



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje na 14. redni seji, 12. 4. 2019, dopolnitve Programa pa na 16. redni seji, 16. 5. 2019

Odgovorna oseba zavoda je
dr. Vladimir Korošec

Kazalo



Šola za ravnatelje

I. VSEBINSKI DEL	4
1 Osnovni podatki o javnem zavodu	4
2 Vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje	5
3 Predstavitev dejavnosti in organiziranosti Šole za ravnatelje	6
4 Cilji zavoda, osnovne dejavnosti ter osnovne in posebne naloge	8
5 Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupi	12
6 Načrtovanje virov	16
7 Kadrovska analiza	20
II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST	24
1 Usposabljanje ravnateljev - priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	24
2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev	25
3 Razvoj vodenja - programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu	27
4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	28
5 ESS projekti in mednarodni projekti	30
6 Mednarodna dejavnost	36
7 Jesenski posveti ravnateljev	38
8 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	39
III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE	40
1. Splošni del	40
2. Posebni del	50



Šola za ravnatelje

I. VSEBINSKI DEL

1 Osnovni podatki o javnem zavodu

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

2 Vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

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

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

Najpomembnejše dejavnosti zavoda, v skladu z njegovimi ustanovitvenimi akti, so izvajanje programov usposabljanja ravnateljev in izvajanje različnih oblik podpore ravnateljem za vodenje vrtcev in šol ter razvoj in preizkušanje novih pristopov vodenja v vzgoji in izobraževanju.

Z ustanovitvijo Šole za ravnatelje leta 1995 je Vlada Republike Slovenije sledila družbenemu prizadevanju za razvoj kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter spoznanju, da lahko kakovost uresničujemo s strokovnim, odgovornim in inovativnim vodenjem vzgojno-izobraževalnih zavodov. Rezultati številnih raziskav in tudi izkušnje iz prakse kažejo, da ima vodenje vrtcev in šol pomemben vpliv na dosežke udeležencev izobraževanja. Vodenje vrtcev in šol zahteva od vodstvenih delavcev veliko strokovnega znanja, organizacijskih spretnosti in osebne zavzetosti, saj se v vzgojno-izobraževalnih zavodih (v nadaljevanju tudi: VIZ) prepletajo različne dejavnosti, ki so povezane s posameznikovim osebnostnim razvojem ter z razvojem gospodarskega in družbenega okolja. Zaradi tega je v sodobni, inovativno usmerjeni družbi usposabljanje ravnateljev stalen in ciljno usmerjen proces, podkrepjen z najnovejšimi strokovnimi spoznanji, naslanja pa se na primere dobrih praks doma in v tujini, hkrati pa ga dopolnjujejo stalne oblike podpore na področju vodenja.



Šola za ravnatelje

3 Predstavitev dejavnosti in organiziranosti Šole za ravnatelje

3.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

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 18. marca 2008 s Sklepom številka 01403-5/2008/4 usklajen z novo zakonodajo. S Sklepom Vlade Republike Slovenije številka 01403-12/2015/14, sprejetim 13. junija 2017, je bil spremenjen sedež javnega zavoda.

Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju: MIZŠ) 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, za izvajanje programov usposabljanja in svetovanja ter izvajanje projektov in drugih dejavnosti.

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.

Pogoji za doseganje strokovne uspešnosti Šole za ravnatelje so zelo kompleksni, saj je zavod umeščen v razvejano mrežo povezav med upravnimi organi, strokovnimi ustanovami, javnimi zavodi, združenji, gospodarskimi subjekti in drugimi organizacijami.

Med najpomembnejše pogoje za doseganje strokovne in poslovne odličnosti Šole za ravnatelje se uvršča naslednje:

- visoko motivirani in usposobljeni strokovni delavci;
- stabilen in vzdržen sistem financiranje redne in dodatnih dejavnosti zavoda;
- pregleden in učinkovit sistem zagotavljanja in spremljanja kakovosti;
- sodelovalno in inovativno strokovno in upravno okolje;
- vzpostavljen sistem partnerskega sodelovanja s strokovnimi ustanovami, ministrstvom, vrtci, šolami in javnimi zavodi na področju izobraževanja.

Ko govorimo o razvoju Šole za ravnatelje ter njenem prispevku k razvoju slovenske vzgoje in izobraževanja, so v ospredju naslednji izzivi:

- potreba po programski, organizacijski in strokovni prenovi delovanja zavoda ter njegovo prilagajanje potrebam ravnateljev in razvoju vodenja VIZ v 21. stoletju;
- uveljavljanje nacionalnega modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vrtcih in šolah ter modela podpore ravnateljem na področju vodenja;
- učinkovito sodelovanje z MIZŠ ter drugimi strokovnimi ustanovami in stanovskimi združenji na področju šolstva.

3.2 ORGANIZIRANOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

Področja dela redne dejavnosti:

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

Svet zavoda deluje v sestavi:

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

Strokovni svet Šole za ravnatelje deluje v sestavi:

- dr. Tatjana Ažman;
- dr. Mateja Brejc;
- Marko Cetin;
- mag. Sebastjan Čagran;
- dr. Justina Erčulj;
- dr. Vladimir Korošec;
- Barbara Kuk Žgajner;
- mag. Branka Likon;
- mag. Peter Markič;
- mag. Polona Peček;
- mag. Vlasta Poličnik;
- dr. Mihaela Zavašnik.

Programski svet Šole za ravnatelje

S ciljem zagotavljanja najvišje kakovosti izvajanja usposabljanj, sprotnega usklajevanja programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanja in usmerjanja razvoja vodenja VIZ direktor oblikuje programski svet zavoda, v katerem so poleg strokovnih delavcev Šole za ravnatelje tudi predstavniki ustanovitelja, strokovnih ustanov in ravnateljskih združenj.

Člani Programskega sveta so: mag. Ciril Dominko – direktor Gimnazije Bežigrad, dr. Stanka Lunder Verlič – MIZŠ, dr. Mihaela Zavašnik – Šola za ravnatelje, Špela Drstvenšek – Osnovna šola Toneta Čufarja Maribor, in Branka Kovaček – VVZ Vrtec Ivančna Gorica.

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju:

- dr. Vladimir Korošec, odgovorni urednik;
- mag. Polonca Peček, glavna urednica.



Šola za ravnatelje

4 Cilji zavoda, osnovne dejavnosti ter osnovne in posebne naloge

4.1 DOLGOROČNI CILJI

- **Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ**

Cilj izhaja iz Sklepa o ustanovitvi Šole za ravnatelje in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Udeležencem usposabljanj bomo zagotovili najvišjo kakovost storitev in podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov ter pri uveljavljanju sistemskih izboljšav in sprememb. Za uspešno delovanje šol je treba ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem omogočiti stalno podporo na področju vodenja zavodov, s čimer se izboljšuje kakovost in učinkovitost vodenja ter znižujejo stroški poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

- **Razvijanje vodenja VIZ na osebni, organizacijski in sistemski ravni**

Za uvajanje novosti, sprememb in učinkovitih modelov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov bomo v zavodu izvajali nacionalne in mednarodne projekte ter aplikativne raziskave, na podlagi katerih bomo izboljševali kakovost lastne dejavnosti in učinkovitost vodenja v slovenskih vrtcih in šolah.

Vzpostavili bomo učinkovito partnersko sodelovanje s sorodnimi zavodi v tujini ter sodelovali na mednarodnih konferencah in posvetih.

- **Izboljševanje organiziranosti, poslovanja in kadrovskih potencialov zavoda**

Temeljni pogoji za kakovostno izvajanje programov usposabljanja in drugih dejavnosti so dobra organiziranost zavoda, hitra odzivnost na potrebe vodstev šol in vrtcev, predvsem pa visoka usposobljenost strokovnih delavcev, njihova motiviranost za sodelovanje in uvajanje sprememb. V Šoli za ravnatelje bomo vzpostavili učinkovito in ekonomično organizacijo dejavnosti, krepili načela timskega dela ter spodbujali sodelovanje s strokovnimi ustanovami in okoljem.

4.2 PREDNOSTNE NALOGE V LETU 2019

4.2.1 Izvajanje programov usposabljanja in podpore ravnateljem na področju vodenja VIZ

V skladu s Sklepom o ustanovitvi in Statutom je izvajanje programov usposabljanja za vodenje vrtcev in šol najpomembnejša naloga Šole za ravnatelje. Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti ter sprti preverjamo rezultate svojega dela. V ta namen si bomo prizadevali:

- dejavnost Šole za ravnatelje vsebinsko in organizacijsko približati ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ;
- krepiti podporo ravnateljem v različnih oblikah svetovanja.

4.2.2 Razvijanje vodenja v vrtcih in šolah ter izvajanje projektov

S ciljnim raziskovanjem v okviru projektnih aktivnosti spoznavamo razmere na področju vodenja šol in vrtcev ter potrebe ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Na podlagi teh spoznanj razvijamo ter v praksi preizkušamo nove modele in pristope vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Na tem področju bomo prednostno izvajali:

- aktivnosti za implementacijo Nacionalnega okvira ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju;
- aktivnosti za implementacijo Modela celovite podpore ravnateljem VIZ.

4.2.3 Prilagajanje organizacije in dejavnosti Šole za ravnatelje potrebam ravnateljev za vodenje VIZ

Z rezultati in spoznanji, pridobljenimi v različnih projektih ter na podlagi lastne prakse, sproti dopolnjujemo programe usposabljanj, dejavnost in organiziranost Šole za ravnatelje ter sledimo potrebam ravnateljev pri vodenju VIZ. V letu 2019 bomo prednostno razvijali in krepili:

- mednarodno sodelovanje Šole za ravnatelje in ravnateljev VIZ;
- sodelovanje s strokovnimi zavodi na področju izobraževanja in strokovnimi združenji ravnateljev.

Preglednica 1: Dolgoročni cilji Šole za ravnatelje v obdobju 2019–2023

Zaporedna številka cilja	Dolgoročni cilj	Opis kazalnika	Začetna vrednost kazalnika	Pričakovana vrednost kazalnika
1	Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ	Povečati število vključenih ravnateljev v programe usposabljanja.	100 %	105 %
		Izboljšati oblike podpore ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovanja.	Delna stalna podpora v obliki svetovanja	Vzpostavitev vsaj ene stalne oblike podpore v obliki svetovanja
		Povečati število publikacij in gradiv, ki so ena izmed oblik podpore ravnateljem VIZ.	3	5
2	Razvijanje vodenja VIZ na osebni, organizacijski in sistemski ravni	Načrtno posodabljati in razvijati nove programe usposabljanja ravnateljev.	1 posodobljen program letno	2 posodobljena programa letno
		Izvajati in implementirati vsebine projektov ESS v dejavnost ŠR.	Vsebine ESS projektov so delno implementirane v dejavnost ŠR in prakso vodenja.	Rezultate projektov ESS celovito in sistematično implementirati v dejavnost ŠR in prakso vodenja VIZ.
		Vzpostaviti različne oblike mednarodnega povezovanja ŠR na področju vodenja v VIZ.	Programi vodenja VIZ za tuje udeležence se ne izvajajo.	Razviti program vodenja VIZ za ravnatelje iz tujine.
3	Izboljševanje organiziranosti, poslovanja in kadrovskih potencialov zavoda	Skladno z dejavnostjo zavoda vzpostaviti načrt profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev zavoda.	Načrt kariernega in profesionalnega razvoja je delno usklajen z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda.	Razvit in uveljavljen načrt kariernega in profesionalnega razvoja, skladno z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda
		Vzpostaviti redno sodelovanja z zavodi na področju izobraževanja.	Sodelovanje z zavodi se uresničuje le na ravni projektov ESS.	Vzpostaviti načrt rednega sodelovanja z zavodi.
		Povečati število strokovnih delavcev ŠR za podporo vodenju.	13	15



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Preglednica 2: Kratkoročni cilji Šole za ravnatelje

Številka dolgoročnega cilja	Kratkoročni cilji	Opis kazalnika	Začetna vrednost kazalnika	Pričakovana vrednost kazalnika v letu 2019
1	Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ	Povečati število vključenih ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev programe usposabljanja.	100 %	102 %
		Izboljšati kakovost izvajanja programov usposabljanja in izboljšati povprečno oceno udeležencev.	3 na štiristopenjski ocenjevalni lestvici	3,5 na štiristopenjski ocenjevalni lestvici
	Zagotavljanje drugih oblik podpore ravnateljem za vodenje VIZ (posveti, svetovanje ...)	Izboljšati oblike podpore ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovođenja.	Delna stalna podpora v obliki svetovanja	Vzpostavitev vsaj ene stalne podpore v obliki svetovanja
		Izboljšati sodelovanje deležnikov pri pripravi jesenskih posvetov ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol.	V programskem odboru ne sodelujejo predstavniki združenj ravnateljev.	Imenovanje programskega odbora za organizacijo srečanj ravnateljev
	Krepitev publicistične dejavnosti zavoda	Povečati število publikacij in gradiv, ki so ena izmed oblik podpore ravnateljem VIZ.	3	4
		Posodobiti vsebino revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	Revija VVI ima že vrsto let ustaljeno vsebinsko zgradbo.	Predlog nove vsebinske zgradbe revije VVI
2	Posodabljanje in razvijanje novih programov usposabljanja in drugih oblik podpore	Načrtno posodabljanje in razvijati nove programe usposabljanja ravnateljev.	1 posodobljen program letno	2 posodobljena programa letno
		Izvajati aktivnosti za razvoj in implementacijo Modela celovite podpore ravnateljem.	Model je v pripravi in ni usklajen z uporabniki in MIZŠ.	Usklajen Model podpore z uporabniki in MIZŠ
	Izvajanje ESS projektov na področju vodenja v VIZ	Izvajati projekte ESS, s katerimi izboljšujemo vodenje VIZ.	Vsebine ESS projektov so delno implementirane v dejavnost zavoda in prakso vodenja.	Rezultate projektov ESS celovito in sistematično vključiti v dejavnost zavoda in prakso vodenja VIZ.
		Izvajati aktivnosti za implementacijo Nacionalnega okvira ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.	Nacionalni okvir ni implementiran	Program za implementacijo Nacionalnega okvira
	Krepitev razvoja mednarodnega sodelovanja	Vzpostaviti različne oblike mednarodnega sodelovanja ŠR na področju vodenja v VIZ.	Programi vodenja VIZ za tuje udeležence se ne izvajajo	Razvit program vodenja VIZ za ravnatelje iz tujine
		Povečati število projektov mednarodnega sodelovanja na področju vodenja.	1 projekt	2 projekta

3	Ciljno usmerjanje profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev ŠR	Skladno z dejavnostjo zavoda vzpostaviti načrt profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev.	Načrt profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev ŠR je delno usklajen z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda	Razvit in uveljavljen načrt profesionalnega in kariernega razvoja skladno z dolgoročnimi razvojnimi cilji zavoda
		Sistematično in načrtno usposabljanje zaposlenih ŠR	Občasno izvajanje internih oblik usposabljanja.	2 skupinski obliki usposabljanja
	Krepitev medinstitucionalnega sodelovanja	Krepiti sodelovanje zavoda s strokovnimi ustanovami in zavodi.	Cilji sodelovanja niso usklajeni z dejavnostjo zavoda.	Uskladiti cilje in področja sodelovanja.
		Vzpostaviti redna sodelovanja z zavodi, ki delujejo na področju izobraževanja.	Sodelovanje z zavodi se uresničuje le na ravni projektov ESS.	Vzpostavljen načrt ciljev sodelovanja z zavodi
	Programsko, organizacijsko in kadrovske preoblikovanje zavoda	Povečati število strokovnih delavcev v ŠR za podporo vodenju.	13	13
		Izboljšati obveščanje znotraj zavoda in komunikacijo zavoda z javnostmi.	Šibek notranji pretok informacij	Uskladiti učinkovit model notranjega in zunanega obveščanja.

4.3 AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE KLJUČNIH RAZVOJNIH CILJEV ŠOLE ZA RAVNATELJE

Zagotavljanje podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja		
Ukrep	Nosilec/-ci	Rok
Preoblikovati programsko in organizacijsko zgradbo ŠR ter okrepiti dejavnost pedagoškega svetovanja;	Direktor	2019–2021
v programe stalno uvajati aktualne oblike dela ter jih dopolniti s sodobnimi vsebinami in spoznanji na področju vodenja VIZ;	Predavatelji, višji predavatelji	Stalna naloga
povečati število izdaj publikacij in gradiv, ki so ena izmed oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ;	Predavatelji, višji predavatelji	Stalna naloga
stalno evalvirati in izvajati programe ter jih sproti izboljševati.	Predavatelji, višji predavatelji	Stalna naloga
Razvijanje vodenja VIZ		
Implementirati Model celovite podpore ravnateljem v sodelovanju z MIZŠ in drugimi deležniki;	Direktor, področni sekretarji	2019–2020
implementirati Nacionalni okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v sodelovanju s pristojnim ministrstvom in javnimi zavodi: CPI, RIC in ZRSŠ;	Direktor, področni sekretarji	2019–2020
na podlagi raziskav in pobud razvijati nove programe usposabljanj in podpore ravnateljem na področju vodenja.	Predavatelji, višji predavatelji	Stalna naloga
Izboljševanje organiziranosti, poslovanja in kadrovskih potencialov Šole za ravnatelje		
Načrtovati profesionalni in karierni razvoj sodelavcev – izdelati načrt;	Direktor, vsi zaposleni	Stalna naloga
načrtovati sistematično in ciljno usmerjeno izobraževanje zaposlenih;	Direktor, vsi zaposleni	Stalna naloga
s pristojnim ministrstvom uskladiti kadrovske načrte in ga uskladiti z obsegom in vsebino dejavnosti;	Direktor	2023
vzpostaviti fleksibilno organizacijo dela ter pregleden način notranjega obveščanja in obveščanja uporabnikov.	Direktor, vsi zaposleni	2019–2020



Šola za ravnatelje

5. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin

A. REDNA DEJAVNOST

5.1 PRIPRAVA NA VODENJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Vodja programa: Mihaela Zavašnik	144 ur	2018/2019: 5 skupin 2019/2020: 5 skupin
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Justina Erčulj	37 ur	2018/2019: 3 skupine 2019/2020: 3 skupine

5.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE RAVNATELJEV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	Vodja programa: Tatjana Ažman	40 ur	2018/2019: 1 skupina 2019/2020: 1 skupina
Tematske delavnice	Vodja programa: Peter Markič	6 ur	2018/2019: 8 skupin 2019/2020: 10 skupin
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Justina Erčulj	24 ur	2019/2020: 1 skupina
Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev – projekt KK	Vodja programa: Vlasta Poličnik	40 ur	2018/2019: 3 skupine 2019/2020: 3 skupine

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

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
(P)ostani uspešen srednji vodja	Vodja programa: Mihaela Zavašnik	56 ur	2019/2020: 2 skupini
Veščine vodenja za strokovne delavce – projekt KK	Vodja programa: Justina Erčulj	16 ur	2018/2019: 2 skupini
Vodenje aktiva 1	Vodja programa: Mihaela Zavašnik	46 ur	2018/2019: 2 skupini

5.4 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
(P)ostani uspešen srednji vodja	Vodja programa: Mihaela Zavašnik	42 ur	2018/2019: 4 skupine 2019/2020: 4 skupine
Usposabljanje za samoevalvacijo	Vodja programa: Mateja Brejc	48 ur	2018–2020: 3 skupine
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov – projekt KK	Vodja programa: Vlasta Poličnik	8 ur	2018/2019: 17 skupin 2019/2020: 17 skupin

5.5 STROKOVNI POSVETI IN SREČANJA

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

5.6 PODPORA RAVNATELJEM – SVETOVANJE

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

Na podlagi dosedanjih izkušenj smo poskusno zasnovali tri oblike svetovanja, in sicer:

- sistem vprašanj in odgovorov preko informacijskega sistema;
- svetovalne obiske na sedežih vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- skupinske oblike svetovanja na delavnicah, strokovnih srečanjih ali regijskih aktivih ravnateljev.

Za vsako od navedenih oblik smo v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij pripravili ustrezna navodila in postopke svetovanja. Rezultati svetovanja bodo zagotovo koristna podlaga za spreminjanje prakse vodenja in razvoj vodenja vrtcev in šol. Poleg tega bomo v Šoli za ravnatelje na spoznanjih in ugotovitvah, pridobljenih v procesu svetovanja, dopolnjevali programe usposabljanja in druge oblike podpore ravnateljem. K izvajanju svetovanja želimo pritegniti tudi izkušene in za svetovalno delo usposobljene ravnatelje, saj se je to v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij izkazalo za učinkovito obliko svetovanja.

Vse oblike svetovanja so prinesle dobre rezultate, saj ravnatelji želijo posamezne probleme reševati v dialogu s strokovnjaki Šole za ravnatelje in na primerih dobre prakse drugih ravnateljev, ki so se s podobnimi izzivi že spopadali.



Šola za ravnatelje

B. DRUGE NALOGE V LETU 2019

5.7 PROJEKTI EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV (V NADALJEVANJU: ESS)

Naslov projekta	Obdobje izvajanja	Vodja oz. nosilec aktivnosti	Oblika izvajanja
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	2016–2019	Justina Erčulj	ŠR – samostojni izvajalec
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov	2016–2019	Mateja Brejc	Vodilni konzorcijski partner
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	2018–2022	Branka Likon	Konzorcijski partner
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	2017–2021	Justina Erčulj	Konzorcijski partner
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	2018–2022	Branka Likon	Konzorcijski partner
Učim se biti učitelj – projektna dokumentacija je v potrjevanju	2019–2022	Mihaela Zavašnik	ŠR – samostojni izvajalec

5.8 MEDNARODNI PROJEKTI

Projekt	Trajanje projekta	Izvajalci dejavnosti
Erasmus+, LELENET	2017–2020	Justina Erčulj, Mateja Brejc, Lea Avguštin
Erasmus+, KA1 – mobilnost	2018–2019	Mihaela Zavašnik, Lea Avguštin

5.9 PUBLICISTIČNA DEJAVNOST

Publikacija	Odgovorna oseba	Število izdaj
Znanstvena revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Polonca Peček	3
Priročnik Spremljanje dela strokovnih delavcev	Justina Erčulj	1

5.10 POSEBNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Materialna podpora	Srečanja Združenj ravnateljev vrtcev, osnovnih in glasbenih šol ter srednjih šol in dijaških domov
Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom	Obeležitev dogodka	Izvedba dogodka
Nadgradnja delovanja strokovnih jeder	Nadgradnja projekta OPK	Izvedba srečanj

5.11 OSNOVNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Predsedovanje Svetu EU – 2021	Sodelovanje v koordinacijah, priprava gradiv	Sodelovanje v delovnih telesih

5.12 RAZISKOVALNA IN RAZVOJNA DEJAVNOST

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

6 Načrtovanje virov

6.1 FINANČNI VIRI

Programi usposabljanja, ki jih izvaja Šola za ravnatelje, se financirajo iz spodaj navedenih virov.

Viri financiranja

Vir financiranja – proračunski viri	Predviden obseg sredstev
Proračunska postavka 863110: - pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – za stroške dela - pogodba o sofinanciranju z MIZŠ in delno materialne stroške	553.817,00 26.000,00
Proračunska postavka 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum (posebni projekti MIZŠ,) – za delno kritje materialnih stroškov: - aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	16.000,00
Viri financiranja – neproračunski viri	
Kotizacije udeležencev – za delno kritje izvedbe programov	139.550,00
Sredstva ESS	802.000,00
Sredstva iz mednarodnih projektov	34.200,00
Založniška dejavnost - naročniki - sofinanciranje ARRS	14.850,00 5.400,00
Drugi viri	6.000,00
Skupaj	1.597.817,00

6.2 PRIKAZ FINANCIRANJA PO POSAMEZNIH PODROČJIH

6.2.1 Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	106. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

6.2.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja
Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Tematske delavnice	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljem	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Angleščina kot tuj jezik za mobilnost ravnateljev	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS

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

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
(P)ostani uspešen srednji vodja	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Veščine vodenja za strokovne delavce	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS

6.2.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Mreže učečih se šol in vrtcev	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Usposabljanje za samoevalvacijo	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS



Šola za ravnatelje

6.2.5 Strokovni posveti in srečanja

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Kotizacije udeležencev
2.	Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Kotizacije udeležencev
3.	Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Kotizacije udeležencev
4.	Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
5.	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
6.	Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS

DRUGE NALOGE V LETU 2019

6.2.6 Projekti ESS

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-16-319002
2.	Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VIZ	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-16-319004
3.	Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232
4.	Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-17-319025
5.	Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-17-319025
6.	Učim se biti učitelj	Pogodba z MIZŠ v pripravi

6.2.7 Mednarodni projekti

Projekt	Pogodba o financiranju
Erasmus+, LELENET (konzorcijsko partnerstvo)	Pogodba z Masarykovo univerzo v Brnu
Erasmus+, KA1 – mobilnost	Pogodba – Cmepius

6.2.8 Publikacije

Projekt	Financiranje
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Pogodba z ARRS, naročnine
Publikacija – Spremljanje dela strokovnih delavcev	Projekt Krepitev kompetenc strokovnih delavcev v VIZ



Šola za ravnatelje

6.2.9 Posebne naloge

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Materialna podpora	Pogodba z MIZŠ
Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom	Obeležitev dogodka	Pogodba z MIZŠ
Nadgradnja delovanja strokovnih jeder	Nadgradnja projekta OPK	Pogodba z MIZŠ

6.2.10 Osnovna naloga

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Predsedovanje Slovenije Svetu EU – 2021	Sodelovanje v koordinacijah, priprava gradiv	Pogodba z MIZŠ

7 Kadrovska analiza

Za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje je odobrenih 13 strokovnih delavcev, ki se financirajo iz državnega proračuna, kar je izhodišče za pripravo kadrovskega načrta. Strokovni sodelavci Šole za ravnatelje so: direktor, štiri področni sekretarji, štiri višji predavatelji, predavatelj, koordinatorica področja, strokovna sodelavka za finančno poslovanje in organizacijo ter poslovna sekretarka, ki so glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje redne dejavnosti in projektov. Vsi zaposleni imajo ustrezno strokovno izobrazbo in številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in preverjanjem izvajanja projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS ter iz državnega proračuna.

Na začetku leta 2019 je bilo v Šoli za ravnatelje 32 polno ali delno zaposlenih sodelavcev. Februarja 2019 smo dodatno zaposlili 11 ravnateljic in ravnateljev, ki v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij sodelujejo kot svetovalci na področju preprečevanja nasilja v VIZ. Do 31. avgusta bo v zavodu skupaj 43 polno ali delno zaposlenih sodelavcev.

Preglednica 3: Pregled zaposlenih po sistemizaciji delovnih mest za redno dejavnost, 1. 1. 2019

Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Zahtev. izobr.	Dej. izobr.	Delovno mesto	Zaposlitve na dejavnostih
Vladimir Korošec	DČ	100	IX	IX	direktor	ŠR
Justina Erčulj	NDČ	100	VIII	IX	področni sekretar	ŠR, ESS
Mateja Brejc	NDČ	100	VIII	IX	področni sekretar	ŠR, ESS
Sebastjan Čagran	NDČ	100	VIII	VIII	področni sekretar	ŠR, ESS
Mihaela Zavašnik	NDČ	100	VIII	IX	področni sekretar	ŠR, ESS
Tatjana Ažman	NDČ	100	XIII	IX	višja predavateljica	ŠR, ESS
Vlasta Poličnik	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	ŠR, ESS
Peter Markič	NDČ	100	VIII	VIII	višji predavatelj	ŠR, ESS
Polonca Peček	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	ŠR, ESS
Petra Weissbacher	NDČ	100	VII	VII	koordinatorica področij	ŠR
Maja Škrjanc	NDČ	100	VII	VII	samost. str. sodelavec za org. in poslovanje	ŠR, ESS
Darja Kovač	NDČ	100	VI	V	tajnik VIZ VI	ŠR, ESS

Preglednica 4: Vsi zaposleni v ŠR na dan 1. 1. 2019

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred po nap.	Delež	Število delavcev
1.	DIREKTOR	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	52	100 %	1
3.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	52	100 %	1
4.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	49	100 %	1
5.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	VIII.	47	100 %	1
6.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	51	100 %	1
7.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	46	100 %	1
8.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	49	100 %	1
9.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	47	100 %	1
11.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	43	30 %	1
12.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	46	20 %	1
13.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	45	20 %	1
14.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	41	20 %	1
15.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	45	10 %	7
16.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	39	100 %	1
17.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	39	100 %	1
18.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	40	40 %	1
19.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	42	50 %	1
20.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	10 %	5
21.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	45	10 %	1
22.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	45	20 %	1
23.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	43	20 %	1
24.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	44	20 %	2
25.	SAMSTOJNI STROKOVNI SODELAVEC	J017227	VII.	VII.	41	100 %	1
26.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	37	100 %	1
27.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	37	100 %	1
28.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	37	100 %	1
29.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	34	75 %	1
30.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	36	100 %	1
31.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	34	20 %	1
32.	TAJNIK VIZ VI	J026004	VI.	V.	31	100 %	1



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

7.1 LETNA DELOVNA OBVEZNOST PREDAVATELJEV

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

- neposredno pedagoško obveznost – kontaktne ure z udeleženci usposabljanj v obsegu 330 ur na leto. Poleg tega opravljajo druge naloge, in sicer: vodenje področja, priprava novih programov, izvajanje ESS projektov, sodelovanje v razvojnih delovnih skupinah s področja vodenja v izobraževanju na nacionalni ravni, izvajanje posebnih nalog, določenih s strani MIZŠ, organizacije posvetov in opravljanje drugih nalog po navodilu direktorja;
- posredno pedagoško obveznost, ki obsega pripravo na neposredno pedagoško dejavnost, pripravo gradiv, pripravo preverjanj, komuniciranje z udeleženci, mentoriranje seminarskih nalog, dajanje pisne in ustne povratne informacije udeležencem, s pedagoškim delom povezana administrativna opravila, osnovno raziskovalno delo, ki je nujno za razvoj vsebin, evalvacijo pedagoškega dela in programov usposabljanj ter drugo delo po nalogu direktorja v skladu z letnim načrtom.

Zaradi narave dela in v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list Republike Slovenije št. 21/13 in 78/13 popr.) je delovni čas za področne sekretarje, višje predavatelje in predavatelje razporejen neenakomerno in se izvaja tudi na različnih lokacijah izven sedeža zavoda.

7.2 PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

V okviru razpoložljivih materialnih sredstev bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in tujini v obsegu največ pet dni v letu. Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo v skladu z dolgoročnimi cilji, prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje ter cilji ESS in mednarodnih projektov. V program usposabljanja vključujemo formalne in neformalne oblike učenja. Vsak zaposleni strokovni delavec na začetku leta pripravi predlog lastnega strokovnega usposabljanja, ki je podlaga za načrt strokovnega usposabljanja delavcev zavoda. Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje kakovosti vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Zato je profesionalni razvoj zaposlenih usmerjen na področje vodenja v izobraževanju. Zaposleni morajo samostojno spremljati raziskave in literaturo s tega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti omogočamo udeležbo na strokovnih posvetih doma in v tujini ter sodelovanje v projektih zunaj zavoda. V letu 2019 bomo spodbujali redno spremljanje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno v prenavo obstoječih programov ter oblikovanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Na strokovnih kolegijih in posvetih bomo organizirali ciljno usmerjene strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov na vodenje. Cilj tovrstnih razprav je preverjanje ter oblikovanje skupnih stališč in pobud za dopolnjevanje programov Šole za ravnatelje in oblikovanje modelov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Pomemben del profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih. Načrtujemo, da se bo vsak predavatelj vsaj enkrat na dve leti udeležil enega izmed posvetov s prispevkom s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem kolegiju Šole za ravnatelje, ki poteka enkrat mesečno. Tuje strokovnjake, ki bodo sodelovali na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bomo povabili, da izvedejo delavnico za predavatelje. V letu 2019 načrtujemo vsaj dve skupinski izobraževanji za vse zaposlene v zavodu. Ob prenavi programov oziroma pri razvoju novih bomo pripravili gradiva za udeležence usposabljanj, ki jih bodo lahko uporabljali tudi pri njihovem nadaljnjem delu oziroma pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prav tako bomo skrbeli za redno dopolnjevanje in aktualizacijo že izdelanih študijskih gradiv.

Preglednica 5: Program izobraževanja in udeležbe na konferencah strokovnih delavcev
Šole za ravnatelje v letu 2019



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

Zap. št.	Ime in priimek	Delovno mesto	Program usposabljanja
1.	Lea AVGUŠTIN	Koordinatorica programov, predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
2.	Tatjana AŽMAN	Višja predavateljica	Krajši programi v povezavi z vodenjem ljudi v organizaciji, posvet Društva za supervizijo, coaching in organizacijsko svetovanje, konferenca ENIRDELM (Ljubljana, september 2019)
3.	Mateja BREJC	Področna sekretarka	Program Akademija vodenja (Ljubljana, april 2019), konferenca PVVP – Izzivi projektne vodenja (Ljubljana, maj 2019), konferenca ENIRDELM 2019 (Ljubljana, september 2019)
4.	Marko CETIN	Predavatelj	Osnovno mediacijsko usposabljanje (Ljubljana, oktober 2019)
5.	Sebastjan ČAGRAN	Področni sekretar	Konferenca ENIRDELM 2019 (Ljubljana, september 2019), Dnevi prakse javnih naročil (Laško, marec 2019), program za pridobitev kvalifikacije »strokovnjak za oddajo javnih naročil v RS«
6.	Justina ERČULJ	Področna sekretarka	Konferenca ENIRDELM 2019 (Ljubljana, september 2019), krajši programi v povezavi z vodenjem ljudi v organizaciji
7.	Alenka JURIČ RAJH	Predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
8.	Vladimir KOROŠEC	Direktor	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
9.	Darja KOVAČ	Poslovna sekretarka	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
10.	Barbara KUK ŽGAJNAR	Predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
11.	Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Koordinatorica programov	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
12.	Doroteja LEŠNIK MUGNANIONI	Predavateljica	Seminar Kako komunicirati s težavnimi sogovorniki (Ljubljana, marec 2019)
13.	Branka LIKON	Višja predavateljica	16. znanstveno posvetovanje – Agilna organizacija (Ljubljana, junij 2019), Mednarodna konferenca <i>Thriving of Future Education, Industry, Business and Society</i> (Piran, maj 2019)
14.	Peter MARKIČ	Višji predavatelj	Konferenca na temo vodenje v izobraževanju. Švica – Zug (september 2019)
15.	Polona PEČEK	Višja predavateljica	Konferenca ENIRDELM (Ljubljana, september 2019), krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
16.	Vlasta POLIČNIK	Višja predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji, Konferenca na temo vodenje v izobraževanju (Zug, Švica, september 2019)
17.	Anja SAGADIN BEDRAČ	Koordinatorica programov	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
18.	Maja ŠKRJANC	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in poslovanje	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
19.	Eva VALANT	Koordinatorica programov	ENIRDELM 2019 (Ljubljana, september 2019), program Telefoniranje in pisanje dopisov v angleškem jeziku, konferenca World of synergy (Ljubljana, marec 2019)
20.	Mihaela ZAVAŠNIK	Področna sekretarka	Konferenca Mednarodni vidiki vzgoje in izobraževanja (Pedagoški inštitut, Ljubljana, september 2019), krajši programi strokovnega izobraževanja s področja HRM v Sloveniji, konferenca na temo vodenje v izobraževanju (Zug, Švica, september 2019)
21.	Petra WEISSBACHER	Koordinatorica programov	Konferenca ADMA – pisarniška odličnost (Portorož, maj 2019), udeležba na delavnici Kako obvladati čas in organizirati lastno delo



Šola za ravnatelje

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST

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

1.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program je v šolskem letu 2018/2019 vključenih 85 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah. Ena izvedba poteka od junija 2018 do junija 2019 (skupini ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 – ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2018 do oktobra 2019 (skupini ŠR 4 in ŠR 5 – ob koncu tedna). Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, kot so: projektno delo, senčenje, listovnik in drugi. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo pa izvedemo ob koncu programa. Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit. Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2018/2019 je po Sklepu Strokovnega sveta Republike Slovenije na ravnateljski izpit prijavljenih 16 kandidatov.

Aprila 2019 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2019/2020. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin po 16 do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih več kandidatov, bodo imeli prednost tisti kandidati, ki so že imenovani za ravnatelja in morajo ravnateljski izpit opraviti v enem letu po imenovanju. Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa Šole za ravnatelje.

Preglednica 1: Obseg dejavnosti: število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2018/2019	5	85	16
2019/2020	5	90	1 skupina, predvidoma do 20 udeležencev

1.2 PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

Da bi zagotovili učinkovito povezavo med teorijo in prakso, sodelujemo z ravnateljki praktiki, ki koordinirajo posamezne skupine in vodijo strokovne razprave na vsaki delavnici. V šolskem letu 2019/20 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2018/2019.

Preglednica 2: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2018/2019	3	26 novoimenovanih ravnateljev, 26 mentorjev
2019/2020	3	24 novoimenovanih ravnateljev, 24 mentorjev

2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev

2.1 PROGRAM MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Cilji programa:

- načrtovanje, uvajanje in spremljava izboljšav s področja vodenja;
- krepitev mreženja ravnateljev za vzajemno učenje;
- krepitev strokovnih razprav.

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

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

Program smo prvič razpisali v mesecu juniju za šolsko leto 2018/2019. V pilotno izvedbo programa se je vpisalo 29 ravnateljic in ravnateljev, ki smo jih po uvodnem srečanju razdelili v sedem mrež. V šolskem letu 2019/2020 bomo program ponovno razpisali, pred pričetkom izvajanja pa ga bomo na podlagi evalvacije pilotne izvedbe tudi dopolnili.



Šola za ravnatelje

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

2.2 TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa je mag. Peter Markič.

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

V šolskem letu 2018/2019 načrtujemo osem delavnic z naslednjimi vsebinami: strah pred osebnimi podatki je odveč, delo z otroki s posebnimi potrebami in predstavitev tipičnih motenj, priprava letnega poročila za leto 2018 in izjave o notranjem nadzoru javnih financ, trpinčenje na delovnem mestu in kaj ima ravnatelj s tem, ABC prava za ravnatelje. V šolskem letu 2019/2020 prav tako načrtujemo osem tematskih delavnic, in sicer z naslednjimi vsebinami: ABC osnove bilanc, kontov in izračun presežkov za leto 2019, kako vas stres stresa, strah pred osebnimi podatki je odveč, trpinčenje na delovnem mestu in kaj ima ravnatelj s tem, ABC prava za ravnatelje, priprava letnega poročila za leto 2019 in izjave o notranjem nadzoru javnih financ.

Preglednica 3: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Predvideno število udeležencev
2018/2019	8	160
2019/2020	8	160

2.4 USPOSABLJANJE ZA MENTORJE NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

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

Cilji programa:

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

V šolskem letu 2019/2020 bomo program ponovno razpisali in ga pričeli predvidoma izvajati v septembru 2019. Program poteka v treh tematskih srečanjih, na katerih skupaj z udeleženci spremljamo aktivnosti na področju pedagoškega vodenja vrtca in šole.

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

3.1 PROGRAM (P)OSTANI USPEŠEN SREDNJI VODJA

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

- krepitev vodstvenih znanj in spretnosti vodij enot/podružnic in pomočnikov ravnateljev;
- izmenjava primerov dobrih praks vodenja enot/podružnic in dela pomočnikov ravnateljev;
- spodbujanje refleksij na prakse vodenja z namenom izboljšav;
- krepitev mreženja vodij enot/podružnic in pomočnikov ravnateljev.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Pomočniki ravnateljev ter vodje enot in podružnic opravljajo vedno bolj zahtevne vodstvene naloge, za katere potrebujejo nova vodstvena znanja in spretnosti. Program je namenjen pomočnikom ravnateljem ter vodjem enot in podružnic, ki bi radi razvijali in/ali nadgrajevali svoje znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Pri vodenju gre za nenehno učenje, (pre)oblikovanje učnega okolja in učenje vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki pa ne more biti uspešno in učinkovito, če je odvisno zgolj in le od enega samega vodje. Sodobno vodenje pomeni, da ima ravnatelj ob sebi številne druge vodje, ki z združevanjem in povezovanjem vseh strokovnih delavcev (in tudi drugih deležnikov) omogočajo in krepijo profesionalne učeče se skupnosti. Raziskave potrjujejo, da distribuirano vodenje spodbuja skupno odgovornost, ustvarjalnost, proaktivnost, skupno učenje ter odpira priložnosti, da vsi prispevajo k skupnemu dobremu, kar izboljšuje učenje, poučevanje in povečuje možnosti za izboljšave ter trajnost sprememb.

Oblike dela v programu temeljijo na izkustvenem učenju in treningu (npr. refleksije, igre vlog, coaching tehnike in modeli). Program poleg srečanj na Šoli za ravnatelje vključuje tudi 2 obvezni mreženji na zavodih, iz katerih prihajajo udeleženci. Na eno od srečanj bodo povabljeni tudi ravnatelji.

Program traja od aprila 2019 do avgusta 2020 in obsega 56 kontaktnih ur (sedem srečanj) ter izvedbo dveh mreženj.

Razpis je bil objavljen januarja 2019. Vpisali smo dve skupini udeležencev.

Preglednica 4: Število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2018/2019	2	68

3.2 PROGRAM VODENJA AKTIVA 1

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Vse več je namreč empiričnih dokazov in širšega konsenza med raziskovalci in



Šola za ravnatelje

praktiki, da distribuirano vodenje z uspešnimi vodji aktivov pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu vodenju ter ustvarjanju profesionalnih učečih se skupnosti kot temeljev prihodnosti vzgojno-izobraževalnih zavodov. Za vodje aktivov, ki so primarno strokovnjaki za področje učenja in poučevanja, je bistvenega pomena, da so opolnomočeni tudi za vodstveno kompetenco.

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

V šolskem letu 2018/2019 smo vpisali dve skupini, ki bosta s programom zaključili maja 2019. V šolskem letu 2019/2020 ne načrtujemo razpisa, saj smo razpisali pilotni program (P)ostani uspešen srednji vodja za vodje enot/podružnic in pomočnike ravnateljev. Razpis je bil objavljen januarja 2019.

Preglednica 5: Število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2018/2019	2	75

4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

4.1 MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa je mag. Polona Peček.

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

Cilji programa:

- vzpostaviti medsebojno sodelovanje – učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov;
- ozavestiti šole/vrtce (učitelje/vzgojitelje), da je njihovo temeljno poslanstvo "učenje in poučevanje" in da so vsi njihovi "pomembni problemi" povezani s tem, ter jih usposobiti za »prepoznavanje 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 spremljane dela na šolah (samoevalvacijo) 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.

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.

V letih 2017 in 2018 so v programu Mreže učečih se šol in vrtcev sodelovali predavatelji Šole za ravnatelje: 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.

Treba je poudariti, da smo pred začetkom dvoletnega programa preverili in dopolnili program, sploh pa izvedbo dveh delavnic v drugem letu izvajanja programa. Izdali in dopolnili smo tudi priročnik, ki ga uporabljamo pri izvajanju programa.

V preteklih evalvacijah je bil izpostavljen problem strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Zaradi teh ugotovitev smo pilotno uvedli skupine, ki so se vpisale v dvoletni program, kar se je na osnovi evalvacij izkazalo za dobro odločitev.

Evalvacije dvoletnega izobraževanja so pozitivno naravnane in kažejo, da so uvedene spremembe prinesle zadovoljive rezultate. Izkazalo se je, da je treba še več pozornosti posvetiti natančni izdelavi akcijskih načrtov, saj le ti lahko podpirajo dobro izvedbo programa v letih izboljševanja izbranega področja. Poleg tega bomo večjo pozornost posvetili tudi znanju, ki ga razvojni timi potrebujejo pri spremljavi izboljšave, in znanju, ki je vezano na uvajanje sprememb. Podobno se je izkazalo tudi, da je stalna prisotnost ravnateljev na Mrežah dobra, prav tako pa je dobrodošlo, da se kolikor je le mogoče vključujejo v delo razvojnega tima in mu nudijo pomoč pri sami izvedbi programa ter poskrbijo, da je izbrano področje izboljšave vključeno med prednostne naloge letni delovnega načrta zavoda. V kolikor je le mogoče, je dobro, da se izbrano področje izboljšave vključuje in povezuje tudi z ostalimi prednostnimi nalogami in projekti, ki sicer že potekajo v šolah in vrtcih.

4.2 USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO

Vodja programa je dr. Mateja Brejc.

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V okviru usposabljanja je načrtovanih šest delovnih dni, ki obsegajo tako neposredne kontaktne ure kot vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Pri izvedbi delavnic udeleženci okvirno sledijo usmeritvam Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo, ki jih s skupno pripravo delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

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

Obseg dejavnosti

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

V letu 2018/2019 bomo zaključili usposabljanje šestega cikla vrtcev in šol, v treh skupinah s po šest do devet zavodov in razpisali usposabljanje za dve novi skupini.

Preglednica 6: Število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2014/2015	3	21
2015/2016	6	42
2017/2018	6	40
2018/2019	3	21
2019/2020	5	37



Šola za ravnatelje

5 ESS projekti in mednarodni projekti

5.1 VODENJE IN UPRAVLJANJE INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ

Vodja projekta je dr. Justina Erčulj.

V letu 2019 bomo zaključili program VIO. Načrtovane aktivnosti so predstavljene po delovnih paketih.

Delovni paket 1: Vodenje projekta

V letu 2019 načrtujemo pet koordinacijskih sestankov za pripravo zaključne publikacije, zaključne konference in zaključnega poročila.

Do konca aprila bo izdelano evalvacijsko poročilo projekta.

Skrb za posodabljanje spletne strani, finančno in administrativno vodenje projekta so stalne aktivnosti, ki bodo v zadnjem obdobju okrepjene zaradi priprave končnih poročil.

Delovni paket 3: Pilotiranje in spremljava

Čeprav smo načrtovane aktivnosti v tem paketu že zaključili, bomo zaradi aktualne problematike preprečevanja in obvladovanja nasilja izvedli dodatnih sedem regijskih aktivov, ki smo jih izbrali s razpisom. Vključeni so ravnatelji eksperti, ki so pridobili dodatna znanja na usposabljanju s tega področja. Svetovanja bodo končana v mesecu maju 2019.

Delovni paket 4: Evalvacija in širjenje

Evalvacijo izvajamo na ravni projekta in na ravni področij. V letu 2019 izvajamo intervjuje na vseh treh področjih, na področju svetovanja delamo poročilo na osnovi zapisov, vključenih VIZ, na Distribuirano vodenje in Vodenje kariernega razvoja pa poleg intervjujev še z vprašalniki.

Diseminacija:

- panel z odločevalci (marec 2019);
- zaključna konferenca (junij 2019);
- predstavitev področij na posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju (april 2019);
- publikacija s primeri RE-jev (maj 2019);
- spletna publikacija o rezultatih projekta (avgust 2019).

Usposabljanje za zaposlene:

- usposabljanje Reševanje konfliktov (marec 2019);
- udeležba na posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju (april 2019).

Delovni paket 5: Priprava na usposabljanje in zaključek projektnih aktivnosti

Zaključili bomo oblikovanje modela, ki ga bomo preizkusili aprila 2019 z VIZ, ki niso sodelovali v projektu.

Pripravili bomo smernice za trajnost projekta na ravni Šole za ravnatelje in na ravni sistema. Izdali bomo spletno publikacijo ob zaključku projektnih aktivnosti in izvedli zaključno delavnico.

Pripravili bomo izhodišča za možno nadaljevanje projektnih aktivnosti za zagotavljanje trajnosti.

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

Vodja projekta je dr. Mateja Brejc.

OP Kakovost (v besedilu tudi: OPK) je predmet neposredne potrditve operacije – programa, ki se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Operacijo v konzorcijskem

partnerstvu izvajajo Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje in Državni izpitni center. Na podlagi javnega razpisa v programu sodeluje še 32 razvojnih in pilotnih vrtcev in šol.

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

Temeljni cilji programa so:

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

Naloge v letu 2019:

- vodenje programa, koordinacija dejavnosti med konzorcijskimi partnerji;
- priprava dokumentacije za izvajanje aktivnosti po zaključku programa OPK;
- izvedba delovnih in strokovnih srečanj za pripravo in obravnavo nacionalnih izhodišč kakovosti na področju učenja in poučevanja (dosežki učencev/razvoj in napredek otrok, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in socialna klima) ter na področju vodenja (vodenje vrtca, šole in vodenje kakovosti);
- izvedba konferenc za predstavitev rezultatov OPK;
- organizacija mreženja razvojnih in pilotnih vrtcev in šol s preizkušanjem v programu predlaganih rešitev v praksi (tj. samoevalvacije, kazalnikov kakovosti);
- predlog vzpostavitve strokovnih jeder za kakovost pri konzorcijskih partnerjih, opredelitev medinstitucionalnega sodelovanja za implementacijo in razvoj kakovosti ter sodelovanje z MIZŠ;
- razširjanje rezultatov na domačih in tujih konferencah s področja vodenja in kakovosti v VIZ.

Skladno z razvojem področja kakovosti v programu OP Kakovost bomo vsebine in način dela smiselno dopolnjevali ter pripravili predlog novih strategij za krepitev zmožnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v vrtcih in šolah. V sodelovanju in po dogovoru z MIZŠ ter v okviru medinstitucionalnega sodelovanja ŠR, ZRSŠ, CPI, RIC in ACS bomo v letu 2019 izvajali naloge za implementacijo in razvoj Nacionalnega okvira ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki jih bomo vsebinsko, izvedbeno, kadrovsko in materialno opredelili ter dogovorili do zaključka programa OPK.

5.3 KREPITEV KOMPETENC STROKOVNIH DELAVCEV NA PODROČJU VODENJA INOVATIVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA V OBDOBJU OD 2018 DO 2022

Vodja programa je mag. Branka Likon.

V letu 2019 so v projekt vključeni naslednji programi: Dejavniki učinkovitega komuniciranja, Poenoten pristop za etično ravnanje v šolah in vrtcih, Angleščina za potrebe mednarodnega sodelovanja ravnateljev – osnovna raven, Veščine komuniciranja v angleškem jeziku pri vodenju v izobraževanju in mobilnosti ravnateljev – nadaljevalna raven, Veščine vodenja za učitelje, Tematski dnevi in posveti.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

5.3.1 Dejavniki učinkovitega komuniciranja

Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik.

Program je namenjen ravnateljem in strokovnim sodelavcem posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki bi želeli okrepiti znanje in spretnosti komuniciranja, da bodo lahko bolj učinkovito delovali na področju komunikacije, ozavestili dejavnike dobre komunikacije in gradili boljše odnose ter šolsko klimo. Program je zasnovan na naših dolgoletnih izkušnjah s posredovanjem te teme v različnih programih. Predstavlja nadgradnjo vsebin s področja spretnosti medosebnega komuniciranja in bo osredotočen prav na dejavnike komuniciranja, in sicer kako biti nanje pozoren in jih obrniti v prid bolj učinkovite komunikacije. Vloga udeležencev bo aktivna, saj bodo po predstavitvi teoretičnih izhodišč razmišljali in razpravljali o svojem videnju glede vpliva posameznih dejavnikov na njihovo komunikacijo in z igro vlog preizkusili različne načine obvladovanja teh dejavnikov za doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev.

Program je namenjen razumevanju vloge notranjih in zunanjih dejavnikov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki vplivajo na potek in doseganje ciljev komunikacije. Usmerili se bomo v prakso in odkrivanje možnih izboljšav komunikacije v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Program se izvaja v dveh delih po štiri ure. V letu 2019 je v program vključenih pet zavodov, skupaj pa 250 udeležencev.

5.3.2 Poenoten pristop za etično ravnanje v šolah in vrtcih

Vodja programa je mag. Peter Markič.

Program je namenjen ravnateljem in strokovnim sodelavcem posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki bi želeli pridobiti dodatna znanja in izkušnje za poenotenje ravnanja na izbranem področju v kontekstu profesionalne etike. Zasnovan je na naših dolgoletnih izkušnjah s posredovanjem te teme v različnih programih. Teoretične osnove o etiki, morali in vrednotah bomo preizkusili na primerih etičnih dilem, s katerimi se srečujemo pri svojem delu. Ob tem bomo razpravljali o svojih pogledih in ravnanjih ter jih poskusili čim bolj usklajevati. Pogovarjali se bomo o situacijah, ki zahtevajo poenoten pristop v šoli in vrtcu ter s tem oblikovali temelje naše profesionalne etike, ki določa naš odnos do dela, sodelavcev in vseh ostalih deležnikov, najbolj pa je pomembna v odnosu do otrok, učencev, dijakov. Njeno osnovno načelo je naše ravnanje v njihovo dobro. Usmerili se bomo v prakso in doslednosti pri izvajanju dogovorjenih poenotenj ravnanja za večjo profesionalnost pri delu. Delo v celoti temelji na izkustvenih metodah s sodelovanjem večine zaposlenih. Program se izvaja v dveh delih po štiri ure. V letu 2019 je v program vključenih pet zavodov, skupaj pa 250 udeležencev.

5.3.3 Angleščina za potrebe mednarodnega sodelovanja ravnateljev – osnovna raven

Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik.

Program je namenjen ravnateljem posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki bi želeli okrepiti znanje angleščine kot najbolj pogosto uporabljenega jezika v primerih mednarodnega sodelovanja. Program je zasnovan v skladu s potrebami ravnateljev, ki nam jih sporočajo pri sodelovanju v naših programih s področja vodenja in predstavlja nadgradnjo programa, ki se je izvajal v okviru projekta KK. Ravnatelji bodo v programu pridobili znanje in spretnosti za osnovno sporazumevanje na področjih, ki se pojavljajo v vzgoji in izobraževanju ob mreženju s podobnimi institucijami drugih držav. Poudarek programa bo na strokovnem besedišču s področja vzgoje in izobraževanja in uporabi le-tega v situacijah, ki jih lahko predvidimo v primeru mednarodnega sodelovanja ravnateljev. Vloga udeležencev bo aktivna, saj bodo postavljeni v različne vloge, ki jih je mogoče predvideti v primerih mednarodnega povezovanja z ravnatelji in institucijami po Evropi. Na ta način bodo usvajali besedišče in trenirali jezikovno fluentnost ter gramatično pravilnost pri uporabi tujega jezika. Program usposabljanja obsega 40 ur in se izvede v petih srečanjih po osem ur. V program sta vpisani dve skupini do 25 udeležencev.

5.3.4 Veščine komuniciranja v angleškem jeziku pri vodenju v izobraževanju in mobilnosti ravnateljev – nadaljevalna raven

Vodja programa je mag. Lidija Goljat Prelogar.

Na nadaljevalno raven so vpisani ravnatelji, ki so aktivno sodelovali v pilotnih izvedbah programa Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev. Program je nadgrajen v skladu s potrebami ravnateljev. Namen programa je ravnatelje opolnomočil tudi za bolj kompleksno komuniciranje v angleškem jeziku v smislu projektne-

ga delovanja v mednarodnih timih, vodenja in sodelovanja v strokovnih razpravah ter uspešnega delovanja v mednarodnem okolju. Ravnatelji se usposablajo za čim bolj tekoče komuniciranje v angleškem jeziku v različnih situacijah, formalnih in neformalnih, spoznavajo in utrjujejo besedišče s področja vodenja v izobraževanju, sodobnih trendov v edukaciji, šolskih sistemov in politik, kakovosti šole, metod učenja in poučevanja, jezika predstavitev in strokovnih razprav. Udeleženci so v programu postavljeni v središče učenja in imajo aktivno vlogo, pri čemer program predvideva uporabo interaktivnih, inovativnih metod dela. Program usposabljanja obsega 40 ur in se izvede v petih srečanjih po osem ur. V program je vpisana ena skupina do 25 udeležencev.

5.3.5 Veščine vodenja za učitelje

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

V program se lahko vključijo šole, ki so zaključile program Veščine vodenja 1. Program je nov in predstavlja nadgradnjo preteklega programa v okviru projekta KK. Namen programa je okrepiti izbrano področje veščin vodenja, pri čemer bodo vključene šole same iskale načine za to. S tem bodo razvile strokovnost na izbranem področju in oblikovale mreže za izmenjavo znanj in izkušenj. V okviru programa bodo udeležene šole opredelile ključna področja razvoja veščin vodenja, izdelale bodo načrt udejanjanja področja razvoja veščin vodenja, sledilo bo oblikovanje mrež za razvoj veščin vodenja ter mreženje za izmenjavo dobrih praks. Program obsega 32 ur in se izvede v štirih srečanjih po osem ur. V letu 2019 je v program vključenih šest zavodov, skupaj 47 udeležencev.

5.3.6 Tematski dnevi

Vodja programa je mag. Branka Likon.

Tematski dnevi so enodnevni programi usposabljanja po osem ur. Na srečanjih so predvidene delavnice z izkustvenimi metodami in različni načini izmenjave primerov dobrih praks, delo v debatnih skupinah, študije primerov v različnih podjetjih in vzgojno-izobraževalnih zavodih. V letu 2019 sta načrtovana dva programa v obliki tematskih dni, in sicer Vodenje aktiva in Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji. Vsebine predstavljajo nadgradnjo programov iz preteklega projekta KK, to je Vodenje aktiva 2 in znanstvenega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2018: VIZ kot skupnost učenja. Program Vodenje aktiva je namenjen ravnateljem in vodjem aktivov. Program Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji pa je namenjen ravnateljem, pomočnikom ravnateljev in vodjem različnih timov. Namen programov je seznanjanje z aktualnimi vsebinami z opisanih področij ter krepitev mreženja za prenos znanja in izkušenj. V letu 2019 je načrtovano število udeležencev za tematske dni 250.

5.3.7 Posveti

5.3.7.1 Nadaljevalni program Šole za ravnatelje: Pomen zdravja za vodenje v 21. stol., 22. in 23. januar 2019

Programski vodja je mag. Polonca Peček.

Tema nadaljevalnega programa Šole za ravnatelje v letu 2019 je zdravje, vrednota, ki je pomembna za prav vsakega posameznika.

Običajno jemljemo naše zdravje kot nekaj samoumevnega in se posvetimo svojemu dobremu počutju šele, ko naše telo prične pošiljati signale, da nekaj ni v redu. Tudi tempo življenja nam pogosto ne dovoljuje, da bi se kaj dosti ukvarjali s svojim počutjem oziroma zdravstvenim stanjem. Odgovornost za svoje zdravje pa vseeno nosimo sami, od nas je odvisno, koliko se bomo posvečali sebi in na kakšen način bomo poskrbeli za ohranjanje svojega zdravja.

Na posvetu bomo govorili o pomenu našega zdravja, ki seveda vpliva tudi na vodenje, ter temo preučili na nivoju ravnateljev, strokovnih delavcev in učencev ter dijakov. K sodelovanju smo povabili strokovnjake z različnih področij, ki bodo spregovorili o pomenu fizičnega in psihičnega zdravja, tako odraslih kot tudi otrok. Na okrogli mizi bomo spregovorili tudi o etičnem vidiku zdravja, naši sogovorniki bodo predstavili svoje zgodbe ter svoje poglede na izbrano temo.

Obstaja veliko načinov za ohranjanje zdravja, veselja in radosti v našem življenju. Tako boste lahko na delavnicah in profesionalnih debatah spoznali in tudi praktično preizkusili, kaj vse lahko sami naredite zase in za svoje dobro počutje ter kako lahko spoznanja prenesete tudi strokovnim delavcem in učencem ter dijakom.



Šola za ravnatelje

Na posvet so bili vabljeni strokovnjaki z zelo različnih področij: Sneža Vidovič s predavanjem Avtentično vodenje in zdravje na delovnem mestu, o sodelovanju specialista medicine dela z ravnateljem bo govorila dr. Andrea Margan, o duševnem zdravju in vodenju šole dr. Anica Mikuš Kos, dr. Helena Jeriček Klajnšček o novih oblikah težav pri otrocih in mladostnikih, o aktualnih vprašanjih v finančnem poslovanju in o pravnih zadevah pa dr. Tatjana Horvat, Barbara Kuk Žgajnar in Marko Cetin. Program smo obogatili še z okroglo mizo in delavnicami ter debatnimi skupinami, ki so jih vodili zunanji strokovnjaki (dr. Tanja Kajtna, Blaž Jarc, Jaka Strajnar, dr. Štefan Žun, dr. Gregor Starc ter Urška Ivanuš).

Programski odbor: mag. Polona Peček, Eva Valant, dr. Vladimir Korošec, dr. Justina Erčulj, mag. Vlasta Poličnik, mag. Branka Likon, Petra Weissbacher.

Za leto 2020 načrtujemo posvet, ki bo imel enakomerno porazdeljene vsebine vodenja tako v smislu pedagoškega kot poslovnega dela vodenja. Zasnovan bo veliko bolj interaktivno, kot so bili posveti do sedaj, dovolj časa bo namenjenega izmenjavi mnenj in primerov dobre prakse ter aktualnim vsebinam, k sodelovanju pa bomo povabili tako strokovnjake, ki se z vodenjem ukvarjajo v teoriji, in ravnatelje, ki dobro prakso tudi udeležajo s svojim delom in načinom vodenja.

5.3.7.2 Posvet pomočnikov ravnateljev: Iskanje odgovorov na izzive VIZ v spreminjajočem se okolju: vloga pomočnika ravnatelja, 5. in 6. marec 2019

Programski vodja je dr. Justina Erčulj.

Posvet pomočnikov ravnateljev je namenjen predavanjem in delavnicam 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. Okolje, v katerem živimo, postaja vse bolj kompleksno in vse manj predvidljivo. Vse to vpliva na delo z otroki, učenci in dijaki, kot tudi na vodenje zaposlenih, zato je nujno pretehtati dosedanje prakse in po potrebi predvideti nove pristope. Ob tem se odpirajo številna vprašanja: od kod črpati nova znanja, kako jih čim bolj učinkovito umestiti v mikro okolje posameznih zavodov in kakšna je pri tem vloga pomočnika ravnatelja. Program obsega 16 ur, od tega je osem ur interaktivnih predavanj in osem ur delavnic (sedem delavnic s štirimi ponovitvami). Vključenih je 315 pomočnikov ravnateljev.

5.3.7.3 VIII. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Raziskovanje prakse vodenja, učenja in poučevanja, 2. in 3. april 2019

Programski vodja je 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. Posvet začnemo z vodenimi strokovnimi razpravami v debatnih kavarnah in aktivnim vključevanjem udeležencev v strokovno razpravo. Program obsega 16 ur. V letu 2019 posvet usmerjamo v raziskovanje vodenja, učenja in poučevanja ter povezanost med njimi, in sicer kot nadaljevanje lanskega posveta, kjer je bila izpostavljena vloga ravnatelja pri spodbujanju sodelovanja med strokovnimi delavci ter sodelovanju vseh deležnikov pri uresničevanju ciljev vzgojno-izobraževalnega zavoda. Letošnje raziskovalno vprašanje je, kako z različnimi vodstvenimi in učnimi pristopi izboljšujemo vodenje in učenje ter kako izboljšave zaznavamo in s čim to lahko podpremo. Pri tem osvetlujemo predvsem področji učiteljevega in ravnateljevega raziskovanja lastne prakse. Skupnosti učenja namreč opolnomočijo vse udeležence za uspešnejše učenje ter za uvajanje izboljšav učenja in poučevanja.

Sodelovanje kot temelj skupnosti učenja je v resnici sistematičen proces, kjer ravnatelji in učitelji v skupinah analizirajo in izboljšujejo prakso vodenja in poučevanja, s tem pa se učijo tudi sami. Skupnost učenja mora biti sposobna raziskovanja s pomočjo nenehnega analiziranja in interpretiranja podatkov ter iskanja dokazov, ki potrjujejo, da so se spremembe v resnici tudi zgodile. Predvidoma se bo posveta udeležilo 250 ravnateljev, pomočnikov in drugih strokovnih delavcev.

5.4 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN DELOM V OSNOVNIH ŠOLAH

Vodja programa je dr. Justina Erčulj.

Namen programa je razviti, preizkusiti in implementirati model spodbujanja kompetence podjetnosti v osnovnih šolah. Temeljni cilj pa je opolnomočiti šolajoče in strokovne ter vodstvene delavce s kompetenco podjetnosti.

Šola za ravnatelje je eden od konzorcijskih partnerjev, primarno zadolžen za usposabljanje ravnateljev, sodelujemo pa tudi pri usposabljanju učiteljev. V letu 2019 načrtujemo naslednje dejavnosti:

- pet sestankov strateškega tima projekta;
- več sestankov za pripravo delavnic (število še ni znano);
- priprava in izvedba Festivala podjetnosti (7. in 8. 3. 2019);
- sodelovanje pri delavnicah za regijske mreže (v letu 2019 bodo trikrat izvedene tri regijske mreže);
- priprava in izvedba treh delavnic za ravnatelje: ena za ravnatelje razvojnih in dve za ravnatelje implementacijskih šol;
- usposabljanje izvajalcev za Konferenco kreativnosti na festivalu Junior Achievement.

V kolikor bo ustanovljen strateški svet za podjetnost, bomo sodelovali tudi na teh sestankih.

5.5 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN DELOM V GIMNAZIJAH

Vodja programa je mag. Branka Likon.

Ključni cilj projekta je razviti in preizkusiti model celostnega razvoja kompetence podjetnosti pri dijakih skozi medpredmetno povezovanje in sodelovanje z okoljem ter širšo skupnostjo. Nosilec projekta je Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Šola za ravnatelje pa v projektu sodeluje kot konzorcijski partner. Kot konzorcijski partner sodelujemo pri razvoju, preizkušanju in implementaciji modelov, ki bodo omogočali učinkovito umestitev kompetence podjetnosti v gimnazijski prostor ter s pomočjo katerih bodo gimnazije celovito razvijale kulturo podjetnosti v kontekstu interdisciplinarnosti in povezovanja z okoljem. V letu 2019 bo Šola za ravnatelje kot konzorcijski partner sodelovala pri natančnejši opredelitvi kompetence podjetnosti ter poenotenju razumevanja te kompetence pri ravnateljih in šolskih timih. Aktivno bomo vključeni v strateški in strokovni svet projekta. Z ravnatelji in šolskimi timi se bomo aktivno vključevali na delovna srečanja, pripravljali bomo delavnice o razumevanju kompetence podjetnosti, timskem delu, različnih pristopih za spremljanje razvoja kompetence na ravni šole. Sodelovali bomo pri 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 medkrikularnih 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, pa tudi najrazličnejšim oblikam mreženja.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

6 Mednarodna dejavnost

Vodja dejavnosti je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilja dejavnosti:

- spodbujanje kakovostnega mednarodnega razvojnega in znanstveno-raziskovalnega sodelovanja;
- spodbujanje mobilnosti zaposlenih v Šoli za ravnatelje in ravnateljev, ki obiskujejo programe Šole za ravnatelje.

6.1 PROJEKT LELENET, ERASMUS+, KA2 – STRATEŠKA PARTNERSTVA

Članici projekta sta dr. Justina Erčulj in dr. Mateja Brejc.

Šola za ravnatelje kor partner sodeluje v mednarodnem projektu z naslovom LELENET oziroma Leading Learning Networks, ki bo realiziran v okviru programa Erasmus+. Skupaj s partnerji s Češke, Švedske, Belgije, Španije in Velike Britanije pripravljamo izhodišča za usposabljanje in mreženje ravnateljev za vodenje profesionalnega sodelovanja učiteljev v in med šolami.

Cilji projekta:

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

Obdobje projekta: 2018–2021

6.2 PROJEKT EUROPEAN EDUCATION POLICY NETWORK ON TEACHERS AND SCHOOL LEADERSHIP (EEPN)

Članica projekta je dr. Tatjana Ažman.

Projekt EEPN vodi mreža 19 partnerjev iz 18 držav. Osrednja tema prvega leta je raziskovanje in prepoznavanje primerov dobrih praks na področju kariernega in profesionalnega razvoja učiteljev in vodij šol. Letno sta predvidena dva sestanka, namenjena načrtovanju, usklajevanju in spremljavi dela.

Obdobje projekta: 2018–2022

6.3 PROJEKT MOBILNOST RAVNATELJEV 1, ERASMUS+, KA1 – MOBILNOST

Vodja projekta je dr. Mihaela Zavašnik.

Šola za ravnatelje na podlagi odobrene dotacije Cnepiusa za program Erasmus+, Ključni ukrep 1, razpis Erasmus+ 2018, izvaja enoletni projekt mobilnosti ravnateljev in zaposlenih na Šoli za ravnatelje. V okviru projekta se izvajajo načrtovane mobilnosti ravnateljev na Švedsko in Irsko ter mobilnosti zaposlenih na Šoli za ravnatelje na Švedsko, Irsko in Finsko ter v Italijo in Veliko Britanijo (na Škotsko).

Obdobje projekta: 1. 6. 2018–31. 5. 2019

6.4 MEDNARODNA KONFERENCA ENIRDELM 2019

Vodja konference je dr. Sebastjan Čagran.

Šola za ravnatelje bo septembra 2019 v okviru mreže ENIRDELM organizirala mednarodno konferenco z naslovom: Katera so najpomembnejša vprašanja o vodenju v izobraževanju?. Konferenca bo potekala v Ljubljani (City Hotel) od 19. 9. do 21. 9. 2019. Več o konferenci na spletni strani www.enirdelm.si.



Šola za ravnatelje

6.5 STROKOVNA EKSKURZIJA: EVROPSKI PARLAMENT, EVROPSKI ŠOLI V FRANKFURTU IN INNSBRUCKU

Šola za ravnatelje bo v sodelovanju z Evropskim parlamentom in Cmeplusom v mesecu marcu 2019 izvedla štiridnevno strokovno ekskurzijo v Strasbourg (obisk Evropskega parlamenta), Evropsko šolo v Frankfurtu in vrtce/šole v Innsbrucku. Strokovna ekskurzija je namenjena udeležencem programa Distribuirano vodenje v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO).

6.6 ŠTUDIJSKI OBISK ZA RAVNATELJE TUJIH VRTCEV

V mesecu novembru 2019 načrtujemo enotedenski študijski obisk za ravnatelje tujih vrtcev. Študijski obisk bo vključeval srečanja s predstavniki MIZŠ, MOL, javnih zavodov s področja šolstva in ravnatelji, obisk vsaj treh vrtcev in delavnice v okviru Šole za ravnatelje.



Šola za ravnatelje

7 Jesenski posveti za ravnateljice in ravnatelje (vrtci - 14. in 15. oktober 2019, osnovno šolstvo - 4. in 5. november 2019, srednje šolstvo, 18. in 19. november 2019)

Programska vodja je mag. Vlasta Poličnik.

V letu 2019 bomo skupaj z MIZŠ ter drugimi javnimi zavodi na področju izobraževanja organizirali tri strokovna srečanja za ravnateljice in ravnatelje, in sicer:

- XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (14. in 15. oktober 2019);
- XXVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (4. in 5. november 2019);
- XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (18. in 19. november 2019).

Vsakoletna srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev in šol so namenjena seznanjanju z nekaterimi strokovnimi novostmi in organizacijskimi spremembami v tekočem šolskem letu, predstavitvi razvojnih strategij na področju izobraževanja, predvsem pa izmenjavi mnenj in izkušenj med udeleženci. V plenarni del srečanj povabimo priznane domače in tuje predavatelje, ki v povezavi z osrednjo temo pripravijo predavanja, ki služijo kot izhodišča za razpravo na simpozijih in delavnicah.

Osrednja tema letošnjih strokovnih srečanj je prihodnost izobraževanja v Sloveniji in se povezuje z aktivnostmi za pripravo bele knjige, ki je strateški razvojni dokument na področju izobraževanja. Program jesenskih srečanj bomo predhodno uskladili na programskem svetu, ki ga sestavljajo predstavniki ministrstva, Šole za ravnatelje in ravnateljskih združenj.

8 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju

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

V letu 2019 bomo izdali tri številke revije, od katerih bo ena tematska, posvečena člankom s posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju, sicer pa bomo programsko shemo revije spremenili v smeri dopolnitve določenih rubrik v smislu izmenjave dobrih praks, poročil s strokovnih ekskurzij in na splošno razširili del, posvečen mednarodnemu sodelovanju, tudi v smislu izmenjave dobrih praks.

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.

Sestava uredniškega odbora:

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

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

Uredniški odbor:

dr. **Tatjana Ažman**, Šola za ravnatelje

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

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

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

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

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

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

dr. **Vinko Logaj**, Zavod Republike Slovenije 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**, Masarykova univerzita, Češka

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

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

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

Janja Zupančič, Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

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

Tehnični urednik: **Alen Ježovnik**, Folio



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

III. FINANČNI NAČRT

ŠOLE ZA RAVNATELJE

1. SPLOŠNI DEL

1.1 UVOD

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva iz državnega proračuna, evropskih projektnih sredstev in drugih virov ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2019 in na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva pa predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2019.

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

- za redno dejavnost in projektne naloge za javno službo po pogodbi o financiranju, podpisano z MIZŠ;
- za projekte ESS – sredstva, pridobljena na podlagi neposrednih potrditev operacij;
- za raziskovalne in mednarodne projekte (pogodbe za mednarodne projekte v okviru programa Erasmus+ KA1 – mobilnost in LELENET) ter
- za YouthSTART;
- za izvajanje drugih programov redne dejavnosti, ki je financirana s sredstvi, pridobljenimi s kotizacijami.

1.2 PREDPISI OZIROMA PRAVNE PODLAGE ZA PRIPRAVO FINANČNIH DOKUMENTOV

- Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2019 (dopis MIZŠ št. 410-1/2019/20 z dne 27. 2. 2019);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17, 13/18 – ZJF-H in 83/18);
- Uredba o načinu priprave kadrovskega načrta posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 3/18 in 7/19) (Uradni list RS, št. 103/15);
- Navodilo o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 91/00 in 122/00);
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617 in 13/18);
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 50/07, 61/08, 99/09 – ZIPRS1011, 3/13 in 81/16);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE);
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj).

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

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoliP, 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);
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09);
- Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 33/17);
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS, št. 134/03, 34/04, 13/05, 114/06 – ZUE, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10, 97/12, 100/15, 75/17 in 82/18);
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje;
- Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF);
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16, 70/16, 14/17, 68/17 in 6/19);
- Uredba o napredovanju javnih uslužbenecv v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09);
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08);
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Šola za ravnatelje.

1.4 EKONOMSKA IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI KADROVSKEGA IN FINANČNEGA NAČRTA ZA LETO 2019

Pri načrtovanju finančnega in kadrovskega načrta za leto 2019 so bili upoštevani Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2018 in 2019¹ (Uradni list Republike Slovenije št. 71/17, 13/18 in 83/18; v nadaljevanju ZIPRS1819), Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leto 2019² ter Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2018³.

Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

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

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

¹ http://www.pisrs.si/Pis.web/inhttp://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/proracun/priprava_proracuna/;

² <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP516>;

³ dopis MIZŠ št. 410-1/2019/20 z dne 27. 2. 2019.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Načrtovanje stroškov dela v letu 2019

1. Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 83/2018; ZIPRS1819-A);
2. Dogovora o plačah in drugih stroških dela v javnem sektorju (Uradni list Republike Slovenije, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018);
3. Aneksa h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018);
4. Aneksa št. 12 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018);
5. Zakona o spremembah zakona o minimalni plači (Uradni list RS, št. 83/2018; ZminP-B);
6. Sklepa o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (premija KAD) (Uradni list RS, št. 82/2018).

Ad 1) Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 83/2018; ZIPRS1819-A);

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

V letu 2019 pripada javnim uslužbencem za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, nadomestilo, ki bremeni delodajalca, v višini 80 % osnove. Osnova za izračun nadomestila je plača v preteklem mesecu za polni delovni čas.

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

Izplačevanje jubilejnih nagrad

Zaposlenemu v javnem sektorju v letu 2019 pripada jubilejna nagrada le, če je za posamezni jubilej še ni prejel v javnem sektorju.

Redna delovna uspešnost

Ne glede na 22. in 22.a člen Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv in 67/17; v nadaljevanju: ZSPJS) javnim uslužbencem in funkcionarjem do 31. decembra 2019 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

- A. Ne glede na prvi odstavek 4. člena Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08) in splošne akte, ki urejajo plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence v drugih državnih organih, lahko do 31. decembra 2019 višina dela plače javnega uslužbenca za plačilo delovne uspešnosti pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 % njegove osnovne plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 30 % njegove osnovne plače.
- B. Javnim uslužbencem, za katere velja Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 68/17, 4/18 in 30/18), se del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela do 31. decembra 2019 izplačuje v skladu z drugim odstavkom 4. člena uredbe iz prejšnjega odstavka.
- C. Za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog lahko do 31. decembra 2019 uporabniki proračuna porabijo največ 40 % sredstev iz prihrankov, določenih v 22. d členu ZSPJS.
- D. Ne glede na prejšnji odstavek lahko uporabniki v primerih, ko so bili sklenjeni še vedno veljavni sporazumi ali dogovori med delodajalcem in reprezentativnim sindikatom za dejavnost ali poklic v javnem sektorju, ki vsebujejo dogovor o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, porabijo prihranke v odstotku, ki je veljal ob podpisu tega sporazuma oziroma dogovora.

Ad 2 in ad 3) Dogovor o plačah in drugih stroških dela v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018 – v nadaljevanju: Dogovor) in Aneks h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list Republike Slovenije, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018 – v nadaljevanju: Aneks);

Višje uvrstitve delovnih mest in nova delovna mesta

Delovna mesta v javnem sektorju se v plačne razrede uvrstijo tako, kot je določeno v Prilogi 1 Dogovora oziroma v Aneksu. V skladu z 11. členom Aneksa javni uslužbenci pridobijo pravico do izplačila višje plače v skladu z Aneksom glede na uvrstitev delovnega mesta na dan pred uveljavitvijo Aneksa postopno, in sicer na naslednji način:

- s 1. januarjem 2019 prvi plačni razred povišanja;
- s 1. novembrom 2019 drugi plačni razred povišanja;
- s 1. septembrom 2020 tretji in ostali plačni razredi povišanj.

Ostale vsebine Dogovora oziroma Aneksa, ki so aktualni v letu 2019

Napredovanje javnih uslužbencev

Dogovor: Ta vsebina se bo uredila z zakonom, in sicer tako, da od 1. januarja 2019 dalje javni uslužbenci, ki napredujejo v višji plačni razred, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom 1. decembra tistega leta, v katerem izpolnijo pogoje za napredovanje.

Jubilejna nagrada za 40 let dela v javnem sektorju

Dogovor: Javnim uslužbencem z dnem uveljavitve aneksov h kolektivnim pogodbam dejavnosti in poklicev oziroma z dnem uveljavitve Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti pripada jubilejna nagrada za 40 let delovne dobe v javnem sektorju v višini, kot je določena za 30 let delovne dobe, in sicer 577,51 EUR.

Aneks: 7. člen Aneksa h KPVIZ določa, da zaposlenim v javnem sektorju poleg jubilejne nagrade za 10, 20 in 30 let, pripada tudi jubilejna nagrada za 40 let delovne dobe v višini 577,51 EUR, ki se izplača ob izplačilu plače v naslednjem mesecu po izpolnitvi pogojev. Določba je začela veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu, to je 8. 12. 2018.

Odpravnina ob upokojitvi

Dogovor: Javnim uslužbencem z dnem uveljavitve aneksov h kolektivnim pogodbam dejavnosti in poklicev oziroma z dnem uveljavitve Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti pripada ob upokojitvi odpravnina v višini treh povprečnih plač na zaposlenega v Republiki Sloveniji oziroma v višini njegovih zadnjih treh plač, če je to zanj ugodneje.

Vsebina te točke se uredi v Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti in v aneksih h kolektivnim pogodbam dejavnosti in poklicev s spremembo aneksov iz Uradnega lista RS, št. št. 40/12 v delu, ki se nanašajo na pravico do odpravnine ob upokojitvi.

Aneks: 8. člen Aneksa h KPVIZ določa, da zaposlenim v javnem sektorju pripada odpravnina ob odhodu v pokoj, v višini treh povprečnih mesečnih plač zaposlenega v Republike Slovenije za pretekle tri mesece oziroma v višini trikratnika zadnje mesečne plače zaposlenega, če je to zanj ugodneje. Če je delodajalec za zaposlenega financiral dokup delovne dobe, je zaposleni upravičen le do razlike do višine odpravnine, če so bila sredstva za dokup nižja od odpravnine. Če pa zaposleni po upokojitvi ponovno sklene delovno razmerje pri delodajalcu (se reaktivira), mu odpravnina ob ponovni upokojitvi ne pripada. Tudi ta določba je začela veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu, to je 8. 12. 2018.

Ad 4) Aneks št. 12 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, št. 80/2018 z dne 7. 12. 2018);

Aneks določa povišanje dodatka za delo v deljenem delovnem času in se ne navezuje na delo v Šoli za ravnatelje.

Ad 5 in ad 6) Zakon o spremembah zakona o minimalni plači (Uradni list RS, št. 83/2018; ZminP-B) in premije KAD

Od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019 znaša znesek minimalne plače 886,63 EUR. Dodatki, določeni z zakoni in drugimi predpisi ter s kolektivnimi pogodbami, del plače za delovno uspešnost in plačilo za poslovno uspešnost, dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, se ne všttevajo v minimalno plačo.

Na podlagi Sklepa o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (premija KAD) se od 1. januarja 2019 znesek minimalne premije KAD poviša za 3,4 % in znaša 29,27 EUR (Uradni list Republike Slovenije št. 82/2018).



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI

1.5 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

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

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2018 ter plan za leto 2019 (v EUR)

	Realizacija 2018	LDN 2019	Indeks LDN 19/RE 18
I. SKUPAJ PRIHODKI	2.086.414	1.602.817	76,82
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	2.086.414	1.602.817	76,82
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	2.002.791	1.445.417	72,17
Prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	522.973	600.817	114,88
Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja	10.832	3.000	27,70
Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	93.388	32.300	34,59
Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.375.598	802.000	58,30
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)		7.300	
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	83.623	157.400	188,23
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	83.623	157.400	188,23
Drugi finančni prihodki			
Prejete obresti			
II. SKUPAJ ODHODKI	1.894.788	1.602.817	84,59
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.894.788	1.602.817	84,59
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	841.840	758.507	90,10
Plače in dodatki	748.248	658.075	87,95
Regres za letni dopust	17.937	18.170	101,30
Povračila in nadomestila	53.625	54.017	100,73
Sredstva za delovno uspešnost	21.019	13.667	65,02
Drugi izdatki zaposlenim	1.011	14.578	1.441,94
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	134.301	116.038	86,40
Prispevki za socialno varnost	126.296	108.610	86,00
Premije KDPZ	8.005	7.429	92,80
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	917.940	723.172	79,33
Pisarniški in splošni material in storitve	90.940	82.450	90,66
Zdravniški pregledi zaposlenih	1.554		
Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	14.226	11.610	81,61
Zavarovalne premije	419	270	64,44
Izdatki za službena potovanja	66.819	43.000	64,35
Tekoče vzdrževanje	22.225	19.150	86,16
Poslovne najemnine in zakupnine	104.187	99.620	95,62
Drugi operativni odhodki	617.463	472.072	76,45
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	97	100	103,09
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	717	0	
nakup opreme	717	0	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	191.626	0	

Pojasnilo indeksov: LDN 2019/Realizacija 2018:

V večini so odstopanja indeksov LDN 2019/Realizacija 2018 precejšnja. Vzrok je v izteku dveh večjih projektov ESS v mesecu septembru 2019, in sicer se zaključita Vodenje inovativnih učnih okolij ter Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

Zaradi omenjenega se povečajo poraba proračunskih sredstev za plače ter prihodki od prodaje blaga in storitev (kotizacije za vse tri jesenske strokovne posvete). To izkazujeta indeksa:

Indeks 114,88 po postavki »Prejeta sredstva iz državnega proračuna za tekočo porabo«;

Indeks 188,23 po postavki »Prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanje javne službe«.

Zaključek projektov pomeni tudi manjše prihodke za projekte ESS. To izkazuje indeks:

Indeks 58,30 po postavki »Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS«.

Ostala odstopanja indeksov:

Indeks 27,70 po postavki »Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja«: v letu 2018 je bila sodelavka, ki je bila zaposlena v 20 % deležu, zaradi bolezni odsotna v obdobju od januarja do začetka novembra. V letu 2019 ne pričakujemo daljših odsotnosti oziroma smo jih predvideli na ravni predpreteklega leta.

Indeks 34,59 po postavki »Prejeta sredstva iz javnih agencij za tekočo porabo«: med prihodki v letu 2019 načrtujemo sredstva ARRS za sofinanciranje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju ter prihodke Cmepiusa za Erasmus+, KA1 – mobilnost (v letu 2018 v znesku 57.769 EUR, v letu 2019 načrtovan znesek 26.900 EUR). V preteklem letu, 2018, so bili po postavki še prihodki projekta Lead Career v okviru programa Erasmus+, ki se je končal konec leta 2017.

Po postavki »Mednarodnih projektov« načrtujemo prihodke v višini 7.300 EUR za projekt YouthSTART.

Indeks 87,95 po postavki »Plače in dodatki«, **indeks 65,02** po postavki »Sredstva za delovno uspešnost«, **indeks 86,00** po postavki »Prispevki za socialno varnost« ter **indeks 92,80** po postavki »Premije KDPZ«: zaradi zaključkov dveh ESS projektov se s 1. 9. 2019 zmanjša število zaposlenih z 21 na 13. Posledica je zmanjšanje stroškov za plače, delovno uspešnost, prispevkov za socialno varnost ter premij KDPZ. Posledično se zniža celotni **indeks plač (90,10) ter prispevkov za socialno varnost (86,40)**.

Indeks 79,33 po postavki »Izdatki za blago in storitve«: zaradi manjšega obsega dela od 1. 9. 2019 dalje se znižajo celotni stroški za blago in storitve.

ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2019

A) Prihodki iz sredstev javnih financ, 1.440.417 EUR, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- **Nakazila MIZŠ – 600.817 EUR:**
 - stroški dela: 553.817 EUR;
 - materialni stroški: 26.000,00 EUR;
 - sredstva za osnovne in posebne naloge v višini 21.000 EUR (9.000,00 EUR za posebno nalogo Aktivnosti za združenje ravnateljev, 3.000,00 EUR za posebno nalogo Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom in 3.000 EUR za posebno nalogo Nadgradnja delovanja strokovnih jeder 1.000 EUR za posebno nalogo za Predsedovanje Slovenije Svetu EU 2021 – sodelovanje pri pripravah izhodišč, vsebin ter 5.000 EUR za osnovno nalogo Karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev VIZ).
- **Nakazila za ESS projekte – 802.000 EUR:**
 - MIZŠ: 640.000 EUR;
 - ZRSŠ: 162.000 EUR.
- **Nakazila za mednarodne projekte in nakazila javnih agencij ter drugo – 42.600 EUR:**
 - projekt Youth Start: 7.300;
 - Cmepius – program Erasmus+, projekt KA1 – mobilnost: 26.900 EUR;
 - ARRS – sofinanciranje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 5.400,00 EUR;
 - refundacije bolniških odsotnosti: – 3.000,00 EUR.



Šola za ravnatelje

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe, 157.400 EUR, zajemajo:

- kotizacije za program Šola za ravnatelje: 39.000 EUR;
- kotizacije ustanov (Mreže učečih se šol/vrtcev, Vodenje aktiva): 25.000 EUR;
- kotizacije za ostale programe Šole za ravnatelje (Razvoj ravnateljstva, Mentorstvo NR, Mreženje ravnateljev za vodenj): 13.800 EUR;
- kotizacije za strokovna srečanja: 61.750 EUR;
- naročnine na revijo Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 14.850 EUR;
- druge vire – odtegljaji delavcem: 3.000 EUR.

ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2019

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim, 758.507 EUR, zajemajo:

- plače z dodatki: 658.075 EUR;
- regrese za letni dopust: 18.170 EUR;
- povračila in nadomestila: 54.017 EUR;
- sredstva za delovno uspešnost: 13.667 EUR;
- druge izdatke zaposlenim: 14.578 EUR:
 - odpravnine: 14.146 EUR
 - jubilejne nagrade: 433 EUR.

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost, 116.038 EUR, zajemajo:

- prispevke za socialno varnost: 108.610 EUR;
- premije KDPZ: 7.429 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe, 728.172 EUR, zajemajo:

- *pisarniški material in storitve – 82.450 EUR (pisarniški material, založniške in tiskarske storitve, strokovna literatura, stroški prevajanja, oglaševanja, svetovanja, oblikovanja). Od tega:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.950 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 43.500 EUR;
 - projekti ESS: 35.500 EUR;
 - drugi projekti: 1.500 EUR.
- *energija, komunalne storitve in komunikacije – 11.610 EUR (telekomunikacije, poštnina, kurirske storitve). Od tega:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 680 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 3.800,00 EUR;
 - projekti ESS: 7.130 EUR.
- *zavarovalne premije – 270 EUR (iz sredstev ESS);*
- *izdatke za službena potovanja – 43.000 EUR. Od tega:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.500 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 3.500 EUR;
 - projekti ESS: 24.500 EUR;
 - drugi projekti: 12.500 EUR.

- *tekoče vzdrževanje – 19.150 EUR (stroški vzdrževanja poslovnih prostorov, komunikacijske opreme in računalnikov, zavarovalne premije za objekte in opremo, vzdrževanje programske in strojne opreme). Od tega:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.250 EUR;
 - kotizacije udeležencev Šole za ravnatelje: 5.000 EUR;
 - projekti ESS: 11.900 EUR.
- *poslovne najemnine in zakupnine – 99.620 EUR (najemnine pisarn in predavalnic, najemnine parkirišč, računalniške in programske opreme, fotokopirnega stroja, pisarniškega pohištva). Od tega:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 14.420 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 35.500 EUR;
 - projekti ESS: 48.700 EUR;
 - drugi projekti: 1.000 EUR.
- *druge operativne odhodke – 472.172 EUR. Od tega:*
 - podjemno delo in avtorski honorarji: 42.750 EUR;
 - delo preko študentskega servisa: 3.000 EUR;
 - ostali operativni odhodki: 426.422 EUR.
- *Podjemno delo in avtorski honorarji, 42.750 EUR:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.600 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 6.500 EUR;
 - projekti ESS: 29.050 EUR;
 - drugi projekti: 4.600 EUR.
- *Ostali operativni odhodki, 426.422 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški konzorcijskih partnerjev in stroški 'lump sum' - enkratna izplačila sodelujočim javnim zavodom v projektih VIO in OPK):*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.600 EUR;
 - kotizacije udeležencev: 59.600 EUR;
 - projekti ESS: 328.522 EUR;
 - ostali projekti: 36.700 EUR.
- *Ostali operativni odhodki, 426.422 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški konzorcijskih partnerjev in stroški 'lump sum' - enkratna izplačila sodelujočim javnim zavodom v projektih VIO in OPK):*
 - konzorcijski partnerji OPK: 215.000 EUR;
 - 'lump sum' - enkratna izplačila sodelujočim javnim zavodom : 86.300 EUR;
 - DDV (projekti ESS): 10.200 EUR;
 - posebne in osnovne naloge Šole za ravnatelje: 21.000 EUR;
 - strokovno izobraževanje: 15.000 EUR;
 - stroški zaključnih konferenc: 29.500 EUR;
 - kongresne storitve – stroški strokovnih srečanj: 47.000 EUR;
 - drugi posredni stroški: 2.122 EUR.



Šola za ravnatelje

1.6 PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE

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

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

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

Šola za ravnatelje pokriva del materialnih stroškov (nadomestila za avtorske honorarje zunanjih sodelavcev, sredstva za tiskarske storitve, stroške najema pisarniških prostorov in predavalnic ter druge posredne stroške) z zbranimi sredstvi kotizacij udeležencev usposabljanj in po pogodbi z MIZŠ za izvajanje projektov.

1.7 RAZDELITEV PO VIRIH FINANCIRANJA

Podrobnejši pregled, tako virov financiranja kot tudi porabe sredstev, je prikazan v Prilogi, kjer so navedene preglednice od št. 1 do št. 5, predpisane s strani MIZŠ.

Preglednice v Prilogi prikazujejo:

- Preglednica 1: Načrt prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za leto 2019;
- Preglednica 2: Načrt prihodkov in odhodkov, prejemkov in izdatkov po denarnem toku za leto 2019;
- Preglednica 3: Načrt investicijskih vlaganj za obdobje 2019–2021;
- Preglednica 4 in 4 A: Kadrovski načrt za leto 2019, število zaposlenih na dan 1. 1. 2018 ter načrt zaposlitev na dan 1. 1. 2020;
- Preglednica 5: Prikaz osnovnih in posebnih nalog javnega zavoda, ki jih v letu 2019 naroča in financira MIZŠ.

Preglednica 2: V preglednici so prikazana načrtovana sredstva Šole za ravnatelje za leto 2019 po virih financiranja in po načelu denarnega toka (v EUR)

	REALIZACIJA 2018	LDN 2019
PRIHODKI SKUPAJ	2.086.414	1.602.817
PRORAČUNSKI VIRI	2.002.791	1.445.417
MIZŠ SKUPAJ	1.544.371	1.248.117
• MIZŠ – Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	486.473	553.817
• MIZŠ – Materialni stroški	26.000	26.000
• MIZŠ – Evalvacije in kurikulum	10.000	9.000
• MIZŠ – Druge posebne in osnovne naloge	500	12.000
• MIZŠ – ESS	1.021.398	640.000
• MIZŠ – Mednarodni projekti		7.300
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	458.420	197.300
• ZRSŠ ESS	354.200	162.000
• CMEPIUS	87.983	26.900
- ARRS	5.405	5.400
- Drugi mednarodni projekti		
- Drugi proračunski viri (refundacije)	10.832	3.000
NEPRORAČUNSKI VIRI	83.623	157.400
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	63.192	139.550
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	15.246	14.850
- FINANČNI PRIHODKI		
- DRUGI VIRI	5.185	3.000



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2. POSEBNI DEL

2.1 PRORAČUNSKI VIRI – PROJEKTNE NALOGE, KI NISO TRŽNA DEJAVNOST

2.1.1 Sredstva MIZŠ za redno dejavnost

Preglednica 3: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2019
MIZŠ; PP 863110	
- tekoči transferji	579.817
- investicijski transferji	/
SKUPAJ PRIHODKI	579.817
VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2019
- plače	422.755
- drugi osebni prejemki	57.988
- prispevki na izplačane plače	68.194
- KAD	4.880
- izdatki za blago in storitve	26.000,00
SKUPAJ ODHODKI	579.817

2.1.2 Osnovne in posebne naloge, ki jih naroča in financira MIZŠ

Preglednica 4: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za osnovne naloge v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE	LDN 2019
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ	5.000
SKUPAJ PRIHODKI	5.000

VRSTA ODHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE	LDN 2019
Pregled stanja in priprava osnutka izhodišč za nadgradnjo kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ	5.000
SKUPAJ ODHODKI	5.000

Preglednica5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za posebne naloge v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA POSEBNE NALOGE	LDN 2019
PP 687010; Evalvacije in nacionalni kurikulum	
Srečanja ravnateljev	9.000
PP 716010; Inovativni projekti, interesne dejavnosti mladine	
Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom	3.000
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Nadgradnja delovanja strokovnih jeder	3.000
PP 716710; Mednarodna dejavnost	
Predsedovanje Slovenije Svetu EU 21 – sodelovanje pri pripravi izhodišč, vsebin	1.000
SKUPAJ PRIHODKI	16.000
VRSTA ODHODKOV ZA POSEBNE NALOGE	LDN 2019
Materialna podpora za tri srečanja ravnateljev po vertikali	9.000
Obeležitev dogodka	3.000
Nadgradnja projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja	3.000
Sodelovanje v koordinacijah, priprava gradiv	1.000
SKUPAJ ODHODKI	16.000

2.1.4 Sredstva MIZŠ in ZRSŠ za ESS PROJEKTE

Preglednica6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda ESS projektov v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2019
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij	240.000
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja	400.000
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	157.000
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	2.000
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	3.000
SKUPAJ PRIHODKI	802.000
VRSTA ODHODKOV	LDN 2019
Sredstva za plače	313.428
Izplačila po podjemnih in avtorskih pogodbah	29.050
Delo preko študentskega servisa	3.000
Stroški konzorcijskih partnerjev	215.000
Nakazila sodelujočim šolam	86.300
Stroški službenih potovanj	24.500
Strokovna izobraževanja zaposlenih	5.000
Stroški vzdrževanja programske opreme	11.900
Poslovne najemnine	48.700
Stroški komunikacij (telefon in poština)	7.130
Kongresne storitve	22.492
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	35.500
SKUPAJ ODHODKI	802.000



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.1.4 Sredstva, prejeta od Cmepiusa za mednarodne projekte (Erasmus+, K1 – mobilnost)

Preglednica7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od Cmepiusa v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2019
Cmepius	26.900
SKUPAJ PRIHODKI	26.900
VRSTA ODHODKOV	LDN 2019
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	1.500
Izdatki za službena potovanja	12.500
Izplačila po podjemnih in avtorskih pogodbah	4.600
Strokovna izobraževanja	4.500
Kongresne storitve	2.800
Poslovne najemnine	1.000
SKUPAJ ODHODKI	26.900

2.1.5 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

Preglednica8: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2019
YouthSTART	7.300
VRSTA ODHODKOV	LDN 2019
Sredstva za plače	7.300

2.1.6 Sredstva, prejeta od ARRS

Preglednica9: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2019
ARRS	5.400
VRSTA ODHODKOV	LDN 2019
Tiskanje in grafično oblikovanje	4.800
Poštnine	600

2.2 NEPRORAČUNSKI VIRI

Med neproračunske vire uvrščamo kotizacije udeležencev vseh programov Šole za ravnatelje ter strokovnih posvetov, založniško dejavnost in druge vire.

Preglednica10: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2019 po denarnem toku (v EUR)

VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2019
Kotizacije udeležencev programa Šole za ravnatelje	39.000
Kotizacije ustanov (Mreže učečih se šol/vrtcev, Vodenje aktiva)	25.000
Kotizacije udeležencev ostalih programov (Razvoj ravnateljstva, Mentorstvo NR, Mreženje ravnateljev za vodenje, Tematske delavnice)	13.800
Strokovna srečanja	61.750
Založniška dejavnost	14.850
Drugi viri	3.000
SKUPAJ PRIHODKI	157.400
VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2019
Stroški konferenc, seminarjev in delavnic	59.600
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	43.500
Poslovne najemnine	35.500
Vzdrževanje programske opreme	5.000
Izdatki za službena potovanja	3.500
Telekomunikacije in poštnine	3.800
Izplačila po podjemnih pogodbah	6.500
SKUPAJ ODHODKI	157.400

Ljubljana, 16. 5. 2019

dr. Vladimir Korošec,
direktor



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

2.3 PRILOGE

Posebni del Finančnega in kadrovskega načrta za leto 2019 sestavljajo tudi Excelove preglednice (Preglednice od št. 1 do 5), ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan tako načrtovani obseg potrebnih sredstev kot tudi njihova načrtovana poraba.

**PROGRAM DELA, FINANČNI IN
KADROVSKI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2019 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje na 14. redni seji, 12. 4. 2019,
dopolnitve Programa pa na 16. redni seji, 16. 5. 2019.**



Šola za ravnatelje