



Šola za ravnatelje

**PROGRAM DELA,
FINANČNI IN
KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2020
Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 17. redni seji, 3. 2. 2020**

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	32
6 Mednarodna dejavnost.....	37
7 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.....	39
III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE	40
1. Splošni del.....	40
2. Posebni del.....	49

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

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:	031 277 507
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	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

VIZIJA
S profesionalnostjo in vsestranskim sodelovanjem bomo razvijali vodenje v vzgoji in izobraževanju na osebni, organizacijski in sistemski ravni.
POSLANSTVO
Poslanstvo Šole za ravnatelje je, da krepimo zmožnosti za vodenje.

V skladu z njegovimi ustanovitvenimi akti zavod izvaja naslednje naloge:

- izvajanje programov usposabljanja ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev v vzgoji in izobraževanju;
- izvajanje različnih oblik podpore ravnateljem za vodenje vrtcev in šol;
- razvoj in preizkušanje novih pristopov vodenja v vzgoji in izobraževanju;
- izvajanje nacionalnih razvojnih projektov ESS in mednarodnih projektov.

Z ustanovitvijo Šole za ravnatelje leta 1995 je Vlada Republike Slovenije sledila splošnemu družbenemu prizadevanju za razvoj kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter spoznanju stroke, da lahko kakovost uresničujemo s strokovnim in inovativnim vodenjem vzgojno-izobraževalnih zavodov. Rezultati številnih raziskav in tudi izkušnje iz prakse kažejo, da kakovostno vodenje vrtcev in šol pomembno vpliva 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 mora biti v sodobni, inovativno usmerjeni družbi usposabljanje ravnateljev stalen in ciljno usmerjen proces, podkrepjen z najnovejšimi strokovnimi spoznanji, ki se naslanja tudi na primere dobrih praks doma in v tujini, hkrati pa naj ga dopolnjujejo stalne oblike podpore na področju vodenja, ki jih nudijo nacionalni javni zavodi v izobraževanju.



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 tudi: 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 vzdržan sistem financiranja 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, MIZŠ, 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:

- razvoj vodenja VIZ, ki bo prispevalo k vzpostavitvi inovativnih učnih okolij in učeče se organizacije na podlagi preučevanja domače in tuje prakse vodenja ter znanstvenih spoznanj;
- prilagajanje dejavnosti zavoda potrebam ravnateljic in ravnateljev na področju vodenja VIZ (preučevanje potreb na področju vodenja in razvoja VIZ);
- programska, organizacijska in strokovna prenova delovanja zavoda skladno s strokovnimi spoznanji ter družbenimi in tehnološkimi spremembami;
- 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. Upravni organ je Svet zavoda, strokovni pa Strokovni svet. 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.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

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.

Na predlog Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport poleg redne dejavnosti izvaja zavod več osnovnih in posebnih nalog. Njihovo vsebino in izvedbo določi z letnim programom dela. Zavod samostojno ali v partnerstvu z drugimi javnimi zavodi izvaja tudi nacionalne ali mednarodne projekte.

Svet zavoda deluje v sestavi:

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

Strokovni svet Šole za ravnatelje deluje v sestavi:

- dr. Tatjana Ažman;
- dr. Mateja Brejc;
- mag. Sebastjan Čagran;
- 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

Direktor s ciljem zagotavljanja najvišje kakovosti izvajanja usposabljanj, sprotnega usklajevanja programov s potrebami uporabnikov in družbenega okolja ter usklajevanja in usmerjanja razvoja vodenja VIZ 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: Mateja Dover Emeršič – MIZŠ, dr. Mihaela Zavašnik – Šola za ravnatelje, mag. Ciril Dominko – direktor Gimnazije Bežigrad, Špela Drstvenšek – Osnovna šola Toneta Čufarja Maribor, in Branka Kovaček – VVZ Vrtec Ivančna Gorica.



Šola za ravnateljce

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 ravnateljce in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Zavod ravnateljicam in ravnateljem zagotavlja kakovostno usposabljanje ter podporo pri vodenju VIZ in uveljavljanju sistemskih izboljšav in sprememb. S stalno podporo v obliki svetovanja na pedagoškem, organizacijskem in pravnem področju 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 ravnateljce 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 2020

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 ravnateljce. Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti ter sproti preverjamo rezultate svojega dela. V ta namen si bomo prizadevali:

- dejavnosti Šole za ravnateljce vsebinsko, organizacijsko in prostorsko približati ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ (aktualne vsebine, regijski aktivni ...);
- krepiti podporo ravnateljem v različnih oblikah svetovanja na pedagoškem, pravnem in organizacijskem področju (svetovanje ravnateljem ob sodelovanju ravnateljcev svetovalcev ...);
- v programih usposabljanja ter v različnih oblikah podpore krepiti digitalne kompetence ravnateljcev.

4.2.2 Razvijanje vodenja v vrtcih in šolah ter izvajanje projektov

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

- razvijali sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vodenja VIZ ter izvajali aktivnosti za implementacijo Nacionalnega okvira ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju;
- spremljali in razvijali profesionalni in karierni razvoj ravnateljcev VIZ;
- preučevali potrebe ravnateljcev na področju podpore vodenju VIZ.

4.2.3 Prilaganje 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 2020 bomo prednostno razvijali in krepili:

- mednarodno sodelovanje (mednarodni projekti, izmenjava dobrih praks, mobilnost strokovnih delavcev Šole za ravnatelje in ravnateljev VIZ ...);
- sodelovanje s strokovnimi zavodi na področju izobraževanja in strokovnimi združenji ravnateljev doma in v tujini;
- sistematično in ciljno usmerjanje izobraževanje zaposlenih na strateških razvojnih področjih, zlasti na področju razvoja digitalnih kompetenc zaposlenih, ki vključujejo tudi elemente odprtih izobraževalnih virov;
- uveljavljanje ustvarjalne in fleksibilne notranje organizacije dela na principih sodelovanja, vzajemnega učenja in visoke profesionalnosti.

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.	350 udeležencev	385 udeležencev
		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.			Tri	Štiri
2	Razvijanje vodenja VIZ na osebni, organizacijski in sistemski ravni	Načrtno posodabljati in razvijati nove programe usposabljanja ravnateljev.	En posodobljen program letno	Dva 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.
		Vzpostaviti različne oblike mednarodnega povezovanja ŠR na področju vodenja v VIZ.	Programi vodenja VIZ za tuje udeležence se ne izvajajo.	Razviti in izvajati 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 strokovnih delavcev ni celostno usklajen z dolgoročnimi razvojnimi cilji.	Izdelan 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.	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 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

Preglednica 2: *Kratkoročni cilji Šole za ravnatelje za leto 2020*

Številka dolgoročnega cilja	Kratkoročni cilji	Opis kazalnika	Začetna vrednost kazalnika	Pričakovana vrednost kazalnika v letu 2020	
1	Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ	Povečati število vključenih ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev v programe usposabljanja.	350 udeležencev	360 udeležencev	
		Izvajati programe usposabljanja za strokovne delavce VIZ, ki so udeleženi pri poslovanju (člani svetov zavodov).	Izdelan program usposabljanja za člane svetov zavodov	Izveden program usposabljanja za člane svetov zavodov	
		Usposabljanje ravnateljev za delo z učenci s posebnimi potrebami v sodelovanju z MIZŠ in drugimi javnimi zavodi.	Ni rednih usposabljanj ravnateljev za delo z učenci s posebnimi potrebami.	Pet izvedenih usposabljanj na leto	
	Zagotavljanje drugih oblik podpore ravnateljem za vodenje VIZ (posveti, svetovanja, ...)	Izboljšati oblike podpore ravnateljem na področju pedagoškega vodenja in poslovanja ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev.	Izdelan program svetovanja ravnateljem na sedežih VIZ in regijskih aktivih	Izvedena svetovanja ravnateljem na sedežih VIZ in regijski aktivih	
		Izboljšati zadovoljstvo ravnateljic in ravnateljev z vsebino jesenskih posvetov in z uporabnostjo pridobljenih znanj.	Povprečna ocena šest do sedem na 10-stopenjski ocenjevalni lestvici	Povprečna ocena nad sedem na 10-stopenjski ocenjevalni lestvici	
	Krepitev publicistične dejavnosti zavoda	Povečati število objav strokovnih delavcev zavoda v strokovnih in znanstvenih revijah.	Občasne objave strokovnih člankov	Vsaj en objavljen prispevek strokovnega delavca na leto	
		Posodobiti vsebino revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.	Revija VVI ima že vrsto let ustaljeno vsebinsko zgradbo.	Izdelati predlog nove vsebinske zgradbe revije VVI.	
	2	Posodabljanje in razvijanje novih programov usposabljanja in drugih oblik podpore	Načrtno posodabljanje in razvijanje nove programe usposabljanja ravnateljev.	En posodobljen program letno	Dva posodobljena programa letno
			Sistematično preučevanje potrebnih znanj, veščin in različnih oblik podpore ravnateljem za uspešno vodenje VIZ.	Potreb ravnateljev na področju vodenja ne spremljamo sistematično.	Vzpostavitev oblik sistematičnega spremljanja potreb ravnateljev
Izvajanje ESS projektov na področju vodenja v VIZ		Izvajati projekte ESS, s katerimi izboljšujemo prakso vodenja 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.	
		Povečati število vključenih VIZ v model ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni zavodov.	16 razvojnih in 16 pilotnih šol v obdobju 2016–2019.	V model ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v obdobju 2020–2022 vključiti 250 šol.	
Krepitev razvoja mednarodnega sodelovanja		Vzpostaviti različne oblike mednarodnega sodelovanja SR na področju vodenja v VIZ.	Razvit je program vodenja VIZ za ravnatelje iz tujine.	Izvedba programa vodenja VIZ za ravnatelje iz tujine.	
		Povečati število projektov mednarodnega sodelovanja na področju vodenja.	En projekt	Dva 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 ni celostno 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	Dve skupinski obliki usposabljanja
	Krepitev medinstitucionalnega sodelovanja z zavodi na področju izobraževanja (ZRSŠ, CPI, RIC, ACS, CŠOD, CMEPIUS) 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	Razvijanje digitalnih kompetenc strokovnih delavcev ŠR in uporaba nadgradnje LDN za leto 2020	Vsebine za pridobivanje digitalnih kompetenc niso vključene v programe usposabljanj ravnateljev VIZ.	Nadgradnja LDN z vsebinami, ki razvijajo digitalne kompetence strokovnih delavcev ŠR in udeležencev usposabljanj.
		Izboljšati obveščanje znotraj zavoda in komunikacijo zavoda z javnostmi.	Šibek notranji pretok informacij	Vzdrževati učinkovit model notranjega in zunanjega 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 ponudbo ŠR ter okrepiti dejavnost pedagoškega svetovanja;	Direktor, področni sekretarji, višji predavatelji	2020–2021
v programe stalno uvajati aktualne oblike dela ter jih dopolniti s sodobnimi vsebinami in spoznanji na področju vodenja VIZ;	Področni sekretarji, višji predavatelji	Stalna naloga
povečati število izdaj publikacij in gradiv, ki so ena izmed oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ;	Področni sekretarji, višji predavatelji	Stalna naloga
stalno evalvirati in izvajati programe ter jih sproti izboljševati.	Področni sekretarji, višji predavatelji	Stalna naloga
Razvijanje vodenja VIZ		
Izvajati projekte ESS, s katerimi izboljšujemo prakso vodenja VIZ;	Direktor, področni sekretarji	2020–2022
implementirati Nacionalni okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v sodelovanju s pristojnim ministrstvom in javnimi zavodi: CPI, RIC in ZRSŠ;	Direktor, področni sekretarji	Stalna naloga
na podlagi raziskav in pobud razvijati nove programe usposabljanj in podpore ravnateljem na področju vodenja.	Področni sekretarji, 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, zlasti na področju digitalnih kompetenc;	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	2020–2021

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	2019/2020: Pet skupin 2020/2021: Pet skupin
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Branka Likon	37 ur	2019/2020: Tri skupine 2020/2021: Tri skupine

5.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE RAVNATELJEV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	Vodja programa: Tatjana Ažman	40 ur	2019/2020: Ena skupina 2020/2021: Ena skupina
Tematske delavnice	Vodja programa: Peter Markič	Šest ur	2019/2020: 10 skupin 2020/2021: 10 skupin
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Branka Likon	24 ur	2019/2020: Ena skupina
Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev – projekt KK	Vodja programa: Vlasta Poličnik	40 ur	2019/2020: Dve skupini 2020/2021: Dve skupini

5.3 RAZVOJ VODENJA – PROGRAMI IN DEJAVNOSTI VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA ZA RAZVOJ VODENJA IN KREPITEV 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: Dve skupini 2020/2021: Dve skupini
Program Svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju	Vodja programa: Branka Likon	16 ur	2019/2020: 30 svetovanj, 12 regijskih aktivov 2020/2021: 30 svetovanj, 12 regijskih aktivov

5.4 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže učečih se šol in vrtcev	Vodja programa: Polonca Peček	42 ur	2020/2021: Štiri skupine 2020/2021: Štiri skupine
Usposabljanje za samoevalvacijo	Vodja programa: Mateja Brejc	48 ur	2019/2020: Tri skupine 2020/2021: Dve skupini
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov – projekt KK	Vodja programa: Vlasta Poličnik	Osem ur	2019/2020: 17 skupin
Usposabljanje za sodelovanje pri vodenju – KK	Vodja programa: Vlasta Poličnik	12 ur	2020/2021: Tri skupine

5.5 STROKOVNI POSVETI IN SREČANJA

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

5.6 PODPORA RAVNATELJEM – SVETOVANJE

Hitre družbene, gospodarske, tehnološke in socialne spremembe vplivajo tudi na 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 kot 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, predvsem pa 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 bomo pritegnili 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. Izkušnje kažejo, da je najbolj učinkovito medsebojno svetovanje ravnatelj ravnatelju ob sodelovanju predavateljev Šole za ravnatelje. 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. Ravnatelji najbolj zaupajo ravnateljem, ki imajo ugled, znanje in izkušnje. Ravnatelje svetovalce bomo za opravljanje svetovalne dejavnosti dodatno usposabljali.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

B. DRUGE NALOGE V LETU 2020

5.7 PROJEKTI EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV (V NADALJEVANJU: ESS)

Naslov projekta	Obdobje	Vodja programa	Oblika izvajanja
Učim se biti učitelj	2019–2022	Polona Peček	ŠR – nosilka projektne naloge
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	2018–2022	Branka Likon	Vodilni partner – ZRSŠ ŠR – konzorcijski partner
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	2017–2021	Branka Likon	Vodilni partner – ZRSŠ ŠR – konzorcijski partner
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	2018–2022	Branka Likon	Vodilni partner – ZRSŠ ŠR – konzorcijski partner

5.8 MEDNARODNI PROJEKTI

Projekt	Trajanje projekta	Izvajalci dejavnosti
Erasmus+, LELENET	2017–2020	Mateja Brejc, Lea Avguštin
Erasmus+, KA1 – mobilnost	2018–2020	Mihaela Zavašnik, Lea Avguštin
HEAD, Erasmus+, KA3	2019–2021	Mateja Brejc, Tatjana Ažman
Projekt EEPN (ESHA)	2019–2022	Tatjana Ažman

5.9 PUBLICISTIČNA DEJAVNOST

Publikacija	Odgovorna oseba	Število izdaj
Znanstvena revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Polonca Peček	Tri
Priročnik Spremljanje dela strokovnih delavcev	Mihaela Zavašnik	Ena

5.10 POSEBNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Podpora aktivnosti članom svetov VIZ, predstavnikom svetov staršev	Podpora aktivnosti za pomoč razvoja dela deležnikov članov svetov VIZ – predstavniki staršev	Strokovno delo s starši in člani svetov zavodov
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Izvedba aktivnosti, vezanih na predsedovanje	Konference, seminarji, delovna in strokovna srečanja
Svetovanje ravnateljem ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev	Svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev (30 svetovanj na sedežih VIZ in 12 regijskih aktivov)	Izvedba svetovanj z ravnatelji svetovalci na sedežih VIZ in na regijskih aktivih

5.11 OSNOVNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Strokovna in materialna podpora trem srečanjem ravnateljev	Izvedba programa srečanj

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. Med prioriteta področja raziskovanja uvrščamo:

- preučevanje in spremljanje potreb ravnateljev na področju vodenja VIZ;
- sodobne pristope vodenja na podlagi preučevanja domače in tuje prakse vodenja;
- preučevanje lastne prakse ravnateljev na področju vodenja VIZ;
- uvajanje pristopov distribuiranega vodenja VIZ;
- mreženje v VIZ z različnimi deležniki kot podpora učenju na različnih ravneh.

V letu 2020 bomo prednostno spodbujali raziskovanje mreženja znotraj VIZ z vidika podpore vodenju oz. spodbujanju učenja ter oblikovanja učečih se skupnosti.



Šola za ravnatelje

6 Načrtovanje virov

6.1 FINANČNI VIRI

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

Vir financiranja – proračunski viri	V EUR
Proračunska postavka 863110: - pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – za stroške dela - pogodba o sofinanciranju z MIZŠ in delno materialne stroške	614.128 26.000
Proračunska postavka 716910, Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje: - Srečanja ravnateljev (osnovna naloga) - Podporne aktivnosti članom svetov zavodov VIZ – predstavnikom staršev (posebna naloga) - Svetovanja ravnateljem s sodelovanjem ravnateljev ekspertov (posebna naloga) Proračunska postavka 190137, Predsedovanje Svetu Evropske unije: - Predsedovanje Svetu EU	9.000 500 10.000 1.000
Viri financiranja – neproračunski viri	
Kotizacije udeležencev – za delno kritje izvedbe programov	102.485
Sredstva ESS	802.050
Sredstva iz mednarodnih projektov	12.150
Drugi proračunski viri: ARRS, CMEPIUS	23.700
Drugi viri	3.000
Skupaj	1.604.013

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

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 tuji 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	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije

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

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

6.2.5 Strokovni posveti in srečanja

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
2.	Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
3.	Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
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 2020

6.2.6 Projekti ESS

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232
2.	Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-17-319025
3.	Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-17-319025
4.	Učim se biti učitelj	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-19-926111

6.2.7 Mednarodni projekti

Projekt	Pogodba o financiranju
Erasmus+, LELENET (konzorcijsko partnerstvo)	Pogodba z Masarykovo univerzo v Brnu
Erasmus+, KA1 – Mobilnost	Pogodba – Cmepius
Empowering school principals for inclusive school culture HEAD	Pogodba z AZOO, Hrvaška
European Education Policy Network on Teachers and School Leaders EEPN	Pogodba z European School Heads Association

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

6.2.9 Posebne naloge

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Podpora aktivnosti članom svetov VIZ, predstavnikom svetov staršev	Podpora aktivnosti za pomoč razvoja dela deležnikov članov svetov VIZ – predstavniki staršev	Pogodba z MIZŠ
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Izvedba aktivnosti, vezanih na predsedovanje	Pogodba z MIZŠ
Svetovanje ravnateljem ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev	Svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev	Pogodba z MIZŠ

6.2.10 Osnovna naloga

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Strokovna in materialna podpora trem srečanjem ravnateljev	Pogodba z MIZŠ



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

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 programa dela ter finančnega 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, in so glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje redne dejavnosti ter 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 2020 je bilo v Šoli za ravnatelje 19 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, od tega 13 polno zaposlenih za nedoločen čas, 4 polno zaposlene koordinatorke programov za določen čas, vezano na izvajanje projektov, in dve sodelavki s krajšim od polnega delovnega časa. Na začetku leta se je upokojila dolgoletna sodelavna Justina Erčulj, ki je bila zaposlena na delovnem mestu področne sekretarke. Prosto delovno mesto bomo nadomestili z novo zaposlitvijo.

Zaradi vedno večjih potreb po usposabljanju ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev ter zagotavljanju raznovrstnih oblik stalne podpore ravnateljem se soočamo s pomankanjem strokovnih delavcev v zavodu, zato si bomo v prihodnje prizadevali povečati število predavateljev.

V izvajanje programov in projektov občasno vključujemo izkušene ravnatelje ter domače in tuje strokovnjake, ki delo opravijo po pogodbi.

Preglednica 3: Pregled zaposlenih po sistemizaciji delovnih mest za redno dejavnost, 1. 1. 2020

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

Preglednica 4: Vsi zaposleni v ŠR na dan 1. 1. 2020

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred po nap.	Delež zaposlitve	Število delavcev
1.	DIREKTOR	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	54	100 %	1
3.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	IX.	49	100 %	1
4.	PODROČNI SEKRETAR	I017080	VII.	VIII.	49	100 %	1
5.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	52	100 %	1
6.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
7.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	50	100 %	1
8.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	50	100 %	1
9.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	IX.	44	20 %	1
11.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	40	100 %	1
12.	PREDAVATELJ ŠR	I017190	VII.	VII.	43	25 %	1
13.	SAMSTOJNI STROKOVNI SODELAVEC	J017227	VII.	VII.	44	100 %	1
14.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
15.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
16.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	37	100 %	1
17.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
18.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
19.	TAJNIK VIZ VI	J026004	VI.	V.	31	100 %	1



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šole 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 osnovnih in posebnih nalog, določenih s strani MIZŠ, organiziranje 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 na različnih lokacijah izven sedeža zavoda ter skladno s pravilnikom občasno tudi na daljavo.

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 2020 bomo spodbujali redno spremljanje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno v prenovi 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 oz. 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 2020 načrtujemo vsaj dve skupinski izobraževanji za vse zaposlene v zavodu. Ob prenovi programov oz. pri razvoju novih bomo pripravili gradiva za udeležence usposabljanj, ki jih bodo lahko uporabljali tudi pri njihovem nadaljnjem delu oz. pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prav tako bomo skrbeli za redno dopolnjevanje in aktualizacijo že izdelanih študijskih gradiv.

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

Zap. št.	Ime in priimek	Delovno mesto	Program usposabljanja
1.	Lea AVGUŠTIN	Koordinatorica programov, predavateljica	Mobilnost Erasmus+, projekt K1, JCMM – mednarodna konferenca za učitelje in ravnatelje, Brno – Češka, 7. junij 2020, konferenca ZRSŠ: Karierna orientacija v luči sodobnih spoznanj, Laško, 15. in 16. april 2020.
2.	Tatjana AŽMAN	Višja predavateljica	Konferenca BELMAS, London, 3. do 5. julij 2020, mednarodna znanstvena konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož, 7. in 8. april 2020, konferenca ZRSŠ: Karierna orientacija v luči sodobnih spoznanj, Laško, 15. in 16. april 2020, krajše oblike usposabljanj v Sloveniji.
3.	Mateja BREJC	Področna sekretarka	Konferenca ICSE: Mreženje kot strategija za izboljšanje kakovosti, Marakeš, januar 2020, mednarodna znanstvena konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož, 7. in 8. april 2020, konferenca ECER: Kako skupnosti profesionalnega učenja prispevajo k razvoju kakovosti v vrtcih in šolah, Glasgow, avgust 2020;
4.	Marko CETIN	Predavatelj	Osnovno medijsko usposabljanje (Ljubljana, oktober 2019)
5.	Sebastjan ČAGRAN	Področni sekretar	Strokovnjaki na področju javnega naročanja, Ljubljana, april 2020, konferenca ENIRDELM: Inkluzija otrok migrantov, Fridrikstad – Norveška, 17.–19. september 2020.
6.	Vladimir KOROŠEC	Direktor	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
7.	Darja KOVAČ	Poslovna sekretarka	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji
8.	Barbara KUK ŽGAJNAR	Predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja na področju prava v Sloveniji.
9.	Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Koordinatorica programov	Kreativnost in inovativnost – pismenost 21. stoletja (Kako dvigniti inovativni in ustvarjalni IQ v podjetju oz. organizaciji), Ljubljana, 4. marec 2020, Festival podjetnosti v okviru projekta POGUM, ZRSŠ, Ljubljana.
10.	Doroteja LEŠNIK MUGNANIONI	Predavateljica	Seminar Kako komunicirati s težavnimi sogovorniki, Ljubljana, marec 2020.
11.	Branka LIKON	Višja predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja na področju prava v Sloveniji.
12.	Peter MARKIČ	Višji predavatelj	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji na temo vodenja, posveti ŠR za ravnatelje (Nadaljevalni program ŠR, Posvet za pomočnike ravnateljev, Znanstveni posvet VVI, jesenska srečanja ravnateljev).
13.	Polonca PEČEK	Višja predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji.
14.	Vlasta POLIČNIK	Višja predavateljica	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji na temo vodenja, posveti Šole za ravnatelje (Nadaljevalni program ŠR, Posvet za pomočnike ravnateljev, Znanstveni posvet VVI, jesenska srečanja ravnateljev).
15.	Anja SAGADIN BEDRAČ	Koordinatorica programov	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji.
16.	Maja ŠKRJANC	Samostojna strokovna sodelavka za organizacijo in poslovanje	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji.
17.	Eva VALANT	Koordinatorica programov	Krajši programi strokovnega izobraževanja v Sloveniji.
18.	Mihaela ZAVAŠNIK	Področna sekretarka	Co-creating Erasmus+ and the European Solidarity Corps (Evropska komisija), Bruselj, 28. in 29. januar 2020, mednarodna znanstvena konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Portorož, 7. in 8. april 2020, BELMAS 2020: Educational Leadership for a Sustainable Future, London, 3.–5. julij 2020.
19.	Petra WEISSBACHER	Koordinatorica programov	Dopust za varstvo in nego otroka.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST

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

1.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Cilji programa:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program je v šolskem letu 2019/2020 vključenih 83 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah. Ena izvedba poteka od junija 2019 do junija 2020 (skupini ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2019 do oktobra 2020 (skupini ŠR 4 in ŠR 5, ob koncu tedna). Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebinah vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, kot so: projektno delo, senčenje, listovnik in drugi. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo pa izvedemo ob koncu programa. Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2019/2020 je po sklepu Strokovnega sveta RS na ravnateljski izpit prijavljenih 10 kandidatov.

Aprila 2020 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2020/2021. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih več kandidatov, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju. Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa Šole za ravnatelje.

Preglednica 6: Obseg dejavnosti – število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2019/2020	Pet	83	10
2020/2021	Pet	80	10

1.2 PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je mag. Branka Likon.

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 2020/2021 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2019/2020.

Preglednica 7: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2019/2020	Tri	26 novoimenovanih ravnateljev, 26 mentorjev
2020/2021	Tri	25 novoimenovanih ravnateljev, 25 mentorjev

2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev

2.1 PROGRAM MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Program Mreže ravnateljev za razvoj ravnateljevanja (MRR) je namenjen ravnateljem z izkušnjami. Poteka v obliki skupnega učenja manjših skupin ravnateljev iz različnih okolij, ki so povezani v mreže po štiri do pet oseb. Udeleženci se izmenično srečujejo na zavodih, iz katerih prihajajo in spoznavajo različne prakse vodenja v Sloveniji in tujini. Enoletni program obsega 32 ur in poteka v obliki šestih srečanj. Uvodno in zaključno srečanje vseh v program vključenih ravnateljev izvajamo na sedežu Šole za ravnatelje, štiri srečanja mrež pa se izpelje na zavodih ravnateljev. Ravnatelj, ki se bo udeležil tudi mreženja z ravnateljki v eni od sosednjih držav, bo opravil program v obsegu 40 ur. Program obiska sosednje države bo oblikovan na prvem srečanju skupine, skupaj z udeleženci. Prvo srečanje bo septembra 2020. Drugi datumi bodo dogovorjeni na tem srečanju. Obvezni del programa je zapis primera dobre prakse. Zbirnik primerov bo izšel v tiskani in elektronski obliki.

V letu 2020/2021 bomo razpisali 30 mest.

Obremenitve predavateljev bodo dogovorjene z direktorjem. Moderator posamezne skupine je v programu vključen v obsegu 24 ur, uvodno in zaključno srečanje pa obsegata dodatnih osem ur.

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 letu 2020 načrtujemo izvedbo osmih tematskih delavnic. Delavnice bomo izvajali predavatelji ŠR, vključili bomo tudi zunanje predavatelje, s katerimi se še dogovarjamo.

Preglednica 8: Program tematskih delavnic v letu 2020

	Čas izvedbe	Vsebina	Izvajalci
1	Februar 2020	Priprava letnega poročila za 2019, bilance in izjave o notranjem nadzoru javnih financ	Tatjana Horvat
2	Februar 2020	Priprava letnega poročila za 2019, bilance in izjave o notranjem nadzoru javnih financ	Tatjana Horvat
3	Marec 2020	Delo z otroki s posebnimi potrebami	ŠR, MIZŠ
4	April 2020	Delo z otroki s posebnimi potrebami	ŠR, MIZŠ
5	Maj 2020	Obvladovanje stresa na delovnem mestu	Lea Avguštin
6	Oktober 2020	ABC prava za ravnatelje	Barbara Kuk Žgajnar
7	Oktober 2020	Delo z otroki s posebnimi potrebami	ŠR, MIZŠ
8	November 2020	ABC vodenja projektov	Branka Likon in Irena Krapež Stamenkovič

Preglednica 9: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Predvideno število udeležencev
2019/2020	Osem	160
2020/2021	Osem	160

2.3 USPOSABLJANJE ZA MENTORJE NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je mag. Branka Likon.

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.

Program praviloma razpisujemo vsako drugo leto oz. ko se pokažejo potrebe po novih mentorjih novoimenovanim ravnateljem. V šolskem letu 2019/2020 smo program pričeli izvajati v septembru 2019. Udeležuje se ga 24 ravnateljic in ravnateljev.

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 2020 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 novejša 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 dve obvezni mreženji na zavodih, iz katerih prihajajo udeleženci.

Program se je pričel izvajati aprila 2019 in se bo zaključil avgusta 2020. Obsega 56 kontaktnih ur (sedem srečanj) ter izvedbo dveh mreženj.

Nov razpis bo predvidoma objavljen junija 2020, s pričetkom izvajanja septembra 2020. Vpisali bomo predvidoma dve skupini udeležencev.

Preglednica 10: Obseg dejavnosti – število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2019/2020	Dve	71
2020/2021	Dve	65



Šola za ravnatelje

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 (pristopa k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti);
- izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži.

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

Treba je poudariti, da smo pred začetkom dvoletnega programa prevetрили 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 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 letnega 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;
- 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 dni, ki obsegajo neposredne kontaktne ure in vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z delavnicami udeleženci sledijo usmeritvam zbirke Kakovost v vrtcih in šolah in Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo. Za nove člane timov za samoevalvacijo v šolah bo izvedeno usposabljanje s ciljem pridobiti znanja in spretnosti za uvajanje procesa izboljšav s samoevalvacijo ter izmenjati izkušnje novih članov timov za samoevalvacijo.

Obseg dejavnosti

V letu 2020 bomo pričeli z usposabljanjem za dve novi skupini, skupaj do 16 vrtcev in šol.

Preglednica 11: Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2014/2015	Tri	21
2015/2016	Šest	42
2017/2018	Šest	40
2018/2019	Tri	21
2019/2020	Pet	37

4.3 SVETOVANJE RAVNATELJEM NA PRAVNEM PODROČJU

Nosilca naloge sta Sebastjan Čagran in Barbara Kuk Žgajnar.

Z izvajanjem projektov in analiz stanja se je potrdila domneva, da ravnatelji svetovanje potrebujejo. Še posebej izrazito je bila ta potreba izražena na področju poslovanja. Ugotovili smo, da se ravnatelji v zvezi s tem po lastni presoji obračajo na številne oblike podpore, ki jih nudijo na primer pristojno ministrstvo, javni zavodi, fakultete, sindikati in tudi posamezniki oz. podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem. S svetovanjem na področju poslovanja imamo v Šoli za ravnatelje kar nekaj predhodnih izkušenj, saj posvetovalne obiske izvajamo že od leta 2012. V preteklih letih smo pričeli tudi z uvajanjem drugih oblik svetovanja, kot so e-svetovanje in svetovanje regijskim aktivom. Za vsako od navedenih oblik smo v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij pripravili ustrezna navodila in postopke svetovanja. Rezultati svetovanja bodo 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. Vse oblike svetovanj 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.

Glede na navedeno bomo v letu 2020 izvajali svetovanje na pravnem področju v naslednjih oblikah:

- *Izvajanje svetovanj na sedežih zavodov (posvetovalni obiski):* v preteklosti smo že pridobili določene izkušnje z izvajanjem tovrstnih svetovanj. Iz evalvacij opravljenih svetovanj smo ugotovili, da so ta koristna in dobro sprejeta. Posvetovalni obiski bodo potekali izključno na področju poslovanja, natančneje na področju urejenosti notranjih aktov vzgojno-izobraževalnih zavodov. Strokovni delavec Šole za ravnatelje na podlagi pregleda notranjih aktov zavoda ravnatelja seznaniti s stanjem notranjih aktov zavoda in poda priporočila ter nasvete za izboljšavo, morebitno popravo in pripravo posameznih aktov. Na svetovanju imajo ravnatelji tudi možnost pridobiti neposredne odgovore na vprašanja s pravnega področja in pridobiti informacije ter splošne usmeritve za pravno pravilno delovanje njihovega zavoda.
- *E-svetovanje s področja poslovanja:* predhodno obstoječ sistem, ki je omogočal zastavljanje vprašanj in podajo odgovorov preko informacijskega sistema smo nadgradili v proces e-svetovanja z možnostjo postavljanja dodatnih pojasnil in podvprašanj, kar omogoča prehod iz enostavnega odgovarjanja na vprašanja v e-svetovanje. Ravnatelji pri svojih vprašanjih večkrat potrebujejo takojšnji odgovor, zato je



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

pomembno, da dobijo odgovor v primernem času. To zagotavljamo tako s pomočjo informacijskega sistema Šole za ravnatelje – ŠRIS in svetovanja po telefonu, kadar je to nujno potrebno. Oblika svetovanja je dobro sprejeta in se je poslužuje vedno več ravnateljev, zato bomo z njo nadaljevali tudi v bodoče.

- Svetovanje regijskim aktivom ravnateljev: to obliko svetovanja smo šele pričeli uvajati, zato se lahko njena način in oblika izvedbe še prilagajata ugotovitvam ob samem izvajanju. Gre za skupinsko svetovanje, preko katerega lahko v primerjavi z individualnim svetovanjem dosežemo več ravnateljev hkrati in omogočimo takojšnjo izmenjavo dobrih praks. Gre za kombinacijo svetovanja strokovnjakov Šole za ravnatelje in izmenjavo dobrih praks med ravnatelji, torej med udeleženci svetovanja. Ker pa gre še vedno za relativno majhne skupine (štiri do pet ravnateljev na aktiv), je omogočen tudi individualen pristop, usmerjen v aktualne probleme ravnateljev, s tem pa je svetovanje lahko kontekstualno in zasleduje osnovni namen. Pri vzpostavitvi skupin (regionalnih aktivov) ne izhajamo iz obstoječih sistemov povezovanja ravnateljev, ampak dopuščamo prosto povezovanje ravnateljev, ki so si regijsko blizu. Izbira teme bo prepuščena aktivu. Tema bo prilagojena določenemu aktivu, s tem pa bo zagotovljena njena aktualnost in uporabnost. Člani aktiva bodo ob izbiri skupne teme pri prijavi podali še opis problema, ki bo predmet individualnega svetovanja.

V letu 2020 načrtujemo izvedbo:

- 30 svetovanj na sedežih zavodov;
- šest svetovanj regijskim aktivom ravnateljev;
- e-svetovanja glede na potrebe ravnateljev (na leto v povprečju izvedemo 200 svetovanj).

Ob tem pa bomo v okviru opravljanja dejavnosti Šole za ravnatelje izvajali še:

- a. Svetovanje na delavnicah: Izvedli bomo več delavnic s pravnega področja glede na aktualne teme med šolskim letom. Delavnice bomo izvajali v sklopu tematskih delavnic, na katere se udeleženci prijavijo preko sistema KATIS.
- b. Svetovanje na strokovnih srečanjih: Med vsebine Nadaljevalnega programa Šole za ravnatelje v Portorožu vsako leto uvrstimo tudi aktualne novosti na področju pravnega poslovanja. Predavanje je vedno zelo dobro obiskano, zato nameravamo tematiko obdržati na prihodnjih strokovnih srečanjih Šole za ravnatelje.
- c. Objavljanje vzorcev internih aktov in ostalih dokumentov: Ravnatelji pri svojem delu potrebujejo mnogo različnih vzorcev, ki so večinoma enaki oz. so si zelo podobni v vseh vzgojni-izobraževalnih zavodih. Obstoječi sistem ŠRIS ravnateljem nudi ažurne vzorce (pripravljene in posodobljene v skladu s spremembami zakonodaje) s področja poslovanja (interni akti, različne vrste pogodb in aneksov, obvestila o letnem dopustu, dokumenti glede napredovanja, sklepi in odločbe itd.). Vsak vzorec spremljajo tudi navodila. Iz ugotovitev na dosedanjih opravljenih posvetovalnih obiskih smo namreč ugotovili, da so interni akti zavodov večinoma neprilagojeni konkretnemu zavodu, in zato neustrezni za konkretni zavod ter v neskladju z zakonodajo.

4. 4 PROGRAM SVETOVANJA RAVNATELJEM NA PEDAGOŠKEM PODROČJU

Nosilka naloge je mag. Branka Likon.

V Šoli za ravnatelje bomo v šolskem letu 2019/2020 program dela dopolnili s programom Svetovanje, ki ga bomo izvajali v dveh oblikah, v obe pa bodo vključeni ravnatelji svetovalci: (1) Individualno svetovanje ravnatelju na sedežu VIZ in (2) Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih.

Oblika **Individualno svetovanje ravnatelju na sedežu VIZ z vključevanjem ravnateljev svetovalcev** bo namenjena ravnateljem, ki se bodo prijavili na podlagi zaznane potrebe po svetovanju pri pedagoškem vodenju: pri delu z ljudmi, načrtovanju, spremljanju in vrednotenju profesionalnega in kariernega razvoja zaposlenih, spremljanju kakovosti pouka, načrtovanju, spremljanju in vrednotenju dela zavoda kot celote. Namen takšnega svetovanja je ravnateljem zagotoviti podporo ali pomoč pri reševanju konkretnih izzivov na področju vodenja. Gre za interaktiven proces med dvema strokovnjakoma, ki vključuje kolegialno, medsebojnega svetovanje, cilji tega sodelovanja pa so izmenjave primerov dobrih praks, spodbujanje reševanja problemov, zmanjševanje osamljenosti v poklicu ter spodbujanje in uvajanje novih rešitev. S tem pristopom bi prispevali k boljšemu razumevanju dobrih



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

praks, v tem primeru prakse vodenja. Nova oblika svetovanja je nadgradnja svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so bila izvedena v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. Takšno svetovanje je namenjeno ravnateljem VIZ, njegov temeljni namen pa je izvajanje kolegialne podpore in hkrati razvijanje ravnateljeve zmožnosti kritičnega mišljenja, problemskega učenja, inovativnosti, refleksije in sodelovalnega učenja. V letu 2020 bo izvedeno 30 individualnih svetovanj ravnateljem na sedežih VIZ.

V okviru vsakega individualnega svetovanja na sedežu VIZ bosta izvedena dva obiska, med katerima lahko pretečejo največ trije tedni. Strokovni sodelavec Šole za ravnatelje, ravnatelj svetovalec in svetovanec analizirajo situacijo (predstavljen izziv) – vsak s svojega strokovnega vidika. Sledi razprava vseh udeleženi z iskanjem različnih možnih rešitev. Drugi obisk v VIZ opravi ravnatelj svetovalec sam. Svetovanec predstavi, kaj se je v VIZ v času po prvem obisku dogajalo v zvezi z reševanjem problema. Ravnatelj svetovalec izvede svetovanje tako, da usmerja svetovanca k oblikovanju predloga strokovne rešitve, ki je konkreten, zakonit, izvedljiv, terminsko in vsebinsko določen. Naloge in odgovornosti pri uresničevanju so natančno določene. Čas za celotno izvedbo svetovanja je maksimalno 30 dni od prejete prijave. Po koncu svetovanja ravnatelj VIZ izrazijo mnenje o nujnosti, pomembnosti in uporabnosti tovrstnega svetovanja.

Oblika **Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih z vključevanjem ravnateljev svetovalcev** je zasnovana kot oblika kolegialnega svetovanja ter skupne razprave ravnateljev regijskega aktiva ter ravnateljev svetovalcev. Takšno svetovanje omogoča izmenjavo dobrih praks med ravnatelji, spodbuja reševanje problemov na področju preprečevanja nasilja ter spodbuja in uvaja nove rešitve.

Namen programa je tudi spoznavanje in boljše razumevanje dobrih praks pri preprečevanju in obravnavi nasilja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. S kolegialno svetovalno podporo se omogoča razvijanje ravnateljeve zmožnosti kritičnega mišljenja, problemskega učenja, inovativnosti, refleksije in sodelovalnega učenja. Program je nadgradnja svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so bila izvedena v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. V letu 2020 bo izvedeno 12 svetovanj v regijskih aktivih.

Svetovanje v regijskem aktivu se bo začelo z uvodno razpravo o potrebah in zaznanih težavah v regijskem aktivu, kjer bo vsak ravnatelj svetovanec predstavil problem ter dosedanje izkušnje in pristope k reševanju v podobnih situacijah. Strokovni sodelavec Šole za ravnatelje bo usmerjal strokovno razpravo tako, da bo svetovanje ostalo znotraj izpostavljenih problemov. Nato bo strokovni sodelavec Šole za ravnatelje predstavil strokovna izhodišča za obravnavo nasilja v VIZ. Sledilo bo skupinsko svetovanje, v katerem bodo sodelovali ravnatelj svetovalec ter ravnatelj aktiva. Ravnatelj svetovalec bo svetovanje in skupinsko razpravo usmerjal tako, da bodo svetovanci sami oblikovali predloge strokovnih rešitev za izpostavljene primere nasilja, ki so konkretni, zakoniti, izvedljivi, terminsko in vsebinsko določeni. V predlogu rešitve bodo opredeljene naloge in odgovornosti ravnatelja ter ostalih deležnikov v VIZ. Po koncu svetovanja bodo ravnatelji VIZ izrazili mnenje o nujnosti, pomembnosti in uporabnosti tovrstnega svetovanja.

Novi obliki svetovanja predstavljata nadgradnjo svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so bila izvedena v okviru programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. V okviru evalvacij tega programa so bile najpogosteje izpostavljene naslednje prednosti svetovanja s sodelovanjem ravnateljev ekspertov: podpora pri delu in vodenje svetovanca do lastnih rešitev z načinom postavljanja vprašanj, ni bilo vsiljevanja svojih rešitev, možnost pridobivanja novih znanj, osvetljevanje problemov z drugega zornega kota, prednosti medsebojne izmenjave izkušenj in primerov dobrih praks ter izkušnost ravnatelja eksperta. Ugotovljena je bila uporabnost in koristnost tako za svetovanca kot tudi svetovalca. Največ predlogov v evalvaciji programa VIO se je nanašalo **na trajnost svetovanja. Vprašani so izpostavili željo po sistemski ureditvi svetovanja in stalnem permanentnem svetovanju.**

V okviru svetovalne dejavnosti bo poleg izvedenih individualnih svetovanj izvedeno še dodatno usposabljanje za 35 ravnateljev svetovalcev. Predvidoma bo s svetovanjem poleg medsebojnega učenja in prenosov dobrih praks med VIZ ter krepitve medsebojnega zaupanja in odgovornosti za razvoj vodenja v VIZ prišlo do uvajanja sprememb in izboljšav na področju pedagoškega vodenja.



Šola za ravnatelje

5 ESS projekti in mednarodni projekti

5.1 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 2020 so v projekt vključeni spodaj opisani programi.

5.1.1 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 medsebojnega komuniciranja in bo osredotočen prav na dejavnike komuniciranja, in sicer kako biti nanje pozoren in jih obrniti v prid bolj učinkovite komunikacije. Vloga udeležencev je aktivna. Program je usmerjen v prakso in odkrivanje možnih izboljšav komunikacije v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Program se izvaja v dveh delih po štiri ure. V letu 2020 so v program vključeni štiri zavodi, skupaj pa 173 udeležencev.

5.1.2 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 bodo preizkušene na primerih etičnih dilem, s katerimi se udeleženci srečujejo pri svojem delu, njihove poglede in ravnanja pa bodo poskusili čim bolj usklajevati. Program je usmerjen v prakso in doslednosti pri izvajanju dogovorjenih poenotenj ravnanja za večjo profesionalnost pri delu. Program se izvaja v dveh delih po štiri ure. V letu 2020 sta v program vključena dva zavoda, skupaj pa 124 udeležencev.

5.1.3 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 se vključujejo v naše programe in predstavlja nadgradnjo programa, ki se je izvajal v okviru projekta KK IJZ 2016–2018. Ravnatelji bodo v programu pridobili znanja in spretnosti za osnovno sporazumevanje na področjih, ki se pojavljajo v vzgoji in izobraževanju ob mreženju s podobnimi institucijami drugih držav. 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 je vpisanih 21 udeležencev.

5.1.4 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 opolnomočiti tudi za bolj kompleksno komuniciranje v angleškem jeziku v smislu projektnega 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. 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 vpisanih 31 udeležencev.

5.1.5 Veščine coachinga v podporo kolegialnemu svetovanju ravnateljev. Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik. Namen programa je usposobiti ravnatelje iz projekta VIO za kolegialno svetovanje na področju vodenja vrtcev in šol. Program vključuje vsebine coachinga kot svetovalnega pristopa, coaching orodja v procesu kolegialnega svetovanja, protokol za kolegialno svetovanje ravnateljem. Program usposabljanja je povezan z ESS projektom Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) – program svetovanja. Na podlagi tega je nadgrajen pripravljen za dve skupini ravnateljev, ki se v projektu VIO za proces kolegialnega svetovanja niso

usposabljali (programa Vodenje kariere ravnatelja in Distribuirano vodenje). **Program usposabljanja obsega 24 ur in se izvede v treh srečanjih po osem ur. V program bo vključenih 25 udeležencev.**

5.1.6 Usposabljanje za sodelovanje pri vodenju – ravnatelji. Vodja programa je mag. Vlasta Poličnik. Cilji programa so: razumeti pomen sodelovanja pri vodenju, spregovoriti o elementih za sodelovanje pri vodenju (prevzemanje odgovornosti, vzpostavljanje zaupanja, ustvarjanje sodelovalnega okolja), razvijati veščine vodenja strokovnih delavcev in jih pripravljati za načrtovanje aktivnosti. Program je namenjen strokovnim delavcem, ki jih bodo ravnatelji imenovali v vodstvene time. Glede na vedno večji obseg nalog pri vodenju VIZ bi želeli strokovne delavce usposobiti za aktivno vlogo pri vodenju. Poudarek usposabljanja bo na razvijanju sodelovanja, vzpostavljanju medsebojnega zaupanja in prevzemanja odgovornosti za izvajanje vodstvenih nalog. Program je bil delno razvit v okviru ESS projekta VIO (Vodenje inovativnih učnih okolij), prvič pa izveden v šolskih letih 2016/2017 in 2017/2018. V nadgrajenem programu bo poudarek na povezovanju vodstvenih timov za skupno delovanje na področju vodenja VIZ. Načrtujemo dve medsebojno povezani izvedbi programa, in sicer: **ena skupina ravnateljev (10 udeležencev) in dve skupni strokovnih delavcev (50 udeležencev), vsaka po 12 ur.**

5.1.7 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 2020 so načrtovani trije programi v obliki tematskih dni. Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji. Vsebine predstavljajo nadgradnjo programov iz preteklega projekta KK IJZ 2016-2018, to sta Vodenje aktiva 2 in znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2018: VIZ kot skupnost učenja. Program Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji je namenjen ravnateljem in vključuje vsebine o ustvarjanju timov in njihovem medsebojnem sodelovanju. V okviru tematskih dni je načrtovano tudi Usposabljanje za ravnatelje svetovalce (kot nadaljevalni program in sprotno usposabljanje). Namen takega usposabljanja je krepitev znanja ravnateljev svetovalcev o aktualnih vsebinah vodenja organizacije ter krepitev spretnosti za usmerjanje svetovanja, vodenje strokovne razprave in spodbujanje kolegialnega učenja med ravnatelji. Poleg tega je načrtovan tudi tematski dan Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji za ravnatelje, pomočnike ravnateljev in vodje različnih timov. Tematski dan Sodelovanje v strokovnih in nadzornih organih VIZ je namenjen usposabljanju strokovnih delavcev za aktivno sodelovanje v strokovnih in nadzornih organih VIZ. Namen programov tematskih dni je seznanjanje z aktualnimi vsebinami z opisanih področij ter krepitev mreženja za prenos znanja in izkušenj. V letu 2020 je načrtovano število udeležencev za tematske dni 260.

5.1.8 Posveti

5.1.8.1 Nadaljevalni program Šole za ravnatelje – Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja dobrih medsebojnih odnosov v VIZ. Programski vodja je mag. Polonca Peček. Program se bo izvajal 21. in 22. januarja 2020. Medsebojni odnosi so pomemben del življenja vsakega izmed nas, tako na naši profesionalni poti kakor tudi drugod. V Šoli za ravnatelje že dolgo prepoznavamo pomen medsebojnih odnosov in pomen vodenja pri tem. Letos bomo izpostavili odnose med zaposlenimi v VIZ s posebnim poudarkom na medsebojnih odnosih med strokovnimi delavci in ravnatelji. Na posvetu bomo govorili o pomenu medsebojnih odnosov, predvsem pa bomo, s pomočjo naših priznanih strokovnjakov, na medsebojne odnose pogledali iz različnih zornih kotov. Le celostna slika in razumevanje mnogih različnih vedenj o ljudeh, ki jih vodimo ter s katerimi sodelujemo, nam lahko da odgovore, kako voditi, da bodo odnosi še boljši. **Program obsega 16 ur. V letu 2020 je načrtovano število udeležencev 160.**

5.1.8.2 Posvet pomočnikov ravnateljev – Z energijo do dobrih medsebojnih odnosov v VIZ, ki bo potekal 3. in 4. marca 2020. Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik. Glavna tema posveta bo ustvarjanje in vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov, ki se v dobi informacijske tehnologije spreminjajo in niso vedno takšni, kot bi si želeli, še več, pogosto prav slabi odnosi ovirajo vzgojno-izobraževalni proces, slabo vplivajo na vse deležnike in posledično tudi na rezultate dela. Predstavljene vsebine se bodo navezovala na odnose med zaposlenimi, s posebnim poudarkom na medsebojnih odnosih med strokovnimi delavci in vodstvom VIZ. Prepričani smo, da nam le celostna slika in razumevanje mnogih različnih vedenj o ljudeh, ki jih vodimo in s katerimi sodelujemo, lahko da odgovore, kako voditi, da bodo odnosi boljši. **Program obsega 16 ur. V letu 2020 je načrtovano število udeležencev 280.**

5.1.8.3 I. mednarodna znanstvena konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju – Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh, ki bo potekala 7. in 8. aprila 2020. Programski vodja je mag. Branka Likon. V središče je postavljeno mreženje znotraj vzgojno-izobraževalnih zavodov in iskanje odgovorov na vprašanje, kako lahko z vodenjem spodbujamo nastajanje in širjenje mrež za izboljševanje učenja. Ob tem spodbujamo razpravo o različnih oblikah povezovanja, ki presejajo izmenjavo informacij ali izmenjavo idej in predstavljajo povezovanje za skupno raziskovanje, eksperimentiranje, inovacije in razvoj vodenja za učenje. Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov je



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

vse bolj usmerjeno v izboljševanje procesa učenja in sooblikovanje kulture organizacije, ki spodbuja sodelovanje. Različne formalne in neformalne mreže, ki se v vzgojno-izobraževalni organizaciji vzpostavljajo in širijo, pa lahko predstavljajo podporo vodenju za učenje na različnih ravneh. Znanstveni posveti Vodenje v vzgoji in izobraževanju so namenjeni izmenjavi dobrih praks in izkušenj ravnateljev in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnih in srednjih šol, teoretikom, raziskovalcem in predstavnikom javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja. V letu 2020 bo v program vključenih več referatov in interaktivnih delavnic iz različnih držav. **Program obsega 16 ur. V letu 2020 se bo konference udeležilo predvidoma 200 ravnateljev, pomočnikov in drugih strokovnih delavcev.**

5.1.8.4 Strokovni posveti ravnateljic in ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov. Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik. Posveti so namenjeni ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki želijo sistematično spodbujati svoj profesionalni razvoj, vzpostaviti povezave z MIZŠ, javnimi zavodi in drugimi ravnateljji, sodelovati pri izmenjavi dobrih praks ter se seznaniti z novostmi s področja vodenja. **Vsak posvet traja 16 ur.**

XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev: predvidoma se ga bo udeležilo 140 ravnateljev.

XXIX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva: predvidoma se ga bo udeležilo 350 ravnateljev.

XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva: predvidoma se ga bo udeležilo 140 ravnateljev.

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

Vodja programa je mag. Branka Likon.

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 2020 bo Šola za ravnatelje sodelovala pri pisanju monografije in imela člana v uredniškem odboru te monografije. V okviru projekta bomo razvili in izvedli delavnice za ravnatelje na temo učečih se skupnosti, sodelovali pri regijskih srečanjih razvojnih in implementacijskih šol. Udeležili se bomo kolegialnih hospitacij na šolah, vključenih v projekt. Spodbujali bomo promocijo projekta.

Načrtovane aktivnosti v letu 2020 so naslednje:

- sestanki strateškega tima projekta;
- sestanki za pripravo delavnic;
- sestanki razširjenega razvojnega tima;
- izdelava monografije;
- regijska srečanja s šolami;
- priprava in izvedba Festivala podjetnosti;
- sodelovanje pri delavnicah za regijske mreže;
- priprava in izvedba delavnic za ravnatelje.

5.3 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 2020 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 medkurikularnih 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.

Glavne načrtovane aktivnosti v letu 2020 so naslednje:

- 23. januar 2020, srečanje za svetovalce ZRSS;
- 30. januar 2020, srečanje s šolskimi timi;
- 5. marec 2020, srečanje s šolskimi timi;
- 26. marec 2020, srečanje z vodji razvojnih šol;
- 15. april 2020, srečanje z ravnatelji v ESS projektih;
- 16. april 2020, sklic (ravnatelj in) vodij šolskih timov implementacijskih šol;
- izobraževanje za člane šolskih timov na temo digitalnih tehnologij – izvajalca: Goran, Radovan;
- 30. junij 2020, druga konferenca PODVIG.

5.4 UČIM SE BITI UČITELJ

Vodja programa je mag. Polona Peček.

Program Učim se biti učitelj kot neposredno potrjeno operacijo sofinancirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Republika Slovenija prek Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport.

Namen programa je prepoznati, aktivirati, usposobiti in voditi ustrezen strokovni tim na VIZ, ki zagotavlja oblikovanje učinkovitega uvajalnega okolja za učitelja začetnika ter krepitev kompetenc učitelja začetnika v izobraževanju in usposabljanju na prehodu iz izobraževanja v poklic oz. zaposlitev.

Cilji programa:

- zagotoviti 175 učiteljem začetnikom učinkovito in kvalitetno usposabljanje v uvajalnem obdobju, ki temelji na mentorstvu in tinskem pristopu;
- pridobiti dodatna znanja in kompetence izkušenih učiteljev in ravnateljev v izbranih VIZ preko sodelovanja v posameznih projektih za zagotavljanje kakovosti uvajalnega obdobja;
- oblikovati predlog sistemskih rešitev z vidika organizacije, financ, kadrov in vsebine oz. zagotavljanja minimalnih pogojev/standardov za kakovostno uvajalno obdobje ter s tem zagotoviti celovito podporo učitelju začetniku v šolskem okolju oz. v VIZ. Kot upravičenec bomo predloge oblikovali na podlagi proučitve šolskega okolja v uvajalnem obdobju z vidika osebnostne, socialne/družbene in profesionalne podpore učitelju začetniku.

Program traja od maja 2019 do septembra 2022.

Opis nalog s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V času trajanja programa Učim se biti učitelj bomo izvedli štiri javne razpise za skupno 175 vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ), in sicer za vrtce, osnovne šole, glasbene šole, srednje šole, dijaške domove ali šole in zavode za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Maja 2019 smo že izvedli prvi javni razpis za 50 VIZ, septembra 2019 pa drugi javni razpis za 25 VIZ. Na podlagi pogojev in meril za izbor prijav smo tako s skupno 75 VIZ že sklenili pogodbe o dodelitvi sredstev za izvajanje projekta v okviru programa Učim se biti učitelj. Za izbrane VIZ smo v septembru in decembru 2019 pripravili dve informativni srečanja.



Šola za ravnatelje

Izbrani zavodi so zaposlili 75 učiteljev začetnikov za obdobje šestih mesecev za polni delovni čas na projektih delovnih mestih: učitelj začetnik brez naziva, vzgojitelj začetnik brez naziva, svetovalec delavec začetnik brez naziva, ki iščejo prvo zaposlitev na področju vzgoje in izobraževanja glede na smer in stopnjo svoje izobrazbe oz. nimajo ustreznih delovnih izkušenj na področju vzgoje in izobraževanja, ki so zahtevane za pristop k strokovnemu izpitu. Učitelj začetnik svoje naloge izvaja ob podpori tima za uvajanje, katerega vzpostavitev mora zagotoviti izbrani VIZ in je sestavljen iz ravnatelja, izkušenega učitelja in učitelja začetnika. Tako je glede na sestavo tima za uvajanje v program vključenih skupno 525 strokovnih delavcev.

Naloge v letu 2020:

Septembra 2020 bomo izvedli tretji javni razpis, na katerem bomo izbrali še 50 VIZ, ki bodo s 50 učitelji začetniki sklenili pogodbe o zaposlitvi za polni delovni čas za obdobje od januarja 2021 do junija 2021 in zagotovili vzpostavitev 50 timov za uvajanje, v katere bo vključenih 150 strokovnih delavcev. V letu 2020 bo tako v program skupno vključenih 225 strokovnih delavcev. Z na tretjem javnem razpisu izbranimi VIZ bomo sklenili pogodbe o dodelitvi sredstev za izvajanje projekta v okviru programa Učim se biti učitelj, za izbrane zavode nameravamo decembra 2020 izvesti informativno srečanje. Junija in oktobra 2020 bomo izdelali poročili o posameznem časovnem obdobju delovanja timov za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega obdobja za učitelja začetnika za izbrane VIZ na prvem in drugem javnem razpisu.

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.

Opis projektov, ki trenutno potekajo:

PROJEKT LELENET, ERASMUS+, KA2 STRATEŠKA PARTNERSTVA

Nosilka projekta na zavodu in strokovna sodelavka: dr. Mateja Brejc

Obdobje projekta: 2018–2020

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

Cilji projekta:

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

V letu 2020 bo dokončan program usposabljanja ravnateljev, izpeljan bo partnerski sestanek, diseminacijske aktivnosti in zaključna konferenca projekta.

PROJEKT HEAD, ERASMUS+, KA3

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mateja Brejc

Strokovni sodelavki na projektu: dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc

Obdobje projekta: 2019–2021

Šola za ravnatelje kot partner sodeluje v mednarodnem projektu ERASMUS+ z naslovom HEAD oz. *Empowering school principals for inclusive school culture*. Skupaj s partnerji iz Hrvaške, Severne Makedonije, Slovenije in Nizozemske pripravljamo izhodišča za opolnomočenje ravnateljev za vzpostavljanje vključujoče šolske kulture. Splošni cilj projekta je podpora šolam pri ustvarjanju vključujoče šolske kulture (HR in MK).

Specifični cilji:

- zagotoviti izobraževalnim sistemom v MK in HR program profesionalnega razvoja ravnateljev za vključujoče izobraževanje;
- opolnomočiti ravnatelje izbranih osnovnih in srednjih šol za ustvarjanje vključujoče šolske kulture;
- vključiti politično koalicijo za podporo politik, ki temeljijo na dokazih profesionalnega razvoja ravnateljev in njihovega vpliva na vključevanje v šoli.

V letu 2020 bosta izpeljana dva partnerska sestanka, pripravljena bodo izhodišča programa usposabljanja ravnateljev (delovna naloga, ki jo vodi Šola za ravnatelje) in gradiva za izvedbo.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

PROJEKT MOBILNOST RAVNATELJEV 1, ERASMUS+, KA1 MOBILNOST (POZIV 2018)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

Obdobje projekta: 1. junij 2018–30. april 2020

Šola za ravnatelje na podlagi odobrene dotacije Cmeplus za program Erasmus+, Ključni ukrep 1, razpis Erasmus+ 2018, izvaja projekt mobilnosti ravnateljev in zaposlenih na Šoli za ravnatelje. V okviru projekta se izvajajo načrtovanje mobilnosti ravnateljev na Švedsko in Irsko ter mobilnosti zaposlenih na Šoli za ravnatelje na Švedsko, Irsko in Finsko ter v Italijo in Veliko Britanijo (Škotska). Projekt je podaljšan do 30. aprila 2020 s ciljem porabe vseh sredstev.

EUROPEAN EDUCATION POLICY NETWORK ON TEACHERS AND SCHOOL LEADERS (EEPN)

Strokovna sodelavka pri projektu na zavodu: dr. Tatjana Ažman.

European Education Policy Network on Teachers and School Leaders (EEPN) je mreža, sestavljena iz 27 partnerjev, odločevalcev, praktikov, raziskovalcev in drugih deležnikov iz 17 držav. Njen namen je promocija, razvoj politik in implementacija na različnih ravneh ter podpora Evropski komisiji pri oblikovanju politik v podporo učiteljem in ravnateljem. Koordinator štiriletnega projekta, ki se začel leta 2019 je European School Heads Association. Istega leta sta bili izpeljani dve srečanji, v Amsterdamu na Nizozemskem in Jyväskylä na Finskem, tema obeh pa je bila karierni razvoj učiteljev in ravnateljev. Leta 2020 bo tema digitalizacija kot orodje za demokratično in sodelovalno vodenje v izobraževanju. Šola za ravnatelje je partner v tem projektu. Naloga Šole za ravnatelje je na letni konferenci prispevati primere dobre prakse in širiti rezultate.

Načrtovane druge dejavnosti mednarodnega sodelovanja

1. Februarja 2020 načrtujemo oddajo prijave projekta Mobilnost ravnateljev 2, Erasmus+, KA1 Mobilnost (poziv 2020).
2. Maja 2020 načrtujemo oddajo prijave študijskega obiska za ravnatelje tujih vrtcev (poziv NFM 2020).
3. Leta 2020 načrtujemo prijavo na izvedbo strokovne ekskurzije na Evropsko komisijo (Bruselj) ali v Evropski parlament (Strasbourg) za eno skupino ravnateljev.

7 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.

Leta 2020 načrtujemo izid treh številke revije, od katerih bo ena tematska in v angleškem jeziku, posvečena mednarodni konferenci ENIRDELM, ki se je odvijala septembra 2019 v Ljubljani, 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,

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 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

III. FINANČNI NAČRT

ŠOLE ZA RAVNATELJE

1. SPLOŠNI DEL

1.1 UVOD

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, evropskih projektih sredstev, drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2020 ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, in upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2020.

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

- za redno dejavnost ter osnovne in posebne 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 Erasmus+ KA1 – Mobilnost, Erasmus+ LELENET, Erasmus+ HEAD, EEPN);
- za izvajanje drugih programov redne dejavnosti, financirane s sredstvi kotizacij.

1.2 PREDPISI OZ. PRAVNE PODLAGE ZA PRIPRAVO FINANČNIH DOKUMENTOV

- Navodila in izhodišča za pripravo programa dela, finančnega načrta s kadrovskim načrtom za leto 2020 za javne zavode po 28. členu ZOFVI (dopis MIZŠ št. 410-1/2020/7 z dne 19. 12. 2019);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 75/19);
- Uredba o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 3/18 in 7/19);
- 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, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS in 81/19);
- 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, 77/17 – ZMVN-1, 33/19 – ZMVN-1A in 72/19);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 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 nadaljnega 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, 6/19, 51/19, 59/19 in 78/19);
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19);
- 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 2020

Pri načrtovanju finančnega in kadrovskega načrta za leto 2020 so bili upoštevani Navodila za pripravo proračuna Republike Slovenije za leti 2020 in 2021¹ (Uradni list RS št. 75/19; v nadaljevanju ZIPRS2021), Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leto 2020² ter Navodila in izhodišča za pripravo programa dela, finančnega načrta s kadrovskim načrtom za leto 2020 za javne zavode po 28. členu ZOFVI³.

Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

Javni zavod mora sprejeti kadrovski načrt, ki upošteva Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 3/20) in drugi odstavek 60. člena ZIPRS2021 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 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 3/20) in drugega odstavka 60. člena ZIPRS2021 je za naš javni zavod v letu 2020 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. 410-1/2020/7 z dne 19. 12. 2019.



Šola za ravnatelje

Načrtovanje stroškov dela v letu 2020

Pri načrtovanju stroškov dela v letu 2020 smo upoštevali naslednje veljavne predpise:

1. Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 75/19);
2. Dogovor o plačah in drugih stroških dela v javnem sektorju (Uradni list RS št. 80/18);
3. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leti 2020 in 2021 ter izredni uskladitvi pokojnin (ZUPPJS2021) (Uradni list RS, št. 75/19);
4. Aneks h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS št. 80/2018);
5. Aneks št. 12 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS št. 80/2018);
6. Aneks h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS št. 80/18);
7. Zakon o spremembah zakona o minimalni plači (ZminP-B) (Uradni list RS, št. 83/18);
8. Uredba o spremembi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19);
9. Sklep o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbenke (premija KAD) (Uradni list RS št. 80/17).

Ad1) Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021 (ZIPRS2021)

- **Prekoračitev obsega sredstev za stroške dela in prerazporejanje sredstev** (61. člen, drugi odstavek)

Ne glede na deseti odstavek 58. člena tega zakona uporabniki državnega in občinskih proračunov, ki niso neposredni uporabniki proračuna države, v svojem finančnem načrtu med letom lahko prerazporedijo sredstva na plačne konte v obsegu namenskih sredstev EU, namenskih sredstev finančnih mehanizmov ali donacij, prejetih po potrditvi njihovega finančnega načrta.

Ad2) Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leti 2020 in 2021 ter izredni uskladitvi pokojnin (ZUPPJS2021)

- **Redna delovna uspešnost** (4. člen)

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, 67/17 in 84/18; v nadaljnjem besedilu: ZSPJS) javnim uslužbencem in funkcionarjem do 30. junija 2020 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost.

- **Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela** (5. člen)

(1) Ne glede na prvi odstavek 4. člena Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08) in splošne akte, ki urejajo plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke v drugih državnih organih, lahko do 30. junija 2020 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 odstotkov 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 odstotkov njegove osnovne plače**.

(2) 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 30. junija 2020 izplačuje v skladu z drugim odstavkom 4. člena uredbe iz prejšnjega odstavka.

(3) Za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog lahko do 30. junija 2020 **uporabniki proračuna porabijo največ 40 odstotkov sredstev iz prihrankov, določenih v 22. d členu ZSPJS**.

(4) 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 oz. dogovora.

Ad3) Aneks h Kolektivni pogodbi za javni sektor (v nadaljevanju: Aneks h KPJS), Aneks h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: Aneks h KPVIJ) in Aneks h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: Aneks h KPnd)

- Višje uvrstitve delovnih mest in nova delovna mesta

Delovna mesta v javnem sektorju se v plačne razrede uvrstijo tako, kot je določeno v Aneksih h KPVIJ in KPJS.

Zadnje povišanje se izvede s 1. septembrom 2020, ko pridobijo javni uslužbenci pravico do povišanja plačnega razreda, to je tretji plačni razred povišanja in ostali plačni razredi povišanj v skladu z navedenim Dogovorom oz. Aneksoma.

- Napredovanje javnih uslužbencev

V skladu z Uredbo o spremembi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (8. člen, prvi odstavek) javnemu uslužbencu pripada plača na osnovi plačnega razreda, pridobljenega z napredovanjem, od 1. decembra v letu, ko izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred.

- Jubilejna nagrada za 40 let dela v javnem sektorju

Z dnem uveljavitve Aneksa h KPVIJ in Aneksa h KPnd pripada javnim uslužbencem poleg jubilejne nagrade za 10, 20 in 30 let 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. V delovno dobo se šteje delovna doba, ki jo je javni uslužbenec izpolnil pri delodajalcih v javnem sektorju.

- Odpravnina ob upokojitvi

Z dnem uveljavitve Aneksa h KPVIJ in Aneksa h KPnd pripada javnim uslužbencem odpravnina ob upokojitvi v višini treh povprečnih mesečnih plač zaposlenega v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oz. tri zadnje mesečne plače javnega uslužbenca, 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.

- Dodatki za delo v manj ugodnih delovnih pogojih

Na podlagi 5. člena Aneksa št. 12 h KPJS, se je povišal dodatek za delo v deljenem delovnem času na 15 % urne postavke osnovne plače zaposlenega. Dodatek se ne obračuna več le za ure po prekinitvi, ampak za vse opravljene ure v deljenem delovnem času.

Skladno s 7. in 8. členom Aneksa št. 12 h KPJS od 1. 9. 2019 znaša:

- odstotek dodatka za delo ponoči 40 % urne postavke osnovne plače zaposlenega,
- odstotek dodatka za delo v nedeljo 90 % urne postavke osnovne plače zaposlenega in
- odstotek dodatka za delo na dan, ki je z zakonom določen kot dela prost dan, 120 % urne postavke osnovne plače zaposlenega.

Ad4) Zakon o spremembah Zakona o minimalni plači

Od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020 znaša znesek minimalne plače 940,58 EUR bruto. 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.

Ad5) Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (KAD)

Pri načrtovanju višine stroškov za premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za leto 2020 upoštevajte novo uskladitev minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (premija KAD), ki bo veljavna od 1. 1. 2020 dalje.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

1.5 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

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

Preglednica 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2019 ter plan za leto 2020 (v EUR)

	Realizacija 2019	LDN 2020	Indeks LDN 20/RE 19
I. SKUPAJ PRIHODKI	1.538.104	1.604.013	104,29
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.538.104	1.604.013	104,29
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC	1.397.509	1.501.528	107,44
Prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	542.153	640.128	118,07
Prejeta sred. iz drž. proračuna za osnovne in posebne naloge	12.485	20.500	164,20
Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja	2.863	3.000	104,79
Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	10.392	23.700	228,06
Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	798.089	802.050	100,50
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)	31.527	12.150	38,54
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE	140.595	102.485	72,89
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	140.595	102.485	72,89
Drugi finančni prihodki			
Prejete obresti			
II. SKUPAJ ODHODKI	1.738.483	1.589.779	91,45
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	1.738.483	1.589.779	91,45
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM	768.608	617.256	80,31
Plače in dodatki	702.615	553.407	78,76
Regres za letni dopust	17.279	14.015	81,11
Povračila in nadomestila	48.136	33.832	70,28
Jubilejne nagrade	578	578	100,00
Odpravnine		15.424	
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST	122.389	95.768	78,25
Prispevki za socialno varnost	114.220	89.372	78,25
Premije KDPZ	8.169	6.396	78,30
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE	845.854	876.755	103,65
Pisarniški in splošni material in storitve	136.268	70.360	51,63
Zdravniški pregledi zaposlenih	0	0	
Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	10.793	8.500	78,75
Zavarovalne premije	416	420	100,96
Izdatki za službena potovanja ter hotelske storitve	94.730	42.180	44,53
Tekoče vzdrževanje	23.224	23.800	102,48
Poslovne najemnine in zakupnine	118.133	85.300	72,21
Drugi operativni odhodki	462.290	646.195	139,78
D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	21	0	
E) INVESTICIJSKI ODHODKI	1.611	0	
nakup opreme	1.611	0	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	-200.379	14.234	

Splošno pojasnilo:

V mesecu septembru 2019 sta se zaključita dva projekta Evropskega socialnega sklada, in sicer Vodenje inovativnih učnih okolij ter Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

Leta 2019 se je pričel izvajati nov program Evropskega socialnega sklada, Učim se biti učitelj. V finančnem načrtu predvidevamo 630.750 EUR prihodkov. Od tega je 590.640 EUR namenjenih sodelujočim šolam, 40.110 EUR pa za pokrivanju stroškov Šole za ravnatelje (34.880 EUR za plače in 5.230 EUR za ostale stroške).

Kot konzorcijski partner Zavoda Republike Slovenije za šolstvo sodelujemo še pri izvedbi projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavode. V finančnem načrtu je za ta projekt predvidenih 144.300 EUR, v kar je vključena tudi izvedba strokovnih posvetov, namenjenih ravnateljem. Skupaj z Zavodom Republike Slovenije za šolstvo izvajamo tudi projekta Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah.

Pojasnilo indeksov – LDN 2020/realizacija 2019:

Indeks 118,07 – »Prejeta sredstva iz državnega proračuna za tekočo porabo«; načrtovan strošek plač za leto 2020 je višji od realizacije v 2019, ker se 13 zaposlenih celo leto pokriva s proračunskimi sredstvi.

Indeks 164,20 – »Prejeta sredstva iz državnega proračuna za osnovne in posebne naloge«; v letu 2020 nam je na novo dodeljena posebna naloga Svetovanje ravnateljem s sodelovanjem ravnateljev ekspertov v višini 10.000 EUR.

Indeks 228,06 – »Prejeta sredstva iz javnih agencij za tekočo porabo«; v letu 2020 je načrtovan priliv Cmepiusa za projekt Erasmus+ KA1 v višini 14.442 EUR, ki se je že iztekel, ni pa bil še potrjen končni obračun.

Indeks 38,54 – »Prejeta sredstva za mednarodne projekte«; načrtujemo sredstva v višini 9.400 EUR za Erasmus+ KA2 ter 2.750 EUR za EEPN (European Education Policy Network).

Indeksa 80,31 in 78,25 – »Plače in drugi izdatki zaposlenim ter prispevki za socialno varnost«; stroški plač in prispevkov za socialno varnost so bili v preteklem letu večji zaradi večjega števila zaposlenih na projektih ESS, ki pa so se v letu 2019 končali.

Zaradi manjšega obsega prejetih sredstev iz naslova Evropskega socialnega sklada se posledično zmanjšajo vsi izdatki za blago in storitve. Indeksi po posameznih postavkah so sledeči:

Indeks 51,63 – »Pisarniški in splošni material in storitve«.

Indeks 78,75 – »Energija, voda, komunalne storitve in komunikacije«.

Indeks 44,53 – »Izdatki za službena potovanja ter hotelske storitve«.

Indeks 72,21 – »Poslovne najemnine in zakupnine«.

Indeks 139,78 – »Drugi operativni odhodki«; odhodki te vrste so se povečali zaradi stroška SSE (standardna lestvica stroškov na enoto) v višini 590.640 EUR, ki so namenjeni pokrivanju mesečnih stroškov za učitelje začetnike.

ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2020

A) Prihodki iz sredstev javnih financ, 1.501.528 EUR, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- *Prejeta sredstva MIZŠ za osnovno dejavnost – 640.128 EUR:*
 - stroški dela: 614.128 EUR;
 - materialni stroški: 26.000,00 EUR.
- *Prejeta sredstva MIZŠ za osnovne in posebne naloge – 20.500 EUR:*
 - srečanja ravnateljev: 9.000 EUR (osnovna naloga);
 - podporne aktivnosti članom svetov zavodov VIZ – predstavnikom staršev 500 EUR (posebna naloga);
 - predsedovanje Svetu EU: 1.000 EUR (posebna naloga);
 - svetovanja ravnateljem s sodelovanjem ravnateljev ekspertov: 10.000 EUR (posebna naloga).



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

- *Prejeta sredstva za ESS projekte – 802.050 EUR:*
 - MIZŠ: 630.750 EUR;
 - ZRSŠ: 171.300 EUR.
- *Prejeta sredstva javnih agencij – 23.700 EUR:*
 - Cmeplus: 16.500 EUR;
 - ARRS: 7.200 EUR.
- *Prejeta sredstva za mednarodne projekte – 12.150 EUR:*
 - Erasmus+ KA2: 9.400 EUR;
 - EEPN: 2.750.200 EUR.
- *Ostalo – 3.000 EUR:*
 - refundacije bolniških odsotnosti: –3.000,00 EUR.

B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe, 102.485 EUR, zajemajo:

- kotizacije za program Šola za ravnatelje: 35.235 EUR;
- kotizacije za program Mreže učečih se šol: 21.300 EUR;
- kotizacije za program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja: 6.300 EUR;
- kotizacije za program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem: 4.200 EUR;
- kotizacije za program Srednje vodenje: 8.450 EUR;
- kotizacije za Tematske delavnice: 6.500 EUR;
- naročnina na revijo Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 14.500 EUR;
- drugi viri – odtegljaji delavcem: 6.000 EUR.

ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2020

A) Plače in drugi izdatki zaposlenim, 617.256 EUR, zajemajo:

- plače z dodatki: 553.407 EUR;
- regresji za letni dopust: 14.015 EUR;
- povračila in nadomestila: 33.832 EUR;
- jubilejne nagrade: 578 EUR;
- odpravnine: 15.424 EUR..

B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost, 95.768 EUR, zajemajo:

- prispevki za socialno varnost: 89.372 EUR;
- premije KDPZ: 6.396 EUR.

C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe, 876.7552 EUR, zajemajo:

- *Pisarniški material in storitve – 70.360 EUR (pisarniški material, čistilni material in storitve, založniške in tiskarske storitve, strokovna literatura, stroški prevajanja, oglaševanja, svetovanja, oblikovanja, hrana in storitve restavracij). Vir za pokritje stroškov:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.000 EUR;
 - kotizacije udeležencev programov: 41.800 EUR;
 - projekti ESS: 25.060 EUR;
 - drugi projekti: 1.500 EUR.
- *Energija, komunalne storitve in komunikacije – 8.500 EUR (telekomunikacije, poštnina, kurirske storitve). Vir za pokritje stroškov:*
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 600 EUR;
 - kotizacija udeležencev programov : 1.250,00 EUR;
 - projekti ESS: 6.150 EUR.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

- Zavarovalne premije – 420 EUR (vir za pokritje: iz sredstev ESS).
- Izdatki za službena potovanja in hotelske storitve – 42.180 EUR. Vir za pokritje stroškov:
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.000 EUR;
 - kotizacije udeležencev programov: 10.150 EUR;
 - projekti ESS: 21.530 EUR;
 - drugi projekti: 8.500 EUR.
- Tekoče vzdrževanje – 23.800 EUR (stroški vzdrževanja poslovnih prostorov, komunikacijske opreme in računalnikov, zavarovalne premije za objekte in opremo, vzdrževanje programske in strojne opreme). Vir za pokritje stroškov:
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.800 EUR;
 - kotizacija udeležencev programov: 1.300 EUR;
 - projekti ESS: 19.200 EUR;
 - drugi projekti: 1.500 EUR.
- Poslovne najemnine in zakupnine – 85.300 EUR (najemnine pisarn in predavalnic, najemnine parkirišč, računalniške in programske opreme, fotokopirnega stroja pisarn). Vir za pokritje stroškov:
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 16.000 EUR;
 - kotizacije udeležencev programov: 30.850 EUR;
 - projekti ESS: 34.950 EUR;
 - drugi projekti: 3.500 EUR.
- Drugi operativni odhodki – 646.195 EUR:
 - podjemno delo in avtorski honorarji: 19.010 EUR;
 - delo preko študentskega servisa: 1.900 EUR;
 - drugi operativni odhodki: 625.285 EUR.
- Podjemno delo in avtorski honorarji, 19.010 EUR. Vir za pokritje stroškov:
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 2.600 EUR;
 - kotizacija udeležencev: 5.200 EUR;
 - projekti ESS: 3.060 EUR;
 - drugi projekti: 8.150 EUR.
- Delo preko študentskega servisa, 1.900 EUR. Vir za pokritje stroškov:
 - projekti ESS: 1.900 EUR.
- Ostali operativni odhodki, 625.285 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški SSE sodelujočih javnih zavodov v projektu Učim se biti učitelj). Vir za pokritje stroškov:
 - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.000 EUR;
 - kotizacija udeležencev: 11.935 EUR;
 - projekti ESS: 598.100 EUR;
 - ostali projekti: 14.250 EUR.
- Ostali operativni odhodki, 625.285 EUR (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški SSE sodelujočih javnih zavodov v projektu Učim se biti učitelj). Ostali operativni odhodki zajemajo naslednje vrste stroškov:
 - stroški SSE za javne zavode: 590.640 EUR;
 - posebne in osnovne naloge Šole za ravnatelje: 20.500 EUR;
 - strokovno izobraževanje: 8.500 EUR;
 - stroški predavanja na strokovnih srečanjih: 5.645 EUR.

1.6 PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE

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

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

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

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

1.7 RAZDELITEV PO VIRIH FINANCIRANJA

Podrobnejši pregled, tako virov financiranja kot tudi porabe sredstev, je prikazan v 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 2020.
- Preglednica 2: Načrt prihodkov in odhodkov, prejemkov in izdatkov po denarnem toku za leto 2020.
- Preglednica 3: Načrt investicijskih vlaganj za obdobje 2020–2022.
- Preglednica 4 in 4A: Kadrovski načrt za leto 2020, število zaposlenih na dan 1. 1. 2019 ter načrtom zaposlitev na dan 1. 1. 2021.
- Preglednica 5: Prikaz osnovnih in posebnih nalog JZ, ki jih v letu 2020 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 2019	LDN 2020
PRIHODKI SKUPAJ	1.538.104	1.604.013
PRORAČUNSKI VIRI	1.397.509	1.501.528
MIZŠ SKUPAJ	1.252.946	1.291.378
• MIZŠ – Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	516.153	614.128
• MIZŠ – Materialni stroški	26.000	26.000
• MIZŠ – Raziskovalne in strokovne naloge	12.485	19.500
• MIZŠ – Predsedovanje Svetu EU		1.000
• MIZŠ – ESS	690.089	630.750
• MIZŠ – Mednarodni projekti	8.219	0
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	144.564	210.150
• ZRSŠ ESS	108.000	171.300
• CMEPIUS	2.801	16.500
• ARRS	7.592	7.200
• Drugi mednarodni projekti	23.307	12.150
• Drugi proračunski viri (refundacije)	2.863	3.000
NEPRORAČUNSKI VIRI	140.595	102.485
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa in tematskih delavnic)	118.322	81.985
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	14.487	14.500
- FINANČNI PRIHODKI	17	
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa in tematskih delavnic)	2.160	2.000
- DRUGI VIRI	5.609	4.000

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 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2020
MIZŠ; PP 863110	
- tekoči transferji	640.128
- investicijski transferji	/
SKUPAJ PRIHODKI	640.128
VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2020
- plače	475.064
- drugi osebni prejemki	56.463
- prispevki na izplačane plače	76.572
- KAD	6.029
- izdatki za blago in storitve	26.000
SKUPAJ ODHODKI	640.128

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

Preglednica 4: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za osnovne in posebne naloge v letu 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE	LDN 2020
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ	9.000
SKUPAJ PRIHODKI	9.000

VRSTA ODHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE	LDN 2020
Pregled stanja in priprava osnutka izhodišč za nadgradnjo kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ	9.000
SKUPAJ ODHODKI	19.500



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI

Preglednica5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za posebne naloge v letu 2020 (po denarnem toku v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA POSEBNE NALOGE	LDN 2020
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Podporne aktivnosti članom svetov zavodov	500
Svetovanje ravnateljem s sodelovanjem ravnateljev ekspertov	10.000
SKUPAJ PRIHODKI	10.500
Članarina – Podporne aktivnosti za pomoč razvoja dela deležnikov članov svetov zavodov šol – predstavniki staršev	500
Materialni stroški za individualna svetovanja ravnateljem na sedežih VIZ in svetovanja ravnateljem na regijskih aktivih	10.000
SKUPAJ ODHODKI	10.500
VRSTA PRIHODKOV ZA POSEBNE NALOGE	LDN 2020
PP 190137; Predsedovanje Svetu Evropske unije	
Predsedovanje Svetu EU	1.000
SKUPAJ PRIHODKI	1.000
VRSTA ODHODKOV ZA POSEBNE NALOGE	LDN 2020
Materialni stroški za izvedbo aktivnosti, vezanih na predsedovanje	1.000
SKUPAJ ODHODKI	1.000

2.1.3 Sredstva MIZŠ in ZRSS za ESS PROJEKTE

Preglednica6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda ESS projektov v letu 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2020
MIZŠ – Učim se biti učitelj	630.750
ZRSS – Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	144.300
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM	12.000
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG	15.000
SKUPAJ PRIHODKI	802.050
VRSTA ODHODKOV	LDN 2020
Sredstva za plače	91.680
Izplačila po podjetnih in avtorskih pogodbah	3.060
Delo preko študentskega servisa	1.900
Nakazila sodelujočim šolam	590.640
Stroški službenih potovanj	21.530
Strokovno izobraževanje zaposlenih	7.460
Stroški tekočega vzdrževanja	19.200
Poslovne najemnine	34.950
Stroški komunikacij (telefon in poština)	6.150
Zavarovalne premije	420
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	25.060
SKUPAJ ODHODKI	802.050

2.1.4 Sredstva, prejeta od Cmepiusa za mednarodne projekte (Erasmus+ KA1 – Mobilnost)

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

VRSTA PRIHODKA	LDN 2020
Erasmus+ KA1	14.442
Ekskurzije	2.058
SKUPAJ PRIHODKI	16.500
VRSTA ODHODKOV	LDN 2020
Stroški za Erasmus+ KA1 so nastali že v letu 2019	0
Izdatki za službena potovanja	2.058
SKUPAJ ODHODKI	2.058

2.1.5 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

Preglednica8: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2020
Erasmus+ KA2 LELENET	9.400
EEPN	2.750
SKUPAJ PRIHODKI	12.150
VRSTA ODHODKOV	LDN 2020
Sredstva za plače	7.216
Izdatki za službena potovanja	3.500
Podjemno delo	1.434
SKUPAJ ODHODKI	12.150

2.1.6 Sredstva, prejeta od ARRS

Preglednica9: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2020
ARRS	7.200
SKUPAJ PRIHODKI	7.200
VRSTA ODHODKOV	LDN 2020
Tiskanje in grafično oblikovanje	4.800
Poštnina	600
Podjemno delo	1.800



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

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 2020 po denarnem toku (v EUR)

VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2020
Kotizacije udeležencev programa Šole za ravnatelje	35.235
Kotizacija udeležencev programa Mreže učečih se šol/vrtcev	21.300
Kotizacija udeležencev programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	6.300
Kotizacija udeležencev programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	4.200
Kotizacija udeležencev programa Srednje vodenje	8.450
Kotizacija udeležencev tematskih delavnic	6.500
Založniška dejavnost	14.500
Uporabnina prostorov	2.000
Drugi viri	4.000
SKUPAJ PRIHODKI	102.485
VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	LDN 2020
Stroški predavanj	11.935
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	41.800
Poslovne najemnine	30.850
Vzdrževanje programske opreme	1.300
Izdatki za službena potovanja	10.150
Telekomunikacije in poštnine	1.250
Izplačila po podjemnih pogodbah	5.200
SKUPAJ ODHODKI	102.485

Ljubljana, 24. 1. 2020

dr. Vladimir Korošec,
direktor

2.3 PRILOGE

Posebni del Finančnega in kadrovskega načrta za leto 2020 sestavljajo tudi Excelove preglednice (Preglednice od št. 1 do št. 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.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

**PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI**



**PROGRAM DELA, FINANČNI IN
KADROVSKI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2020 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje
na 17. redni seji, 3. 2. 2020**



Šola za ravnatelje