihodki iz sredstev javnih financ so bili realizirani v višini 2.002.791 EUR, kar je 100,77 % glede na načrtovano.

Drugi prihodki za izvajanje javne službe so bili realizirani v višini 83.623 EUR, kar je 60,25 % načrtovanih sredstev (odstopanja po postavkah obrazložena na strani 7).

ODHODKI

A. Plače in drugi izdatki zaposlenim 841.840 EUR zajemajo:

- plače z dodatki 748.248 EUR,
- regres za letni dopust 17.937 EUR,
- povračila in nadomestila 53.625 EUR,
- sredstva za delovno uspešnost 21.019,
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade) 1.011 EUR;

B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost 134.301 EUR zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 126.296 EUR,
- premije KDPZ 8.005 EUR;



Šola za ravnatelje

C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe 917.833 EUR zajemajo:

- pisarniški material in storitve 90.940 EUR,
- zdravniški pregledi zaposlenih 1.554 EUR,
- energija, komunalne storitve in komunikacije 14.226 EUR:
 - telekomunikacije 10.567 EUR,
 - poština in kurirske storitve 3.659 EUR;
- zavarovalne premije 419 EUR,
- izdatki za službena potovanja 66.819 EUR,
- tekoče vzdrževanje 22.225 EUR:
 - stroški vzdrževanja poslovnih prostorov 729 EUR,
 - vzdrževanje programske opreme 21.082 EUR,
 - požarna varnost 286 EUR,
 - vzdrževanje strojne opreme 128 EUR;
- poslovne najemnine in zakupnine 104.187 EUR:
 - najemnine predavalnic in pisarn 75.115 EUR,
 - najem računalniške in programske opreme 7.493 EUR,
 - najem opreme za predavalnice 9.280 EUR,
 - najem fotokopirnega stroja (vključno s papirjem za fotokopiranje) 7.485 EUR,
 - najem parkirišč 4.814 EUR;
- drugi operativni odhodki 617.463 EUR:
 - stroški konferenc, strokovnih srečanj in seminarjev 115.692 EUR,
 - plačila avtorskih in podjetniških pogodb 55.032 EUR,
 - plačila študentskemu servisu 1.345 EUR,
 - strokovno izobraževanje zaposlenih 11.105 EUR,
 - članarine 1.898 EUR,
 - stroški plačilnega prometa 156 EUR,
 - ostali operativni odhodki 432.235 EUR (295.794 EUR nakazila konzorcijskim partnerjem projekta OPK, 14.986 EUR nakazila konzorcijskim partnerjem Erasmus+ Lead Carir, 116.471 EUR nakazila sodelujočim šolam na projektih VIO in OPK, 231 EUR davek DDPO, 2.222 EUR nezgodno zavarovanje, 2.531 drugih stroškov – štampljke, ključi za poslovne prostore, uporaba spletnih digitalnih potrdil, materialni stroški, izplačani pri plačah).

D. Plačila domačih obresti 97 EUR;

E. Investicijski odhodki 717 EUR;

ANALIZA ODHODKOV

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.894.788 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 90,08.

Plače in drugi izdatki zaposlenim – indeks glede na LDN 2018 je 100,09.

Prispevki delodajalcev za socialno varnost – indeks glede na LDN 2018 je 102,12.

Izdatki za blago in storitve so bili nižji od načrtovanih za 212.986 EUR, indeks zmanjšanja je 81,17. Odstopanje je posledica neporabljenih sredstev za projekte ESS, predvsem za projekt Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, ki so se prenesla iz leta 2016 v leto 2018. Ostanke so nastali zaradi polletnega zamika začetka izvajanja projekta in so znašali 230.000,00 EUR. Vseh prenesenih sredstev iz leta 2016 v leto 2018, kljub povečani intenzivnosti samega izvajanja projekta, nismo uspeli porabiti.

Šola za ravnatelje za leto 2018 po denarnem toku izkazuje presežek prihodkov nad odhodki v višini 191.626 EUR. Presežka po fiskalnem pravilu, izračunanega v skladu z ZIPRS, ni.

IZRAČUN:

$R7: 2.086.414 \text{ EUR} - R4 \text{ } 1.894.788 \text{ EUR} = 191.626 \text{ EUR}$

Obveznosti R2 po Bilanci stanja: 553.194 EUR.

dr. **Vladimir Korošec**, direktor



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2018

Ljubljana, 15. februar 2019



Šola za ravnatelje

Priloge:

Preglednica št. 1A: Pregled porabe sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MIZŠ v obdobju januar - december 2018 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1B: Pregled porabe sredstev za izvajanje MIZŠ PROJEKTI v obdobju januar - december 2018 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 1C: Pregled porabe sredstev za izvajanje ESS v obdobju januar - december 2018 - prikaz po denarnem toku (v EUR)

Preglednica št. 2: Realizacija prihodkov in odhodkov po denarnem toku za obdobje januar - december 2018 (v EUR)

Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2018

Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30.6.2018

Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda - s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31.12.2018

Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za obdobje januar - december 2018 (v EUR)

Preglednica št. 5a: Poraba sredstev po projektni nalogah, ki niso tržna dejavnost v obdobju januar - december leta 2018 (v EUR)

Preglednica št. 5b: Drugi viri – neproračunski, v obdobju januar – december 2018 (v EUR)

Preglednica št. 5c: poraba sredstev ESS v obdobju januar – december 2018 (v EUR)

Preglednica št. 6: Poraba sredstev za investicije za obdobje januar – december 2018

Preglednice AJPES:

Bilanca stanja na dan 31. 12. 2018 in 31. 12. 2017,

- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka,
- Izkaz računa finančnih terjatev in naložb določenih uporabnikov,
- Izkaz računa financiranja določenih uporabnikov,
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti,
- Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev,
- Stanje in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil,
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov,
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ.



**POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2018**

Obravnavano in potrjeno na seji sveta zavoda,
22. 2. 2019



Šola za ravnatelje