



Šola za ravnatelje

# **POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019**

**Obravnavano in potrjeno na seji Sveta zavoda  
27. 2. 2020**

Odgovorna oseba zavoda je  
**dr. Vladimir Korošec**





Šola za ravnatelje

# **POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019**

**Obrađevano in potrjeno na seji Sveta zavoda  
27. 2. 2020**

Ljubljana, 19. 2. 2020



Šola za ravnatelje

## Vsebina

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE .....	4
<b>1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE .....</b>	<b>6</b>
1.1. Predstavitev.....	6
1.2. Vizija .....	7
1.3 Poslanstvo .....	7
1.4 Organiziranost Šole za ravnatelje.....	7
<b>2 OCENA URESNIČEVANJA CILJEV IN DEJAVNOSTI ZAVODA V LETU 2019 .....</b>	<b>9</b>
2.1 Uresničevanje ciljev .....	9
2.2 Prednostne naloge v letu 2019 in njihovo uresničevanje.....	10
2.3 Osnovne in posebne naloge na predlog MIZŠ .....	11
2.4 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev in programa .....	13
<b>3 POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2019 .....</b>	<b>14</b>
3.1 Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit .....	14
3.2 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem .....	15
3.3 Program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja .....	17
3.4 Program Tematske delavnice .....	17
3.5 Program Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem .....	18
3.6 Program (P)ostani uspešen srednji vodja.....	19
3.7 Program Vodenje aktiva 1 .....	20
3.8 Program Mreže učečih se šol in vrtcev .....	20
3.9 Program Usposabljanje za samoevalvacijo .....	21
<b>4 ESS PROJEKTI .....</b>	<b>22</b>
4.1 Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus in vzpostavitev modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (OPKa).....	22
4.2 Projekt Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) .....	23
4.3 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega .....	24
4.4 Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med .....	27
4.5 Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med .....	27
4.6 Učim se biti učitelj (UBU) .....	28
<b>5 MEDNARODNI PROJEKTI IN DRUGE OBLIKE MEDNARODNEGA SODELOVANJA .....</b>	<b>29</b>
5.1 Projekt Mobilnost ravnateljev 1 (ERASMUS+, KA1 Šolska mobilnost) .....	29
5.2 Projekt LELENET (ERASMUS+, KA2 Strateška partnerstva) .....	29
5.3 Projekt HEAD (ERASMUS+, KA3 Podpora za reformo politik).....	29
5.4 European Education Policy Network on Teachers and School Leaders (EEPN).....	30
5.5 Konferenca ENIRDELM .....	30
5.6 Ostali dogodki na področju mednarodnega sodelovanja .....	30
<b>6 ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST .....</b>	<b>31</b>
6.1 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju .....	31
6.2 Izdane publikacije in gradiva v letu 2019.....	31



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del

## **POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2019 .....37**

1.1 Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje Šole za ravnatelje .....	38
1.2 Viri financiranja .....	39
1.3 Pregled prejemkov po načelu denarnega toka .....	40
1.4 Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela .....	41
1.5 Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let .....	41
1.6 Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja .....	42
1.7 Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora.....	42
1.8 Pojasnila glede področij, na katerih zastavljeni cilji niso bili doseženi .....	43
1.9 Ocena učinkov poslovanja na druga področja.....	43
1.10 Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovske politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih.....	44
1.10.1 Kadri.....	44
1.10.2 Prostori .....	46
1.10.3 Oprema .....	46

## **RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2019 .....47**

1.11 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2019 .....	48
1.11.1 SREDSTVA .....	49
1.11.2 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV.....	50
1.12 Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2019 .....	52
1.13 Pregled stanja in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil .....	52
1.14 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po obračunskem načelu.....	53
1.15 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti.....	58
1.16 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka.....	59



Šola za ravnatelje

## PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE

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



Šola za ravnatelje

**POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
ZA LETO 2019**

**SPLOŠNI DEL**



Šola za ravnatelje

# 1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE

## 1.1 PREDSTAVITEV

Šola za ravnatelje (v nadaljevanju tudi: ŠR) 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 2018 s Sklepom številka 01403-5/2008/4 usklajen z novo zakonodajo. S Spremembo Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda, številka 01 403-12/2015/7, sprejeto 3. marca 2015, je potrjen nov sedež zavoda na Dunajski cesti 104 v Ljubljani. Sedež javnega zavoda je bil ponovno spremenjen 13. junija 2017 s Sklepom Vlade Republike Slovenije številka 01403-12/2015/14. Od junija 2017 je sedež Šole za ravnatelje v Ljubljani, Vojkova cesta 63.

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

Za izvajanje dejavnosti zavod nima lastnih prostorov, zato najema prostore, kar obremenjuje organizacijo in poslovanje. Od maja 2017 deluje Šola za ravnatelje na Vojkovi cesti 63 v Ljubljani v zgradbi Študentske organizacije Univerze v Ljubljani, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Pogodba s Študentsko organizacijo je sklenjena v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju tudi: MIZŠ). Novi prostori so po velikosti in funkcionalnosti primerni za strokovno delo zaposlenih ter za izvajanje programov usposabljanja in svetovanja ter izvajanje projektov in drugih dejavnosti.

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.

Pogoji za doseganje strokovne in poslovne odličnosti Šole za ravnatelje so naslednji:

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

V preteklem letu so zaposlene poleg redne dejavnosti in projektov motivirali naslednji razvojni izzivi:

- potreba po programski, organizacijski in strokovni prenovi delovanja zavoda ter njegovo prilagajanje potrebam ravnateljev in razvoju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov (v nadaljevanju tudi: VIZ) v 21. stoletju;
- krepitev mednarodne dejavnosti (mobilnost ravnateljev in zaposlenih, mednarodni projekti);
- uveljavljanje nacionalnega modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vrtcih in šolah ter modela podpore ravnateljem na področju vodenja;
- učinkovito sodelovanje z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter drugimi strokovnimi ustanovami in stanovskimi združenji na področju šolstva.



## 1.2 VIZIJA

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

## 1.3 POSLANSTVO

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

## 1.4 ORGANIZIRANOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

Šola za ravnatelje vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. Šola za ravnatelje ima še Svet zavoda kot organ upravljanja in Strokovni svet kot strokovni organ. Za opravljanje del s področja svoje dejavnosti Šola za ravnatelje v skladu z določbami 8. člena Statuta Šole za ravnatelje organizira delo, ki je razdeljeno po področjih. S prvim septembrom 2019 je bil s sklepom Vlade Republike Slovenije za direktorja Šole za ravnatelje imenovan dr. Vladimir Korošec, ki je nastopil drugi štiriletni mandat vodenja zavoda.

### 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.

### 1.4.1 Svet zavoda šteje devet članov, ki zastopajo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, ravnateljska združenja ter zaposlene, in sicer:

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

V preteklem letu je imel Svet Šole za ravnatelje štiri redne in eno dopisno sejo, na katerih so člani obravnavali številne, za delovanje zavoda pomembne vsebine, in sicer: Poročilo o delu zavoda v letu 2018, Program dela, finančni in kadrovski načrt za leto 2019, dopolnitve programa dela ter izpeljali vse postopke v zvezi z izborom direktorja Šole za ravnatelje za mandatno obdobje 2019–2023.

### 1.4.2 Strokovni svet zavoda je v preteklem letu deloval v naslednji sestavi:

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

Strokovni svet, ki ga sestavljajo predavatelji Šole za ravnatelje, višji predavatelji Šole za ravnatelje in področni sekretarji, vodi in sklicuje direktor zavoda. V preteklem letu smo imeli osem rednih sej, na katerih smo obravnavali organizacijo dela, potrjevali dopolnitve programov in izhodišča za nove programe usposabljanja ter na podlagi plemičnih razprav oblikovali izhodišča za dolgoročni razvoj zavoda.



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del  
POROČILO O DELU



Šola za ravnatelje

### 1.4.3 Programski svet zavoda

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

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

V preteklem letu je imel Programski svet dve redni seji, na katerih smo obravnavali program dela in dejavnost zavoda ter sodelovanje Šole za ravnatelje z združenji šol in ravnatelji, največ pozornosti pa smo namenili programu strokovnih srečanj ravnateljic in ravnateljev.

## 2 OCENA URESNIČEVANJA CILJEV IN DEJAVNOSTI ZAVODA V LETU 2019



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del

### 2.1. URESNIČEVANJE CILJEV

Dolgoročni cilji zavoda so povezani z uresničevanjem temeljnih nalog, ki so zapisane v Sklepu o ustanovitvi in Statutu. Šola za ravnatelje usposablja ravnatelje za vodenje vrtcev in šol ter na podlagi preučevanja domače in tuje prakse razvija vodenje na osebni, institucionalni in sistemski ravni. Skladno s temi nalogami stalno prilagajamo programsko, organizacijsko in kadrovske gradbo zavoda.

Z izvajanjem redne dejavnosti, projektov in drugih nalog sledimo zastavljenim dolgoročnim ciljem, njihovo uresničevanje pa spremljamo z vsakoletnim preverjanjem uresničevanja kratkoročnih ciljev.

#### 2.1.1 Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ

Kot temeljni dolgoročni cilj smo si zastavili zagotavljanje najvišje kakovosti storitev udeležencem usposabljanj in podporo na področju vodenja VIZ ter prizadevanje za uveljavitev sistemskih izboljšav in sprememb na področju vodenja. Za uspešno delovanje šol je potrebno ravnateljem omogočiti stalno podporo, kar izboljšuje kakovost in učinkovitost vodenja ter znižuje stroške poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Uresničevanje tega cilja dokazujejo naslednji kratkoročni cilji:

- **Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov.** Cilj sledi prizadevanju za povečanje števila udeležencev v programih usposabljanja, na posvetih in drugih oblikah podpore ter prizadevanju za izboljšanje ocene izvajanja programov usposabljanja in drugih oblik podpore. V preteklem letu smo zabeležili večje število udeležencev v naslednjih programih: Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem, Mreže ravnatelje za razvoj vodenja, pa tudi na vseh spomladanskih posvetih. Evalvacije kakovosti izvajanja programov redno izvajamo po zaključenih programih ter jih objavljamo na naši spletni strani. Udeleženci potrjujejo uporabnost pridobljenih znanj in poudarjajo kakovost izbranih metod dela, ki temeljijo na mreženju, izmenjavi izkušenj in primerov dobrih praks vodenja VIZ.
- **Zagotavljanje drugih oblik podpore ravnateljem pri vodenju VIZ.** Uveljavljeno in med ravnatelji dobro sprejeto svetovanje na pravnem področju dopolnjujemo s svetovanjem na pedagoškem področju ob podpori izkušenih in usposobljenih ravnateljev svetovalcev. Prizadevamo si, da bi v bodoče obe obliki svetovanja vključili v program redne dejavnosti našega zavoda. V ta namen smo v letu 2019 izdelali protokol svetovanja, pripravili program usposabljanja za ravnatelje svetovalce, oblikovali strokovni tim za svetovanje ter se dogovorili z Uradom za razvoj in kakovost izobraževanja na MIZŠ za dopolnitev Programa dela, finančnega in kadrovskega načrta za leto 2020 z vsebinami svetovanja.
- **Krepitev publicistične dejavnosti zavoda.** Poleg revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* izdajamo tudi gradiva za programe in posvete, priročnike, zbornike in monografije. Vsa gradiva so pripravljena tudi v elektronski obliki in se nahajajo na spletni strani Šole za ravnatelje. Gradiva so nadvse uporaben vir podatkov, informacij in strokovnih napotkov ravnateljem za vodenje vrtcev in šol. V preteklem letu smo izdali tri številke revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, zbornik strokovnih prispevkov *Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje*, prevod gradiva Andreasa Schleicherja *Močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi* ter več gradiv za programe usposabljanj in posvete.

#### 2.1.2 Razvijanje vodenja VIZ na osebni, organizacijski in sistemski ravni

Za uvajanje novosti, sprememb in učinkovitih modelov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov samostojno ali v sodelovanju s partnerji izvajamo nacionalne in mednarodne projekte, na podlagi katerih izboljšujemo kakovost lastne dejavnosti in učinkovitost vodenja v slovenskih vrtcih in šolah.

Uresničevanje tega cilja dokazujejo naslednji kratkoročni cilji:

- **Posodobitev in razvijanje novih programov usposabljanja in drugih oblik podpore.** Na podlagi vsakoletnih evalvacij in predlogov, pridobljenih v stalnih stikih z ravnatelji VIZ dopolnjujemo programe z aktualnimi vsebinami ter jih nadgrajujemo s sodobnimi metodami dela. V letu 2019 smo pričeli izvajati nov program (P)ostani uspešen srednji vodja, ki je namenjen pomočnikom ravnateljev, vodjem enot in drugim strokovnim delavcem vrtcev in šol.

- **Izvajanje ESS projektov na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju.** V letu 2019 smo zaključili dva večja projekta, in sicer: Vodenje in upravljanje inovativnega javnega zavoda (VIO) in Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov (OPK). Poleg tega smo sodelovali v naslednjih projektih: Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda (IJZ/KK), Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnem šolstvu (POGUM) in Krepitev kompetenc in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG). Vodilni partner navedenih treh projektov je Zavod Republike Slovenije za šolstvo (v nadaljevanju tudi: ZRSS). Maja 2019 pa smo začeli izvajati nov triletni projekt Učim se biti učitelj (UBU), ki je namenjen uvajanju mladih strokovnih delavcev v prakso poučevanja v vrtcih in šolah.
- **Krepitev razvoja mednarodnega sodelovanja.** V Šoli za ravnatelje si prizadevamo uveljaviti različne oblike sodelovanja s strokovnimi in znanstvenimi ustanovami ter sorodnimi zavodi v tujini, saj lahko na ta način izmenjujemo znanja in izkušnje ter utrjujemo vodenje v slovenskih vrtcih in šolah. Najbolj uveljavljena oblika sodelovanja so mednarodni projekti. V preteklem letu smo kot partnerski zavod sodelovali v projektih: Erasmus+, KA2 Leading Learning Networks (LELENET), European Education Policy Network on Teachers and School Leadership (EEPN) ter v projektu Empowering school principals for inclusive school culture (HEAD). Na razpisu pa smo pridobili sredstva iz programa Erasmus+, KA1 Mobilnost ravnateljev VIZ. Pripravili in izvedli smo program mobilnosti ravnateljev na Švedsko in Irsko ter zaposlenih strokovnih delavcev Šole za ravnatelje na Švedsko, Irsko, Finsko ter v Italijo in Veliko Britanijo. V sodelovanju z Evropskim parlamentom in Cnepiusom smo za ravnatelje organizirali štiridnevno strokovno ekskurzijo v Strasbourg, Frankfurt in Innsbruck. Septembra 2019 smo v Ljubljani v okviru mednarodne mreže ENIRDELM: ustanov in zavodov, ki se ukvarjajo z usposabljanjem ravnateljev, organizirali mednarodno konferenco z naslovom: Katera so najpomembnejša vprašanja o vodenju v izobraževanju? Konferenca se je udeležilo več kot 100 strokovnjakov iz različnih evropskih držav.

### 2.1.3 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. Uresničevanje tega cilja dokazujejo naslednji kratkoročni cilji:

- **Ciljno usmerjanje profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev Šole za ravnatelje.** Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo skladno z dolgoročnimi cilji, prednostnimi nalogami zavoda ter cilji ESS in mednarodnih projektov. Direktor z zaposlenimi na začetku leta uskladi program usposabljanja in udeležbe na domačih in mednarodnih konferencah. V preteklem letu so se strokovni delavci udeležili znanstvene konference o vodenju v izobraževanju v mestu Zug v Švici, konference ENIRDELM v Ljubljani ter številnih posvetov in strokovnih konferenc v Sloveniji. Udeleženci predstavijo program, zaključke konferenc in usposabljanj na sestankih Strokovnega sveta.
- **Krepitev medinstitucionalnega sodelovanja.** V Šoli za ravnatelje si prizadevamo vzpostaviti učinkovito in ekonomično organizacijo dejavnosti, ki temelji na načelih timskega dela ter odprtega sodelovanja s strokovnimi ustanovami in okoljem. V izvajanje programov in projektov vključujemo uveljavljene strokovnjake iz drugih zavodov na področju šolstva, fakultet in gospodarstva. Z Zavodom Republike Slovenije za šolstvo, Centrom za poklicno izobraževanje, Državnim izpitnim centrom (v nadaljevanju tudi: RIC), Andragoškim centrom Slovenije in Cnepiusom uspešno sodelujemo pri izvajanju projektov in posvetov, pa tudi pri izvajanju programov usposabljanja za ravnatelje.

## 2.2 PREDNOSTNE NALOGE V LETU 2019 IN NJIHOVO URESNIČEVANJE

### 2.2.1 Izvajanje programov usposabljanja in podpore ravnateljem na področju vodenja VIZ

Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti ter sproti preverjamo rezultate svojega dela. V ta namen smo v preteklem letu izvajali naslednje ukrepe:

- z regijskimi aktivimi smo dejavnost ŠR približali ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ;

- pripravili smo strokovna izhodišča za program svetovanj ravnateljem, v katerem bodo sodelovali tudi ravnatelji svetovalci (ravnatelji eksperti).

## 2.2.2 Razvijanje vodenja v vrtcih in šolah ter izvajanje projektov

S ciljnim raziskovanjem v okviru različnih projektov spoznavamo razmere na področju vodenja šol in vrtcev ter potrebe ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Na podlagi teh spoznanj razvijamo in v praksi preizkušamo nove modele in pristope vodenja. Na tem področju smo v preteklem letu izvajali naslednje aktivnosti:

- pripravili smo izhodišča in dokumentacijo za projekt ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vrtcih in šolah, ki je nadaljevanje v letu 2019 uspešno zaključenega projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti;
- pripravili smo izhodišča in dokumentacijo za projekt Vodenje in upravljanje profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev in ravnateljev v vzgoji in izobraževanju.

## 2.2.3 Prilagajanje organizacije in dejavnosti Šole za ravnatelje potrebam ravnateljev za vodenje VIZ

Z rezultati in spoznanji, ki smo jih pridobili s sodelovanjem pri različnih projektih, ter na podlagi lastne prakse sprti dopolnjujemo programe usposabljanj, dejavnost in organiziranost Šole za ravnatelje ter sledimo potrebam ravnateljev pri vodenju VIZ. V letu 2019 smo na tem področju izvajali naslednje aktivnosti:

- pripravili in izvedli smo program mobilnosti za ravnatelje in strokovne delavce Šole za ravnatelje;
- na Strokovnem svetu smo organizirali več razprav o razvoju vodenja v vrtcih in šolah ter na tej osnovi o razvoju Šole za ravnatelje.

## 2.3 OSNOVNE IN POSEBNE NALOGE NA PREDLOG MIZŠ

Ministrstvo nam je v letu 2019 dodelilo štiri posebne in eno osnovno nalogo, ki dopolnjujejo našo redno dejavnost. Zaradi utemeljenih razlogov tri naloge niso bile realizirane.

### 2.3.1 Posebne naloge

Naziv naloge	Izvedba naloge
Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	Naloga je bila realizirana. Sofinanciranje srečanj ravnateljev vrtcev, OŠ in SŠ.
Obležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom	Naloga ni bila realizirana, ker nismo bili vključeni v organizacijo dogodka.
Nadgradnja delovanja strokovnih jeder	Naloga je bila realizirana. Izvedli smo posvet strokovnih delavcev in ravnateljev o kakovosti v VII.
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Naloga ni bila realizirana. Zavod ni sodeloval v delovnih telesih za pripravo dogodka.

### 2.3.2 Osnovne naloge

Naziv naloge	Izvedba naloge
Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljev	Naloga ni bila realizirana zaradi priprav na projekt VKR (priprava projektnih dokumentov in gradiv).



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
 Splošni del

Preglednica 1: Dejavnosti Šole za ravnatelje v letu 2019 ter njihovo uresničevanje

CILJI	PROGRAMI, PROJEKTI, NALOGE	NAČRTOVANI PROGRAM	REALIZACIJA
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter podpora oz. svetovanje ravnateljem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit</li> <li>• Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem</li> <li>• Mreže ravnateljev za razvoj vodenja</li> <li>• Tematske delavnice</li> <li>• Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljem</li> <li>• Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev</li> <li>• (P)ostani uspešen srednji vodja</li> <li>• Veščine vodenja za strokovne delavce</li> <li>• Vodenje aktiva I</li> <li>• Mreža učečih se šol in vrtcev</li> <li>• Usposabljanje za samoevalvacijo</li> <li>• Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov</li> </ul>	12	12
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev</li> <li>• Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva</li> <li>• Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov</li> <li>• Nadaljevalni program šole za ravnatelje</li> <li>• Strokovno srečanje pomočnikov oz. ravnateljev</li> <li>• Znanstveni posvet Vodenje v VII</li> </ul>	6	6
Izvajanje publicistične dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revija Vodenje v Vzgoji in izobraževanju</li> <li>• Publikacija Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje</li> <li>• Primeri dobrih praks vodenja.</li> </ul>	4	5
Izvajanje projektov ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO</li> <li>• Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov – OPK</li> <li>• Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda – IJZ/KK</li> <li>• Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM</li> <li>• Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG</li> <li>• Učim se biti učitelj - UBU</li> </ul>	5	6
Izvajanje mednarodnih projektov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilnost ravnateljev (Erasmus+, KA1)</li> <li>• LELENET (Erasmus +, KA2)</li> <li>• European Education Policy Network on Teachers and School Leadership (EEPN)</li> <li>• Empowering School Principals for Inclusive School Culture (HEAD)</li> </ul>	2	4
Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev</li> <li>• Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom</li> <li>• Nadgradnja delovanja strokovnih jeder</li> <li>• Karierni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljev</li> <li>• Predsedovanje Slovenije Svetu EU</li> </ul>	5	2

## 2.4. OCENA USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV IN PROGRAMA

V letu 2019 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti, pa tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Posebno strokovno pozornost in visoko stopnjo odgovornosti smo namenili projektom, s katerimi krepimo zmožnosti ravnateljev za vodenje in razvoj kakovosti v slovenskih VIZ. Na podlagi rezultatov projektnega dela redno nadgrajujemo in dopolnjujemo obstoječe programe usposabljanj ravnateljev ali pa razvijamo nove.

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

Primerjava števila udeležencev med letoma 2018 in 2019 kaže na dokaj stabilno zanimanje ravnateljev za različne oblike usposabljanj. V naše programe se vključuje največ ravnateljic in ravnateljev vrtcev in osnovnih šol, manj je srednješolskih ravnateljic in ravnateljev, zato bomo v prihodnje pripravili več programov, ki bodo zanimivi tudi za srednješolske ravnatelje. V programih Šola za ravnatelje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Mreže učech se šol in Usposabljanje za samoevalvacijo se število udeležencev v zadnjih treh letih ni spremenilo. Opazno povečanje udeležencev pa je na vseh treh spomladanskih posvetih, kar je rezultat njihove programske oz. vsebinske prenove. Evalvacije zadnjih let kažejo na potrebo po programski in organizacijski prenovi jesenskih srečanj, na katerih ravnateljji pričakujejo več uporabnih napotkov za vodenje VIZ v tekočem šolskem letu, pa tudi strokovno razpravo o razvojnih usmeritvah na področju vzgoje in izobraževanja ter več priložnosti za medsebojno izmenjavo dobrih praks vodenja.

Ocena uspešnosti temelji na naslednjih ugotovitvah:

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

Večina udeležencev programov, ki jih organizira zavod, je zadovoljnih z vsebino, organizacijo in izvajalci, pozitivno ocenjujejo uporabnost pridobljenih znanj in veščin, kot pomembno prednost izpostavljajo sodelovanje domačih in tujih strokovnjakov ter izkušenih ravnateljic in ravnateljev pri izvajanju vsebin.



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del  
POROČILO O DELU



## 3 POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2019

### 3.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

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

Skladno s kazalniki smo v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit izvedli pet skupin. Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli tudi pripravo in izpite za 13 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. V vseh skupinah je bilo skupaj 95 udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit.

**Preglednica 2:** Število skupin in število udeležencev

PRIČETEK IZVEDBE	SKUPINA	ŠTEVILO UDELEŽENCEV	ŠTEVILO UDELEŽENCEV, KI SO USPEŠNO OPRAVILI RAVNATELJSKI IZPIT
Junij 2018/2019	ŠR 1	15	15
	ŠR 2	13	13
	ŠR 3	16	16
Oktober 2018/2019	ŠR 4	20	18
	ŠR 5	20	20
<b>SKUPAJ</b>	5 skupin		
<b>Kandidati za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje</b>			13
<b>SKUPAJ</b>			<b>95</b>

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

**Preglednica 3:** Zunanji sodelavci v programu

ZUNANJI SODELAVEC	PREDMET
<b>Tomaž Rozman, MIZŠ</b>	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
<b>Urška Šraj, CMEPIUS</b>	Izbirna vsebina Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev
<b>Ravnatelji:</b> Mirko Žmavc, OŠ Cerkevnik - Vitomarci Liljana Plaskan, Vrtec Litija Tatjana Šček Prebil, Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Živilska šola Marija Lubšina Novak, OŠ Brežice Rado Kostrevc, OŠ Trebnje Renata Zupanc Grom, ZRSS	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta – Tržnica vodenja)



Zaključek programa je bil za vse skupine izveden 19. oktobra 2019 v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije v Ljubljani. Na zaključkih so sodelovali direktor in zaposleni Šole za ravnatelje.

#### Preglednica 4: Sodelujoči na zaključku

ZUNANJI SODELAVEC	PREDMET
<b>Tržnica vodenja</b>	Ravnatelji: Liljana Plaskan, Vrtec Litija Mirko Žmavc, OŠ Cerkevjak - Vitomarci Rado Kostrevc, OŠ Trebnje Renata Zupanc Grom, ZRSŠ
<b>Podelitev</b>	Martina Vuk, državna sekretarka Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

Evalvacijo programa za šolsko leto 2018/2019 smo izvajali na treh ravneh, in sicer: ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (tj. organizacije, predavateljev, delov programa, izpolnitve pričakovanj), učenja udeležencev (tj. doseganja ciljev in kompetenc ter uporabnosti vsebin) ter vpliva na delovanje in prakso udeležencev uspešen. Povprečna vrednost skupin ŠR1–ŠR5 znaša 3,41, skupine kandidatov s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje 3,50. Skupna povprečna vrednost tako na petstopenjski lestvici znaša 3,46.

Aprila 2019 je bil objavljen razpis za vpis v šolsko leto 2019/2020. Sprejeli smo 83 udeležencev, ki smo jih razdelili v pet skupin.

#### Preglednica 5: Število skupin in udeležencev v šolskem letu 2019/2020

ZUNANJI SODELAVEC	PREDMET	ŠTEVILO UDELEŽENCEV
<b>Junij 2019/2020</b>	ŠR1	17
	ŠR2	15
	ŠR3	16
<b>Oktober 2019/2020</b>	ŠR4	18
	ŠR5	17
<b>SKUPAJ</b>	<b>5 skupin</b>	<b>83</b>

Po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje se je za opravljanje ravnateljskega izpita v šolskem letu 2019/2020 prijavilo 13 kandidatov.

## 3.2 PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa: mag. Branka Likon

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

#### Cilji programa:

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



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
 Splošni del

**Preglednica 6:** Število udeležencev v programu

Raven izobraževanja	Udeleženci 2018/2019	Udeleženci 2019/2020
<b>Vrtec</b>	6	7
<b>Osnovna šola</b>	14	12
<b>Srednja šola</b>	5	0
<b>Višja šola</b>	1	0
<b>Glasbena šola</b>	1	0
<b>Dijaški dom</b>	0	0
<b>Osnovna šola s prilagojenim programom</b>	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Program izvajamo od oktobra do maja. V šolskih letih 2018/2019 in 2019/2020 so (bili) udeleženci razdeljeni v tri skupine, katerih koordinatorji so Aleš Žitnik, Breda Forjanič in Majda Vehovec.

Program obsega 37 kontaktnih ur in ga sestavljajo tri med seboj povezane oblike dela, in sicer:

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

Pomembno vlogo pri izvedbi programa imajo ravnatelji mentorji, ki jih izbiramo po naslednji kriterijih:

- najmanj en zaključen mandat ravnateljevanja;
- strokovne reference na področju vodenja vrtcev in šol;
- večletno uspešno sodelovanje s Šolo za ravnatelje;
- končano usposabljanje za mentorje;
- raven izobraževanja.

V letu 2019 smo izvedli dve delavnici za udeležence v šolskem letu 2018/2019 in dve delavnici za udeležence v šolskem letu 2019/2020. Na predlog koordinatorjev, udeležencev programa in ravnateljev mentorjev smo uvedli nekaj sprememb:

- zakonodajo smo dopolnili z vsebinami delovnega prava, ki jih v uvodu predstavi glavni šolski inšpektor;
- vsebina »Spremljanje vodenja VIZ« temelji na senčenju novoimenovanega ravnatelja s strani mentorja in dajanju povratne informacije;
- vsebine načrtovanja smo dopolnili z načrtovanjem konkretnih aktivnosti na delavnici.

Evalvacije kažejo, da je program izredno dobro sprejet, saj udeleženci zelo cenijo pravo razmerje med teorijo in prakso, posebej so pohvalili angažiranost mentorjev ter njihovo pripravljenost, da svoje znanje delijo. Izkušnje iz mentorstva so tudi dobra podlaga za oblikovanje modela podpore. Zaradi vedno večjih potreb po mentorjih smo v šolskem letu 2019/2020 pričeli z usposabljanjem tretje skupine ravnateljev mentorjev novoimenovanim ravnateljem.

### 3.3 PROGRAM MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja programa: dr. Tatjana Ažman

Program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (v nadaljevanju tudi: MRR) je namenjen izkušenim ravnateljem. Kariera ravnateljev se od prvih korakov naprej spreminja in večina si želi priložnosti za kritično presojo lastnega dela ter smeri razvoja vrtca ali šole. Osnovni cilj programa je vzajemno učenje v manjših skupinah ravnateljev, ki prihajajo iz različnih okolij in so povezani v mreže. Namen je kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo učinkovito vodenje za učenje. Želimo sistematično razvijati učenje ravnateljev in krepiti mreženje.

Od januarja 2019 do junija 2019 je bilo v program MRR vključenih 28 ravnateljev (preglednica 7), ki so 30. maja 2019 zaključili s programom. V tem času je bilo izvedenih 18 srečanj vzajemnega svetovanja oz. 108 ur programa. Potrdila o udeležbi je prejelo 23 udeležencev. Evalvacija programa je objavljena na spletni strani Šole za ravnatelje. Dvanajst ravnateljev je prispevalo 15 primerov dobrih praks, ki so objavljeni v priložniku MRR, Primeri dobrih praks vodenja. Načrtovana izbirna vsebina hrvaških ravnateljev zaradi objektivnih razlogov ni bila izpeljana.

Maja 2019 smo objavili razpis MRR za leto 2019/2020, na katerega se je prijavilo 30 ravnateljev, kasneje smo prejeli dve odjavi, tako da je končno število prijavljenih udeležencev 28. Pregled prijav po ravneh izobraževanja in številu vključenih ravnateljev je prikazan v preglednici 7.

**Preglednica 7:** Število udeležencev v programu MRR v šolskem letu 2018/2019 in 2019/2020

UDELEŽENCI	MRR 2018/2019	MRR 2019/2020
Vrtec	10	10
Osnovna šola	11	11
Srednja šola	7	7
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>URE</b>	<b>112</b>	<b>76</b>

V pripravi na program smo oblikovali priložnik za udeležence, ki smo ga poimenovali Osebni dnevnik, ga natisnili v nakladi 45 izvodov in razdelili med udeležence. Prvo skupno štiriurno srečanje je potekalo 17. septembra 2019. V nadaljevanju so se skupine ravnateljev srečevale na zavodih udeležencev, vsako srečanje je trajalo šest ur. Do konca decembra 2019 smo izvedli 12 srečanj vzajemnega svetovanja (72 ur). Spremljavo programa poteka preko pisnih refleksij štirih moderatorjev mrež ravnateljev.

V tem obdobju so potekale še priprave na izbirni program dvodnevnega obiska VIZ v tujini (Italiji), ki smo ga izpeljali januarja 2020.

### 3.4 PROGRAM TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa: mag. Peter Markič

V letu 2019 smo izvedli osem tematskih delavnic. Skupaj so trajale 64 ur. Vodili so jih štiri predavatelji Šole za ravnatelje in trije zunanji predavatelji. Vseh delavnic se je udeležilo 172 ravnateljev, kar je v povprečju 21 udeležencev na delavnico. Odziv na razpise je bil dober, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo odpovedali samo eno delavnico.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del

Poleg tem s finančnega in pravnega področja smo na delavnicah osvetlili tudi pojav nasilja v šolah, odnose z otroki in mladostniki ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. Posebej zanimiva pa je bila delavnica Delo z otroki s posebnimi potrebami. Sodelovalo je šest strokovnjakov z različnih področij, ki so ravnateljem predstavili značilnosti in metode dela z otroki s posebnimi potrebami. S tem smo dosegli osnovni cilj Tematskih delavnic – predstavitev aktualnih tem in novosti z različnih področij z namenom izboljšati kakovost vodenja. Ravnatelji so se imeli s strokovnjaki priložnost tudi srečati.

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

**Preglednica 8:** Izvedene tematske delavnice v letu 2019

DATUM	NASLOV	UDELEŽENCI	IZVAJALCI
31. januar	Delo z otroki s posebnimi potrebami	15	Polona Šoln Verbinc s sodelavci, MIZŠ
1. februar	Priprava letnega poročila	24	Tatjana Horvat, ŠR
12. februar	Priprava letnega poročila	22	Tatjana Horvat, ŠR
12. marec	Elektronsko poslovanje VIZ	Odpovedan	Mitja Dežela, OŠ Cerkno
20. marec	ABC prava za ravnatelje	30	Barbara Kuk Žgajnar, ŠR Marko Cetin, ŠR
21. marec	Šola brez nasilja	14	Doroteja Lešnik Mugnanioni, ŠR
21. maj	Obvladovanje stresa na delovnem mestu	29	Lea Avguštin, ŠR
20. oktober	ABC prava za ravnatelje	23	Barbara Kuk Žgajner, ŠR
17. november	Kako ravnatelj vzpostavi pristen odnos z učitelji in učenci	15	Jaka Kovač

### 3.5 PROGRAM USPOSABLJANJE ZA MENTORJE NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa: mag. Branka Likon

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

Cilji programa:

- razvijati skupen pogled na vlogo ravnatelja in vseživljenjsko učenje ravnateljev;
- opredeliti vlogo in odgovornost mentorjev ter 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 program usposabljanja so bili vključeni ravnatelji z najmanj enim zaključenim mandatom ravnateljevanja. Mentorstvo predstavlja pomemben korak v vseživljenjskem učenju ravnateljev. Program traja 20 ur in obsega tri delavnice. Dve sta bili izvedeni leta 2019, ena pa januarja 2020. Program usposabljanja zajema naslednje vsebine: vodenje za učenje, ravnateljeva odgovornost, vloge, naloge in kompetence mentorjev, komunikacijski vidik mentorstva ter pomen refleksije.

Novoimenovani ravnatelji in njihovi mentorji v procesu mentorstva vidijo številne prednosti tako na ravni posameznikov kot organizacije. Ob tem pa ne gre prezreti dejstva, da gre pri mentorstvu predvsem za odnos med mentorjem in novoimenovanim ravnateljem, zato sta zelo pomembna dva dejavnika, in sicer izbira mentorja ter usposabljanje za mentorstvo. V program usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem je bilo leta 2019 vključenih 29 ravnateljev. Udeležence povezuje visoka stopnja odgovornosti za izboljšanje kakovosti vodenja v vrtcih in šolah, zato so pripravljene nesebično deliti znanje in izkušnje z ravnatelji začetniki.

### 3.6 PROGRAM (P)OSTANI USPEŠEN SREDNJI VODJA

Vodja programa: 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.

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 ravnateljev 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, oblikovanje ter preoblikovanje učnega okolja in učenja 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 (pa 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. Evalvacija bo izvedena ob zaključku programa

**Preglednica 9:** Obseg dejavnosti – število vpisanih udeležencev v program

ŠOLSKO LETO	Število skupin	Število udeležencev
2019/2020	2	69



Šola za ravnatelje

### 3.7 PROGRAM VODENJE AKTIVA 1

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

#### Cilji programa:

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

#### Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

V šolskem letu 2018/2019 smo vpisali dve skupini, ki sta s programom zaključili maja 2019. Čeprav je bil program med udeleženci dobro sprejet, ga v šolskem letu 2019/2020 nismo razpisali, saj smo ga nadomestili z novim programom, (P)ostani uspešen srednji vodja, ki je namenjen usposabljanju pomočnikov ravnateljev ter vodij pedagoških enot in podružnic.

**Preglednica 10:** Število vpisanih udeležencev v program

ŠO LSKO LETO	Število skupin	Število udeležencev
2018/2019	2	75

### 3.8 PROGRAM MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa: mag. Polona Peček

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V šolah in vrtcih tako izboljšujejo izbrano področje, na katerega je vezana vsebina delavnic za razvojne timove in izvedba izboljšave v šolah in vrtcih. Delo poteka na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca z vsem učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom ter na ravni ravnateljev. Razvojni timi in ravnatelji se udeležujejo usposabljanja v okviru Šole za ravnatelje, nato pa vodijo delavnice in proces dela v svojih VIZ. Program praviloma traja eno šolsko leto s pričetkom v mesecu septembru. Razvojni timi se usposabljujejo v šestih delavnicah, v šoli oz. vrtcu izvedejo štiri do pet delavnic in vodijo uvajanje načrtovane izboljšave.

#### Cilji programa so zapisani v programu dela Šole za ravnatelje:

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

V šolskem letu 2018/2019 in 2019/2020 v programu Mreže učečih se šol in vrtcev sodelujejo predavateljice Šole za ravnatelje (mag. Polona Peček, dr. Tatjana Ažman, mag. Vlasta Poličnik ter Lea Avguštin), prvi dve sta

opravljali tudi naloge koordinatorič skupin. Vodja programa Mreže učečih se šol in vrtcev je mag. Polona Peček, koordinatorič pa Petra Weissbacher, ki jo je v času njene odsotnosti nadomeščala Lea Avguštin.

**V šolskem letu 2018/2019 smo vpisali štiri mreže učečih se šol in vrtcev, in sicer:** Kultura in klima v VIZ, Osebna in profesionalna učinkovitost, Karierni in profesionalni razvoj strokovnih delavcev ter Znamo komunicirati s starši. Vse štiri mreže so se tudi izvajale. Izobraževanje je trajalo od septembra do maja oz. eno šolsko leto.

**V šolskem letu 2019/2020** smo razpisali tri mreže: Obvladovanje stresa na delovnem mestu, Znamo komunicirati s starši in Nasilje na delovnem mestu. Glede na število prijavljenih šol in vrtcev smo najprej začeli z izvajanjem prvih dveh mrež. Do konca leta 2019 smo izvedli tri dni oz. polovico dni izobraževanja.

**Preglednica 11:** Dosedanji obseg dejavnosti

ŠOLSKO LETO	Število mrež	Število vključenih šol
2012/2013	4	32
2013/2014	2	13
2014/2015	3	21
2015/2016	2	16
2016/2017	4	28
2017/2018	3	16
2018/2019	4	20
2019/2020	2	26

V letu 2019 smo izvedli vsa načrtovana srečanja za skupine, ki so se v program vključile v šolskem letu 2018/2019, in prva tri srečanja skupin, ki so se vključile v šolskem letu 2019/2020. Glede na dosedanje prakso in rezultate evalvacij bo v prihodnje potrebno še bolj poudariti delo na akcijskih načrtih (delo na dejavnostih, ki privedejo do uspešne izboljšave) ter mreženje med šolami in vrtci. Verjetno bi bilo za tako nadgradnjo potrebno povečati število dni, posvečenih mreženju med šolami.

### 3.9 PROGRAM USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO

Vodja programa: dr. Mateja Brejc

**Cilji programa:**

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

V okviru usposabljanja je bilo v letu 2019 izpeljanih devet osemurnih delavnic oz. tri za vsako od treh skupin timov za samoevalvacijo (skupaj 21 vključenih zavodov in 1065 udeležencev). Poleg neposrednih kontaktnih ur, skladno z zasnovo programa, potekajo tudi vmesne aktivnosti oz. delavnice v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V vsakem od vključenih zavodov so bile izvedene tudi po tri delavnice (vmesne aktivnosti). Skupaj je bilo tako izvedenih devet delavnic ali 72 ur usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo in 63 delavnic ali 504 ure usposabljanja za učiteljske in vzgojiteljske kolektive vrtcev in šol.

Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo, ki jih s skupno pripravo in izvajanjem delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobrih praks, kritičnim prijateljevanjem idr. Leta 2019 smo program usposabljanja sproti usklajevali s spoznanji, priporočili in rezultati programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela UZK na področju VIZ – OPK.



Šola za ravnateljice

POROČILO O DELU  
 ŠOLE ZA RAVNATELJICE ZA LETO 2019  
 Splošni del



Šola za ravnatelje

## 4 ESS projekti

### 4.1 VZPOSTAVITEV, DOPOLNITEV IN PILOTNI PREIZKUS IN VZPOSTAVITEV MODELA UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI (OPKA)

Vodja projekta: dr. Mateja Brejc

V konzorcijskem partnerstvu Šole za ravnatelje (vodilna institucija), Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, Državnega izpitnega centra in Centra Republike Slovenije za poklicno izobraževanje smo izvajali program Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja – OPK. Neposredna potrditev operacije (programa) se je izvajala v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Projekt smo uspešno zaključili avgusta 2019.

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

#### Temeljni cilji programa:

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

V letu 2019 smo opravili naslednje aktivnosti:

- vzdrževali in razvijali konzorcijsko partnerstvo OPK;
- izpeljali več sestankov programske skupine, na katerih smo obravnavali tematiko (vodenja) kakovosti, usklajevali stališča, poglede, strokovna prepričanja in obstoječe načine delovanja na področju kakovosti;
- izdali zbirko Kakovost v vrtcih in šolah;
- pripravili predlog implementacije in razvoja kakovosti v vrtcih in šolah za MIZŠ;
- izpeljali tri strokovna srečanja vseh sodelujočih v programu OPK (6. februarja, 5. aprila in 15. maja);
- izpeljali diseminacijsko konferenco z 215 udeleženci in zaključno konferenco (28. avgusta 2019), na kateri je aktivno sodelovalo 222 strokovnih delavcev in ravnateljev vrtcev in šol;
- izpeljali sestanek s predstavniki Zveze aktivov svetov staršev Slovenije (ZASSS);
- pripravili Poročilo o mreženju vrtcev in šol;
- načrtovali aktivnosti in izpeljali osem mreženj z osmimi vrtci in šolami;
- vsebinsko urejali e-učilnico;
- na različnih dogodkih predstavili zasnovo in rezultate programa (mednarodna konferenca ICSEI);
- izvedli vabljeno predavanje/predstavitev vsebin in izsledkov projekta na ACS (vodje kakovosti v IO);
- zanimivosti o aktivnostih redno objavljamo na družbenem omrežju Twitter (@EduLeader\_si);
- vzpostavili spletno stran <http://kakovost.solazaravnatelje.si>, ki deloma interaktivno prikazuje rezultate programa OPK.



## 4.2 PROJEKT VODENJE IN UPRAVLJANJE INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ (VIO)

Vodja programa: dr. Justina Erčulj

Projekt VIO je rezultat neposredne potrditve operacije – programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, ki se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2010. Operacijo delno financira Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada (80 %) in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport kot posredniški organ (20 %). Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko je potrdila program Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij ter izdala odločbo (št. 5440-3/2016/8) o dodelitvi sredstev za njegovo izvedbo.

Temeljni namen predlaganega programa je oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju ter preko tega razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. S krepitvijo in razvojem pedagoškega vodenja in poslovanja bomo zagotovili pogoje za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem pogoje za razvoj kakovosti v VIZ.

Model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju smo razvijali in preizkusili na treh področjih:

- svetovanje;
- distribuirano vodenje (v nadaljevanju: DV);
- vodenje kariere ravnateljev (v nadaljevanju: VKR).

V letu 2019 smo opravili naslednje aktivnosti, ki so predstavljene po delovnih paketih:

### **Delovni paket 1: Upravljanje operacije**

- izvedli smo tri koordinacijske sestanke in pet delovnih srečanja po področjih;
- od 28. do 29. maja 2019 smo izvedli 9. strokovno srečanja v okviru programa VIO v Portorožu;
- nadgradili smo spletno stran in prilagodili informacijski sistem ŠRIS za potrebe operacije;
- pripravili smo ustrezna poročila in zahteve.

### **Delovni paket 2: Pilotiranje in spremljava**

- izvedli smo 25 nadgrajenih posvetovalnih obiskov in šest regijskih aktivov na področju preprečevanja in obvladovanja nasilja;
- izvedli smo zaključno delavnico z ravnatelji eksperti, ki sodelujejo na regijskih aktivih na področju preprečevanja in obvladovanja nasilja.

### **Delovni paket 3: Evalvacija in širjenje**

- pripravili smo zaključno evalvacijo in pripravili poročilo, ki je objavljeno na spletni strani Šole za ravnatelje;
- pet izvajalcev aktivnosti se je udeležilo Nadaljevalnega programa Šole za ravnatelje, strokovnega posveta za pomočnike in znanstvenega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju;
- izvedli smo usposabljanje z Davom Harrisom za člane programske skupine (12. februarja 2019);
- zaposleni na programu VIO so se 2. in 3. aprila udeležili VIII. znanstvenega posveta Vodenja v vzgoji in izobraževanju na temo Raziskovanje prakse vodenja, učenja in poučevanja. Moderirali so predstavitve, ki so govorile o različnih inovativnih metodah vodenja, učenja in poučevanja in so odprle nove poglede in ideje na delo z ravnatelji.

### **Delovni paket 4: Priprava na usposabljanje in zaključek projektnih aktivnosti**

- izdali smo strokovni gradivi Vodenje kariere ravnateljev in Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje;
- prevedli in oblikovali smo OECD-jevo publikacijo Šole za učence 21. stoletja;
- izvedli smo drugi panel z odločevalci (12. marca 2019);
- oblikovali smo model podpore in ga preizkusili z ravnatelji (15. aprila 2019);
- pripravili in izvedli smo zaključno konferenco, ki je bila 28. junija 2019 na Brdu pri Kranju;
- pripravili smo zaključni dogodek z izvajalci projekta za zagotavljanje trajnosti projekta (23. avgusta 2019).



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del



Šola za ravnatelje

## 4.3 KREPITEV KOMPETENC STROKOVNIH DELAVCEV NA PODROČJU VODENJA INOVATIVNEGA JAVNEGA ZAVODA

Vodja programa: mag. Branka Likon

### 4.3.1 Vodenje aktiva

Vodja: dr. Mihaela Zavašnik

Tematski dan je bil namenjen vodjem aktivov. Cilj tematskega dneva je bil opolnomočiti vodje aktivov za coaching veščine, za izboljšanje komunikacije ter za določanje in doseganje ciljev. Tematski dan je trajal osem ur. Udeležilo se ga je 26 strokovnih delavcev iz vrtcev in šol. Udeleženci so pozitivno ocenili program in njegovo izvedbo, saj so pridobili nova teoretična in praktična znanja, ki so jih motivirala za uvajanje sprememb v svoje delo. Zadovoljni so bili z organizacijo in izvedbo programa, saj so bile sprejete tudi njihove pobude za učinkovito delo v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Povprečna ocena evalvacije programa je 8,7 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

### 4.3.2 Opolnomočenje ravnateljev za kolegialno svetovanje

Vodja: dr. Justina Erčulj

Tematski dan je bil namenjen ravnateljem, ki so v preteklih letih opravili osnovno usposabljanje za kolegialno svetovanje na področju pedagoškega vodenja in preprečevanja nasilja v vzgojno-izobraževalnih zavodih ter so izvajali individualna ali skupinska svetovanja ravnateljem na sedežu zavoda ali v regijskih aktivih ravnateljev. Cilj tematskega dne je bil okrepiti in nadgraditi pridobljena znanja in veščine za kolegialno svetovanje ter s tem opolnomočiti ravnatelje za nadaljnje svetovanje ravnateljem pri pedagoškem vodenju ter preprečevanja nasilja. Tematski dan je trajal osem ur. Udeležilo se ga je 28 ravnateljev. Povprečna ocena evalvacije programa je 8,5 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

### 4.3.3 Dejavniki učinkovitega komuniciranja

Vodja: mag. Vlasta Poličnik

Program smo namenili ravnateljem in strokovnim sodelavcem vrtcev in šol, ki želijo okrepiti znanje in spretnosti komuniciranja, da bi lahko bolj učinkovito sodelovali z zaposlenimi, gradili boljše odnose ter s tem prispevali k boljši šolski klimi. Po predstavitvi teoretičnih izhodišč so udeleženci aktivno razpravljali o dejavnikih, ki vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi, ter z igro vlog preizkušali različne načine obvladovanja teh dejavnikov za doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev. Program je med udeleženci krepil razumevanje pomena zunanjih in notranjih dejavnikov za kakovosten potek komunikacije ter doseganje ciljev na tem področju, usmerjen pa je (bil) v prakso in odkrivanje možnih izboljšav komunikacije v vzgojno-izobraževalnem zavodu. V osemurni program je bilo vključenih 192 udeležencev. Povprečna ocena evalvacije je 7,3 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

### 4.3.4 Poenoteni pristopi za etično ravnanje v šolah in vrtcih

Vodja: mag. Peter Markič

Program je namenjen ravnateljem in strokovnim delavcem posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki bi želeli pridobiti dodatna znanja in izkušnje za poenotenje ravnanja na izbranem področju v kontekstu profesionalne etike. Teoretične osnove o etiki, morali in vrednotah so preizkušene na primerih etičnih dilem, s katerimi se ravnatelj in strokovni delavci srečujejo pri svojem delu.

Program je usmerjen v prakso in doslednosti pri izvajanju dogovorjenih poenotenj ravnanja za večjo profesionalnost pri delu. Celotno delo temelji na izkustvenih metodah s sodelovanjem večine zaposlenih. V osemurni program je bilo vključenih 318 udeležencev. Povprečna ocena evalvacije je 7,4 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.5 Veščine komuniciranja v angleškem jeziku pri vodenju v izobraževanju in mobilnosti ravnateljev – nadaljevalna raven**

**Vodja: mag. Lidija Goljat Prelogar**

Cilj programa je ravnatelje opolnomočiti za bolj kompleksno komuniciranje v angleškem jeziku, kar jim omogoča uspešno sodelovanje v mednarodnih projektih, vodenje in sodelovanje v strokovnih razpravah z mednarodno udeležbo ter uspešno delovanje v mednarodnem okolju. Namen programa je nadgradnja komunikacijskih in jezikovnih spretnosti ravnateljev v angleškem jeziku za mobilnost ravnateljev in sodelovanja v mednarodnem okolju. Udeleženci so v programu razvili aktivno vlogo, saj so bili postavljeni v središče učenja, v okolje z uporabo interaktivnih in inovativnih metod dela, kot so: skupinsko delo, delo v paru, uporaba vizualnih pripomočkov in IKT, predstavitve, igre vlog, svetovna kavarna in druge. Program usposabljanja je obsegal 40 ur. V letu 2019 je bilo na nadaljevalni ravni izvedenih pet osemurnih srečanj. V program je bilo vključenih 22 udeležencev. Povprečna ocena evalvacije je 8,8 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.6 Angleščina za potrebe mednarodnega sodelovanja ravnateljev – osnovna raven**

**Vodja: mag. Vlasta Poličnik**

Program je namenjen ravnateljem, ki želijo okrepiti znanje angleščine kot najbolj pogosto uporabljenega jezika v primerih mednarodnega sodelovanja. Ravnatelji so v programu pridobili znanje in spretnosti za osnovno sporazumevanje na področjih, ki se pojavljajo ob mreženju s podobnimi institucijami drugih držav. Poudarek programa je na strokovnem besedišču s področja vzgoje in izobraževanja ter uporabi le-tega v različnih situacijah, ki jih lahko predvidimo v primerih mednarodnega sodelovanja ravnateljev. Ravnatelji so aktivno sodelovali v različnih vlogah, ki jih je mogoče predvideti v primerih mednarodnega povezovanja z ravnatelji in institucijami po Evropi. V program je bilo vključenih 36 ravnateljev in je trajal 40 ur. Povprečna ocena evalvacije je 8,35 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.7 Razvijanje veščin vodenja za učitelje in vzgojitelje – Veščine vodenja za učitelje 2**

**Vodja: dr. Justina Erčulj**

V program so se lahko vključile šole, ki so zaključile program Veščine vodenja 1. Program je nadgradnja preteklega programa v okviru projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavoda. Namen programa je okrepiti izbrano področje veščin vodenja, pri čemer so vključene šole same iskale načine za izboljšave na področju vodenja. S tem so razvile strokovnost na izbranem področju ter oblikovale mreže za izmenjavo znanja in izkušenj. V okviru programa so udeležene šole opredelile ključno področje razvoja veščin vodenja, izdelale načrt udejanjanja področja razvoja veščin vodenja, sledilo je oblikovanje mrež za razvoj veščin vodenja ter mreženje za izmenjavo dobrih praks. Program je trajal 40 ur. Udeležilo se ga je 45 strokovnih delavcev, povprečna ocena evalvacije je 8,00 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.8 Strokovni posvet o preprečevanju nasilja v vzgoji in izobraževanju**

**Vodja: dr. Justina Erčulj**

Posvet je bil namenjen ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov. Namen posveta je bil opremiti ravnatelje s pravnim, teoretičnim in praktičnim znanjem na področju obravnave nasilnih dejanj v vzgojno-izobraževalnih ustanovah. Osemurnega programa se je udeležilo 17 ravnateljev. Program je bil zelo dobro ocenjen v vseh parametrih. Še posebej so udeleženci izpostavili uporabnost novo pridobljenega znanja v praksi, saj jih je program motiviral za vnašanje sprememb v delo. Zelo dobro so ocenili tudi organizacijo in izvedbo programa. Povprečna ocena evalvacije je 8,5 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del



Šola za ravnatelje

#### **4.3.9 Nadaljevalni program Šole za ravnatelje – Pomen zdravja za vodenje v 21. stolet., 22. in 23. januar 2019**

Vodja: mag. Polona Peček

Program je namenjen sistematičnemu razvijanju strokovnosti in profesionalnega razvoja ravnateljev, spodbujanju izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja ter uvajanju novosti in izboljšav v šole in vrtce. S posvetom smo želeli opozoriti na pomen zdravja za uspešno delo v vrtcih in šolah ter na ravnateljeve naloge na tem področju. Na posvetu so sodelovali predavatelji iz šolstva in zdravstva, fakultet in drugih institucij, ki se strokovno ukvarjajo z zdravjem na delovnem mestu. Program je obsegal 16 ur. Posveta se je udeležilo 162 ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Udeleženci so pozitivno ocenili vsebino in organizacijo posveta, saj bodo lahko spoznanja in inovativne ideje uporabili v praksi. Evalvacija zajema odgovore na vprašanja o vsebini in metodi dela, o uporabnosti programa ter o organizaciji in izvedbi programa. Povprečna ocena nadaljevalnega programa je 7,6 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.10 XXI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev – Iskanje odgovorov na izzive VIZ v spreminjajočem se okolju: vloga pomočnika ravnatelja, 5. in 6. marec 2019**

Vodja: mag. Vlasta Poličnik

Tema posveta je naslavljala vlogo pomočnika ravnatelja v spreminjajočem se okolju, ki postaja vse bolj kompleksno in nepredvidljivo. Pomembne izzive za delo vzgojno-izobraževalnih zavodov predstavljajo umetna inteligenca, spremenjen trg dela in novi poklici, demografija ter večkulturnost. Vse to vpliva na delo z otroki, učenci in dijaki, kot tudi na vodenje zaposlenih, zato je nujno potrebno pretehtati dosedanje prakse in po potrebi predvideti nove pristope. Ob tem se odpirajo številna vprašanja, kot so: kje črpati nova znanja, kako jih čim bolj učinkovito umestiti v mikrookolje posameznih zavodov in kakšna je pri tem vloga pomočnika ravnatelja. Posveta pomočnikov ravnateljev se je udeležilo 346 pomočnikov in drugih strokovnih delavcev, program je obsegal 16 ur. Povprečna ocena posveta je 7,5 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

#### **4.3.11 VIII. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju – Raziskovanje prakse vodenja, učenja in poučevanja, 2. in 3. april 2019**

Vodja: mag. Branka Likon

Posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju je bil usmerjen v raziskovanje vodenja, učenja in poučevanja ter povezav med vodenjem in učenjem. Je nadaljevanje posveta iz leta 2018, na katerem je bila izpostavljena vloga ravnatelja pri spodbujanju sodelovanja med strokovnimi delavci ter sodelovanja vseh deležnikov pri uresničevanju ciljev vzgojno-izobraževalnega zavoda. Posvet 2019 so usmerjala naslednja raziskovalna vprašanja: kako z različnimi vodstvenimi in učnimi pristopi izboljšujemo vodenje in učenje, kako to vemo in s čim lahko to prizadevanje podpremo. Posveta se je udeležilo 198 strokovnih delavcev vrtcev in šol ter drugih zavodov s področja šolstva. Predstavljenih je bilo 68 referatov in izvedenih 13 interaktivnih delavnic. Program je obsegal 16 ur. Temo so osvetlili tudi trije plenarni predavatelji ter o njej razpravljali udeleženci v uvodni debatni kavarni. Povprečna ocena vseh posveta je 7,7 na devet stopenjski lestvici.

#### **4.3.12 Strokovni posveti ravnateljic in ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov**

Vodja: mag. Vlasta Poličnik

Posveti so namenjeni ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki sistematično skrbijo za svoj profesionalni razvoj ter želijo vzpostaviti dobre povezave z MIZŠ, javnimi zavodi in drugimi ravnatelji, izmenjati dobro prakso ter se seznaniti z novostmi na področju vodenja. Tema srečanj v letu 2019 je bila Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji danes – kako pa jutri? Vsak posvet je trajal 16 ur.

- XXV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev. Udeležilo se ga je 189 ravnateljev (povprečna ocena je 6,71 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici);
- XXVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva. Udeležilo se ga je 387 ravnateljev (povprečna ocena je 6,3 na devet stopenjski lestvici);

- XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva. Udeležilo se ga je 149 ravnateljev (povprečna ocena je 6,07 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici).

Povprečna ocena programov na vseh posvetih (celotna točka 4.3.), vrednotene so vsebina, metode dela, uporabnost programa, organizacije in izvedbe programa, je 7,7 na devetstopenjski ocenjevalni lestvici.

## 4.4 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN OKOLJEM V OSNOVNIH ŠOLAH (POGUM)

**Strokovni vodja programa: dr. Justina Erčulj**

Šola za ravnatelje sodeluje kot konzorcijski partner v projektu POGUM, ki ga vodi ZRSŠ. V sodelovanju s partnerji je področje našega dela razvoj modela vodenja učeče se skupnosti za razvijanje kompetence podjetnosti.

V skladu z načrtovanimi aktivnostmi smo leta 2019 v okviru projekta POGUM opravili naslednje naloge:

- sodelovanje pri pripravi in izvedbi usposabljanj ravnateljev razvojnih šol ter pri pripravi gradiv za usposabljanje ravnateljev, kjer smo se udeležili šestih sestankov projektne skupine;
- aktivno sodelovanje pri pripravi in izvedbi Festivala podjetnosti, ki se je odvijal 7. in 8. marca 2019;
- sodelovanje pri načrtovanju in implementaciji modela kompetence podjetnosti v šolah, kar je naloga Strateškega sveta;
- sodelovanje na konferenci o kreativnosti na Gospodarski zbornici Slovenije.

Na posvetu konzorcijskih partnerjev julija 2019 je bil izdelan operativni načrt za šolsko leto 2019/2020, v katerem so za Šolo za ravnatelje predvidene naslednje aktivnosti:

- sodelovanje na konferenci za ravnatelje 21. avgusta 2019 na Brdu pri Kranju;
- priprava in izvedba posveta za ravnatelje 10. septembra 2019;
- opazovanje izvajanja aktivnosti – hospitacije in pedagoške diskusije na šolah;
- sodelovanje na srečanjih mrež razvojnih in implementacijskih šol;
- sodelovanje na treh delovnih srečanjih razširjenega razvojnega tima projekta;
- sodelovanje na enem sestanku strateškega tima.

## 4.5 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN OKOLJEM V GIMNAZIJAH (PODVIG)

**Strokovni vodja programa: 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 kot konzorcijski partner sodeluje pri razvoju, preizkušanju in implementaciji modelov, ki bodo omogočali učinkovito umestitev kompetence podjetnosti v gimnazijski program, s pomočjo katerih bodo gimnazije razvijale kulturo podjetnosti v kontekstu interdisciplinarnosti in povezovanja z okoljem.

V letu 2019 smo skupaj z ZRSŠ in drugimi partnerji sodelovali pri izvedbi naslednjih vsebin:

- delavnice za člane timov in ravnatelje na delovnem srečanju v mesecu januarju;
- delavnice za ravnatelje z naslovom Iz cone udobja ali o inovativnosti in tveganju v mesecu juniju;
- dejavnosti strateškega in strokovnega sveta projekta;
- zasnovi različnih pristopov za razvoj kompetenc podjetnosti v gimnazijah;
- zasnovi različnih oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem za vodenje procesa razvijanja kompetenc podjetnosti na ravni gimnazije;
- delavnice na temo organizacijske kulture in razvijanja kulture podjetnosti v mesecu decembru;
- sestankov delovnega tima projekta na ZRSŠ.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
 Splošni del



Šola za ravnatelje

## 4.6 UČIM SE BITI UČITELJ (UBU)

Vodja projekta: mag. Polona Peček

V programu Učim se biti učitelj smo v obdobju od 1. maja 2019 do 31. decembra 2019 pripravili dva javna razpisa za izbor VIZ ter izbranim VIZ nudili vso potrebno podporo za izvajanje aktivnosti.

V postopku Javnega razpisa za dodelitev sredstev za izvajanje projektov v okviru programa Učim se biti učitelj so vzgojno-izobraževalni zavodi pripravljali vloge za javni razpis z vsemi potrebnimi prilogami in dokazili ter, objavili prosto delovno mesto za učitelja začetnika in izbrali ustreznega kandidata za učitelja začetnika.

Po izdaji sklepov o izbiri so izvajalci oz. člani razvojnega tima pričeli z delom na podlagi načrta za uvajalno obdobje. Ravnatelji izbranih vzgojno-izobraževalnih zavodov so se udeležili informativnega dne, ki se je konec septembra 2019 odvijal na Šoli za ravnatelje, kjer so bili podrobneje seznanjeni o vsebinskem izvajanju projekta in o dolžnostih članov razvojnega tima. S 1. oktobrom 2019 je 50 učiteljev začetnikov, ki so bili izbrani na prvem javnem razpisu, pričelo izvajati program usposabljanja. V ta namen je 50 zavodov za določen čas (v trajanju šest mesecev) zaposlilo 50 učiteljev začetnikov (36 učiteljev začetnikov, 13 vzgojiteljev začetnikov in enega svetovalnega delavca začetnika). V izbranih zavodih se je tako vzpostavilo 50 timov za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega okolja.

Decembra 2019 smo na podlagi izbora drugega javnega razpisa prijaviteljem izdali sklepe o izbiri oz. ne-izbiri. Izbranim zavodom smo pripravili pogodbe o sofinanciranju, ki so jih ravnatelji zavodov prejeli v podpis na informativnem dnevu 12. decembra 2019. Zavodom smo poslali osnutek pogodbe za učitelje začetnike, gradivo informativnega dne in tabelo obveznosti.

V projektu Učim se biti učitelj izvajamo postopke v skladu z Zakonom o splošnem upravnem postopku. Izvedli smo šest koordinacijskih sestankov, s katerimi smo zagotovili nemoten potek dela. Sodelovanje z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter izbranimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi poteka nemoteno. V projektu dosegamo vse kazalnike, in sicer: izvedli smo dva informativna dneva (23. septembra in 12. decembra 2019) ter uvedli 75 izbranih učiteljev začetnikov, ki skupaj z ravnateljem in izkušenim učiteljem oblikujejo skupino za izvedbo programa. Zasnovali smo vsebino izobraževanja za strokovno skupino VIZ, ki bo podpora učitelju začetniku. Vseskozi zagotavljamo pravno in vsebinsko podporo uporabnikom programa. Vzpostavili smo tudi spletno stran programa, kjer objavljamo vse potrebne informacije, vključno z rezultati razpisov.

## 5 Mednarodni projekti in druge oblike mednarodnega sodelovanja

Vodja: dr. Mihaela Zavašnik

### 5.1 PROJEKT MOBILNOST RAVNATELJEV 1 (ERASMUS+, KA1 ŠOLSKA MOBILNOST)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

Strokovni sodelavki pri projektu: dr. Mihaela Zavašnik, Lea Avguštin

Obdobje projekta: 2018–2020

**Preglednica 12:** Mobilnost ravnateljev 1 v letu 2019

DRŽAVA MOBILNOSTI	Udeleženci mobilnosti
Švedska (Uppsala)	12 ravnateljev, 1 predstavnik ŠR (dr. Justina Erčulj)

### 5.2 PROJEKT LELENET (ERASMUS+, KA2 STRATEŠKA PARTNERSTVA)

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

Sodelavki pri projektu: dr. Mateja Brejc, Lea Avguštin

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, iz Belgije, Španije ter 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.

Leta 2019 smo se udeležili enega projektne sestanka (februar, Uppsala, Švedska) in organizirali en projektne sestaneke (september, Ljubljana). Sodelovali smo pri razvoju programa za usposabljanje ravnateljev, pripravili in pilotno preizkusili enega od modulov usposabljanja – Ravnatelj kot oblikovalec kulture v šoli. Sodelovali smo pri pripravi in izvedbi simpozija na konferenci ENIRDELM, ki je bila septembra v Ljubljani, in pri pripravi strokovnega članka za revijo *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*.

### 5.3 PROJEKT HEAD (ERASMUS+, KA3 PODPORA ZA REFORMO POLITIK)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mateja Brejc

Strokovni sodelavki pri projektu: dr. Tatjana Ažman, Lea Avguštin

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 s Hrvaške in Nizozemske ter iz Severne Makedonije in Slovenije pripravljamo izhodišča za opolnomočenje ravnateljev za vzpostavljanje vključujoče šolske kulture. Splošni cilj projekta je podpora šolam pri ustvarjanju vključujoče šolske kulture (HR in MK).



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del



Specifični cilji:

- zagotoviti izobraževalnim sistemom v Severni Makedoniji in na Hrvaškem 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 2019 je bil izpeljan prvi partnerski sestanek (december, Zagreb, Donja Stubica), kjer smo skupaj s partnerji z Nizozemske pripravili strukturo učnega načrta za programe usposabljanj hrvaških in makedonskih ravnateljev osnovnih in srednjih šol.

**Preglednica 13:** Strokovna ekskurzija za ravnatelje

DRŽAVA	Datum izvedbe	Število udeležencev	Vir financiranja
<b>Strasbourg (Francija)</b>	25.-28. marec 2019	26 ravnateljev oz. pomočnikov iz projekta VIO, 2 predstavnika ŠR, 4 predstavniki Cmepiusa	Cmepius, Šola za ravnatelje in Evropski parlament

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

**Strokovna sodelavka pri projektu: 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 je začel leta 2019, je European School Heads Association. V letu 2019 sta bili izpeljani dve srečanju, in sicer v Amsterdamu in Jyväskylä, tema obeh pa je bila karierni razvoj učiteljev in ravnateljev. Šola za ravnatelje je sodelovala na prvem srečanju, prispevala en primer dobre prakse (projekt LeadCareer) in sodelovala pri oblikovanju priporočil z naslovom Policy Recommendations on Careers and Professional Development of Teachers and School Leaders.

## 5.5 KONFERENCA ENIRDELM

**Vodja programskega odbora konference: mag. Sebastjan Čagran**

**Organizacijski odbor: mag. Sebastjan Čagran, Eva Valant**

Šola za ravnatelje je v sodelovanju z Mestno občino Ljubljana v Ljubljani od 19. do 21. septembra 2019 organizirala konferenco mreže ENIRDELM (European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management) z naslovom What are the big questions about educational leadership and what should we do about them? Na konferenci sta sodelovala 102 udeleženca. Šola za ravnatelje je izdala konferenčno gradivo s povzetki predstavitev. Leta 2020 bo izšla posebna številka revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, v kateri bodo objavljeni prispevki s pričujoče konference.

## 5.6 OSTALI DOGODKI NA PODROČJU MEDNARODNEGA SODELOVANJA

Leta 2019 smo sodelovali s Službo za mednarodno sodelovanje in evropske zadeve na področju izobraževanja, znanosti in športa (MIZŠ) pri oblikovanju dokumenta OECD Education Policy Outlooks 2019: Working Together to Help Students Achieve their Potential. Pri vsebini dokumenta je sodelovala dr. Mihaela Zavašnik.

Julija 2019 je bil Erasmus+ projekt LeadCareer (KA2 Strateško partnerstvo), ki ga je Šola za ravnatelje vodila med letoma 2015 in 2017, po izboru European Education Policy uvrščen med deset najbolj navdihujočih in zanimivih evropskih projektov, financiranih s strani Evropske komisije.

Novembra 2019 sta nas obiskali bosanska in belgijska delegacija učiteljev, ravnateljev in drugih strokovnjakov s področja vzgoje in izobraževanja. Pri obisku sta sodelovali dr. Mihaela Zavašnik in dr. Mateja Brejc.



## 6 Založniška dejavnost

### 6.1 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, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu. Revija ima štiri vsebinske sklope, in sicer: Pogledi na vodenje, Izmenjave, Zanimivosti in rubriko Intervju. Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je vključena v Erih Plus, Cabell's Directories of Publishing Opportunities in v Index Copernicus.

V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v Sicrisu. Leta 2019 smo izdali dve številki, obenem pa intenzivno pripravljamo zadnjo, tematsko in mednarodno številko, ki bo zaradi poznega termina ENIRDELM konference izšla v začetku leta 2020. Vsebovala bo od osem do deset člankov, ki so bili v obliki referatov predstavljeni na ENIRDELM konferenci septembra 2019 v Ljubljani. V tem času načrtujemo tudi tematsko številko revije, ki bo posvečena člankom z mednarodnega znanstvenega posveta VVI.

Sestava uredniškega odbora:

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

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

Uredniški odbor deluje v sestavi:

- dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje;
- dr. Eva Boštjančič, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani;
- dr. Mateja Brejc, Šola za ravnatelje;
- dr. Majda Cencič, Pedagoška fakulteta, Univerza na Primorskem;
- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje;
- mag. Breda Forjanič, Združenje ravnateljic in ravnateljev vrtcev Slovenije;
- dr. Roman Lavtar, Ministrstvo za javno upravo;
- dr. Vinko Logaj, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport;
- dr. Stanka Lunder Verlič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport;
- Nives Počkar, Društvo ravnateljev srednjih šol, višjih šol in dijaških domov Slovenije – Ravnatelj;
- dr. Milan Pol, Masarykova univerza, Češka;
- dr. Tony Townsend, Univerza Griffith, Avstralija;
- dr. John West-Burnham, St Mary's University College, Velika Britanija;
- dr. Mihaela Zavašnik, Šola za ravnatelje;
- Janja Zupančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje.

Tajnica revije: Eva Valant, Šola za ravnatelje

Tehnični urednik: Alen Ježovnik, Folio

V najkrajšem času bomo v uredniškem odboru preučili nekaj pobud za prenovo revije, in sicer: spremenjena grafična podoba ter umestitev dodatnih rubrik o mednarodnem sodelovanju in o nagrajenih ravnateljih. Prizadevali si bomo, da bo v vsaki številki objavljen vsaj en uveljavljen tuji avtor in en avtor Šole za ravnatelje.

### 6.2 IZDANE PUBLIKACIJE IN GRADIVA V LETU 2019

Kot del projektov in redne dejavnosti smo v preteklem letu izdali naslednja gradiva in publikacije:

- gradiva za programe usposabljanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev;
- gradiva za posvete ravnateljic in ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol;
- gradiva za Nadaljevalni program Šole za ravnatelje, pomočnike ravnateljev in znanstveni posvet *Vodenje v VII*;



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019  
Splošni del



Šola za ravnatelje

- zbornik strokovnih prispevkov *Iz prakse za učinkovito ravnateljevanje*;
- prevod publikacije Andreasa Schleicherja *Šole za učence 21. stoletja, Močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi*;
- publikacijo *Primeri dobrih praks vodenja* (program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja).

Pri pripravi gradiv so kot avtorji sodelovali predavatelji Šole za ravnatelje, strokovnjaki z znanstvenih in strokovnih ustanov, pa tudi ravnatelji. Pripravljena gradiva so izdana v tiskani in elektronski obliki in so kakovosten pripomoček za razumevanje pristopov na področju vodenja ter uvajanje sprememb v vzgojno-izobraževalne zavode. S pripravo in izdajo gradiv dokazujemo visoko stopnjo profesionalnosti in strokovnosti v razvoju vodenja v slovenskih vrtcih in šolah.

**Priloga 1:** Udeležba na domačih in mednarodnih konferencah v letu 2019 in strokovnih srečanjih

UDELEŽENEC	NASLOV KONFERENCE	KRAJ, DRŽAVA
<b>Tatjana AŽMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li> <li>Konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Šola za ravnatelje</li> <li>Inovativna učna okolja, OŠ Dobje</li> <li>100 let pedagogike, Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije</li> <li>Konferenca Od Nice do potice, CMEPIUS</li> </ul>	<p>Ljubljana, 19.-21. 9. 2019</p> <p>Portorož, 2. in 3.-4. 2019</p> <p>Dobje, 24. 4. 2019</p> <p>Ljubljana, 7. 5. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 23. 5. 2019</p>
<b>Mateja BREJEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li> <li>Mednarodna konferenca ICSEI</li> </ul>	<p>Ljubljana, 19.-21. 9. 2019</p> <p>Stravanger (Norveška), 9.-12. 1. 2019</p>
<b>Marko CETIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadaljevalni program Šole za ravnatelje</li> </ul>	<p>Portorož, 22. in 23. 1. 2019</p>
<b>Sebastijan ČAGRAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Ljubljana, 19.-21. 9. 2019</p>
<b>Justina ERČULJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li> <li>Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Šola za ravnatelje</li> <li>Zaključna konferenca VIO</li> </ul>	<p>Ljubljana, 19.-21. 9. 2019</p> <p>Portorož, 14. in 15. 10. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Vladimir KOROŠEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posvet Združenja srednjih šol in dijaških domov Slovenije</li> <li>Posvet SINDIR</li> <li>Posvet Združenja vrtcev Slovenije</li> </ul>	<p>Bled, 28. 1. 2019</p> <p>Ruše, 24. 4. 2019</p> <p>Moravske Toplice, 14. 5. 2019</p>
<b>Branka LIKON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li> <li>Mednarodna konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Ljubljana, 19.-21. 9. 2019</p> <p>Portorož, 22. in 23. 4. 2019</p>
<b>Peter MARKIČ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mednarodna konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Šola za ravnatelje</li> <li>Mednarodni simpozijo urgentni medicini, Slovensko združenje za urgentno medicino</li> <li>World Education Leadership Symposium</li> </ul>	<p>Portorož, 22. in 23. 4. 2019</p> <p>Portorož, 13.-15. 6. 2019</p> <p>Zug (Švica), 25.-27. 9. 2019</p>
<b>Polona PEČEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadaljevalni program Šole za ravnatelje</li> </ul>	<p>Portorož, 22. in 23. 1. 2019</p>
<b>Vlasta POLIČNIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Education Leadership Symposium</li> <li>Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Šola za ravnatelje</li> <li>Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva, Šola za ravnatelje</li> <li>Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Belgija (Antwerpen), 13. – 16. 9. 2018;</p> <p>Portorož, 13. 11. 2018</p>



Šola za ravnatelje

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

<b>UDELEŽENEC</b>	<b>NASLOV KONFERENCE</b>	<b>KRAJ, DRŽAVA</b>
<b>Eva VALANT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li><li>• Nadaljevalni program Šole za ravnatelje</li><li>• Posvet za pomočnike ravnateljev, Šola za ravnatelje</li></ul>	Ljubljana, 19.-21. 9. 2019 Portorož, 22. in 23. 1. 2019 Portorož, 5. in 6. 3. 2019
<b>Mihaela ZAVAŠNIK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju, Šola za ravnatelje</li><li>• Education Policy reform Dialogues, OECD</li><li>• Konferenca ENIRDELM, Šola za ravnatelje</li><li>• World Education Leadership Symposium</li><li>• Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Šola za ravnatelje</li></ul>	Portorož, 2. in 3. 4. 2019 Stockholm (Švedska), 15.-18. 9. 2019 Ljubljana, 19. - 21. 9. 2019 Zug (Švica), 25.-27. 9. 2019 Portorož, 14. in 15. 10. 2019

**Priloga 2:** Udeležba na izobraževalnih in usposabljalnih v letu 2019

IME IN PRIIMEK	NASLOV KONFERENCE	KRAJ, DRŽAVA
<b>Tatjana AŽMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obvladovanje in reševanje zahtevnih konfliktnih situacij – delavnica, Javni študentski, razvojni, invalidski in preživinski sklad RS</li> <li>• Strokovna ekurzija v Gradec (Avstrija), ogled Talent centra</li> <li>• Učitelj kot retorik, retorika kot poklic – pogovori, Pedagoški inštitut</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Ljubljana, 6. 6. 2019</p> <p>Gradec, 18. 3. 2019</p> <p>Ljubljana, 9. 1. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Lea AVGUŠTIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja pri odraslih udeležencih, Andragoški center Slovenije</li> <li>• Upravljanje s stresom, Javni sklad za razvoj kadrov</li> <li>• Zdravi in vitalni na delovnem mestu in v svojem domačem okolju, Javni sklad za razvoj kadrov</li> <li>• Wellbeing management, Javni sklad za razvoj kadrov</li> </ul>	<p>Ljubljana, 30. 1. 2019</p> <p>Ljubljana, 25. 4. 2019</p> <p>Ljubljana, 15. 11. 2019</p> <p>Ljubljana, 12. 12. 2019</p>
<b>Mateja BREJČ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenca Pedagoško vodenje, ZRSŠ</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Brdo pri Kranju, 22. 8. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Sebastjan ČAGRAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dnevi prakse javnega naročanja, Uradni list RS</li> <li>• Mreža znanja, APNES</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Laško, 13. in 14. 3. 2019</p> <p>Ljubljana, 4. in 5. 12. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Vladimir KOROŠEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Branka LIKON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevalni program Šole za ravnatelje</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Portorož, 22. in 23. 1. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Peter MARKIČ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevalni program Šole za ravnatelje;</li> <li>• Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol in dijaških domov, Šola za ravnatelje;</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Portorož, 22. in 23. 1. 2019</p> <p>Portorož, 18. in 19. 11. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Polona PEČEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Vlasta POLIČNIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> </ul>	<p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p>
<b>Mihaela ZAVAŠNIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevalni program Šole za ravnatelje</li> <li>• Zaključna konferenca VIO, Šola za ravnatelje</li> <li>• 4. znanstvena konferenca Pedagoškega inštituta</li> </ul>	<p>Portorož, 22. 1. 2019</p> <p>Brdo pri Kranju, 28. 6. 2019</p> <p>Ljubljana, 19. 9. 2019</p>

Priloga 3: Članstvo v strokovnih komisijah, odborih in združenjih v letu 2019

Ime in priimek	Odbor, komisija, združenje	Vloga člana
<b>Tatjana AŽMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalna komisija za vseživljenjsko karierno orientacijo</li> <li>Strokovni svet Andragoškega centra Slovenije</li> </ul>	Članica (obveščanje, dajanje pobud ...) Članica
<b>Lea AVGUŠTIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strokovna komisija srečanja mladih raziskovalcev OŠ in SŠ Gorenjske</li> <li>Strokovni odbor mednarodne konference – Ko učim, gradim</li> </ul>	Članica (ocenjevanje nalog) Članica (recenzije prispevkov, moderiranje delavnic)
<b>Mateja BREJČ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i></li> <li><i>Journal for Education, Research and Training</i></li> <li>Znanstveni center izvrstnosti za šolsko efektivnost i menedžment – HR</li> <li>VI. znanstveni posvet VVI</li> </ul>	Članica UO Članica UO Članica Programskega odbora Članica Programskega odbora
<b>Sebastijan ČAGRAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENIRDELIM</li> <li>ARNES</li> </ul>	Član Programskega odbora Priprava izobraževanj in vsebin s področja zakonodaje
<b>Justina ERČULJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i></li> <li>Revija <i>Vzgoja in izobraževanje – ZRSŠ</i></li> </ul>	Članica UO Članica UO (recenzije, sooblikovanje revije ...)
<b>Vladimir KOROŠEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delovna skupina za prenavo Šolske inšpekcije</li> <li>Strokovni svet Zlati kamen</li> <li>Revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i></li> <li>Programski svet za informatizacijo izobraževanja</li> </ul>	Član delovne skupine Član Strokovnega sveta Odgovorni urednik Član Programskega sveta
<b>Polona PEČEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavnica delavcev v Svetu Šole za ravnatelje</li> <li>Revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i></li> </ul>	Članica Glavna urednica revije
<b>Mihaela ZAVAŠNIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revija <i>Vodenje v vzgoji in izobraževanju</i></li> <li>Programski svet Šole za ravnatelje</li> <li>Strateški svet Fakultete za upravo UL</li> </ul>	Članica UO Članica Programskega sveta Članica



Šola za ravnatelje

# POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2019

# POSEBNI DEL



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019  
posebni del

## Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2019

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

- 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 organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 - uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 - popr., 65/09 - popr., 20/11, 40/12 - ZUJF, 57/12 - ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 - popr. in 25/17 - ZVaj);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 - uradno prečiščeno besedilo, 14/13 - popr., 101/13, 55/15 - ZFisP, 96/15 - ZIPRS1617 in 13/18);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 - ZJF-C in 114/06 - ZUE);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 - popr., 51/98, 28/99, 39/99 - ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 - popr., 56/02, 43/06 - ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 - popr., 45/17, 46/17 in 80/18);
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17, 13/18 - ZJF-H, 83/18 in 19/19);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 - ZPIZ-2, 104/12 - ZIPRS1314, 105/12, 25/13 - odl. US, 46/13 - ZIPRS1314-A, 56/13 - ZŠtip-1, 63/13 - ZOsn-I, 63/13 - ZJAKRS-A, 99/13 - ZUPJS-C, 99/13 - ZSVarPre-C, 101/13 - ZIPRS1415, 101/13 - ZDavNepr, 107/13 - odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 - odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 - ZDoh-2R in 77/17 - ZMVN-1, [33/19](#) - ZMVN-1A in [72/19](#));
- 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).



## 1.2 VIRI FINANCIRANJA

**Preglednica 1:** Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev					
	Pogodba z MIZŠ (št. pogodbe 3330-19-431002)	Dodatek k pogodbi z MIZŠ (št. 3330-19-431002)	Kotizacije udeležencev, naročnina	Javna agencija za raziskovalno dejavnost	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	X		X			
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju			X	X		
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje					X	
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev					X	
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev					X	
Posvet VVI					X	
Erasmus+, KA1 Mobilnost						X
Erasmus+, KA2 LELENET						X
Erasmus+, KA2 HEAD						X
EEPN						X
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev		X				
Nadgradnja delovanja strokovnih jeder		X				
Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO					X	
Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja – OPK					X	
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega VIZ – IJZ					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ – POGUM					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG					X	
Učim se biti učitelj – UBU					X	

### Ocena uspeha, upošteva fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2019

Upošteva joč zastavljene cilje v letu 2019 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2019 in dejanske uresničitve.

## 1.3. PREGLED PREJEMKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

**Preglednica 1:** Viri financiranja

	REALIZACIJA 2019	PLAN 2019	Indeks RE/LDN
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.538.104</b>	<b>1.602.817</b>	<b>95,96</b>
<b>PRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>1.397.509</b>	<b>1.445.417</b>	<b>96,69</b>
<b>MIZŠ SKUPAJ</b>	<b>1.252.946</b>	<b>1.248.117</b>	<b>100,39</b>
• MIZŠ – Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	516.153	553.817	93,20
• MIZŠ – Materialni stroški	26.000	26.000	100,00
• MIZŠ – Posebne naloge	12.485	15.000	83,23
• MIZŠ – Osnovne naloge		1.000	
• MIZŠ – ESS	690.089	640.000	107,83
• MIZŠ – Mednarodni projekti	8.219	7.300	112,59
<b>DRUGI PRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>144.564</b>	<b>197.300</b>	<b>73,27</b>
• ZRSŠ – ESS	108.000	162.000	66,67
• CMEPIUS (za mednarodne projekte)	2.801	17.250	16,24
• ARRS	7.592	7.500	101,23
• Drugi mednarodni projekti	23.307	23.500	308,70
• Drugi proračunski viri (refundacije)	2.863	3.000	95,43
<b>NEPRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>140.595</b>	<b>157.400</b>	<b>89,32</b>
• KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programov, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	118.322	137.550	86,02
• ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	14.487	14.850	97,56
• FINANČNI PRIHODKI	17		
• UPORABNINA PROSTOROV	2.160	2.000	108,00
• DRUGI VIRI	5.609	3.000	186,97

## Pojasnila posameznih postavk in primerjave odstopajočih indeksov z načrtovanimi:

- Celotni prihodki, glede na načrt 2019, so bili realizirani v višini 95,96 %.
- Proračunski viri, v primerjavi z načrtovanimi 2019, so bili realizirani 96,69 %.
  - *Sredstva, prejeta od MIZŠ, so bila realizirana v višini 100,39 %.*
  - Odstopanje je zaslediti na postavki 'Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki'; realizacija v višini 93,20 %. *Obrazložitev: Višina sredstev za plače je manjša od načrtovane zaradi manjših delnih prerazporeditev zaposlenih iz proračunske postavke na projekte ESS ter ostanka načrtovanega zneska v višini 12.678 EUR za izplačilo odpravnine ob upokojitvi, ki je bila izplačana februarja 2020.*
  - 'Posebne naloge' so bile realizirane v višini 83,23 %. V celoti sta bili realizirani posebni nalogi: Srečanje ravnateljev (9.000 EUR) ter Nadgradnja delovanja strokovnih jeder (3.485 EUR), nista pa bila realizirana Obeležitev 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom v višini 3.000 EUR ter Predsedovanje Slovenije Svetu EU 21 – sodelovanje pri pripravah izhodišč vsebin v višini 1.000 EUR ter osnovna naloga Karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ v višini 4.500 EUR.
  - Za mednarodni projekt YouthStart je bil po končnem poročilu odobren višji znesek od načrtovanega, in sicer za 919 EUR, indeks 112,59.
  - *Drugi proračunski viri so bili realizirani v višini 73,27 %.*
  - Nakazila Zavoda Republike Slovenije za šolstvo so bila realizirana v višini 66,67 %. *Obrazložitev: Predvideno nakazilo avansa v decembru 2019 za leto 2020 (cca 60.000 EUR) je bilo prestavljeno v leto 2020.*
  - CMEPIUS za mednarodne projekte, indeks 16,24. *Obrazložitev: Nakazilo po končnem poročilu v višini 14.442 EUR za projekt Erasmus+, KA1 Mobilnost še ni bilo realizirano, predvideva se, da bo v maju 2020.*
  - Drugi mednarodni projekti, indeks 308,70. *Obrazložitev: Gre za sredstva študijskega obiska v Strasbourg (5.418,18 EUR) projekta Erasmus+ HEAD (5.123,75 EUR) ter EEPN projekta (1.863 EUR), ki niso bila načrtovana ob pripravi LDN za leto 2019 ter projekt Erasmus+ LELENET (10.903,20 EUR), za katerega je bilo za leto 2019 okvirno načrtovanih 7.550 EUR, prejeli pa smo 10.903 EUR.*
- Neproračunski viri, v primerjavi z načrtovanimi 2019, so bili realizirani v višini 89,32 %.
  - *Kotizacije udeležencev izobraževanj so bile realizirane v višini 86,02 %. Obrazložitev: Načrtovano je bilo pokrivanje stroškov jesenskih strokovnih srečanj ravnateljev in pomočnikov s kotizacijami, vendar so se kasneje zagotovila sredstva iz projekta Krepitev kompetenc 2 za pokrivanje stroškov vseh strokovnih srečanj v letu 2019.*
  - *Finančni prihodki v višini 17 EUR se nanašajo na zaračunavanje stroškov opominjanja.*
  - *Drugi viri se nanašajo na odtegljaje zaposlenim (v višini 5.346 EUR) za najem parkirišč ter presežene limite z mobilnimi telefoni ter prejeto vračilo DDV po končnem obračunu le-tega za leto 2019 (v višini 263 EUR). Realizirani so bili v višini 186,97 %.*

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

V letu 2019 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.

## 1.5. OCENA USPEHA V PRIMERJAVI Z DOSEŽENIMI CILJI IZ POROČILA PRETEKLEGA LETA ALI VEČ PRETEKLIH LET

Šola za ravnatelje je vsa leta svojega delovanja uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Ob redni dejavnosti smo samostojno ali kot partner v konzorciju izvajali še šest projektov ESS. To so: Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO), Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (OPK), Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda (IJZ/KK), Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (POGUM) ter



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019  
posebni del

Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG). Poleg ESS projektov je Šola za ravnatelje samostojno izvajala mednarodni projekt Erasmus+, KA1 Mobilnost, ter v sodelovanju s tujimi partnerji projekte: Erasmus+, KA2 LELENET, Empowering School Principals for Inclusive School Culture (HEAD) in European Education Policy Network on Teachers and School Leadership (EEN).

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

Tudi leto 2019 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami.

## 1.6. OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

### Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – finančni vidik:

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

### Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – strokovni vidik:

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

## 1.7. OCENA DELOVANJA SISTEMA NOTRANJEGA FINANČNEGA NADZORA

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

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

Prejete račune pred plačilom pregleda zaposleni, ki je zadolžen za izvedbo naročila, ga elektronsko likvidira, dokončno pa ga elektronsko potrdi in likvidira direktor, ki je tudi zadnji podpisnik plačilnega naloga.

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

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

Šola za ravnatelje je k notranji reviziji zavezana vsaka tri leta. Namen revidiranja sta dva cilja, in sicer neodvisno in nepristransko preverjanje skladnosti postopkov z veljavnimi predpisi ter svetovanje, namenjeno dolgoročnemu izboljšanju poslovanja Šole za ravnatelje.

Leta 2017 je bil izveden pregled povračil stroškov prevoza, prehrane in službenih poti v letu 2017. Revizijo je izvedel Inštitut za javno finančno pravo. Inštitut je vpisan na seznam izvajalcev državnega revidiranja, ki ga vodi Ministrstvo za finance, Urad za nadzor proračuna.

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

Omenjeni Inštitut je izvedel notranjo revizijo tudi leta 2018, in sicer je bil izveden pregled ustreznosti Pravilnika o računovodstvu. Glede na priporočila in pripombe izvajalca revizije smo pričujoči pravilnik ustrezno dopolnili.

Leta 2019 je Služba za izvajanje kohezijske politike MIZŠ na kraju samem opravila preverjanje projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje

in izobraževanja (OPK). Namen preverjanja je bilo ugotoviti, ali so navedeni stroški za blago in storitve resnično nastali in se uporabili za namen, za katerega so bila dodeljena sredstva evropske kohezijske politike. Preverjena je bila originalna dokumentacija tako upravičenca (poslovodečega partnerja: Šole za ravnatelje) kot vseh konzorcijskih partnerjev (ZRSS, CPI, RIC).

Ugotovljene so bile naslednje pomanjkljivosti:

- ŠR: V informacijskem sistemu e-MA so bili podatki o načrtovanih specifičnih kazalnikih vneseni v napačno rubriko. Pomanjkljivost je bila takoj odpravljena – dosežene vrednosti kazalnikov učinka so bile ustrezno vnesene.
- ZRSS: Iz dokumentacije ni bilo razvidno, da je predavatelj, ki je za svoje delo prejel avtorski honorar, opravil predavanja v dveh zaporednih dneh. Pomanjkljivost je bila odpravljena – predložene so bile predstavitve in slikovni material, ki naj bi dodatno potrdile izvedbo predavanja v dveh zaporednih dneh ter pridobljena podpisana izjava avtorja, ki je potrdil udeležbo tako prvi kot drugi dan.
- CPI: Predložena je bila lista prisotnosti, ki ni bila v skladu s priloženo 2 navodil MIZŠ. Manjkali so podatki o operaciji, skladu, izvajalcu, trajanju aktivnosti in gradivu. Pomanjkljivost je bila delno odpravljena – iz naknadno predloženih dokazil je bilo jasno, da je bila aktivnost izvedena, ni pa jasno, koliko časa je trajala. Avtor je dobil plačanih 225 minut, iz programa pa je bilo razvidno, da je predavanje trajalo 210 minut. Predlaga se vračilo neupravičeno izplačanih stroškov v višini 30 EUR.

Druge ugotovitve:

- dokumentacija, ki je bila predmet preverjanja, izpolnjuje zahteve s področja komuniciranja vsebin kohezijske politike;
- sum dvojnega financiranja ni bil zaznan;
- revizijska sled iz vzorca preverjenih listin in med konto karticami je zagotovljena;
- dokumentacija je ustrezno arhivirana;
- revizijska sled je v celoti zagotovljena.

Vsa poročila o opravljenih kontrolah se hranijo v arhivu Šole za ravnatelje, Vojkova cesta 63, Ljubljana.

## 1.8. POJASNILA GLEDE PODROČIJ, NA KATERIH ZASTAVLJENI CILJI NISO BILI DOSEŽENI

Dejavnost Šole za ravnatelje smo izvajali skladno s Programom dela, finančnim in kadrovskim načrtom za leto 2019. To velja tako za programski del kot tudi za poslovanje s finančnimi sredstvi. Izvedli smo vsa načrtovana usposabljanja, posvete, projektne in druge dejavnosti ter na teh področjih v celoti realizirali zastavljene cilje. Zaradi utemeljenih razlogov nismo realizirali dveh posebnih in ene osnovne naloge, ki jih je predlagalo Ministrstvo za izobraževanje znanost in šport, in sicer:

- Obeležitve 100-letnice združitve prekmurskih Slovencev z matičnim narodom. Naloga ni bila realizirana, ker nismo bili vključeni v izvedbo dogodka, kot je bilo prvotno predvideno.
- Predsedovanja Slovenije Svetu EU. Naloga ni bila realizirana, ker nismo bili vključeni v delovne skupine za pripravo dogodka, zaradi česar tudi niso nastali materialni stroški za izvedbo naloge.
- Karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev v VIZ. Naloga ni bila realizirana, ker smo pričeli z aktivnostmi za pripravo projektne dokumentacije za projekt Vodenje in upravljanje profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev in ravnateljev. Vse aktivnosti v zvezi s to nalogo smo opravili v okviru redne dejavnosti Šole za ravnatelje.

## 1.9. OCENA UČINKOV POSLOVANJA NA DRUGA PODROČJA

Dejavnost Šole za ravnatelje je neposredno vezana na področje izobraževanja in usposabljanja, na ostala področja pa imajo aktivnosti posredni učinek. Vsi programi, ki jih v skladu s Sklepom o ustanovitvi in Statutom opravlja Šola za ravnatelje, krepijo vodenje VIZ, podpirajo vseživljenjsko učenje, izobraževanje in usposabljanje ravnateljev ter drugih vodstvenih delavcev, razvoj vodenja in mednarodno projektno sodelovanje. S svojo dejavnostjo Šola za ravnatelje neposredno vpliva na kakovost vodenja, učenja in poučevanja ter posredno na uspešnost poslovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019  
posebni del



Šola za ravnatelje

**POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019**  
 posebni del

Pomemben del dejavnosti Šole za ravnatelje predstavljajo nacionalni in mednarodni projekti, v okviru katerih preizkušamo in vrednotimo nove pristope in modele na področju vodenja VIZ, spoznavamo primere dobrih praks vodenja v domačem in mednarodnem okolju ter oblikujemo predloge za sistemske spremembe v vzgoji in izobraževanju.

Šola za ravnatelje na različnih področjih sodeluje z drugimi javnimi zavodi po 28. členu ZOFVI, strokovnimi in znanstvenimi ustanovami ter profesionalnimi združenji ravnateljev, s katerimi izmenjujemo strokovna stališča in pobude za razvoj vzgoje in izobraževanja. S svojo dejavnostjo si prizadevamo med ravnatelji krepiti njihovo družbeno odgovornost za razvoj vzgoje in izobraževanja ter jih spodbujamo k medsebojni delitvi znanj in izkušenj. Tudi v programih EU s področja izobraževanja in usposabljanja je v ospredju spodbujanje socialne vključenosti na regionalni ravni in doseganje ključnih mejnikov, ki so jih sprejele države članice EU in EFTA na področju izobraževanja in usposabljanja.

Med prioritete naloge smo uvrstili krepitev mednarodnega sodelovanja, kar nam omogoča program Erasmus+ mobilnost. Izvajanje teh programov posredno ali neposredno vpliva na izboljšanje kakovosti življenja posameznika (večja zaposljivost, motivacija, izboljšanje strokovne usposobljenosti, sodelovanje izobraževanja in dela, varstvo okolja, medkulturno sodelovanje ...), institucije in širše lokalne oz. regionalne skupnosti.

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

### 1.10.1 Kadri

V Šoli za ravnatelje je bilo konec leta 2019 zaposlenih 21 strokovno usposobljenih sodelavcev: direktor, štiri področni sekretarji, šest višjih predavateljev, trije predavatelji, pet koordinatorjev področij (ena na porodniškem dopustu), strokovna sodelavka za finančno poslovanje in organizacijo ter tajnica VIZ, ki so glede na svoje strokovne kompetence vključeni v izvajanje redne dejavnosti in projektov. Vsi zaposleni imajo ustrezno strokovno izobrazbo, nekateri pa tudi številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično-administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in izvajanjem projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS in iz državnega proračuna, ter mednarodnih projektov.

Na začetku leta je bilo skupaj 32 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, na dan 31. 12. 2019 pa 21. Od skupnega števila je bilo 17 zaposlenih financiranih iz sredstev državnega proračuna (enajst v 100 % deležu, dva 50 %, eden 40 %, trije 20 %). Ostali so se financirali iz sredstev ESS.

**Preglednica 3:** Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve (zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2019)

Delovno mesto	Skupno število	Št. redno zaposlenih - NDČ	Ur tedensko				
			40	32	10	8	Porodniška
Direktor	1	1	1				
Področni sekretar	4	4	4				
Višji predavatelj	6	4	5			1	
Predavatelj	3	0	1		1	1	
Samost. str. delavec	1	1	1				
Koordinator področij	5	1	3	1			1
Tajnik VIZ VI	1	1	1				
<b>Skupaj</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Preglednica 4:** Delavci Šole za ravnatelje na dan 31.12.2019

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred	Delež zaposlitve	Število delavcev
1.	<b>DIREKTOR</b>	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	<b>PODROČNI SEKRETAR</b>	l017080	VII.	IX.	54	100 %	1
3.	<b>PODROČNI SEKRETAR</b>	l017080	VII.	IX.	54	100 %	1
4.	<b>PODROČNI SEKRETAR</b>	l017080	VII.	IX.	49	100 %	1
5.	<b>PODROČNI SEKRETAR</b>	l017080	VII.	VIII.	49	100 %	1
6.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	VIII.	52	100 %	1
7.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	VIII.	50	100 %	1
8.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	IX.	50	100 %	1
9.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
10.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	VIII.	48	100 %	1
11.	<b>VIŠJI PREDAVATELJ ŠR</b>	l018011	VIII.	IX.	44	30 %	1
12.	<b>PREDAVATELJ ŠR</b>	l017190	VII.	VII.	40	100 %	1
13.	<b>PREDAVATELJ ŠR</b>	l07190	VII.	VII.	43	25 %	1
14.	<b>PREDAVATELJ ŠR</b>	l07190	VII.	VII.	40	20 %	1
15.	<b>SAMSTOJNI STRKOVNI SODELAVEC</b>	J017227	VII.	VII.	44	100 %	1
16.	<b>KOORDINATOR PODROČIJ</b>	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
17.	<b>KOORDINATOR PODROČIJ</b>	J017052	VII.	VIII.	37	100 %	1
18.	<b>KOORDINATOR PODROČIJ</b>	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
19.	<b>KOORDINATOR PODROČIJ</b>	J017052	VII.	VII.	35	100 %	1
20.	<b>KOORDINATOR PODROČIJ</b>	J017052	VII.	VII.	38	80 %	1
21.	<b>TAJNIK VIZ VI</b>	J026026	VI.	V.	31	100 %	1



Šola za ravnatelje

**POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019**  
posebni del

**Preglednica 4:** Delavci Šole za ravnatelje na dan 31.12.2019

Izobrazba	Število
Doktorat	6
Magisterij	6
Specializacija	1
Visoka izobrazba	7
Srednja šola	1
Skupaj zaposlenih	21
<b>Skupaj zaposlenih</b>	<b>65</b>



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO  
ZA LETO 2019  
posebni del

### 1.10.2 Prostori

Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemom pridobila prostore v zgradbi Študentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Organizacija vseh dejavnosti zavoda je s tem veliko lažja in bolj pregledna, gledano s finančnega vidika pa veliko bolj smotrna in racionalna. Prostori na Vojkovi 63 po velikosti in funkcionalnosti zadoščajo trenutnim potrebam za izvajanje redne dejavnosti, za organizacijo večjih dogodkov, kot so posveti in konference, na katerih je večje število udeležencev, pa moramo najemati dodatne prostore. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Šoli za ravnatelje ne zagotavlja sredstev za pokrivanje stroškov najema prostorov, nakup opreme ter materialne stroške, povezane z redno dejavnostjo, kar obremenjuje izvajanje dejavnosti in poslovanje zavoda. Stroške najema prostorov in druge materialne stroške pokrivamo iz kotizacij, ki jih plačujejo udeleženci, ter iz projektov ESS.

### 1.10.3 Oprema

V poslovnem letu 2019 smo nabavili naslednja opredmetena osnovna sredstva:

- štiri vstavke za cvetlična korita v vrednosti 386,18 EUR;
- prenosni računalnik HP Elite Book v vrednosti 1.080,10 EUR;
- monitor Samsung 24" v vrednosti 145,18 EUR.

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

Poleg tega smo od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport prejeli licenco za programsko opremo podjetja Gambit Trade d.o.o. v vrednosti 1.557,59 EUR ter licenco podjetja A1 v vrednosti 19,54 EUR.





Šola za ravnatelje

# **RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2019**

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

## 1.11. BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2019

	Leto 2019 (v EUR)	Leto 2019 - delež (%)	Leto 2018 (v EUR)	Leto 2018 - delež (%)
<b>A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU</b>	<b>5.993</b>	<b>1,57</b>	<b>4.728</b>	<b>0,83</b>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	9.028		7.451	
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	5.253		3.677	
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	103.870		105.342	
4. Popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	101.652		104.388	
5. Dolgoročne terjatve iz poslovanja			0	
<b>B) KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>376.259</b>	<b>98,43</b>	<b>564.892</b>	<b>99,17</b>
1. Denarna sredstva na podračunu	125.278		345.022	
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	2.232		9.811	
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	71.364		171.981	
4. Druge kratkoročne terjatve	285		205	
5. Aktivne časovne razmejitve	177.100		37.873	
<b>C) ZALOGE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>AKTIVA SKUPAJ (SREDSTVA)</b>	<b>382.252</b>	<b>100,00</b>	<b>569.620</b>	<b>100,00</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>363.586</b>	<b>95,12</b>	<b>553.194</b>	<b>97,12</b>
1. Kratkoročne obveznosti za prejete predujme	0		0	
2. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	65.243		84.730	
3. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	22.031		24.370	
4. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	0		3.021	
5. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	242.528		399.173	
6. Pasivne časovne razmejitve	33.784		41.900	
<b>E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>18.666</b>	<b>4,88</b>	<b>16.426</b>	<b>2,88</b>
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve			0	
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	16.080		7.537	
3. Presežek prihodkov nad odhodki	2.586		8.889	
<b>PASIVA SKUPAJ (OBV. DO VIROV SREDSTEV)</b>	<b>382.252</b>	<b>100,00</b>	<b>569.620</b>	<b>100,00</b>

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2019) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2018).

Sredstva zavoda oz. obveznosti do virov sredstev so na dan 31. 12. 2019 znašala 382.252 EUR.

Prilogi k bilanci stanja sta:

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

### 1.11.1. SREDSTVA

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

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

#### A. Dolgoročna sredstva v upravljanju za leto 2019

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2019 (v EUR)
Neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	112.898
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	106.905
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.993</b>

- **Neopredmetena dolgoročna sredstva:** V letu 2019 je bilo za 1.577,13 EUR vlaganj v neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za licenci Gambit Trade d.o.o. (1.557,59 EUR) ter A1 (19,54 EUR), ki smo ju prejeli od MIZŠ.
- **Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva:** Nakup druge (pisarniške) opreme v vrednosti 1.611,46 EUR.

#### B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2019

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2019 (v EUR)
Denarna sredstva na podračunih	125.278
Kratkoročne terjatve do kupcev	2.232
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	71.364
Druge kratkoročne terjatve	285
Aktivne časovne razmejitve	177.100
<b>SKUPAJ</b>	<b>376.259</b>

**Denarna sredstva na podračunih** so sredstva v višini **125.278 EUR**. Šola za ravnateljce ima samo en podračun.

**Kratkoročne terjatve do kupcev v višini 2.232 EUR:**

- neplačani računi fizičnih oseb za drugi del programa Šole za ravnateljce v višini 1.772,80 EUR. Vse terjatve se nanašajo na leto 2019, z izjemo ene, ki izvira iz leta 2018 (125,80 EUR);
- neplačan račun fizične osebe za revijo Vodenje v vzgoji in izobraževanju v višini 36,55 EUR in se nanaša na leto 2019;
- terjatev iz leta 2019 za preplačilo v višini 422,87 EUR.



Šola za ravnateljce

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019

#### Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 71.364 EUR:

- kratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 50.838,04 EUR;
- kratkoročna terjatev do Cmepiusa za pogodbeni znesek projekta KA1 Mobilnost ravnateljev in zaposlenih v ŠR v višini 14.442,20 EUR;
- kratkoročna terjatev do ZRSŠ za projekt Krepitev kompetenc 2 v višini 2.125 EUR in z valuto 5. 2. 2020;
- kratkoročni terjatvi do posrednih uporabnikov EKN za kotizaciji programa Šola za ravnatelje v višini 494,10 EUR, ki izvirata s konca oktobra 2019;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za kotizacije programa Mreže v višini 2.269,20 EUR – terjatve so bile vzpostavljene konec oktobra 2019;
- kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN za kotizacije programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja v višini 231,80 EUR – terjatve so nastala novembra 2019;
- kratkoročni terjatvi do uporabnikov EKN za izvedene Tematske delavnice v višini 78,08 EUR – terjatvi izvirata iz meseca marca 2019;
- kratkoročni terjatvi do posrednih uporabnikov EKN za kotizaciji programa Srednje vodenje v višini 666,10 EUR, ki sta nastali konec oktobra 2019;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za naročnino na revijo *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* v višini 219,30 – terjatve so nastale avgusta 2019.

#### Druge kratkoročne terjatve v višini 285 EUR:

- terjatve za vstopni DDV, ki se nanašajo na račune, prejete v letu 2020, in za storitev, opravljeno leta 2019.

#### Aktivne časovne razmejitve v višini 177.100 EUR:

- gre za kratkoročno odložene odhodke za povračilo stroškov zavodom, vključenih v projekt Učim se biti učitelj. Odhodki se nanašajo na plače za november in december 2019 in bodo izplačani v letu 2020 po potrditvi zahtevkov s strani MIZŠ.

### C. Zaloge

Zavod nima zalog.

#### 1.11.2. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

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

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

#### D. Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve za leto 2019

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2019 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	65.243
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	22.031
Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	242.528
Pasivne časovne razmejitve	33.784
<b>SKUPAJ</b>	<b>363.586</b>

**Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 65.243 EUR** so obveznosti do zaposlenih za decembrske plače, prispevke, davke ter druga povračila, ki se nanašajo na plače. Plače se izplačujejo v skladu s predpisi, prispevki in davki se obračunavajo in plačujejo v skladu z zakoni, tako da se upošteva velikost davčnih stopenj.

**Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v znesku 22.031 EUR:**

- gre za obveznosti do dobaviteljev v državi in jih predstavljajo neplačani računi za blago in storitve z valuto v letu 2020.

**Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN v višini 242.528 EUR:**

- znesek v višini 13.521 EUR predstavljajo obveznosti za prejeti avans MIZŠ decembra 2019 za projekt Učim se biti učitelj, ki bo predvidoma porabljen do konca januarja 2020;
- 14 EUR so stroški vodenja računa, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance, valuta v letu 2020;
- 32 EUR predstavlja terjatev do MJU za izdajo kvalificiranega digitalnega potrdila, valuta v letu 2020;
- obveznost do ZRSŠ v višini 12.684,17 EUR so obveznosti za že prejete avanse za projekta ESS POGUM in PODVIG;
- obveznost 76,35 EUR do SGGOŠ gre za najem parkirišč za mesec december 2019;
- 216.200 EUR pa so obveznosti do sodelujočih zavodov v projektu Učim se biti učitelj.

**Pasivne časovne razmejitve v višini 33.784 EUR (kratkoročno odloženi prihodki – plačilo že prejeto, stroški pa še niso nastali):**

- program Šola za ravnatelje: 8.674 EUR;
- program Srednje vodenje: 9.755 EUR;
- program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja: 4.256 EUR;
- program Mreže učečih se šol/vrtcev: 6.270 EUR;
- projekt Erasmus+ HEAD: 4.829 EUR.

**E. Lastni viri in dolgoročne obveznosti**

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2019 (v EUR)
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	16.080
Presežek prihodkov nad odhodki	2.586
<b>SKUPAJ</b>	<b>18.666</b>

**Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva v višini 16.080 EUR:**

- predstavljajo sredstva, dana v upravljanje ustanovitelju;
- **ugotovljeni poslovni izid**, ki je presežek prihodkov nad odhodki in za leto 2019 znaša 2.586 EUR, z že upoštevanim davkom od dohodka pravnih oseb v višini 247 EUR. Za znesek 2.586 EUR se povečajo obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja, ki s 1. 1. 2020 znašajo 18.666 EUR.

## 1.12. STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV V LETU 2019

	Dolgoročne premoženjske pravice (v EUR)	Oprema (v EUR)	Skupaj (v EUR)
<b>NABAVNA VREDNOST</b>			
31. 12. 2018	7.451	105.342	112.793
Neposredna povečanja	1.577	1.611	3.188
<b>31. 12. 2019</b>	<b>9.028</b>	<b>106.953</b>	<b>115.981</b>
<b>POPRAVEK VREDNOSTI</b>			
31. 12. 2019	3.677	104.388	109.988
Amortizacija v letu 2019	1.576	347	1.923
<b>31. 12. 2019</b>	<b>5.253</b>	<b>104.735</b>	<b>109.988</b>
<b>SEDANJA VREDNOST</b>			
31. 12. 2018	3.774	954	4.728
<b>31. 12. 2019</b>	<b>3.775</b>	<b>2.218</b>	<b>5.993</b>

Vrednost opreme se je povečala za 1.611,46 EUR. Gre za nakup štirih vstavkov za cvetlična korita v višini 386,18 EUR, nakup prenosnega računalnika HP Elite Book v vrednosti 1.080,10 EUR in nakup monitorja Samsung 24" v vrednosti 145,18 EUR. Amortizacija opreme je za leto 2019 znašala 347,16 EUR. Obračunana je bila po amortizacijski stopnji 12 % za pisarniško pohištvo, 20 % za ostalo opremo, 25 % za drugo računalniško opremo ter 50 % za računalnike. Sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2019 znaša 2.218,53 EUR.

Sedanja vrednost neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31. 12. 2019 znaša skupaj 5.993,32 EUR.

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

Šola za ravnatelje leta 2019 v bilanci stanja ni izkazovala dolgoročnih finančnih naložb in posojil.

## 1.14. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO OBRAČUNSKEM NAČELU



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019

	Leto 2019 (v EUR)	Leto 2018 (v EUR)	Indeks 2019/2018
<b>CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>1.755.450</b>	<b>2.075.908</b>	<b>84,56</b>
<b>A) PRIHODKI OD POSLOVANJA</b>	<b>1.755.169</b>	<b>2.075.908</b>	<b>84,55</b>
<b>JAVNA SLUŽBA MIZŠ</b>	<b>1.374.529</b>	<b>1.570.971</b>	<b>87,50</b>
MIZŠ – plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	525.843	486.045	108,19
MIZŠ – materialni stroški	26.000	26.500	98,11
MIZŠ – dodatki k pogodbi	12.485	10.500	118,90
MIZŠ – ESS	810.201	1.047.926	77,31
<b>DRUGI PRIHODKI</b>	<b>380.640</b>	<b>504.937</b>	<b>75,38</b>
ZRSŠ – ESS sredstva	209.180	348.672	59,99
LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo ...)	115.807	80.892	143,16
ARRS, CMEPIUS	36.267	5.608	646,70
MEDNARODNI IN DRUGI PROJEKTI	19.386	69.765	27,79
<b>B) FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	
<b>C) DRUGI PRIHODKI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>264</b>	<b>0</b>	
<b>CELOTNI ODHODKI</b>	<b>1.752.617</b>	<b>2.066.805</b>	<b>84,80</b>
<b>D) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV</b>	<b>879.672</b>	<b>1.014.495</b>	<b>86,71</b>
Stroški materiala	43.137	40.337	106,94
Stroški storitev	836.535	974.158	85,87
<b>E) STROŠKI DELA</b>	<b>872.927</b>	<b>1.052.208</b>	<b>82,96</b>
Plače in nadomestila plač s prispevki	799.123	975.818	81,89
Ostali stroški dela	73.804	76.390	96,61
<b>F) AMORTIZACIJA</b>			
<b>G) DRUGI STROŠKI</b>			
<b>H) FINANČNI ODHODKI</b>	<b>18</b>	<b>102</b>	<b>17,64</b>
<b>I) DRUGI IZREDNI ODHODKI</b>			
<b>J) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI</b>			
<b>K) PRESEŽEK PRIHODKOV</b>	<b>2.833</b>	<b>9.103</b>	<b>31,12</b>
Davek od dohodka pravnih oseb	247	214	115,42
<b>Presežek prihodkov z upoštevanjem DDPO</b>	<b>2.586</b>	<b>8.889</b>	<b>29,09</b>
<b>Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>57,69</b>
<b>Število mesecev poslovanja</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2019.



Šola za ravnatelje

**CELOTNI PRIHODKI: 1.755.450 EUR**

**A) Prihodki od poslovanja: 1.755.169 EUR**

Prihodki od poslovanja za leto 2019 so dosegli 84,56 % višine prihodkov iz leta 2018 in znašajo 1.755.169 EUR:

- JAVNA SLUŽBA MIZŠ – 1.374.529 EUR:
  - Sredstva MIZŠ za plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki – 525.843 EUR; indeks 108,19. Obrazložitev: Višina sredstev je vezana na zaposlitve (sistemiziranih 13 zaposlenih), katerih plačni razredi so se v letu 2019 zakonsko povečali.
  - Sredstva MIZŠ za materialne stroške – 26.000 EUR; indeks 98,11.
  - Sredstva MIZŠ za dodatke k pogodbi – 12.485; indeks 118,90. Obrazložitev: Višina sredstev je odvisna od osnovnih in posebnih nalog, ki jih določa MIZŠ.
  - Sredstva MIZŠ za projekte ESS – 810.201 EUR; indeks 77,31. Obrazložitev: 31. 8. 2019 sta se zaključila dva projekta ESS, in sicer Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij ter Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.
- DRUGI PRIHODKI – 380.640 EUR:
  - ZRSŠ za projekte ESS – 209.180 EUR; indeks 59,99. Obrazložitev: Projekt Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda 1, ki se je končal konec leta 2018, je po svojem obsegu sredstev znatno večji od projekta Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda 2, ki se je izvajal v letu 2019 (KK1 572.800 EUR/2 leti; KK2 600.100 EUR/4 leta).
  - Lastni viri od kotizacij, založništva ter odtegljajev delavcem – 115.807 EUR; indeks 143,16. Obrazložitev: V letu 2019 sta se v Šoli za ravnatelje začela izvajati dva nova programa, in sicer Srednje vodenje in Mreženje ravnateljev za razvoj vodenja.
  - Mednarodni projekti – 19.386 EUR; indeks 27,79. Obrazložitev: V letu 2018 se je izvajalo več mednarodnih projektov, in sicer poleg Erasmus+, KA1 in KA2, ki sta se izvajala tudi v letu 2019, sta se konec leta 2018 zaključila Erasmus+ Lead Career in YouthStart.

**B) Finančni prihodki: 17 EUR**

Zavod je imel v letu 2019 17 EUR finančnih prihodkov, ki izvirajo iz stroškov opominjanja za neplačane račune.

**Č) Prevrednotovalni poslovni prihodki: 264 EUR**

Prevrednotovalni poslovni prihodki v znesku 264 EUR so nastali po končnem obračunu vstopnega deleža DDV. Delež vstopnega DDV se je zvišal s 6 % na 7%. To pomeni, da se je obdavčen promet v primerjavi z neobdavčenim prometom (subvencije, dotacije) povečal za 1 %.



CELOTNI ODHODKI: 1.752.617 EUR

### E) Stroški blaga, materiala in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev znašajo skupno 879.672 EUR. Indeks zmanjšanja glede na leto 2018 je 86,71.

STROŠKI BLAGA IN MATERIALA	Leto 2019 (v EUR)	Leto 2018 (v EUR)	Indeks 2019/2018
Stroški potrošnega materiala za računalnike	196	217	90,32
Stroški investicijskega vzdrževanja		729	
Stroški strokovne literature in priročnikov	1.407	2.097	67,10
Stroški revij in časopisa	400	1.467	27,27
Stroški pisarniškega materiala	3.409	4.176	81,63
Materialni stroški za izobraževanje udeležencev programov	9.125	11.582	78,79
Ostali stroški za izobraževanje (hrana, napitki udeležencev programov)	26.148	18.384	142,23
Drugi posredni stroški	2.452	1.685	145,52
<b>SKUPAJ</b>	<b>43.137</b>	<b>40.337</b>	<b>106,94</b>

Celotni materialni stroški so se v primerjavi z letom 2018 povečali za 6,94 %.

#### Obrazložitev indeksov:

- Stroški strokovne literature in priročnikov, *indeks 67,10*; v letu 2019 smo večino strokovne literature kupovali iz sredstev ESS, sredstva so bila namensko porabljena po finančnem načrtu.
- Stroški revij in časopisov, *indeks 27,27*; v letu 2019 smo odpovedali naročnino na *International Journal of Leadership* v višini 1.155 EUR.
- Stroški pisarniškega materiala, *indeks 81,63*; 31. 8. 2019 sta se zaključila dva obsežna projekta ESS, stroški pisarniškega materiala so se temu primerno zmanjšali.
- Materialni stroški za izobraževanje udeležencev programov (bloki, pisala, mape, potrdila), *indeks 78,79*; poleg tega, da sta se z 31. 8. 2019 zaključila dva projekta ESS in so se posledično zmanjšali tudi materialni stroški udeležencev, je naš cilj, da ob začetku vsakega izobraževanja prispevamo samo najbolj nujne materiale, potrebne za delo.
- Ostali stroški izobraževanja (hrana, kava, voda), *indeks 142,23*; zaradi organizacije dveh zaključnih konferenc (VIO in OPK) so se ti stroški povečali za 42,23 % (ZK VIO – 1.749 EUR, ZK OPK – 4.074 EUR).
- Drugi posredni stroški, *indeks 145,52*; med omenjenimi stroški so mesečni obroki za GSM aparate (1.671 EUR) ter dekoracija in rastlinje v avli pred predavalnicami (781 EUR).



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019

STROŠKI STORITEV	Leto 2019 (v EUR)	Leto 2018 (v EUR)	Indeks 2019/2018
Stroški čiščenja prostorov	5.070	6.225	81,45
Stroški telekomunikacij	7.057	9.296	75,91
Stroški zavarovanja in požarne varnosti	2.962	2.425	122,14
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	99.152	109.760	90,34
Tekoče vzdrževanje programske in računalniške opreme	3.777	4.151	90,99
Kongresne storitve za izvedbo posvetov	86.193	92.451	93,23
Stroški investicijskega vzdrževanja	471	3.664	12,85
Stroški plačilnega prometa in poštnin	4.103	3.177	129,47
Stroški domačih predavateljev in strokovnih del.	25.076	22.418	111,86
Stroški gostujočih predavateljev (tujina)	1.651	1.880	87,82
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	5.472	13.276	41,22
Stroški razvoja informacijskega sistema	18.936	21.384	88,55
Stroški zdravniških pregledov zaposlenih	0	1.554	
Stroški notranje revizije	915	1.076	85,03
Stroški zunanjih udeležencev izobraževanja (RE)	9.307	5.669	164,17
Stroški konzorcijskih partnerjev	127.473	347.500	36,68
Stroški za javne zavode (lump sum)	83.262	134.989	61,68
Obveznosti do JZ za SSE (projekt UBU)	167.900		
Stroški službenih poti	56.891	67.743	83,89
Stroški študentskega servisa	4.709	1.504	313,10
Avtorski honorarji in podjemne pogodbe	40.138	60.657	66,17
Stroški reprezentance	1.909	1.964,14	97,19
Stroški oglaševalskih storitev	2.958	2.112	140,06
Stroški tiskarskih storitev	56.753	37.751	150,34
Stroški grafičnega oblikovanja	22.169	19.351	114,56
Stroški članarin	2.055	2.025	101,48
Ostali stroški storitev	176	156	112,82
<b>SKUPAJ</b>	<b>836.535</b>	<b>974.158</b>	<b>85,87</b>

Indeks zmanjšanja celotnih stroškov storitev v primerjavi z letom 2018 je 85,87.

*Obrazložitev indeksov:*

Zaradi zmanjšanja števila aktivnosti (zaradi zaključenih projektov ESS) so se zmanjšali naslednji stroški:

- Stroški čiščenja prostorov, indeks 81,45.
- Poslovne najemnine, indeks 90,34.
- Kongresne storitve za izvedbo posvetov, indeks 93,23.
- Stroški razvoja informacijskega sistema ŠRIS, indeks 88,55.
- Stroški konzorcijskih partnerjev, indeks 36,68.
- Stroški 'lump sum' za javne zavode, indeks 61,68.
- Stroški službenih poti, indeks 83,89.
- Avtorski honorarji in podjemne pogodbe, indeks 66,17.

## Ostali indeksi:

- Stroški telekomunikacij, *indeks 75,91*; zmanjšale so se cene naročniških paketov.
- Stroški zavarovanja in požarne varnosti, *indeks 122,14*; povečalo se je število vključenih oseb v kolektivno nezgodno zavarovanje, zavarovalnina se delavcem odtegne pri plači.
- Stroški investicijskega vzdrževanja, *indeks 12,85*; leta 2018 smo prenavljali avlo pred predavalnicami v tretjem nadstropju.
- Stroški plačilnega prometa in poštne, *indeks 129,47*; v primerjavi z letom 2018 so se znatno povečale PTT storitve, v glavnem zaradi velikega števila poslanih priporočenih pošilk za projekt UBU (leta 2018 za 3.020 EUR, leta 2019 pa za 3.900 EUR).
- Stroški domačih predavateljev in strokovnih delavcev, *indeks 111,86*; indeks se je povečal zaradi izvedbe zaključnih konferenc ESS projektov.
- Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih, *indeks 41,22*; zmanjšanje indeksa izvira v zaključenih programih ESS VIO in OPK, Šola za ravnatelje pa je leta 2019 organizirala konferenco ENIRDELM, za katero kotizacije za udeležbo ni bilo potrebno plačati.
- Stroški zunanjih udeležencev izobraževanj, *indeks 164,17*; leta 2019 sta bili organizirani dve strokovni ekskurziji za ravnatelje, in sicer v Strasbourg ter Uppsalo, leta 2018 pa ena, in sicer v Innsbruck.
- Stroški študentskega servisa, *indeks 313,10*; leta 2019 so bile preko Študentskega servisa plačane poleg dela v knjižnici še storitve lektoriranja (revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* ter dveh monografij v okviru projekta VIO).
- Stroški oglaševalskih storitev, *indeks 140,06*; povečanje indeksa zaradi dveh objav v Uradnem listu (projekt Učim se biti učitelj).
- Stroški tiskarskih storitev, *indeks 150,34*; v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij sta bili izdani dve monografiji.
- Stroški grafičnega oblikovanja, *indeks 114,56*; indeks se je povečal iz enakega razloga kot tiskarske storitve.
- Ostali stroški storitev, *indeks 112,82*; strošek predstavlja medknjižnično izposajo.

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

- Poslovne najemnine, znesek 99.152 EUR:
  - 31.995 EUR – najem pisarn;
  - 45.964 EUR – najem predavalnic;
  - 7.273 EUR – najem fotokopirnega stroja;
  - 4.989 EUR – najem računalniške opreme;
  - 3.707 EUR – najem opreme v predavalnicah;
  - 5.224 EUR – najem parkirnih mest.
- Stroški konzorcijskih partnerjev, znesek 347.500 EUR:
  - 127.473 EUR – konzorcijski partnerji na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (ZRSS, CPI, RIC).
- Stroški 'lump sum' za javne zavode, znesek 83.262 EUR:
  - 67.424 EUR – stroški sodelujočih šol na projektu Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (OPK);
  - 15.838 EUR – stroški sodelujočih šol na projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO).



Šola za ravnatelje

## F) Stroški dela

Stroški dela so za leto 2019 znašali 879.672 EUR, kar je za 13,29 % manj kot v letu prej. Zmanjšanje je posledica zaključka projektov ESS VIO in OPK ter prekinitev pogodb o delu izključno zaposlenih na teh projektih. Povprečno število zaposlenih, izračunanih na podlagi delovnih ur, je bilo v letu 2018 26, v letu 2019 pa 15.

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

## G) Amortizacija

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

## K) Finančni odhodki

Finančni odhodki v višini 18 EUR se nanašajo na zamudne obresti od nepravčasno plačanih računov.

## O) Presežek prihodkov

Šola za ravnatelje je v letu 2019 dosegla presežek prihodkov nad odhodki v višini 2.833 EUR pred obdavčitvijo. Davek od dohodka pravnih oseb znaša 247 EUR. Čisti ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki je tako 2.586 EUR, ki ga bo zavod (po potrditvi Sveta zavoda) oblikoval kot vir za nabavo opredmetenih osnovnih sredstev.

## OSTALA RAZKRITJA

Delež vstopnega DDV se je po njegovem končnem obračunu zvišal s 6 % na 7 %.

V letu 2019 nismo imeli likvidnostnih težav.

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

Šola za ravnatelje v letu 2019 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

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

Vsi prihodki, v skupni višini 1.755.450 EUR, predstavljajo prihodke od izvajanja javne službe. Prav tako vsi odhodki, v višini 1.752.617 EUR, predstavljajo odhodke od izvajanja javne službe. Za opravljanje tržne dejavnosti Šola za ravnatelje ni registrirana in je ne opravlja. Tako se celotni prihodki in celotni odhodki vodijo nerazdeljeno.

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

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2019 in pojasnila glede na LDN 2019

Konto		Realizacija 2019 (v EUR)	LDN 2019 (v EUR)	Indeks RE 19/LDN 19
<b>I. SKUPAJ PRIHODKI</b>		<b>1.538.104</b>	<b>1.602.817</b>	<b>95,96</b>
<b>1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>		<b>1.397.509</b>	<b>1.602.817</b>	<b>87,19</b>
<b>A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC</b>		<b>1.374.201</b>	<b>1.421.917</b>	<b>96,64</b>
7400	Prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	554.637	600.817	92,31
7402	Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	2.863	3.000	95,43
7404	Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	10.393	8.800	118,10
741	Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	798.089	802.000	99,51
741	Prejeta druga sred. (mednarodni projekti)	8.219	7.300	112,59
<b>B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE</b>		<b>23.308</b>	<b>23.500</b>	<b>99,18</b>
7102	Prejete obresti			
786	Ostala prejeta sredstva iz proračuna EU	23.308	23.500	99,18
<b>2. PRIHODKI OD PRODAJE B IN S NA TRGU</b>		<b>140.595</b>	<b>157.400</b>	<b>89,32</b>
7130	Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu	140.595	157.400	89,32
<b>II. SKUPAJ ODHODKI</b>		<b>1.738.484</b>	<b>1.602.817</b>	<b>108,46</b>
<b>1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>		<b>1.738.484</b>	<b>1.602.817</b>	<b>108,46</b>
<b>A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM</b>		<b>768.608</b>	<b>758.507</b>	<b>101,33</b>
4000	Plače in dodatki	689.097	658.075	104,71
4001	Regres za letni dopust	17.279	18.170	95,10
4002	Povračila in nadomestila	48.136	54.017	89,11
4003	Sredstva za delovno uspešnost	13.518	13.667	98,91
4009	Drugi izdatki zaposlenim	578	14.578	3,96
<b>B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST</b>		<b>122.390</b>	<b>116.038</b>	<b>105,47</b>
401..	Prispevki za socialno varnost	114.221	108.610	105,17
4015	Premije KDPZ	8.169	7.429	109,96
<b>C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>		<b>845.854</b>	<b>728.172</b>	<b>116,16</b>
4020	Pisarniški in splošni material in storitve	128.217	82.450	155,51
4021	Zdravniški pregledi zaposlenih	0		
4022	Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	10.793	11.610	92,96
4023	Prevozni stroški in storitve	416	270	154,07
4024	Izdatki za službena potovanja	59.175	43.000	137,62
4025	Tekoče vzdrževanje	23.224	19.150	121,27
4026	Poslovne najemnine in zakupnine	103.985	99.620	104,38
4029	Drugi operativni odhodki	520.043	472.072	110,16
<b>403</b>	<b>D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21,00</b>
<b>E) INVESTICIJSKI ODHODKI</b>		<b>1.611</b>	<b>0</b>	
4202	Nakup opreme	1.611	0	
<b>III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>			<b>0</b>	
<b>III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI</b>		<b>200.379</b>		



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019

## **PRIHODKI**

**A. Prihodki iz sredstev javnih financ – 1.374.201 EUR**, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- nakazila MIZŠ – 562.856 EUR:
  - plače s prispevki, povračili, nadomestili in drugimi stroški plač: 516.153 EUR,
  - materialni stroški: 26.000 EUR,
  - osnovne in posebne naloge: 12.485 EUR,
  - projekt YouthStart: 8.219 EUR;
- projekti ESS – 798.089 EUR:
  - MIZŠ: 690.089 EUR,
  - ZRSŠ: 108.000 EUR;
- nakazila javnih agencij – 10.393 EUR:
  - ARRS – sofinanciranje revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju: 7.592 EUR,
  - CMEPIUS – sofinanciranje študijskega obiska v Strasbourgu: 2.801 EUR;
- sredstva iz skladov socialnega zavarovanja (bolezni): 2.863 EUR.

**B. Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe – 23.308**, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- ostala prejeta sredstva iz proračuna EU – 23.308 EUR:
  - študijski obisk v Strasbourgu: 5.418 EUR,
  - projekt Erasmus+ LELENET: 10.903 EUR,
  - projekt Erasmus+ HEAD: 5.124 EUR,
  - projekt EEPN: 1.863 EUR.

**C. Prihodki od prodaje blaga in storitev – 140.595 EUR:**

- prodaja strokovne literature: 14.487 EUR,
- program Šola za ravnatelje: 37.467 EUR,
- program Mreže učečih se šol/vrtcev: 30.225 EUR,
- program Tematske delavnice: 6.688 EUR,
- program Srednje vodenje: 11.648 EUR,
- program Mreženje ravnateljev za razvoj vodenja: 5.510 EUR,
- program Vodenje strokovnega aktiva: 2.561 EUR,
- konferenca ENIRDELM: 24.223 EUR,
- uporabnina prostorov: 2.160 EUR,
- odtegljaji delavcem: 5.346 EUR,
- preplačilo DDV: 280 EUR.

## **ANALIZA PRIHODKOV**

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.538.104 EUR. Indeks celotne realizacije glede na načrt znaša 95,96.

**Prihodki iz sredstev javnih financ** so bili realizirani v višini 1.374.201 EUR, kar je 96,6477 % glede na načrtovano.

**Drugi prihodki za izvajanje javne službe** so bili realizirani v višini 23.308 EUR, kar je 99,18 % načrtovanih sredstev (odstopanja po postavkah so obrazložena na straneh 40–41).

## **ODHODKI**

### **A. Plače in drugi izdatki zaposlenim – 768.608 EUR**, zajemajo:

- plače z dodatki: 689.097 EUR,
- regres za letni dopust: 17.279 EUR,
- povračila in nadomestila: 48.136 EUR,
- sredstva za delovno uspešnost: 13.518,
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade): 578 EUR.

### **B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost – 122.390 EUR**, zajemajo:

- prispevke za socialno varnost: 114.221 EUR,
- premije KDPZ: 8.169 EUR.

### **C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe – 854.854 EUR**, zajemajo:

- pisarniški material in storitve – 128.217 EUR:
  - pisarniški material in storitve: 3.542 EUR,
  - čistilni material in storitve: 5.691 EUR,
  - založniške in tiskarske storitve: 61.068 EUR,
  - časopisi, revije in strokovna literatura: 1.685 EUR,
  - stroški prevajalskih in drugih intelektualnih storitev: 2.551 EUR,
  - stroški oglaševanja: 2.958 EUR,
  - izdatki za reprezentanco: 2.494 EUR,
  - hrana, storitve menz in restavracij (udeleženci izobraževanj): 26.642 EUR,
  - stroški oblikovanja: 21.586 EUR;
- energija, komunalne storitve in komunikacije – 10.793 EUR:
  - telekomunikacije: 7.128 EUR,
  - poština in kurirske storitve: 3.665 EUR;
- prevozni stroški – 416 EUR;
- izdatki za službena potovanja – 59.175 EUR:
  - dnevnice za službena potovanja v državi: 6.014 EUR,
  - dnevnice za službena potovanja v tujini: 2.983 EUR,
  - hotelske storitve v državi: 11.198 EUR,
  - hotelske storitve v tujini: 11.926 EUR,
  - stroški prevoza v državi: 19.425 EUR,
  - stroški prevoza v tujini: 7.629 EUR;
- tekoče vzdrževanje – 23.224 EUR:
  - stroški vzdrževanja poslovnih prostorov: 651 EUR,
  - vzdrževanje programske opreme: 22.573 EUR;
- poslovne najemnine in zakupnine – 103.985 EUR:
  - najemnine predavalnic in pisarn: 82.739 EUR,
  - najem računalniške in programske opreme: 4.989 EUR,
  - najem opreme za predavalnice: 3.707 EUR,
  - najem fotokopirnega stroja (vključno s papirjem za fotokopiranje): 7.275 EUR,
  - najem parkirišč: 5.275 EUR;



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019

- drugi operativni odhodki – 520.043 EUR:
  - stroški konferenc, strokovnih srečanj in seminarjev: 128.228 EUR,
  - plačila avtorskih in podjemnih pogodb: 38.845 EUR,
  - plačila študentskemu servisu: 4.709 EUR,
  - strokovno izobraževanje zaposlenih: 8.030 EUR,
  - notranja revizija: 915 EUR,
  - članarine: 2.055 EUR,
  - stroški plačilnega prometa: 217 EUR,
  - ostali operativni odhodki: 337.044 EUR (213.822 EUR – nakazila konzorcijskim partnerjem ter sodelujočim šolam v projektih OPK in VIO, 115.000 EUR – nakazila sodelujočim šolam v projektu UBU, 2.863 EUR – nakazila Vzajemni zavarovalnici, 5.359 EUR – nakazilo hrvaškemu konzorcijskemu partnerju v projektu Erasmus+).

#### D) Plačila domačih obresti – 21 EUR.

#### E) Investicijski odhodki – 1.611 EUR.

#### **ANALIZA ODHODKOV**

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.738.484 EUR. Indeks celotne realizacije glede na načrt znaša 108,46.

**Plače in drugi izdatki zaposlenim** – indeks glede na LDN 2019 je 101,33.

**Prispevki delodajalcev za socialno varnost** – indeks glede na LDN 2018 je 105,47.

**Izdatki za blago in storitve** so bili višji od načrtovanih za 117.682 EUR, indeks povečanja je 116,16.

- Največji indeks odstopanja realizacije 2019 glede na načrt 2019 je zaslediti na postavki 'Pisarniški material in storitve', indeks 155,51. V omenjeni postavki so med drugim tudi založniške in tiskarske storitve ter stroški oblikovanja, ki so se v primerjavi z letom 2018 skupaj povečali za 33.493 EUR. Obrazložitev: Ob zaključku programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij sta bili izdani dve monografiji, zaradi česar so se povečali stroški tiska ter grafičnega oblikovanja. Sredstva so bila na voljo zaradi prerazporeditve ostankov iz preteklih let v leto 2019.

Šola za ravnatelje za leto 2019 po denarnem toku izkazuje presežek odhodkov nad prihodki v višini 200.379 EUR. Primanjkljaja po fiskalnem pravilu, izračunanega v skladu z ZIPRS, ni.

IZRAČUN:

$$R7: 1.538.104 \text{ EUR} - R4 1.738.483 \text{ EUR} = - 200.379 \text{ EUR}$$

Presežek je v letu 2018 znašal 191.626 EUR, saj smo konec leta 2018 prejeli avansna sredstva za pokrivanje projektnih stroškov v letu 2019. V bilanci stanja izkazujemo vrednost kratkoročnih sredstev (R1) 376.259 EUR, obveznosti do virov sredstev (R2) pa 363.586 EUR.

dr. Vladimir Korošec, direktor

Ljubljana, 19. februar 2020



## PRILOGE:

### Preglednice MIZŠ:

- Obrazec 1: Izkaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za leto 2019 (v EUR)
- Obrazec 2: Izkaz prihodkov in odhodkov, prejemkov in izdatkov po denarnem toku za leto 2019 (v EUR)
- Obrazec 3: Investicijska vlaganja v letu 2019 (prikaz po denarnem toku, v EUR)
- Obrazec 4: Kadrovski načrt za leto 2019 – s prikazom strukture delovnih mest in virov financiranja po Uredbi
- Obrazec 4A: Kadrovski načrt za leto 2019 – obrazec po Uredbi
- Obrazec 5: Prikaz osnovnih in posebnih nalog, ki jih v letu 2019 naroča in financira MIZŠ

### Preglednice AJPES:

- Bilanca stanja na dan 31. 12. 2019 in 31. 12. 2018 (v EUR)
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka (v EUR)
- Izkaz računa finančnih terjatev in naložb določenih uporabnikov (v EUR)
- Izkaz računa financiranja določenih uporabnikov (v EUR)
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti (v EUR)
- Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev (v EUR)
- Stanje in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil (v EUR)
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov (v EUR)
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ (v EUR)



Šola za ravnatelje

**RAČUNOVODSKO POROČILO  
ZA LETO 2019**



**POROČILO O DELU**  
**ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2019**

**Obravnavano in potrjeno na seji Sveta zavoda**  
**27. 2. 2020**



Šola za ravnatelje