



Šola za ravnatelje

# **PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje  
na 5. redni seji, 28. 01. 2021**

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



# Kazalo



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

<b>I. VSEBINSKI DEL</b> .....	<b>4</b>
1 Osnovni podatki o javnem zavodu.....	4
2 Vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje.....	5
3 Predstavitve dejavnosti in organiziranosti Šole za ravnatelje .....	6
3.1 Predstavitve dejavnosti.....	6
3.2 Organiziranost Šole za ravnatelje.....	6
4 Cilji zavoda, osnovne dejavnosti ter osnovne in posebne naloge .....	8
4.1 Dolgoročni cilji.....	8
4.2 Prednostne naloge v letu 2021 .....	8
4.3 Aktivnosti za doseganje ključnih razvojnih ciljev Šole za ravnatelje.....	11
5 Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin .....	12
5.1 Priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov .....	12
5.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev.....	12
5.3 Razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in krepitev zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu .....	12
5.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov .....	12
5.5 Strokovni posveti in srečanja .....	13
5.6 Podpora ravnateljem – svetovanje .....	13
5.7 Projekti Evropskih strukturnih skladov .....	14
5.8 Mednarodni projekti .....	14
5.9 Publicistična dejavnost .....	14
5.10 Posebne naloge.....	15
5.11 Osnovne naloge .....	15
5.12 Raziskovalna in razvojna dejavnost.....	16
6 Načrtovanje virov .....	17
6.1 Finančni viri .....	17
6.2 Prikaz financiranja po posameznih področjih .....	18
7 Kadrovska analiza .....	21
7.1 Letna delovna obveznost predavateljev .....	23
7.2 Profesionalni razvoj zaposlenih .....	23
<b>II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST</b> .....	<b>25</b>
1 Usposabljanje ravnateljev – priprava na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov .....	25
2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev .....	27
3 Razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu .....	29
4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov .....	30
5 ESS projekti in mednarodni projekti .....	34
6 Mednarodna dejavnost .....	38
7 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju .....	39
<b>III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE</b> .....	<b>40</b>
1. Splošni del.....	40
2. Posebni del.....	49



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

# I. VSEBINSKI DEL

## 1 Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana
Telefon – tajništvo:	031 277 507
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	dr. Vladimir Korošec
Ustanovitelj:	Vlada Republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 IN ŠT. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
	58/110 Izdajanje knjig
	58/140 Izdajanje revij in periodike
	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

## 2 Vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

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

V skladu z ustanovitvenimi akti in Izhodišči za pripravo programa dela, kadrovskega in finančnega načrta za leto 2021 opravlja zavod naslednje dejavnosti:

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

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



Šola za ravnatelje

## 3 Predstavitev dejavnosti in organiziranosti Šole za ravnatelje

### 3.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

Šola za ravnatelje je ustanovila Vlada Republike Slovenije 7. septembra 1995 s Sklepom o ustanovitvi številka 022-04/95-22/1-8. Ustanovitveni akt je bil 18. marca 2008 s Sklepom številka 01403-5/2008/4 usklajen z novo zakonodajo. S Sklepom Vlade Republike Slovenije številka 01403-12/2015/14, sprejetim 13. junija 2017, je bil spremenjen sedež javnega zavoda.

Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju: MIZŠ) z najemno pogodbo pridobila prostore v zgradbi Studentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Novi prostori so po velikosti in funkcionalnosti primerni za strokovno delo zaposlenih, za izvajanje programov usposabljanja in svetovanja ter izvajanje projektov in drugih dejavnosti.

Šola za ravnatelje v skladu s Sklepom o ustanovitvi in Statutom izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugo izobraževanje, izdaja knjige, revije in periodiko ter se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo in razvojem vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

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

Najpomembnejši dejavniki za doseganje strokovne in poslovne odličnosti Šole za ravnatelje so:

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

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

- razvoj vodenja VIZ za vzpostavitev inovativnih učnih okolij in učeče se organizacije na podlagi preučevanja domače in tuje prakse vodenja ter znanstvenih spoznanj;
- uveljavljanje sistemskih sprememb na področju vodenja in delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov v sodelovanju drugimi zavodi na področju izobraževanja, znanstvenimi ustanovami ter strokovnimi združenji ravnateljev vrtcev in šol;
- prilagajanje dejavnosti zavoda potrebam ravnateljic in ravnateljev na področju vodenja VIZ (preučevanje potreb na področju vodenja in razvoja VIZ in zagotavljanje podpore);
- krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja med zaposlenimi skladno s strokovnimi spoznanji ter družbenimi in tehnološkimi spremembami;
- uveljavljanje nacionalnega modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vrtcih in šolah ter modela podpore ravnateljem na področju vodenja;
- učinkovito sodelovanje z MIZŠ ter drugimi strokovnimi ustanovami in stanovskimi združenji na področju vzgoje in izobraževanja.

### 3.2 ORGANIZIRANOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

### Področja dela redne dejavnosti so:

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

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

### Svet Šole za ravnatelje

Je upravni organ zavoda, ki šteje devet članov, pet predstavnikov MIZŠ, tri predstavnike ravnateljskih združenj in en predstavnik zaposlenih. Od 6. julija 2020 deluje v naslednji sestavi:

- dr. Miha Lovšin, predstavnik MIZŠ – predsednik;
- Maja Mihelič Debeljak, predstavnica MIZŠ;
- Danica Cerar, predstavnica MIZŠ;
- Roman Vogrinc, predstavnik MIZŠ;
- Roman Brunšek, predstavnik MIZŠ;
- dr. Mihaela Zavašnik, predstavnica zaposlenih Šole za ravnatelje;
- Polonca Kenda, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva;
- Nives Počkar, Društvo Ravnatelj;
- Marjana Zupančič, Skupnost vrtcev Slovenije;

### Strokovni svet Šole za ravnatelje

Člani Strokovnega sveta so vsi strokovni delavci zavoda, področni sekretarji, višji predavatelji in predavatelji. Delo Strokovnega sveta vodi in usklajuje direktor zavoda na rednih mesečnih sestankih, na katerih strokovni delavci zavoda obravnavajo pomembna strokovna, organizacijska in razvojna vprašanja. V letu 2021 deluje Strokovni svet v naslednji sestavi:

- mag. Katja Arzenšek Konjajeva;
- dr. Tatjana Ažman;
- dr. Mateja Brejc;
- mag. Sebastjan Čagran;
- dr. Vladimir Korošec;
- mag. Branka Likon;
- mag. Peter Markič;
- mag. Polona Peček;
- mag. Vlasta Poličnik;
- dr. Mihaela Zavašnik.

### Programski svet Šole za ravnatelje

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

Člani Programskega sveta so: Mateja Dover Emeršič – MIZŠ, dr. Mihaela Zavašnik – Šola za ravnatelje, mag. Ciril Dominko – direktor Gimnazije Bežigrad in Branka Kovaček – VVZ Vrtec Ivančna Gorica.



Šola za ravnatelje

## 4 Cilji zavoda, osnovne dejavnosti ter osnovne in posebne naloge

### 4.1 DOLGOROČNI CILJI

#### • **Razvoj in nadgradnja vseživljenjskega učenja ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev**

Cilj izhaja iz Sklepa o ustanovitvi Šole za ravnatelje, Statuta zavoda in nacionalnih razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Poleg programa Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit, ki je namenjen začetku ravnateljstva, izvajamo različne oblike vseživljenjskega učenja ravnateljic in ravnateljev ter različne oblike podpore vodenju VIZ in uveljavljanju sistemskih izboljšav in sprememb. Skladno s strokovnimi spoznanji, izkušnjami na področju vodenja, družbenimi spremembami in pričakovanji uporabnikov programe sproti dopolnjujemo, posodabljam ali razvijamo nove, s čimer dosegamo višjo kakovost vodenja vrtcev in šol ter posredno višjo kakovost učenja in poučevanja. Cilj obsega tudi pripravo in preizkus predloga za sistemsko ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev.

#### • **Spremljanje kakovosti vodenja za razvoj in krepitev uspešnih praks vodenja vrtcev in šol**

Na podlagi Standardov in kazalnikov kakovosti vodenja, ki so rezultat projekta Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, bomo vzpostavili sistematično spremljanje in evalvacijo vodenja v vrtcih in šolah ter pripravili priporočila in ukrepe za razvoj kakovosti vodenja v vrtcih in šolah. S spremljanjem kakovosti vodenja želimo pridobiti odgovore na vprašanja: kako z različnimi programi v ŠR krepimo profesionalno učenje in sodelovanje med ravnatelji. Na področju razvoja kakovosti krepimo sodelovanje z drugimi javnimi zavodi v vzgoji in izobraževanju.

#### • **Krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja v Šoli za ravnatelje**

Za doseganje strokovne odličnosti bomo v zavodu uveljavljali fleksibilno in ustvarjalno notranjo organizacijo dela na principih sodelovanja, vzajemnega učenja in profesionalnega sodelovanja. Spodbujali bomo različne oblike kolegialnega učenja, povezovanje zaposlenih v strokovne time za razvijanje posameznih vsebin, izmenjavo izkušenj in znanj med zaposlenimi ter vzpostavili notranji sistem »kritičnega prijateljstva.« Skladno z razvojno vizijo zavoda ter profesionalnim in kariernim razvojem zaposlenih bomo oblikovali program strokovnega izobraževanja in usposabljanja sodelavcev.

### 4.2 PREDNOSTNE NALOGE V LETU 2020

#### 4.2.1 Razvoj in nadgradnja vseživljenjskega učenja ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev

Usposabljanje ravnateljev za vodenje vrtcev in šol je nedvomno najpomembnejša naloga Šole za ravnatelje. Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti ter sproti preverjamo rezultate svojega dela. V ta namen bomo v letu 2021 izvajali naslednje prednostne naloge:

- zasnova, preizkus in evalvacija spletnih strokovnih razprav za ravnatelje ob podpori ravnateljic svetovalcev<sup>1</sup>;
- nadgradnja programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem;
- evalvacija programov vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev in drugih oblik podpore ravnateljstvu;
- priprava in preizkus izhodišč sistemske ureditve profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljic in ravnateljev.

#### 4.2.2 Spremljanje kakovosti vodenja za razvoj in krepitev uspešnih praks vodenja vrtcev in šol

S ciljnimi raziskovanjem v okviru projektnih aktivnosti spoznavamo razmere na področju vodenja šol in vrtcev ter potrebe ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev. Na podlagi teh spoznanj razvijamo ter v praksi preizkušamo

<sup>1</sup> V projektu VIO so se ravnatelji svetovalci imenovali ravnatelji eksperti, gre za drugo imenovanje skladno z implementacijo projekta.



nove modele in pristope vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Na tem področju bomo v letu 2021 prednostno izvajali naslednje naloge:

- priprava in potrditev izhodišč spremljanja in evalvacije vodenja v vrtcih in šolah;
- priprava izvedbenega načrta ter pilotna izvedba spremljanja in evalvacije vodenja v VIZ;
- zasnova evalvacije programov Šole za ravnatelje na kakovost vodenja v VIZ.



#### 4.2.3 Krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja v Šoli za ravnatelje

Z rezultati in spoznanji, pridobljenimi v različnih projektih ter na podlagi lastne prakse, pobud in pričakovanih ravnateljev, bomo dopolnjevali programe usposabljanj, izboljševali notranjo organiziranost Šole za ravnatelje ter vzpostavili sistemsko sodelovanje in izmenjavo informacij med zaposlenimi. V letu 2021 bomo prednostno razvijali naslednje naloge:

- uveljavljanje fleksibilne in ustvarjalne notranje organizacije dela temelječe na načelu profesionalnega sodelovanja in vzajemnega učenja;
- krepitev sodelovanja s strokovnimi zavodi na področju izobraževanja, strokovnimi združenji ravnateljev in raziskovalci prakse vodenja doma in v tujini;
- krepitev učeče se skupnosti s povezovanjem strokovnih timov za razvijanje posameznih področij vodenja v izobraževanju;
- oblikovanje programa strokovnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za izboljševanje kakovosti dela v organizaciji.

**Preglednica 1:** Dolgoročni cilji Šole za ravnatelje v obdobju 2021–2023

Zaporedna številka cilja	Dolgoročni cilj	Opis kazalnika	Začetna vrednost kazalnika	Pričakovana vrednost kazalnika
1	Razvoj in nadgradnja vseživljenjskega učenja ravnateljev (VŽU) in drugih vodstvenih delavcev	Posodobitev programov na začetku ravnateljevanja	0	2
		Posodobitev programov v poznejših obdobjih ravnateljevanja	0	3
		Sistemska ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev	0	1
2	Spremljanje kakovosti vodenja za razvoj in krepitev uspešnih praks vodenja vrtcev	Sistematično spremljanje kakovosti vodenja v vrtcih in šolah	0	2
		Evalvacija programov ŠR z vidika razvoja in podpore vodenju v vrtcih in šolah	1	3
3	Krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja v Šoli za ravnatelje	Krepitev različnih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja med zaposlenimi	2	4



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

**Preglednica 2: Kratkoročni cilji Šole za ravnatelje za leto 2021**

Številka dolgoročnega cilja	Kratkoročni cilji	Opis kazalnika	Začetna vrednost kazalnika	Pričakovana vrednost kazalnika v letu 2021
<b>1</b> <b>Razvoj in nadgradnja vseživljenjskega učenja ravnateljev (VŽU) in drugih vodstvenih delavcev</b>	<b>Posodabljanje različnih oblik podpore na področju svetovanja</b>	• Število strokovnih razprav z ravnatelji svetovalci in predavatelji ŠR	• Število razprav: 4; • Število vključenih: 70;	• Število razprav: 9 • Število vključenih 150
		• Število izvedenih svetovanj na regijskih aktivih • Število individualnih svetovanj • Število vključenih ravnateljev • Individualno svetovanje brez svetovalcev	• 5 regijskih aktivov • 12 individualnih svetovanj • 45 vključenih ravnateljev • Brez svetovalcev 75	• 20 regijskih aktivov • 30 individualnih svetovanj • skupaj 120 ravnateljev. • brez svetovalcev 20 • 10 pravnih svetovanj, • vključenih 60 ravnateljev
	<b>Nadgradnja programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem</b>	• Število vključenih ravnateljev svetovalcev	0	3
		• Analize vodenja v VIZ vključenih ravnateljev	0	27
	<b>Priprava izhodišč za profesionalni in karierni razvoj ravnateljev ter vloge ravnateljev pri PKR strokovnih delavcev</b>	• Izhodišča za profesionalni in karierni razvoj ravnateljev	0	1
<b>2</b> <b>Spremljanje kakovosti vodenja za razvoj in krepitev uspešnih praks vodenja vrtcev in šol</b>	<b>Vzpostavitev sistematičnega spremljanja vodenja skladno s standardi in kazalniki</b>	• Poročilo o kakovosti vodenja profesionalnega sodelovanja in učenja v vrtcih in šolah;	0	1
		• Število vključenih ravnateljev	0	50
		• Poročilo o profesionalnem sodelovanju in učenju ravnateljev v programih ŠR	0	1
		• Število vključenih ravnateljev udeležencev v programih ŠR in izvajalcev programov	0	30
<b>3</b> <b>Krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja v Šoli za ravnatelje</b>	<b>Vzpostavitev raznolikih oblik učenja in sodelovanja za doseganje profesionalne odličnosti</b>	• Izvedba različnih oblik skupnega učenja - število	2	3

## 4.3 AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE KLJUČNIH RAZVOJNIH CILJEV ŠOLE ZA RAVNATELJE



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

Ukrep	Nosilec/-ci	Rok
<b>1 Razvoj in nadgradnja vseživljenjskega učenja ravnateljev (VŽU) in drugih vodstvenih delavcev</b>		
Izvedba spletnih strokovnih razprav	Katja Arzenšek Konjajeva	november 2021
Vključevanje ravnateljev svetovalcev v program MNR in druge oblike svetovanja	Branka Likon	november 2021
Priprava izhodišč za sistemsko ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev ter vloge ravnateljev pri profesionalnem in kariernem razvoju strokovnih delavcev	Mihaela Zavašnik	oktober 2021
Izvedba regijskih aktivov	Branka Likon	november 2021
Izvedba individualnih svetovanj	Branka Likon	november 2021
Izvedba pravnega svetovanja	Sebastjan Čagran	november 2021
<b>2 Spremljanje kakovosti vodenja za razvoj in krepitev uspešnih praks vodenja vrtcev in šol</b>		
Priprava izhodišč spremljave vodenja	Mateja Brejc	februar 2021
Načrtovanje in izvedba spremljave (zbiranje podatkov)	Mateja Brejc	avgust 2021
Priprava in obravnava priporočil za nadaljnji razvoj kakovosti vodenja vrtcev in šol	Mateja Brejc	november 2021
<b>3 Krepitev profesionalnega učenja in sodelovanja v Šoli za ravnatelje</b>		
Krepitev formalnih in neformalnih oblik profesionalnega učenja in sodelovanja	Mihaela Zavašnik	december 2021
Izvajanje različnih oblik medinstitucionalnega sodelovanja v Sloveniji in v tujini	Mateja Brejc	december 2021



Šola za ravnatelje

## 5. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin

### A. REDNA DEJAVNOST

#### 5.1 PRIPRAVA NA VODENJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Vodja programa: Mihaela Zavašnik	144 ur	2020/2021: 5 skupin 2021/2022: 5 skupin
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Branka Likon	37 ur	2020/2021: 3 skupine 2021/2022: 3 skupine

#### 5.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE RAVNATELJEV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	Vodja programa: Tatjana Ažman	40 ur	2020/2021: 1 skupina 2020/2021: 1 skupina
Tematske delavnice	Vodja programa: Peter Markič	6 ur	2020/2021: 8 skupin 2020/2021: 8 skupin
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Vodja programa: Branka Likon	8 ur	2021/2022: 1 skupina

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

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
(P)ostani uspešen srednji vodja	Vodja programa: Katja Arzenšek Konjajeva	56 ur	2020/2020: 4 skupine 2021/2022: 4 skupine
Program svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju	Vodja programa: Branka Likon		2020/2021: 30 svetovanj, 12 regijskih aktivov 2021/2022: 30 svetovanj, 12 regijskih aktivov
Program svetovanje ravnateljem na pravnem področju	Vodja programa: Sebastjan Čagran		2021: 10 svetovanj ravnateljem na sedežih VIZ, 6 regijskih aktivov
Spletne strokovne razprave	Vodja programa: Katja Arzenšek Konjajeva		2021: 5 spletnih strokovnih razprav

#### 5.4 PODPORA VODENJU UČITELJSKIH IN VZGOJITELJSKIH ZBOROV

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže učech se šol in vrtcev	Vodja programa: Polonca Peček	42 ur	2020/2021: 4 skupine 2021/2022: 4 skupine
Do kakovosti s samoevalvacijo	Vodja programa: Mateja Brejc	48 ur	2020/2021: 2 skupini 2021/2022: 2 skupini

## 5.5 STROKOVNI POSVETI IN SREČANJA

Program	Odgovorna oseba	Obseg	Izvedba
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Vlasta Poličnik Katja Arzenšek Konjajeva	20 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Vlasta Poličnik Katja Arzenšek Konjajeva	20 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Vlasta Poličnik Katja Arzenšek Konjajeva	20 ur	1
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Branka Likon	8 ur	1
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	Polonca Peček	8 ur	1
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Vlasta Poličnik	8 ur	1

## 5.6 PODPORA RAVNATELJEM – SVETOVANJE

Hitre družbene, gospodarske in socialne spremembe vplivajo na izobraževanje, saj preoblikujejo položaj vzgojno-izobraževalnih zavodov v družbi, njihovo notranjo organiziranost in odnose med deležniki, ki sodelujejo v procesu izobraževanja. Spremembe se kažejo tudi na področjih vodenja in upravljanja šol, ki sta zaradi zapletene družbene strukture tako po vsebini in obsegu vedno bolj zahtevni in dinamični. Pedagoški proces je v letih 2020 in 2021 močno zaznamovala epidemija COVID -19, ki je spodbudila hitro uvajanje novih oblik poučevanja, organizacije dela, spremljanje pouka in vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zaradi zapiranja vrtcev in šol, uvajanja pouka na daljavo in večje uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije se spreminja običajna šolska praksa, socialni odnosi in kultura izobraževalnih organizacij.

V spremenjenih pogojih ravnatelji bolj kot kadarkoli potrebujejo stalno in razmeram prilagojeno podporo, predvsem pa možnost preučevanja in spremljanja lastne prakse ter možnost spoznavanja uspešnih domačih in tujih primerov vodenja.

Na podlagi dosedanjih izkušenj smo poskusno zasnovali več različnih oblik svetovanja, in sicer:

- sistem vprašanj in odgovorov preko informacijskega sistema (ŠRIS);
- svetovalne obiske na sedežih vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- skupinske oblike svetovanja na delavnicah, strokovnih srečanjih ali regijskih aktivih ravnateljev;
- individualno coaching svetovanje ravnateljem začetnikom.
- Poleg tega smo v tem šolskem letu poskusno uvedli spletne razprave za ravnatelje, na katerih na izbrano tematiko poleg predavateljev Šole za ravnatelje sodelujejo tudi ravnatelji svetovalci. Razprave izvajamo enkrat mesečno in so namenjene ravnateljem različnih ravni izobraževanja.
- Ocenjujemo, da so ravnatelji začetniki, vključeni v program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika vodenja posebej obremenjena skupina, zato jim nudimo dodatno obliko individualnega coaching svetovanja, ki ga izvajajo za to obliko svetovanja usposobljeni predavatelji Šole za ravnatelje.
- Za vsako od navedenih oblik smo v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij pripravili ustrezna navodila in postopke svetovanja. V proces svetovanja smo vključili tudi izkušene in za svetovalno delo usposobljene ravnatelje, kar se je do sedaj potrdilo kot učinkovita oblika svetovanja. Izkušnje kažejo, da je najbolj učinkovito medsebojno svetovanje ravnatelj ravnatelju ob sodelovanju predavateljev Šole za ravnatelje.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

## B. DRUGE NALOGE V LETU 2021

### 5.7 PROJEKTI EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV (V NADALJEVANJU: ESS)

Naslov projekta	Obdobje	Vodja programa	Oblika izvajanja
Učim se biti učitelj	2019 - 2022	Polona Peček	ŠR - nosilka projektne naloge
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	2018-2022	Katja Arzenšek Konjajeva	ŠR kot konzorcijski partner (vodilni partner ZRSŠ)
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	2017-2021	Irena Krapež Stamenkovič	ŠR kot konzorcijski partner (vodilni partner ZRSŠ)
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	2018-2022	Branka Likon	ŠR kot konzorcijski partner (vodilni partner ZRSŠ)

### 5.8 MEDNARODNI PROJEKTI

Projekt	Trajanje projekta	Izvajalci dejavnosti
Erasmus+, KA1 – mobilnost	2020-2021	Mihaela Zavašnik, Lea Avguštin
HEAD, Erasmus+, KA3	2019 - 2021	Mateja Brejc, Tatjana Ažman

### 5.9 PUBLICISTIČNA DEJAVNOST

Publikacija	Odgovorna oseba	Število izdaj
Znanstvena revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Polonca Peček	3
Priročnik Delovna uspešnost strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: vprašanja in odgovori	Mihaela Zavašnik	1
Soustvarjanje inovativnih učnih okolij: primeri dobrih praks vodenja (e-oblika)	Tatjana Ažman	1



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

## 5.10 POSEBNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Podpora aktivnosti članom svetov zavodov VIZ – predstavnikom staršev	Podporne aktivnosti in pomoč delu deležnikov, članov svetov zavodov	Strokovno delo s starši in člani svetov zavodov
Posodobitev sistema napredovanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v nazive	Priprava in preizkus izhodišč za sistemsko ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev	Priprava predlogov za sistemsko ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev
Krožne šole	Vključevanje mladih, ki bodo spoznavali koncepte krožnega gospodarstva in na ta način spoznavali podjetniške priložnosti.	Sodelovanje pri vzpostavitvi mreže krožnih šol, sodelovanje pri izvajanju programa, izobraževanje.
Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju	Naloga obsega osem področij aktivnosti za umestitev podnebnih ciljev in vsebin trajnostnega razvoja v vzgojo in izobraževanje.	Sodelovanje pri vzpostavitvi programskega sveta, analize stanja, skupnih izhodišč za izvedbo naloge, kriterijev za izbor VIZ ter podpora VIZ pri izvajanju programskih aktivnosti.
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Izvedba aktivnosti vezanih na predsedovanje	Konference, seminarji, delovna in strokovna srečanja

Med posebnimi nalogami po predlogu Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport sta tudi nalogi Krožne šole ter Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju, ki ju bomo vsebinsko in finančno dopolnili po dokončni potrditvi.

## 5.11 OSNOVNE NALOGE

Naziv naloge	Vsebina naloge	Izvedba naloge
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev svetovalcev – dvig kakovosti	Zagotavljanje podpore ravnateljem ob pomoči ravnateljev svetovalcev na pedagoškem področju	Izvedba individualnih svetovanj na sedežih VIZ in regijskih aktivov
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev svetovalcev – preprečevanje pomanjkljivosti	Zagotavljanje podpore ravnateljem na pravnem področju	Izvedba individualnih svetovanj na sedežih VIZ in regijskih aktivov
Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami	Seznanitev ravnateljev z vrstami posebnih potreb, z metodami in oblikami dela ter pristojnostmi šol pri usposabljanju otrok s posebnimi potrebami	Izvedba delavnic in drugih oblik usposabljanja
Preučevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja ter višjo kakovost učenja in poučevanja – razvoj in krepitev modela UZK	Priprava izhodišč, preizkus in evalvacija vodenja vrtcev in šol. Zasnova evalvacije učinkov programov ŠR na kakovost vodenja VIZ	Priprava priporočil za sistematično spremljanje kakovosti vodenja VIZ
Spodbujanje mreženja med ravnatelji, prenos dobrih praks, zagotavljanje kakovosti	Kolegialna podpora ravnateljem na področju vodenja	Priprava izhodišč in izvedba evalvacij ravnateljevanja ter izvedba svetovanj ravnateljem začetnikom v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Strokovna in materialna podpora trem srečanjem ravnateljev	Izvedba programa srečanj
Strokovna podpora procesu: Posodobitev organizacije vodenja in upravljanja s podatki v inovativnih učnih okoljih	Izvedba predavanj, svetovanj in delavnic.	Poenotenje pedagoške terminologije na področju vodenja, pravilna uporaba in interpretacija podatkov



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

## 5.12 RAZISKOVALNA IN RAZVOJNA DEJAVNOST

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

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

V letu 2021 bomo sistematično spremljali in evalvirali vodenje vrtcev in šol ter ugotavljali, kako s programi usposabljanja in drugimi dejavnostmi Šole za ravnatelje vplivamo na kakovost vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Pri izvedbi naloge bodo sodelovale dr. Mateja Brejc, dr. Mihaela Zavašnik, mag. Katja Arzenšek Konjajeva in mag. Branka Likon.



## 6 Načrtovanje virov

### 6.1 FINANČNI VIRI

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

Vir financiranja – proračunski viri	Znesek sredstev
Proračunska postavka 863110:	
- pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – za stroške dela	<b>622.670,00</b>
- pogodba o sofinanciranju z MIZŠ in delno materialne stroške	<b>39.960,00</b>
Proračunska postavka 716910 (osnovne in posebne naloge) Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje (ukrep 3311-11-0025):	<b>12.000,00</b>
- Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev svetovalcev	<b>8.000,00</b>
- Implementacija Modela podpore ravnateljem na pravnem področju	<b>1.000,00</b>
- Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami	<b>9.000,00</b>
- Preučevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja	<b>10.000,00</b>
- Spodbujanje mreženja med ravnatelji – prenos dobrih praks	<b>9.000,00</b>
- Srečanja ravnateljev	<b>1.000,00</b>
- Strokovna podpora procesu posodobitve organizacije vodenja in upravljanja s podatki	<b>500,00</b>
- Podporne aktivnosti članom svetov zavodov	<b>10.000,00</b>
- Posodobitev sistem napredovanja strokovnih delavcev in ravnateljev	<b>1.000,00</b>
Proračunska postavka 716710, posebna naloga, (ukrep 3311-110025)	
- Predsedovanje svetu EU	
<b>Viri financiranja – neproračunski viri in ESS sredstva</b>	
Kotizacije udeležencev – kritje izvedbe programov, naročnine revija VII	<b>112.668,00</b>
Sredstva ESS	<b>919.910,00</b>
Sredstva iz mednarodnih projektov	<b>9.650,00</b>
Drugi proračunski viri: CMEPIUS	<b>14.442,00</b>
Drugi viri: ARRS	<b>780,00</b>
Drugi viri: refundacije	<b>5.900,00</b>
Drugi viri: odtegljaji zaposlenim	<b>6.000,00</b>
<b>Skupaj</b>	<b>1.793.480,00</b>

## 6.2 PRIKAZ FINANCIRANJA PO POSAMEZNIH PODROČJIH

### 6.2.1 Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

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

### 6.2.2 Vseživljenjsko učenje ravnateljev

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

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

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
(P)ostani uspešen srednji vodja	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Program svetovanja ravnateljem na pedagoškem področju	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela)

### 6.2.4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Mreže učečih se šol in vrtcev	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Do kakovosti s samoevalvacijo	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije
Veščine coachinga v podporo kolegialnemu svetovanju	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
Usposabljanje za sodelovanje pri vodenju	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS
Usposabljanje timov za podporo učitelju začetniku	28. člen ZOFVI, Sklep o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	Pogodba z MIZŠ številka: C3330-18-926232, sredstva ESS

## 6.2.5 Strokovni posveti in srečanja

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

## DRUGE NALOGE V LETU 2021

### 6.2.6 Projekti ESS

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

### 6.2.7 Mednarodni projekti

Projekt	Pogodba o financiranju
Erasmus+, KA1 – mobilnost	Pogodba – Cmepius
Empowering school principals for inclusive school culture HEAD	Pogodba z AZO Hrvaška

### 6.2.8 Publikacije

Projekt	Financiranje
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Naročnine, sofinanciranje ARRS - pogodba
Priročnik - Delovna uspešnost strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: vprašanja in odgovori	Projekt Krepitev kompetenc strokovnih delavcev v VIZ za potrebe inovativnega javnega zavoda
Soustvarjanje inovativnih učnih okolij: primeri dobrih praks vodenja (e-oblika)	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela), kotizacije



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

## 6.2.9 Posebne naloge

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Podpora aktivnosti članom svetov VIZ, predstavnikom svetov staršev	Podpora aktivnosti za pomoč razvoja dela deležnikov članov svetov VIZ.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Izvedba aktivnosti vezanih na predsedovanje	Priprava in preizkus izhodišč za sistemsko ureditev profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Krožne šole	Vključevanje mladih, ki bodo spoznavali koncepte krožnega gospodarstva in na ta način spoznavali podjetniške priložnosti.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju	Naloga obsega osem področij aktivnosti za umestitev podnebnih ciljev in vsebin trajnostnega razvoja v vzgojo in izobraževanje.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Izvedba aktivnosti vezanih na predsedovanje.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)

## 6.2.10 Osnovna naloga

Naziv naloge	Vsebina naloge	Viri financiranja
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov <sup>2</sup> – dvig kakovosti	Zagotavljanje podpore ravnateljem ob pomoči ravnateljev ekspertov na pedagoškem področju	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov <sup>3</sup> – preprečevanje pomanjkljivosti	Zagotavljanje podpore ravnateljem na pravnem področju	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami	Seznaniitev ravnateljev z vrstami posebnih potreb, z metodami in oblikami dela ter pristojnostmi šol pri usposabljanju otrok	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Preučevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja ter višjo kakovost učenja in poučevanja – razvoj in krepitev modela UZK	Priprava izhodišč, preizkus in evalvacija vodenja vrtcev in šol. Zasnova evalvacije učinkov programov ŠR na kakovost vodenja VIZ	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Spodbujanje mreženja med ravnatelji, prenos dobrih praks, zagotavljanje kakovosti	Kolegialna podpora ravnateljem na področju vodenja	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Strokovna in materialna podpora trem srečanjem ravnateljev	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)
Strokovna podpora procesu: Posodobitev organizacije vodenja in upravljanja s podatki v inovativnih učnih okoljih	Izvedba predavanj, svetovanj in delavnic.	PP 863110 (stroški dela), PP 716910 (materialni stroški)

## 7 Kadrovska analiza

Za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje je odobrenih 13 strokovnih delavcev, ki se financirajo iz državnega proračuna, kar je izhodišče za pripravo programa dela ter finančnega načrta. Strokovni sodelavci Šole za ravnatelje so: direktor, trije področni sekretarji, šest višjih predavateljev, koordinatorica področja, 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 in številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in preverjanjem izvajanja projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS ter iz državnega proračuna.

Na začetku leta 2021 je v zavodu 17 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, od tega 13 polno zaposlenih sodelavcev za nedoločen čas, za določen čas pa so zaposlene višja predavateljica s krajšim delovnim časom in tri koordinatorke programov, ena za polni delovni čas in dve za polovični delovni čas.

Zaradi vedno večjih potreb po usposabljanju ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev ter zagotavljanju raznovrstnih oblik stalne podpore ravnateljem se soočamo s pomankanjem strokovnih delavcev v zavodu, zato si bomo v prihodnje prizadevali povečati število predavateljev. V letu 2021 načrtujemo dodatno zaposlitev sodelavca na delovno mesto koordinator programov s polnim delovnim časom za izvajanje redne dejavnosti zavoda.

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

**Preglednica 3:** Pregled zaposlenih po sistemizaciji delovnih mest za redno dejavnost, 1. 1. 2021

Ime in priimek	Zaposlitev		Izobrazba		Delovno mesto	Zaposlitve na dejavnostih
	Vrsta	Obseg	Zahtevana	Dejanska		
Vladimir Korošec	DČ	100	VIII	IX	direktor	ŠR
Mateja Brejc	NDČ	100	VII	IX	področni sekretar	ŠR
Sebastjan Čagran	NDČ	100	VII	VIII	področni sekretar	ŠR
Mihaela Zavašnik	NDČ	100	VII	IX	področni sekretar	ŠR
Katja Arzenšek Konjajeva	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR
Tatjana Ažman	NDČ	100	VIII	IX	višja predavateljica	ŠR
Tatjana Horvat	DČ	30	VIII	IX	Višja predavateljica	ŠR
Branka Likon	NDČ	100	VIII	VIII	Višja predavateljica	ŠR, ESS
Peter Markič	NDČ	100	VIII	VIII	višji predavatelj	ŠR
Vlasta Poličnik	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	ŠR
Polonca Peček	NDČ	100	VIII	VIII	višja predavateljica	ŠR, ESS
Petra Weissbacher	NDČ	100	VII	VII	koordinatorica področij	ŠR
Maja Škrjanc	NDČ	100	VII	VII	Samostojna sodelavka za organizacijo in poslovanje	ŠR
Darja Kovač	NDČ	100	VI	V	tajnik VIZ VI	ŠR



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

Preglednica 4: Vsi zaposleni v ŠR na dan 1.1.2021

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Stopnja izobrazbe		Plačni razred po nap.	Delež zaposlitve	Število delavcev
			Zahtevana	Dejanska			
1.	Direktor	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	Področna sekretarka	I017080	VII.	IX.	54	100 %	1
3.	Področna sekretarka	I017080	VII.	IX.	49	100 %	1
4.	Področni sekretar	I017080	VII.	VIII.	49	100 %	1
5.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	VIII.	53	100 %	1
6.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	VIII.	50	100 %	1
7.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	IX.	51	100 %	1
8.	Višji predavatelj	I018011	VIII.	VIII.	51	100 %	1
9.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	VIII.	48	100 %	1
10.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
11.	Višja predavateljica	I018011	VIII.	IX.	46	30 %	1
12.	Samostojna strokovna sodelavka	J017227	VII.	VII.	44	100 %	1
13.	Koordinatorica področij	J017052	VII.	VII.	36	50 %	1
14.	Koordinatorica področij	J017052	VII.	VIII.	37	100 %	1
15.	Koordinatorica področij	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
16.	Koordinatorica področij	J017052	VII.	VII.	38	30 %	1
17.	Predavateljica	I018011	VII.	VII.	40	20 %	1
18.	Tajnica VIZ VI	J026004	VI.	V.	31	100 %	1
19.	TAJNIK VIZ VI	J026004	VI.	V.	31	100 %	1



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

## 7.1 LETNA DELOVNA OBVEZNOST PREDAVATELJEV

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

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

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

## 7.2 PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

V okviru razpoložljivih materialnih sredstev bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in tujini v obsegu največ pet dni v letu. Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo v skladu z dolgoročnimi cilji, prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje ter cilji ESS in mednarodnih projektov. V program usposabljanja vključujemo formalne in neformalne oblike učenja. Vsak zaposleni strokovni delavec na začetku leta pripravi predlog lastnega strokovnega usposabljanja, ki je podlaga za načrt strokovnega usposabljanja delavcev zavoda. Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje kakovosti vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Zato je profesionalni razvoj zaposlenih usmerjen na področje vodenja v izobraževanju. Zaposleni morajo samostojno spremljati raziskave in literaturo s tega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti omogočamo udeležbo na strokovnih posvetih doma in v tujini ter sodelovanje v projektih zunaj zavoda. V letu 2021 bomo spodbujali redno spremljanje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno v prenavo obstoječih programov ter oblikovanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Na strokovnih kolegijih in posvetih bomo organizirali ciljno usmerjene strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov na vodenje. Cilj tovrstnih razprav je preverjanje ter oblikovanje skupnih stališč in pobud za dopolnjevanje programov Šole za ravnatelje in oblikovanje modelov vseživljenjskega učenja ravnateljev. Pomemben del profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih.

Načrtujemo, da se bo vsak predavatelj vsaj enkrat na dve leti udeležil enega izmed posvetov s prispevkom s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem kolegiju Šole za ravnatelje, ki poteka enkrat mesečno. Tuje strokovnjake, ki bodo sodelovali na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bomo povabili, da izvedejo delavnico za predavateljke. V letu 2021 načrtujemo vsaj dve skupinski izobraževanji za vse zaposlene v zavodu. Ob prenovi programov oziroma pri razvoju novih bomo pripravili gradiva za udeležence usposabljanj, ki jih bodo lahko uporabljali tudi pri svojem nadaljnjem delu oziroma pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Prav tako bomo skrbeli za redno dopolnjevanje in aktualizacijo že izdelanih študijskih gradiv.

**Preglednica 5:** Program izobraževanja in udeležbe na konferencah strokovnih delavcev Šole za ravnatelje v letu 2021

Ime in priimek	Program usposabljanja	Izvajalec	Čas in kraj usposabljanja
Katja ARZENŠEK KONJAJEVAK	Konferenca ENIRDELM s prispevkom	ENIRDELM	Na daljavo, september 2021
	Organisational and Culture Moves	Center odličnosti EF v Ljubljani	Na daljavo,
	Psihologija oddaljenosti in digitalizacije	Center odličnosti EF v Ljubljani	Na daljavo, marec 2021
	Mednarodna konferenca o managementu in organizaciji	Ekonomska fakulteta	Bled, junij 2021
Lea AVGUŠTIN	Kako pripraviti dinamična spletna usposabljanja in e-delavnice	Javni sklad za razvoj kadrov in inštitut Olos	Na daljavo, 13.1., 20.1.2021
	Stres management		Na daljavo,
	Headteachers' wellbeing		Na daljavo,
Tatjana AŽMAN	Vodenje sodelavcev (na daljavo).	Javni sklad za razvoj kadrov, Planet GV	Na daljavo,
	Veščine komuniciranja.	Primeri d. o. o.,	Na daljavo,
	Coaching – svetovanje.	ICF društvo,	Na daljavo,
	Digitalne kompetence, izobraževanje na daljavo	Različni izvajalci	Na daljavo,
Mateja BREJC	Kongres ICSEI s prispevkom	ICSEI	Na daljavo, marec 2021
	Konferenca ECER s prispevkom	ECER	Na daljavo, september 2021
	Konferenca EES s prispevkom	EES	Na daljavo, oktober 2021
	Konferenca WELS	WELS	Na daljavo, februar 2021
	Krajši programi iz vsebin vodenja in izobraževanja na daljavo	Različni izvajalci	Na daljavo,
Sebastjan ČAGRAN	Konferenca ENIRDELM s prispevkom	ENIRDELM	September 2021
	Izobraževanje s področja javnega naročanja	Uradni list RS	datum ni določen
Vladimir KOROŠEC	Krajša izobraževanja s področja vodenja	Različni izvajalci	Na daljavo,
Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	Prenos znanja med zaposlenimi – kolegijski coaching	Planet GV	Na daljavo, 15. 2. in 16. 2. 2021
Branka LIKON	Mednarodna konferenca o managementu in organizaciji	Ekonomska fakulteta	Bled, junij 2021
	Konferenca ENIRDELM s prispevkom	ENIRDELM	Na daljavo, september 2021
	Psihologija oddaljenosti in digitalizacije	Center odličnosti EF v Ljubljani	Na daljavo, marec 2021
	Prenos znanja med zaposlenimi profesionalni coaching	Planet GV	Na daljavo, 15. 2. in 16. 2. 2021
Peter MARKIČ	WEL Smain conference 2021	IBB inštitut Zug	Na daljavo, 1. 2., 28. – 30. 9. 2021
	Krajša izobraževanja s področja vodenja	Skupna izobraževanja v zavodu	Na daljavo, maj – oktober
Polona PEČEK	Usposabljanje na področju vodenja kariere in uporabe IKT v izobraževanju	Različni izvajalci	Na daljavo,
	Konferenca s področja vodenja s prispevkom		Na daljavo,
Vlasta POLIČNIK	World Education Leadership Symposium	IBB inštitut Zug	Na daljavo, 1. 2., 28. – 30. 9.
	Aktualne vsebine s področja vodenja	Različni izvajalci	Na daljavo,
Anja SAGADIN BEDRAČ	Krajša izobraževanja s področja vodenja projektov	Različni izvajalci	Na daljavo,
Maja ŠKRJANC	Kratkotrajna izobraževanja iz vsebin računovodstva	Različni izvajalci	Na daljavo,
Mihaela ZAVAŠNIK	Vodenje in razvoj zaposlenih	Javni študentski sklad	Na daljavo
	Kongres ICSEI s prispevkom	ICSEI	Na daljavo, marec 2021
	World Education Leadership Symposium	IBB inštitut Zug	Na daljavo, 1. 2., 28. – 30. 9.
	Osnovno izobraževanje za mediatorja	Inštitut za mediacijo Concordia	Na daljavo, prva polovica 2021
Petra WEISSBACHER	Organizacija konferenc z upoštevanjem varnostnih ukrepov	Kongresni urad Slovenije, Turistično gostinska zbornica Slovenije	Na daljavo, datum ni določen



# II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

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

### 1.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik.

Koordinatorica programa: Petra Weissbacher

Izvajalci programa: Mihaela Zavašnik, Tatjana Ažman, Polona Peček, Peter Markič, Vlasta Poličnik, Branka Likon, Mateja Brejc, Sebastjan Čagran, Tatjana Horvat

**Cilji programa:**

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

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

V program je v šolskem letu 2020/2021 vključenih 79 udeležencev. Razdeljeni so v pet skupin, pri čemer program poteka v dveh izvedbah. Ena izvedba poteka od junija 2020 do junija 2021 (skupini ŠR 1, ŠR 2 IN ŠR 3 ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2020 do oktobra 2021 (skupini ŠR 4 in ŠR 5, ob koncu tedna). Program poleg predavanj v petih modulih in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, kot so: projektno delo, senčenje, listovnik in drugi. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo pa izvedemo ob koncu programa. Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2020/2021 je po sklepu Strokovnega sveta RS na ravnateljski izpit prijavljenih 13 kandidatov.

Aprila 2021 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2021/2022. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin oz. skupaj 85 udeležencev. Če bo prijavljenih več kandidatov, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju. Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa Šole za ravnatelje.

**Preglednica 6:** Obseg dejavnosti - število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2020/2021	5	79	13
2021/2022	5	85	10



Šola za ravnatelje

V programu ŠRi vsem vpisanim novoimenovanim ravnateljem nudimo tudi možnost podpore v obliki individualnega coachinga (»paket« 6 srečanj za novoimenovanega ravnatelja). Coaching izvajajo licencirani coachi Šole za ravnatelje.

## 1.2 PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa je mag. Branka Likon.

Koordinatorica programa: Anja Sagadin Bedrač

Izvajalci programa: Branka Likon, Katja Arzenšek Konjajeva, Sebastjan Čagran, Tatjana Horvat

### Cilji programa:

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

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

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

Da bi zagotovili učinkovito povezavo med teorijo in prakso, sodelujemo z ravnatelji svetovalci in drugimi ravnatelji praktiki, ki koordinirajo posamezne skupine in vodijo strokovne razprave na vsaki delavnici. V šolskem letu 2021/2022 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2020/2021.

### Preglednica 7: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2020/2021	3	27 novoimenovanih ravnateljev, 27 mentorjev
2021/2022	3	25 novoimenovanih ravnateljev, 25 mentorjev

## 2. Vseživljenjsko učenje ravnateljev

### 2.1 PROGRAM MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja programa je dr. Tatjana Ažman.

Koordinatorica programa: Lea Avguštin

Izvajalci programa: Tatjana Ažman, Peter Markič, Polonca Peček, Vlasta Poličnik

**Cilji programa:**

- mreženje ravnateljev za krepitev vodenja
- izmenjava primerov dobre prakse
- reševanje aktualnih izzivov vodenja
- krepitev strokovnih razprav in (samo)refleksije o lastnem delu

Namen programa je kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo učinkovito vodenje za učenje. Z njim želimo podpreti profesionalni razvoj ravnateljev in krepiti mreženje.

Program je zasnovan v obliki vzajemnega učenja manjših skupin ravnateljev (mrež), ki prihajajo iz različnih okolij. Vsaka mreža praviloma vključuje od štiri do pet ravnateljev, ki se med letom izmenično srečujejo v zavodih, iz katerih prihajajo, in imajo tako priložnost, da v »naravi« oziroma v avtentičnem delovnem okolju spoznavajo različne prakse vodenja. Vodenje in vse njegove raznolike podobe, zanke in uganke so rdeča nit strokovnih razprav na srečanjih mreže, ki jih usmerja moderator iz Šole za ravnatelje. Ravnatelji o vodenju razmišljajo, o njem razpravljajo, ga presojujejo z osvetlitvijo prakse v vsakem zavodu, s predstavitvijo primerov dobre prakse in z reševanjem trenutnih izzivov ter krepijo s tem, da ideje preizkusijo v praksi. Medsebojno zaupanje in odprta komunikacija v vsaki skupini, ki ju vzpostavljamo vse od uvodnega srečanja, omogočata, da člani poleg dobrih izkušenj vodenja predstavijo tudi težave.

Enoletni program obsega za posameznega ravnatelja 32 ur in poteka v obliki šestih srečanj (uvodno in zaključno sta skupna za celo skupino, srečanja vmesnega svetovanja pa potekajo po 6 ur za skupine 4 – 5 ravnateljev na njihovih zavodih). Izbirna vsebina (obisk VIZ v tujini) obsega dodatnih 16 ur.

Program se izvaja praviloma v živo, v času zaprtih zavodov pa na daljavo, fleksibilno, na dva komplementarna načina: kratka 1-urna srečanja mrež na aktualne teme in redna srečanja mrež po scenariju za 6 ur. Izbirna vsebina je prilagojena. Omogočamo vključevanje ravnateljev v spletne razprave z gosti iz tujine.

### 2.2 TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa je mag. Peter Markič.

Koordinatorica programa: Petra Weissbacher

Izvajalci programa: Tatjana Horvat, Lea Avguštin

**Cilji tematskih delavnic so:**

- Predstavljanje aktualnih tem in novosti z namenom izboljšanja kakovosti vodenja.
- Izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju.
- Prenos znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno izobraževalne zavode.

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev, s katerimi razširjamo in nadgrajujemo posamezne teme, hkrati pa preizkušamo nove teme in preverjamo odziv ravnateljev nanje in nato skladno z zanimanjem razpišemo teme v Mrežah, kjer jih lahko bolj poglobljeno obravnavamo. Trajajo 8 šolskih ur.

V lanskem letu smo posodobili tematskim delavnice z Tematskimi srečanji z gosti. Povabimo zunanjega gosta, ki predstavi aktualno temo. Sledi razprava s prijavljenimi ravnatelji, kjer odgovarjamo na njihova vprašanja. Do sprostitev razmer potekajo po spletu, tako da je možna udeležba več ravnateljev. Odzivi ravnateljev so zelo dobri.

V letu 2021 načrtujemo izvedbo 10 tematskih delavnic, oziroma Tematskih srečanj z gosti. Delavnice bomo izvajali tako predavatelji ŠR kot tudi zunanji predavatelji. Srečanja bodo potekala v živo, v času omejitve pa na spletu.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Preglednica 8: Program tematskih delavnic v letu 2021

	Datum	Naslov	Izvajalci
1	28. januar 2021	Skrita moč jezika in strukture za vodenje letnih razgovorov	Špela Munih Stanič
2	5. februar 2021	Priprava letnega poročila za 2020, bilance in izjave o notranjem nadzoru javnih financ: Kaj je drugače kot v prejšnjih letih	Tatjana Horvat
3	9. februar 2021	Priprava letnega poročila za 2020, bilance in izjave o notranjem nadzoru javnih financ: Kaj je drugače kot v prejšnjih letih	Tatjana Horvat
4	marec 2021	Ocenjevanje delovne uspešnosti	Ministrstvo za javno upravo
5	april 2021	Varstvo osebnih podatkov	Informacijski pooblaščenec
6	maj 2020	Obvladovanje stresa na delovnem mestu	Lea Avguštin
7	oktober 2021	Aktualnosti pedagoškega vodenja	Predavatelj ŠR
8		Najpogostejše kršitve Zakona o delovnih razmerjih	Inšpektorat za delo
9	december 2021	Kaj je treba vedeti o številkah v računovodskih izkazih in Pravilniku o računovodstvu do konca leta 2021?	Tatjana Horvat
10	december 2021	Kaj je treba vedeti o številkah v računovodskih izkazih in Pravilniku o računovodstvu do konca leta 2021	Tatjana Horvat

Preglednica 9: Obseg dejavnosti – število udeležencev v programu

Šolsko leto	Število skupin	Predvideno število udeležencev
2020/2021	6	124
2021/2022	10	200

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

## 3.1 PROGRAM (P)OSTANI USPEŠEN SREDNJI VODJA

Vodja programa je mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Koordinatorica programa: Lea Avguštin

Izvajalci programa: Katja Arzenšek Konjajeva, Peter Markič, Vlasta Poličnik

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

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

Program smo pričeli izvajati januarja 2021 in ga bomo predvidoma zaključili novembra 2021 Obsega 56 kontaktnih ur (7 srečanj) ter izvedbo dveh mreženj.

Nov razpis bo predvidoma objavljen junija 2021, s pričetkom izvajanja septembra 2021. Vpisali bomo predvidoma dve skupini udeležencev.

**Preglednica 10:** Obseg dejavnosti: število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2020/2021	4	99
2021/2022	2	65



Šola za ravnatelje

## 4 Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

### 4.1 MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa je mag. Polona Peček

Koordinatorica programa: Lea Avguštin

Izvajalci programa: Polona Peček, Tatjana Ažman, Lea Avguštin

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V šolah in vrtcih tako izboljšujejo izbrano področje, na katerega je vezana vsebina delavnic za razvojne time in izvedba izboljšave. Delo poteka na ravni razvojnih timov, na ravni šole ali vrtca, pa tudi na ravni ravnateljev. Vključeni vsi člani učiteljskih ali vzgojiteljskih zborov. Razvojni timi in ravnatelji se udeležujejo usposabljanja v Šoli za ravnatelje, nato pa skupaj vodijo delavnice in proces dela v šolah/vrtcih.

#### Cilji programa:

- **vzpostaviti medsebojno sodelovanje – učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov;**
- **ozavestiti šole/vrtce (učitelje/vzgojitelje), da je njihovo temeljno poslanstvo "učenje in poučevanje" in da so vsi njihovi "pomembni problemi" povezani s tem, ter jih usposobiti za »prepoznavanje pravih problemov« in uvajanje možnih izboljšav;**
- **pripraviti načrt za "akcijo – izboljšavo", jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži;**
- **usposobiti člane timov za spremljane dela na šolah (samoevalvacijo) predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav (ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti);**
- **izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži. Izbrane teme smo razvili glede na najpogostejša področja izboljšav, ki so se do sedaj pokazala v Mrežah, pa tudi glede na vse širšo vlogo strokovnih delavcev pri delu z otroki, učenci in dijaki, za katero se morajo usposablјati.**

Izbrane teme smo razvili glede na najpomembnejša področja izboljšav, ki so se sedaj pokazala v Mrežah, pa tudi glede na vse širšo vlogo strokovnih delavcev pri delu z otroki, učenci in dijaki, za katero se morajo usposablјati. Treba je poudariti, da smo lani prevetрили in dopolnili program. Izdali in dopolnili smo tudi priročnik, ki ga uporabljamo pri izvajanju programa. Program bomo v letu 2021 v celoti prilagodili za izobraževanje na daljavo.

V preteklih evalvacijah je bil izpostavljen izziv strokovne podpore s strani Šole za ravnatelje po končanem programu v smislu zagotavljanja trajnosti. Ta segment bomo tudi v letu 2021 nadgradili in mu posvečali še večjo pozornost, saj predvidevamo, da se bo večina programa izpeljala na daljavo (aplikacija Zoom). Stalna prisotnost ravnateljev na Mrežah je nujna, prav tako pa je dobrodošlo, da se kolikor je le mogoče vključujejo v delo razvojnega tima in mu nudijo pomoč pri sami izvedbi programa ter poskrbijo, da je izbrano področje izboljšave vključeno med prednostne naloge letnega delovnega načrta zavoda. V kolikor je le mogoče, je dobro, da se izbrano področje izboljšave vključuje in povezuje tudi z ostalimi prednostnimi nalogami in projekti, ki sicer že potekajo v šolah in vrtcih. V letu 2021 izvajamo 3 tematske sklope: komunikacija, delo s starši in stres. Vse vsebine so prilagojene sedanjim razmeram (pandemija) in nagovarjajo aktualno problematiko. Tudi v novem razpisu (junij 2021) bomo sklope ponovili, jih posodobili in dodali še eno aktualno tematsko vsebino s področja vodenja. Predvidoma se bo program izvajal kombinirano s srečanji v živo in na daljavo, vsekakor pa se bomo zelo hitro lahko prilagodili trenutni situaciji.

#### Preglednica 11: Število skupin in zavodov

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2020/2021	3	24
2021/2022	4	24

## 4.2 DO KAKOVOSTI S SAMOEVALVACIJO

Vodja programa je dr. Mateja Brejc.

Cilji:

- krepiti zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,
- spodbujati proces samoevalvacije in uporabe podatkov,
- opolnomočiti udeležence usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije v šole,
- spodbujati evalvacijsko kulturo v vzgoji in izobraževanju.

V okviru usposabljanja je načrtovanih šest dni, ki vsakič obsegajo neposredne kontaktne ure in vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam zbirke Kakovost v vrtcih in šolah in Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo. Za nove člane timov za samoevalvacijo v šolah bo izvedeno usposabljanje s ciljem pridobiti znanja in spretnosti za uvajanje procesa izboljšav s samoevalvacijo ter izmenjati izkušnje novih članov timov za samoevalvacijo. Program bo v prvi polovici leta predvidoma potekal na daljavo.

**Preglednica 12:** Obseg dejavnosti: število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2020/2021	2	35
2021/2022	2	35

## 4.3 SPLETNE STROKOVNE RAZPRAVE

Vodja programa je mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Koordinatorica programa: Anja Sagadin Bedrač

Izvajalci programa: Katja Arzenšek Konjajeva, Branka Likon, Vlasta Poličnik, Peter Markič, Tatjana Ažman, Polona Peček, Mihaela Zavašnik, Sebastjan Čagran, Mateja Brejc, ravnatelji svetovalci

Cilji spletnih razprav:

- **izmenjava izkušenj, prepričanj, mnenj,**
- **predstavitev praks v VIZ.**

### Namen spletnih razprav:

Namen spletnih strokovnih razprav je razvijati posebno obliko profesionalnega učenja in podpore ravnateljem o aktualnih temah.

V prihajajočem šolskem letu vodenje in organizacija v vzgojno-izobraževalnih zavodih potekata v spreminjajočih se okoliščinah. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport RS v zvezi s tem sproti pošilja usmeritve, vezane na organizacijo pouka in drugih aktivnosti. V Šoli za ravnatelje se zavedamo pomena podpore v nastalih okoliščinah, zato smo se odločili za novo obliko podpore ravnateljicam in ravnateljem, in sicer rednih mesečnih spletnih strokovnih razprav o vodenju. Z njimi želimo spodbuditi kolegialno oziroma medsebojno izmenjavo mnenj, prepričanj in izkušenj kot interaktiven pristop med strokovnjaki, ki bo usmerjeno v spodbujanje reševanja problemov, izmenjavo rešitev, ki so se v praksi izkazale kot učinkovite in tudi v zmanjšanje osamljenosti v poklicu.

### Teme/vsebine spletnih razprav

Razprave bodo temeljile na izkušnjah ravnateljev svetovalcev in bodo podkrepjene s praktičnimi primeri z različnih področij vodenja. V šolskem letu 2021 načrtujemo naslednje vsebinske razprave (glej tudi tabelarični prikaz ob koncu gradiva):

- JANUAR: skrb zase, mag. Peter Markič, Lea Avguštin
- FEBRUAR: komuniciranje in vodenje na daljavo: mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik
- MAREC: razvoj VIZ in skrb za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, mag. Branka Likon, dr. Mateja Brejc
- APRIL: profesionalni razvoj strokovnih delavcev, dr. Mihaela Zavašnik, dr. Tatjana Ažman
- MAJ: spremljanje dela strokovnih delavcev, mag. Branka Likon, mag. Katja Arzenšek Konjajeva



Šola za ravnatelje

Redne mesečne spletne strokovne razprave izvajajo predavatelji Šole za ravnatelje v sodelovanju z ravnatelji svetovalci. Na spletnih razpravah sta prisotna dva predstavnika ŠR, moderator spletnih razprav (vodja razprav, mag. Katja Arzenšek Konjajeva) in predavatelj ŠR, nosilec teme.

Ravnatelji svetovalci predstavijo primere iz prakse in odgovarjajo na vprašanja, predstavijo tudi izzive, s katerimi so se soočili, usmerjajo k iskanju rešitev, kar dopolnijo s strokovno podlago. Vabimo jih glede na temo razprave po vertikali ali glede na raven izobraževanja. Ravnatelje svetovalce izberemo iz nabora svetovalcev iz projekta VIO. Ravnatelje svetovalce povabi k sodelovanju vodja spletnih razprav, v nadaljevanju pa se predavatelj dogovori z njimi o načinu izvedbe (tj. usklajevanje vsebin, pregled vprašanj udeležencev). Po razpravah jih spodbudimo, da v določenem časovnem okviru pripravijo prispevek v obliki članka ali referata na konferenci (case study).

## 4. 4 SVETOVANJE RAVNATELJEM NA PRAVNEM PODROČJU

**Nosilec naloge: mag. Sebastjan Čagran**

Z izvajanjem projektov in analiz stanja se je potrdila domneva, da ravnatelji svetovanje potrebujejo. Še posebej izrazito je bila ta potreba izražena na področju poslovanja. Ugotovili smo, da se ravnatelji v zvezi s tem po lastni presoji obračajo na številne oblike podpore, ki jih nudijo na primer pristojno ministrstvo, javni zavodi, fakultete, sindikati in tudi posamezniki oz. podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem. S svetovanjem na področju poslovanja imamo v Šoli za ravnatelje kar nekaj predhodnih izkušenj, saj posvetovalne obiske izvajamo že od leta 2012. V preteklih letih smo pričeli tudi z uvajanjem drugih oblik svetovanja kot so e-svetovanje in svetovanje regijskim aktivom. Za vsako od navedenih oblik smo v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij pripravili ustrezna navodila in postopke svetovanja. Rezultati svetovanja bodo koristna podlaga za spreminjanje prakse vodenja in razvoj vodenja vrtcev in šol. Poleg tega bomo v Šoli za ravnatelje na spoznanjih in ugotovitvah, pridobljenih v procesu svetovanja, dopolnjevali programe usposabljanja in druge oblike podpore ravnateljem. Vse oblike svetovanj so prinesle dobre rezultate, saj ravnatelji želijo posamezne probleme reševati v dialogu s strokovnjaki Šole za ravnatelje in na primerih dobre prakse drugih ravnateljev, ki so se s podobnimi izzivi že spopadali.

Glede na navedeno bomo v letu 2021 izvajali svetovanje na pravnem področju v naslednjih oblikah:

- izvajanje svetovanj na sedežih zavodov. Na svetovanju ravnatelji pridobijo odgovore na vprašanja s pravnega področja in splošne usmeritve za pravno pravilno delovanje njihovega zavoda.
- e-svetovanje s področja poslovanja. Predhodno obstoječ sistem, ki je omogočal zastavljanje vprašanj in podajo odgovorov preko informacijskega sistema smo nadgradili v proces e-svetovanja z možnostjo postavljanja dodatnih pojasnil in podvprašanj, kar omogoča prehod iz enostavnega odgovaranja na vprašanja v e-svetovanje. Ravnatelji pri svojih vprašanjih večkrat potrebujejo takojšnji odgovor, zato je pomembno, da dobijo odgovor v primernem času.
- svetovanje regijskim aktivom ravnateljev. To obliko svetovanja smo šele pričeli uvajati, zato se lahko način in oblika izvedbe še prilagaja ugotovitvam ob izvajanju te oblike svetovanja. Gre za skupinsko svetovanje, preko katerega lahko v primerjavi z individualnim svetovanjem dosežemo več ravnateljev hkrati in omogočimo takojšnjo izmenjavo dobrih praks.
- V letu 2021 načrtujemo izvedbo:
  - 10 svetovanj na sedežih zavodov;
  - 6 svetovanj regijskim aktivom ravnateljev
  - e-svetovanja glede na potrebe ravnateljev (na leto v povprečju izvedemo 200 svetovanj)

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

- a. Svetovanje na delavnicah. Izvedli bomo več delavnic s pravnega področja glede na aktualne teme tekom šolskega leta. Delavnice bomo izvajali v sklopu tematskih delavnic, na katere se udeleženci prijavijo preko sistema KATIS.
- b. Svetovanje na strokovnih srečanjih. Na Nadaljevalnem programu Šole za ravnatelje vsako leto na program uvrstimo tudi aktualne novosti na področju pravnega poslovanja.
- c. Objavljali vzorce internih aktov in ostalih dokumentov. Obstoječi sistem ŠRIS ravnateljem nudi ažurne vzorce (pripravljene in posodobljene v skladu s spremembami zakonodaje) s področja poslovanja (interni akti, različne vrste pogodb in aneksov, obvestila o letnem dopustu, dokumenti glede napredovanja, sklepi in odločbe, itd.). Pri vsakem vzorcu je navodilo. Iz ugotovitev na dosedanjih opravljenih posvetovalnih obiskih smo namreč ugotovili, da so interni akti zavodov večinoma neprilagojeni konkretnemu zavodu in zato neustrezni za konkretni zavod ter v neskladju z zakonodajo.



## 4. 5 PROGRAM SVETOVANJA RAVNATELJEM NA PEDAGOŠKEM PODROČJU

Nosilka naloge: mag. Branka Likon

Koordinatorica programa: Anja Sagadin Bedrač

V Šoli za ravnatelje smo v letu 2020 pričeli izvajati program Svetovanje, v okviru katerega izvajamo dve obliki svetovanja ob podpori ravnateljev svetovalcev:

- individualno svetovanje ravnatelju na sedežu VIZ in
- svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih.

Oblika **Individualno svetovanje ravnatelju na sedežu VIZ z vključevanjem ravnateljev svetovalcev** je namenjena ravnateljem, ki se prijavijo na podlagi zaznane potrebe po svetovanju pri pedagoškem vodenju: pri delu z ljudmi, načrtovanju, spremljanju in vrednotenju profesionalnega in kariernega razvoja zaposlenih, spremljanju kakovosti pouka, načrtovanju, spremljanju in vrednotenju dela zavoda kot celote. Namen takšnega svetovanja je ravnateljem zagotoviti podporo ali pomoč pri reševanju konkretnih izzivov na področju vodenja. Gre za pristop kolegialnega, medsebojnega svetovanja, ki je interaktiven proces med dvema strokovnjakoma s cilji izmenjevati dobre prakse, spodbujati reševanje problemov, zmanjšati osamljenost v poklicu ter spodbujati in uvajati nove rešitve. S tem pristopom prispevamo k boljšemu razumevanju dobrih praks, v tem primeru prakse vodenja. Nova oblika svetovanja je nadgradnja svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so bila izvedena v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. Takšno svetovanje je namenjeno ravnateljem VIZ in njegov temeljni namen je izvajanje kolegialne podpore in hkrati razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. V letu 2021 bo izvedeno 30 individualnih svetovanj ravnateljem na sedežih VIZ.

Oblika **Svetovanje ravnateljem v regijskih aktivih z vključevanjem ravnateljev svetovalcev** je zasnovana kot oblika kolegialnega svetovanja ter skupne razprave ravnateljev regijskega aktiva ter ravnateljev svetovalcev. Takšno svetovanje omogoča izmenjavo dobre prakse med ravnatelji, spodbuja reševanje problemov na področju preprečevanja nasilja ter spodbuja in uvaja nove rešitve. Namen programa je tudi spoznavanje in boljše razumevanje dobrih praks pri preprečevanju in obravnavi nasilja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. S kolegialno svetovalno podporo se omogoča razvijanje zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. Program je nadgradnja svetovanj s sodelovanjem ravnateljev ekspertov, ki so bila izvedena v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij. V letu 2021 bomo predvidoma izvedli 20 svetovanj v regijskih aktivih.

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

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



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

## 5 ESS projekti in mednarodni projekti

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

Vodja programa je mag. Katja Arzenšek Konjajeva  
Koordinatorica projekta: Anja Sagadin Bedrač

**5.1.1 Veščine komuniciranja v angleškem jeziku pri vodenju v izobraževanju in mobilnosti ravnateljev – nadaljevalna raven.** Vodja programa je Lidija Goljat Prelogar. Na nadaljevalno raven so vpisani ravnatelji, ki so aktivno sodelovali v pilotnih izvedbah programa Angleščina kot tuji jezik za mobilnost ravnateljev. Program je nadgrajen v skladu s potrebami ravnateljev. Namen programa je ravnatelje opolnomočil tudi za bolj kompleksno komuniciranje v angleškem jeziku v smislu projektnega delovanja v mednarodnih timih, vodenja in sodelovanja v strokovnih razpravah ter uspešnega delovanja v mednarodnem okolju. Ravnatelji se usposablajo za čim bolj tekoče komuniciranje v angleškem jeziku v različnih situacijah. Udeleženci so v programu postavljeni v središče učenja in imajo aktivno vlogo, pri čemer program predvideva uporabo interaktivnih, inovativnih metod dela. Program usposabljanja obsega 40 ur in se izvede v petih srečanjih po osem ur. V program je vpisanih 31 udeležencev.

**5.1.2 Veščine coachinga v podporo kolegialnemu svetovanju ravnateljev.** Vodja programa je dr. Mihaela Zavašnik. Namen programa je usposobiti ravnatelje iz projekta VIO za kolegialno svetovanje na področju vodenja vrtcev in šol. Program vključuje vsebine coaching kot svetovalni pristop, coaching orodja v procesu kolegialnega svetovanja, protokol za kolegialno svetovanje ravnateljem. Program usposabljanja je povezan z ESS projektom Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) – program svetovanja. Na podlagi tega je nadgrajen pripravljen za dve skupini ravnateljev, ki se v projektu VIO za proces kolegialnega svetovanja niso usposabljali (programa Vodenje kariere ravnatelja in Distribuirano vodenje). **Program usposabljanja obsega 24 ur in se izvede v treh srečanjih po osem ur. V program bo vključenih 25 udeležencev.**

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

**5.1.4 Tematski dnevi** Vodja programa je mag. Branka Likon. **Tematski dnevi so enodnevni programi usposabljanja po osem ur.** Na srečanjih so predvidene delavnice z izkustvenimi metodami in različni načini izmenjave primerov dobrih praks, delo v debatnih skupinah, študije primerov v različnih podjetjih in vzgojno-izobraževalnih zavodih. V letu 2021 so načrtovani trije programi v obliki tematskih dni. **Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji.** Vsebine predstavljajo nadgradnjo programov iz preteklega projekta KK IJZ 2016-2018, to je Vodenje aktiva 2 in znanstvenega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2018: VIZ kot skupnost učenja. Program Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji je namenjen ravnateljem in vključuje vsebine o ustvarjanju timov in njihovem medsebojnem sodelovanju. V okviru tematskih dni je načrtovano tudi **Usposabljanje za ravnatelje svetovalce (kot nadaljevalni program in sprotno usposabljanje).** Namen takega usposabljanja je krepitev znanja ravnateljev svetovalcev o aktualnih vsebinah vodenja organizacije ter krepitev spretnosti za usmerjanje svetovanja, vodenje strokovne razprave in spodbujanje kolegialnega učenja med ravnatelji. Poleg tega je načrtovan tudi tematski dan Ustvarjanje timov v učeči se organizaciji za ravnatelje, pomočnike ravnateljev in vodje različnih timov. Tematski dan **Sodelovanje v strokovnih in nadzornih organih VIZ** je namenjen usposabljanju strokovne delavcev za aktivno sodelovanje v strokovnih in nadzornih organih VIZ. Namen programov tematskih dni je seznanjanje z aktualnimi vsebinami z opisanih področij ter krepitev mreženja za prenos znanja in izkušenj.

V letu 2021 je načrtovano število udeležencev za tematske dni 260.

### 5.1.5 Strokovni posveti in srečanja

**Nadaljevalni program Šole za ravnatelje: Vodenje za danes in jutri.** Programski vodja je mag. Polonca Peček, koordinatorica Petra Weissbacher. Program se bo izvajal od 19. – 20. januarja 2021. Z izbiro predavateljev smo poizkušali zajeti paleto raznolikosti vodenja današnjega časa in prikazati smernice za vodenje v spremenjenih razmerah, s poudarkom na trajnosti vodenja.

Dotaknili se bomo dileme, kako ohraniti temeljne vrednote, a hkrati spreminjati ustaljeno prakso vodenja ter ob tem poudarili velik pomen etičnosti. Ugotavljali bomo tudi, kako vodenje in ustrezna komunikacija lahko naredita razliko v naši vsakodnevni praksi vodenja. Iskali bomo odgovore na vprašanje ali je trajnostno vodenje nov ali izgubljen pogled na vodenje ter na primeru dveh dobrih praks prepoznali elemente dobrega vodenja za trajnost.

**Program obsega 8 ur. V letu 2021 je načrtovano število udeležencev 160.**

**Posvet pomočnikov ravnatelj: Z energijo do dobrih medsebojnih odnosov v VIZ.** ki bo potekal od 2. do 3. marca 2021. Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik, koordinatorica Petra Weissbacher. Glavna tema pa bo vodenje in ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, ki se v dobi informacijske tehnologije spreminjajo in niso vedno takšni, kot bi si želeli, še več, pogosto prav odnosi ovirajo vzgojno-izobraževalni proces, slabo vplivajo na vse deležnike in posledično tudi na rezultate dela. Prepričani smo, da lahko dobimo odgovore na vprašanja o vodenju v posebnih časih. **Program obsega 8 ur. V letu 2021 je načrtovano število udeležencev 280.**

**I. mednarodna znanstvena konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh,** ki bo 7. in 8. aprila 2021. Programski vodja je mag. Branka Likon, koordinatorica Irena Krapež Stamenkovič. V središče je postavljeno mreženje znotraj vzgojno-izobraževalnih zavodov in iskanje odgovorov na vprašanje, kako lahko z vodenjem spodbujamo nastajanje in širjenje mrež za izboljševanje učenja. Ob tem spodbujamo razpravo o različnih oblikah povezovanja, ki presega izmenjavo informacij ali izmenjavo idej in predstavljajo povezovanje za skupno raziskovanje, eksperimentiranje, inovacije in razvoj vodenja za učenje. Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov je vse bolj usmerjeno v izboljševanje procesa učenja in sooblikovanje kulture organizacije, ki spodbuja sodelovanje. Različne formalne in neformalne mreže, ki se v vzgojno-izobraževalni organizaciji vzpostavljajo in širijo, pa lahko predstavljajo podporo vodenju za učenje na različnih ravneh. Znanstveni posveti Vodenje v vzgoji in izobraževanju, ki so namenjeni izmenjavi dobrih praks in izkušenj med ravnatelji in strokovnimi delavci vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva, teoretikom, raziskovalcem in predstavnikom javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja. V letu 2020 bo v program vključenih več referatov in interaktivnih delavnic iz različnih držav. **Program obsega 8 ur. V letu 2021 se bo predvidoma konference udeležilo 200 ravnatelj, pomočnikov in drugih strokovnih delavcev.**

5.1.5.4 **Strokovni posveti ravnateljic in ravnatelj vzgojno-izobraževalnih zavodov.** Programski vodja je mag. Vlasta Poličnik, koordinatorica pa Petra Weissbacher. Posveti so namenjeni ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki želijo sistematično spodbujati svoj profesionalni razvoj, vzpostaviti povezave z MIZŠ, javnimi zavodi in drugimi ravnatelji, izmenjevati dobro prakso ter se seznaniti z novostmi s področja vodenja. **Vsak posvet traja 20 ur.**

**XXVII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnatelj vrtcev:** predvidoma se ga bo udeležilo 140 ravnatelj.

**XXX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnatelj osnovnega šolstva:** predvidoma se ga bo udeležilo 350 ravnatelj.

**XXVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnatelj srednjega šolstva:** predvidoma se ga bo udeležilo 140 ravnatelj.

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

Vodja in koordinatorica programa je mag. Irena Krapež Stamenkovič

Ključni cilji projekta so:

- razvoj, preizkušanje, implementacija, spremljanje in evalviranje celovitega modela podjetnosti v osnovni šoli in odprtega ter prožnega prehajanja med osnovno šolo in okoljem;
- opolnomočenje šolajočih (učencev v osnovni šoli) in strokovnih delavcev (učiteljev, svetovalnih delavcev, drugih strokovnih delavcev, vodstvenih delavcev in ravnatelj v OŠ) s kompetenco podjetnosti.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Namen programa je razviti, preizkusiti in implementirati model spodbujanja kompetence podjetnosti v osnovnih šolah. Šola za ravnatelje je eden od konzorcijskih partnerjev, primarno zadolžen za usposabljanje ravnateljev, sodelujemo pa tudi pri usposabljanju učiteljev.

Projektne naloge v letu 2021:

- udeležba in sodelovanje na sestankih strateškega tima in razvojnega tima,
- udeležba na sestankih razširjenega razvojnega tima,
- udeležba in sodelovanje na regijskih srečanjih s šolami,
- usmerjanje dela na regijskih srečanjih s šolami,
- svetovanje strateškemu in razvojnemu timu,
- svetovanje na regijskih srečanjih s šolami,
- sodelovanje pri pripravi monografije,
- priprava delavnic za ravnatelje,
- sodelovanje pri pripravi in izvedbi evalvacije projekta,
- sodelovanje pri koordinaciji finančne pismenosti,
- izvedba promocijskih dejavnosti v projektu,
- priprava poročil in druge projektne dokumentacije,
- pregled gradiv, literature.

### 5.3 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN DELOM V GIMNAZIJAH - PODVIG

**Vodja programa je mag. Branka Likon.**

**Koordinatorica projekta: Irena Krapež Stamenkovič**

Ključni cilj projekta je razviti in preizkusiti model celostnega razvoja kompetence podjetnosti pri dijakih skozi medpredmetno povezovanje in sodelovanje z okoljem in širšo skupnostjo. Nosilec projekta je Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Šola za ravnatelje v projektu sodeluje kot konzorcijski partner. Kot konzorcijski partner sodelujemo pri razvoju, preizkušanju in implementaciji modelov, ki bodo omogočali učinkovito umestitev kompetence podjetnosti v gimnazijski prostor in s pomočjo katerih bodo gimnazije celovito razvijale kulturo podjetnosti v kontekstu interdisciplinarnosti in povezovanja z okoljem.

V letu 2021 bo Šola za ravnatelje kot konzorcijski partner sodelovala pri spremljanju razvoja različnih modelov razvijanja kompetenc podjetnosti na ravni šol. Aktivno bomo vključeni v strateški in strokovni svet projekta. Aktivno se bomo vključevali na delovna srečanja z ravnatelji in timi šol, pripravljali bomo delavnice o razvijanju Kompetence Obvladovanje negotovosti dvoumnosti in tveganja ter o različnih pristopih za spremljanje razvoja te kompetence na ravni šole. Sodelovali bomo pri zasnovi različnih oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem za vodenje procesa razvijanja kompetenc podjetnosti na ravni gimnazije. V okviru projekta si bomo skupaj prizadevali za nadgradnjo in uvajanje novih praks povezovanja gimnazije z okoljem v celovit model vodenja šole. V prihodnje se bomo vključevali v razvijanje pristopov za spremembe na ravni šole in razvijanje prožnih oblik učenja, zlasti tistih, ki omogočajo sistematično vpeljevanje in razvijanje medpredmetnih in (kros) kurikularnih povezav s poudarkom na aktivni vlogi dijakov in reševanju avtentičnih problemskih situacij ter družbenih izzivov. Posebna pozornost bo posvečena tudi razvijanju pedagoških strategij, ki spodbujajo sodelovanje ter izmenjavo izkušenj, idej in inovacij ter najrazličnejše oblike mreženja.

## 5.4 UČIM SE BITI UČITELJ

Vodja programa je mag. Polona Peček

Koordinatorica projekta: Irena Krapež Stamenkovič

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

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

### Cilji programa:

- **zagotoviti 175 učiteljem začetnikom učinkovito in kvalitetno usposabljanje v uvajalnem obdobju, ki temelji na mentorstvu in timskem pristopu kot že na sicer široko uveljavljenem pristopu na drugih področjih šolstva,**
- **pridobivanje dodatnih znanj in kompetenc izkušenih učiteljev in ravnateljev v izbranih VIZ preko sodelovanja v posameznih projektih za zagotavljanje kakovosti uvajalnega obdobja,**
- **oblikovanje predloga sistemskih rešitev z vidika organizacije, financ, kadrov in vsebine oz. zagotavljanja minimalnih pogojev/standardov za kakovostno uvajalno obdobje ter s tem zagotavljanja celovite podpore učitelju začetniku v šolskem okolju oz. v VIZ. Kot upravičenec bomo predloge oblikovali na podlagi proučitve šolskega okolja v uvajalnem obdobju z vidika osebnostne, socialne/ družbene in profesionalne podpore učitelju začetniku.**

Program traja od maja 2019 do septembra 2022. Opis nalog s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo v času trajanja programa Učim se biti učitelj bomo izvedli štiri javne razpise za skupno 175 vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ), in sicer za vrtce, osnovne šole, glasbene šole, srednje šole, dijaške domove ali šole in zavode za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Maja 2019 smo izvedli prvi javni razpis za 50 VIZ, septembra 2019 pa drugi javni razpis za 25 VIZ. Septembra 2020 je bil izveden tretji razpis, zadnji razpis pa bo izveden septembra 2021.

Na podlagi pogojev in meril za izbor prijav smo tako s skupno 125 (vključno z januarjem 2021) VIZ že sklenili pogodbe o dodelitvi sredstev za izvajanje projekta v okviru programa Učim se biti učitelj. Za izbrane VIZ smo v septembru in decembru 2019 ter predvidoma 6. januarja 2021 pripravili informativna srečanja.

Izbrani zavodi bodo s 1.1.2021 zaposlili 50 učiteljev začetnikov za obdobje šestih mesecev za polni delovni čas na projektnih delovnih mestih: učitelj začetnik brez naziva, vzgojitelj začetnik brez naziva, svetovalni delavec začetnik brez naziva, ki iščejo prvo zaposlitev na področju vzgoje in izobraževanja glede na smer in stopnjo svoje izobrazbe oz. nimajo ustreznih delovnih izkušenj na področju vzgoje in izobraževanja, ki so zahtevane za pristop k strokovnemu izpitu. Učitelj začetnik svoje naloge izvaja ob podpori tima za uvajanje, katerega vzpostavitev mora zagotoviti izbrani VIZ in je sestavljen iz ravnatelja, izkušenega učitelja in učitelja začetnika. Naloge v letu 2021: Septembra 2020 smo izvedli tretji javni razpis, na katerem bomo izbrali še 50 VIZ, ki bodo s 50 učitelji začetniki sklenili pogodbe o zaposlitvi za polni delovni čas za obdobje od januarja 2021 do junija 2021 in zagotovili vzpostavitev 50 timov za uvajanje, v katere bo vključenih 150 strokovnih delavcev. Na tretjem javnem razpisu z izbranimi VIZ bomo sklenili pogodbe o dodelitvi sredstev za izvajanje projekta v okviru programa Učim se biti učitelj. Januarja 2021 bomo izvedli informativni dan z udeležbo ravnateljev izbranih VIZ. Junija in oktobra 2021 bomo izdelali poročilo o posameznem časovnem obdobju delovanja timov za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega obdobja za učitelja začetnika za izbrane VIZ na tretjem javnem razpisu. Septembra 2021 pa bomo izvedli še zadnji javni razpis za obdobje zaposlitve od januarja 2022 do junija 2022.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

## 6 Mednarodna dejavnost

Vodja dejavnosti je dr. Mihaela Zavašnik.  
Kordinatorica programa: Lea Avguštin

### Cilja dejavnosti:

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

### Opis projektov, ki trenutno potekajo

#### PROJEKT HEAD, ERASMUS+, KA3

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mateja Brejc

Strokovni sodelavki na projektu: Tatjana Ažman, Mateja Brejc, Maja Škrjanc

Obdobje projekta: 2019 – 2021

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

Specifični cilji:

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

V letu 2021 bosta izpeljana 2 partnerska sestanka, pripravljena bodo izhodišča za spremljavo poskusne izvedbe programa usposabljanja ravnateljev, izvedena bo spremljava s strokovno podporo izvajalcem programa. Vzpostavljeni bodo stiki z odločevalci na različnih ravneh v mednarodnem prostoru.

#### PROJEKT MOBILNOST RAVNATELJEV 2, ERASMUS+, KA1 MOBILNOST (POZIV 2020)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

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

Obdobje projekta: 1. 9. 2020 – 31. 8. 2022

Šola za ravnatelje na podlagi odobrene dotacije Cmeplus za program Erasmus+, Ključni ukrep 1, razpis Erasmus+ 2020, izvaja projekt mobilnosti ravnateljev in zaposlenih na Šoli za ravnatelje. V okviru projekta se izvajajo načrtovanje mobilnosti ravnateljev in zaposlenih na Šoli za ravnatelje na Švedsko, Finsko, Irsko, Norveško, Dansko, v Veliko Britanijo in Turčijo.

#### NAČRTOVANE DRUGE DEJAVNOSTI MEDNARODNEGA SODELOVANJA

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

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

V okviru mednarodnega sodelovanja spričo nastalih okoliščin (covid-19), ki onemogočajo potovanja v tujino, načrtujemo:

- nadaljevanje spletnih mednarodnih dogodkov (npr. intervjuji s slovenskimi in tujimi ravnatelji ter ostalimi strokovnjaki s področja vodenja iz tujine);
- pripravo in izvedbo virtualnega mednarodnega usposabljanja za slovenske ravnatelje v sodelovanju s Cmeplus.

## 7 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju

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

Revija ima do sedaj štiri vsebinske sklope, in sicer Pogledi na vodenje, Izmenjave, Zanimivosti ter rubriko Intervju. Leta 2021 načrtujemo izid treh števil revije, od katerih bo ena tematska, in sicer posvečena prispevkom posveta VVI 2021. Sicer pa bomo programsko shemo revije spremenili v smeri dopolnitve določenih rubrik v smislu izmenjave dobrih praks, poročil s strokovnih ekskurzij in na splošno razširili del, posvečen mednarodnemu sodelovanju, tudi v smislu izmenjave dobrih praks. Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju je vključena v ERIH PLUS, Cabell's Directories of Publishing Opportunities in v Index Copernicus. V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v Sicrisu. V začetku leta 2021 bomo izvedli sestanek, kjer bo imenovan nov glavni urednik in novi člani uredniškega odbora.

Sestava uredniškega odbora:

- Odgovorni urednik: dr. Vladimir Korošec, Šola za ravnatelje
- Glavna urednica: mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje

Uredniški odbor:

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

Tehnični urednik:

- Alen Ježovnik, Folio



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

# III. FINANČNI NAČRT

## ŠOLE ZA RAVNATELJE

### 1. SPLOŠNI DEL

#### 1.1 UVOD

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, evropskih projektnih sredstev, drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2021 ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2021.

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

- za redno dejavnost ter osnovne in posebne naloge za javno službo po pogodbi o financiranju, podpisano z MIZŠ;
- za projekte ESS – sredstva, pridobljena na podlagi neposrednih potrditev operacij;
- za raziskovalne in mednarodne projekte (pogodbe za mednarodne projekte Erasmus+ KA1 – mobilnost, Erasmus+ LELENET, Erasmus+ HEAD);
- za izvajanje drugih programov redne dejavnosti, financirane s sredstvi kotizacij.

#### 1.2 REDPISI OZIROMA PRAVNE PODLAGE ZA PRIPRAVO FINANČNIH DOKUMENTOV

- Navodila in izhodišča za pripravo programa dela, finančnega načrta s kadrovskim načrtom za leto 2021 za javne zavode po 28. členu ZOFVI (dopis MIZŠ št. 410-1/2021/13 z dne 14. 12. 2020);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS, št. 174/20);
- Uredba o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS);
- Navodilo o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 91/00 IN 122/00);
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19 in 203/20 - ZIUPOPDVE);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18 IN 195/20 – odl. US);
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 50/07, 61/08, 99/09 – ZIPRS1011, 3/13 IN 81/16);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE);
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj).



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

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 75/19 in 139/20);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R, 77/17 – ZMVN-I, 33/19 – ZMVN-IA, [72/19](#) in 174/20 – ZIPRS2122);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17, 80/18 in 160/20);
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03);
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08, 42/09 in 33/17);
- Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. [33/17](#) in 190/20);
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS, št. 134/03, 34/04, 13/05, 114/06 – ZUE, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10, 97/12, 100/15, 75/17 in 82/18);
- Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF);
- Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16, 70/16, 14/17, 68/17, 6/19, 51/19, 59/19, 78/19, 157/20 in 191/20);
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19);
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08 in 175/20);
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje;
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Šola za ravnatelje.

## 1.4 EKONOMSKA IZHODIŠČA PRI PRIPRAVI KADROVSKEGA IN FINANČNEGA NAČRTA ZA LETO 2021

Pri načrtovanju finančnega in kadrovskega načrta za leto 2021 so bila upoštevana navodila v okviru sprejetega Proračuna Republike Slovenije za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS, št. 174/20)<sup>1</sup>, Uredba o načinu priprave kadrovskega načrta posrednih uporabnikov proračuna za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS, št. 3/20)<sup>2</sup>, Dogovor o ukrepih na področju stroškov dela in drugih ukrepih v javnem sektorju za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 75/19 in 139/20)<sup>3</sup> ter Navodila in izhodišča za pripravo programa dela, finančnega načrta s kadrovskim načrtom za leto 2021 za javne zavode po 28. členu ZOFV<sup>4</sup>.

### Kadrovski načrt in politika zaposlovanja

Javni zavod mora sprejeti kadrovski načrt, ki upošteva Uredbo o načinu priprave kadrovskega načrta posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 3/20) in drugi odstavek 60. člena ZIPRS2021 ter usmeritve in okvire porabe, ki jih določi ministrstvo.

Ob upoštevanju Uredbe o načinu priprave kadrovskega načrta posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS, št. 3/20) in drugega odstavka 60. člena ZIPRS2022, je za naš javni zavod v letu 2021 dovoljeno število zaposlenih, ki se financirajo iz državnega proračuna, 13.

<sup>1</sup> <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO8138>;

<sup>2</sup> <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED8198>;

<sup>3</sup> <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO8100>;

<sup>4</sup> dopis MIZŠ št. 410-1/2021/13 z dne 14. 12. 2020.



Šola za ravnatelje

## Načrtovanje stroškov dela v letu 2021

Pri načrtovanju stroškov dela v letu 2021 smo upoštevali naslednje veljavne predpise:

1. Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2021 in 2022 (Uradni list RS, št. 174/20);
2. Dogovor o plačah in drugih stroških dela v javnem sektorju (Uradni list RS št. 80/18);
3. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leti 2020 in 2021 (ZUPPJS2021) (Uradni list RS, št. 75/19 in 139/20);
4. Aneks h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS št. 80/2018);
5. Aneks št. 12 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS št. 80/2018);
6. Aneks h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS št. 80/18);
7. Zakon o spremembah zakona o minimalni plači (ZminP-B) (Uradni list RS, št. 83/18);
8. Uredba o spremembi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19);
9. Sklep o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (premija KAD) (Uradni list RS št. 82/18).

V letu 2020 so bili realizirani vsi dvigi plačnih razredov v skladu z Aneksom h Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS št. 80/18).

### - Redna delovna uspešnost

Od 1. 7. 2020 so zopet v veljavi določbe ZSPJS, ki se nanašajo na izplačilo redne delovne uspešnosti. V letu 2021 je potrebno načrtovati sredstva za izplačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev za 12 mesecev, razen za direktorje, za katere se redna delovna uspešnost načrtuje za 6 mesecev leta 2020.

- Redna delovna uspešnost se načrtuje v višini 2 % osnovnih plač javnih uslužbencev.
- Za direktorje (plačna skupina B) se skupen obseg sredstev za redno delovno uspešnost oblikuje in izkazuje ločeno od ostalih javnih uslužbencev.
- Za redno delovno uspešnost direktorjev se v letu 2021 načrtuje 2 % sredstev od njihovih osnovnih plač od julija do decembra 2020 (6 mesecev). V skladu z določbo drugega odstavka 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju pa se direktorjem redna delovna uspešnost lahko določi tudi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva v skladu s KPJS, pod pogojem, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in pod pogojem, da so sredstva za ta namen zagotovljena. Višji obseg sredstev lahko določi organ, pristojen za imenovanje direktorja javnega zavoda, vendar ta ne sme preseči 5 % sredstev za osnovne plače direktorjev.

### - Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela

Od 1. 7. 2020 so prenehale omejitve pri izplačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela na podlagi ZUPPJS2021 ter se pričnejo uporabljati pravila iz veljavnih uredb. Dne 27. 11. 2020 je bila v Uradnem listu RS št. 175 objavljena Uredba o spremembah Uredbe o delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. V veljavo je prišla sprememba, ki se nanaša na izenačitev direktorjev glede višine možnega izplačila delovne uspešnosti s preostalimi javnimi uslužbenci. Dosedanja ureditev, ki je določala, da direktorji lahko prejmejo največ 10 % osnovne plače iz obeh naslovov skupaj, ne velja več.

### - Minimalna plača

Od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020 je znašal znesek minimalne plače 940,58 EUR, pri izračunih za leto 2021 pa smo upoštevali ocenjeno vrednost minimalne plače v višini 995,50 EVR. Točen znesek minimalne plače bo znan konec januarja. Višina minimalne plače ne vpliva le na obračun plač, temveč določa tudi višino regresa za letni dopust. Dodatki, določeni z zakoni in drugimi predpisi ter s kolektivnimi pogodbami, del plače za delovno uspešnost in plačilo za poslovno uspešnost, dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, se ne všttevajo v minimalno plačo.

### - Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (KAD)

Pri načrtovanju višine stroškov za premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za leto 2021 smo upoštevali novo uskladitev minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence (premija KAD), ki je veljavna od 1. 1. 2021 dalje. V Uradnem listu RS št. 204/20 je bil objavljen Sklep o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence. Premija za prvi premijski razred znaša 32,18 EUR.

## 1.5 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

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

**Preglednica 1:** Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2021 ter plan za leto 2021 (v EUR)

	Realizacija 2020	LDN 2021	Indeks LDN 21/RE 20
<b>I. SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>1.920.473</b>	<b>1.793.480</b>	<b>93,39</b>
<b>1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.920.473</b>	<b>1.793.480</b>	<b>93,39</b>
<b>A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC</b>	<b>1.821.561</b>	<b>1.674.812</b>	<b>91,94</b>
Prejeta sred. iz drž. proračuna za tekočo porabo	640.128	662.630	103,52
Prejeta sred. iz drž. proračuna za osnovne in posebne naloge	20.200	61.500	304,46
Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja	5.989	5.900	98,51
Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	42.075	15.222	36,18
Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.113.169	919.910	82,64
Prejeta druga sred. iz državnega proračuna EU (mednarodni projekti)	0	9.650	
<b>B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE</b>	<b>98.912</b>	<b>118.668</b>	<b>119,97</b>
prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	92.697	112.668	121,54
Drugi finančni prihodki	6.054	6.000	99,11
Prejete obresti	161		
<b>II. SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>1.931.524</b>	<b>1.775.520</b>	<b>91,92</b>
<b>1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.931.524</b>	<b>1.775.520</b>	<b>91,92</b>
<b>A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM</b>	<b>649.682</b>	<b>652.490</b>	<b>100,43</b>
Plače in dodatki	584.393	596.332	102,04
Regres za letni dopust	15.520	15.517	99,98
Povračila in nadomestila	33.469	26.875	80,30
Jubilejne nagrade	866	866	100,00
Odpravnine	15.434	12.900	83,58
<b>B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST</b>	<b>102.395</b>	<b>104.003</b>	<b>101,57</b>
Prispevki za socialno varnost	94.931	96.159	101,29
Premije KDPZ	7.464	7.844	105,09
<b>C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.174.439</b>	<b>1.014.027</b>	<b>86,34</b>
Pisarniški in splošni material in storitve	48.083	51.370	106,84
Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	9.620	9.840	102,29
Zavarovalne premije	416	420	100,96
Izdatki za službena potovanja ter hotelske storitve	31.681	31.370	99,02
Tekoče vzdrževanje	16.055	17.810	110,93
Poslovne najemnine in zakupnine	66.156	69.500	105,05
Drugi operativni odhodki	1.002.428	833.717	83,17
<b>D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI</b>	<b>167</b>	<b>0</b>	
<b>E) INVESTICIJSKI ODHODKI</b>	<b>4.841</b>	<b>5.000</b>	<b>103,28</b>
nakup opreme	4.841	5.000	103,28
<b>III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>	<b>-11.051</b>	<b>17.960</b>	



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

Obrazložitev:

### **ESS PROJEKTI:**

V letu 2021 je načrtovano izvajanje enega programa evropskega socialnega sklada, kjer je Šola za ravnatelje poslovodeči partner, in sicer Učim se biti učitelj. V program od januarja do junija vključenih 50 zavodov (v letu 2020 je od januarja do marca sodelovalo 75 zavodov ter od aprila do junija 25). Za izvedbo programa je načrtovanih 730.920 EUR, od tega 690.000 EUR za zavode, 34.450 EUR za stroške plač ŠR ter 6.470 EUR za materialne stroške.

Kot konzorcijski partner Zavoda RS za šolstvo Šola za ravnatelje sodeluje še pri izvedbi naslednjih projektov:

- Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavode. V finančnem načrtu je za ta projekt predvidenih 141.850 EUR, vključuje pa izvedbo strokovnih posvetov, namenjenih ravnateljem in različni programi usposabljanja ravnateljev (angleščina, tematski dnevi, usposabljanje timov za učitelje začetnike).
- Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (POGUM), za katerega je predvidenih 23.252 EUR, od tega 14.450 EUR za stroške plač ter 8.802 EUR za materialne stroške;
- Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG), s predvidenimi 23.888 EUR, 13.290 EUR za stroške plače ter 10.598 za materialne stroške.

### **OSNOVNE IN POSEBNE NALOGE**

Za leto 2021 je MIZŠ predvidelo 50.000 EUR za osnovne naloge (9.000 EUR v letu 2020) ter 11.500 EUR za posebne naloge (11.200 EUR v letu 2020).

Osnovne naloge:

- Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov - dvig kakovosti, 12.000 EUR (8.500 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe, 3.500 EUR za druge stroške);
- Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov - preprečevanje pomanjkljivosti, 8.000 EUR (1.000 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe ter 7.000 EUR za druge stroške);
- Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami, 1.000 EUR (800 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe, 200 EUR za druge stroške);
- Preprečevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja ter višjo kakovost učenja in poučevanja (razvoja in krepitev modela UZK), 9.000 EUR (3.500 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe, 5.500 EUR za druge stroške);
- Spodbujanje mreženja med ravnatelji, prenos dobrih praks; zagotavljanje kakovosti, 10.000 EUR (6.500 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe, 3.500 EUR za druge stroške);
- Srečanja ravnateljev, 9.000 EUR (stroški združenj ravnateljev);
- Strokovna podpora procesu Posodobitev organizacije vodenja in upravljanja s podatki v inovativnih učnih okoljih, 1.000 EUR (200 EUR za avtorske oz. podjetne pogodbe, 800 EUR za druge stroške).

Posebne naloge:

- Podporne aktivnosti članom svetov zavodov VIZ - predstavnikom staršev, 500 EUR (članarina);
- Posodobitev sistema napredovanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v nazive, 10.000 EUR (8.000 EUR za stroške plač ter 2.000 za druge stroške);
- Predsedovanje svetu EU, 1.000 EUR (drugi stroški).

Pojasnilo indeksov: LDN 2021/realizacija 2020:

### **PRIHODKI**

- **Indeks 304,46** – »prejeta sredstva iz državnega proračuna za osnovne in posebne naloge«; s strani MIZŠ določenih sedem osnovnih in tri posebne naloge v skupni vrednosti 61.500 EUR, v letu 2020 pa ena osnovna in tri posebne naloge, v skupni vrednosti 20.200 EUR;
- **Indeks 36,18** – »prejeta sredstva iz javnih agencij za tekočo porabo«; v letu 2021 je načrtovanih 15.222 EUR, in sicer priliv Cmepiusa za projekt Erasmus+ KA1 Mobilnost ravnateljev v višini 14.442 EUR, ki se je že iztekel, ni pa bil še potrjen končni obračun ter 780 EUR od agencije ARRS za sofinanciranje revije

Vodenje (v letu 2020 34.483 za Erasmus+ KA1 EPLUS ter 7.592 EUR za sofinanciranje revije Vodenje).

- **Indeks 82,64** – »prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS«; kljub enakemu številu vključenih zavodov v program ESS Učim se biti učitelj so načrtovana sredstva po denarnem toku manjša v primerjavi z letom 2020 za 230.000 EUR zaradi izplačil, ki so bila v letu 2020 namenjena pokrivanju stroškov za november in december leta 2019;
- **Indeks #** – »prejeta sredstva za mednarodne projekte«; v letu 2020 po načelu denarnega toka ni bilo prejetih sredstev za mednarodne projekte, v letu 2021 pa se načrtuje 3.500 EUR za Erasmus+ LELENET (poračun po končnem poročilu) ter 6.150 EUR za Erasmus+ HEAD.
- **Indeks 121,54** – »prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe«; predvideva se za 112.668 EUR prilivov iz naslova kotizacij programov, ki se bodo izvajali v letu 2021. Gre na programe: ŠRI, Mreže učečih se šol in vrtcev, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, Mreže za razvoj vodenja, Srednje vodenje, DKS, Tematske delavnice ter Založniško dejavnost (revija Vodenje). Predvideva se podobno število vpisanih v primerjavi z letom 2020 v vseh programih. Razliko 19.756 EUR prispeva program Srednje vodenje, za katerega se je kotizacija izvajanja programa v letu 2020 zaračunala ob začetku izvedbe programa, to je konec leta 2019.

### **ODHODKI**

- **Indeks 80,30** – »stroški plač – povračila in nadomestila«; gre za stroške prehrane na delu in prevoza na delo; razlika, zaradi katere je indeks v primerjavi z letom 2020 nižji, je v tem, da smo bili zaradi omejenih sredstev s strani MIZŠ primorani prilagoditi stroške prevoza na delo višini, ki je primerljiva z izplačilom prevoza za december 2020.
- **Indeks 106,84** – »pisarniški in splošni material in storitve«; gre za povečanje predvidenih sredstev postavke zaradi večjega obsega sredstev za osnovne in posebne naloge;
- **Indeks 110,93** – »tekoče vzdrževanje«; gre za načrtovano višjo porabo za vzdrževanje sistema ŠRIS oz. novo postavitev spletne strani za posebno nalogo Posodobitev sistema napredovanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v nazive;
- **Indeks 83,17** – »drugi operativni odhodki«; v postavki večino predstavljajo stroški za zavode, vključenih v program Učim se biti učitelj in sicer za leto 2021 v višini 690.000 EUR, za leto 2020 pa 920.000 EUR (stroški za november in december 2019 so bili pokriti v letu 2020).

## **ANALIZA PRIHODKOV ZA LETO 2021**

### **A) Prihodki iz sredstev javnih financ, 1.674.812 EUR, zajemajo naslednje vrste prihodkov:**

- *Prejeta sredstva MIZŠ za osnovno dejavnost – 662.630 EUR:*
  - stroški dela: 622.670 EUR;
  - materialni stroški: 39.960 EUR;
- *Prejeta sredstva MIZŠ za osnovne in posebne naloge v višini 61.500 EUR:*

Osnovne naloge:

- *Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov - dvig kakovosti, 12.000 EUR (8.500 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe, 3.500 EUR za druge stroške);*
- *Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov - preprečevanje pomanjkljivosti, 8.000 EUR (1.000 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe ter 7.000 EUR za druge stroške);*
- *Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami, 1.000 EUR (800 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe, 200 EUR za druge stroške);*
- *Preprečevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja ter višjo kakovost učenja in poučevanja (razvoja in krepitve modela UZK), 9.000 EUR (3.500 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe, 5.500 EUR za druge stroške);*
- *Spodbujanje mreženja med ravnatelji, prenos dobrih praks; zagotavljanje kakovosti, 10.000 EUR (6.500 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe, 3.500 EUR za druge stroške);*
- *Srečanja ravnateljev, 9.000 EUR (stroški združenj ravnateljev);*
- *Strokovna podpora procesu Posodobitev organizacije vodenja in upravljanja s podatki v inovativnih učnih okoljih, 1.000 EUR (200 EUR za avtorske oz. podjemne pogodbe, 800 EUR za druge stroške).*



Šola za ravnatelje

Posebne naloge:

- *Podporne aktivnosti članom svetov zavodov VIZ - predstavnikom staršev, 500 EUR (članarina);*
- *Posodobitev sistema napredovanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v nazive, 10.000 EUR (8.000 EUR za stroške plač ter 2.000 za druge stroške);*
- *Predsedovanje svetu EU, 1.000 EUR (drugi stroški).*
  - *Prejeta sredstva za ESS projekte – 919.910 EUR:*
    - MIZŠ: 730.920 EUR;
    - ZRSŠ: 188.990 EUR.
  - *Prejeta sredstva javnih agencij – 15.222 EUR:*
    - Cmepius: 14.442 EUR;
    - ARRS: 780 EUR.
  - *Prejeta sredstva za mednarodne projekte – 9.650 EUR:*
    - LELENET: 3.500 EUR;
    - Erasmus+ HEAD: 6.150 EUR.
  - *Ostalo – 5.900 EUR:*
    - efundacije bolniških odsotnosti: – 5.900 EUR.

**B) B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe, 118.668 EUR, zajemajo:**

- kotizacije za program Šola za ravnatelje: 42.140 EUR;
- kotizacije za program Mreže učečih se šol: 22.320 EUR;
- kotizacije za program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja: 6.840 EUR;
- kotizacije za program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem: 5.670 EUR;
- kotizacije za program Srednje vodenje: 18.018 EUR;
- kotizacije za Tematske delavnice: 2.560 EUR;
- naročnina revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*: 15.120 EUR;
- drugi viri – odtegljaji delavcem: 6.000 EUR.

## ANALIZA ODHODKOV ZA LETO 2021

**A) Plače in drugi izdatki zaposlenim, 652.490 EUR, zajemajo:**

- plače z dodatki: 596.332 EUR;
- regres za letni dopust: 15.517 EUR;
- povračila in nadomestila: 26.875 EUR;
- jubilejne nagrade: 866 EUR;
- odpravnine: 12.900 EUR.

**B) Prispevki delodajalcev za socialno varnost, 104.003 EUR, zajemajo:**

- prispevki za socialno varnost: 96.159 EUR;
- premije KDPZ: 7.844 EUR.

**C) Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe, 180.310 EUR, zajemajo:**

- *pisarniški material in storitve – 51.370 EUR (pisarniški material, čistilni material in storitve, založniške in tiskarske storitve, strokovna literatura, stroški prevajanja, oglaševanja, svetovanja, oblikovanja, hrana in storitve restavracij). Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 5.450 EUR;
  - kotizacije udeležencev programov: 15.020 EUR;
  - projekti ESS: 19.750 EUR;
  - druge naloge in projekti: 11.150 EUR.



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI

- *energija, komunalne storitve in komunikacije* – **9.840 EUR** (telekomunikacije, poština, kurirske storitve).  
*Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 650 EUR;
  - kotizacija udeležencev programov : 4.090 EUR;
  - projekti ESS: 5.100 EUR.
- *izdatki za službena potovanja in hotelske storitve* – **31.370 EUR**. *Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.900 EUR;
  - kotizacije udeležencev programov: 21.120 EUR;
  - projekti ESS: 1.100 EUR;
  - druge naloge in projekti: 7.250 EUR.
- *tekoče vzdrževanje* – **17.810 EUR** (stroški vzdrževanja poslovnih prostorov, komunikacijske opreme in računalnikov, zavarovalne premije za objekte in opremo, vzdrževanje programske in strojne opreme).  
*Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 5.360 EUR;
  - kotizacija udeležencev programov: 5.100 EUR;
  - projekti ESS: 2.350 EUR;
  - druge naloge in projekti: 5.000 EUR.
- *poslovne najemnine in zakupnine* – **69.500 EUR** (najemnine pisarn in predavalnic, najemnine parkirišč, računalniške in programske opreme, fotokopirnega stroja pisarn). *Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 25.500 EUR;
  - kotizacije udeležencev programov: 22.100 EUR;
  - projekti ESS: 21.900 EUR.
- *drugi operativni odhodki* – **833.717 EUR**; *Razdelitev postavke po vrstah stroškov:*
  - podjemno delo in avtorski honorarji: 60.480 EUR;
  - delo preko študentskega servisa 3.700 EUR
  - drugi operativni odhodki 769.537 EUR.
- *Podjemno delo in avtorski honorarji*, **60.480 EUR**; *Vrste financiranja postavke:*
  - kotizacija udeležencev: 13.150 EUR;
  - projekti ESS: 22.360 EUR;
  - druge naloge in projekti: 24.970 EUR.
- *Ostali operativni odhodki*, **769.537 EUR** (stroški seminarjev in konferenc, strokovno izobraževanje zaposlenih, članarine, stroški plačilnega prometa, stroški SSE sodelujočih javnih zavodov v projektu *Učim se biti učitelj*); *Vrste financiranja postavke:*
  - dejavnost Šole za ravnatelje: 1.100 EUR;
  - kotizacija udeležencev: 27.250 EUR;
  - projekti ESS: 726.187 EUR;
  - ostali projekti: 15.000 EUR.

## 1.6 PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE

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

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

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

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

## 1.7 RAZDELITEV PO VIRIH FINANCIRANJA

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

- Preglednice v prilogi prikazujejo:
- Preglednica 1: Načrt prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za leto 2021;
- Preglednica 2: Načrt prihodkov in odhodkov, prejemkov in izdatkov po denarnem toku za leto 2021;
- Preglednica 3: Načrt investicijskih vlaganj za obdobje 2021–2023;
- Preglednica 4 in 4A: Kadrovski načrt za leto 2021, število zaposlenih na dan 1. 1. 2020 ter načrtom zaposlitev na dan 1. 1. 2022;
- Preglednica 5: Prikaz osnovnih in posebnih nalog JZ, ki jih v letu 2021 naroča in financira MIZŠ.

**Preglednica 2:** V preglednici so prikazana načrtovana sredstva Šole za ravnatelje za leto 2021 po virih financiranja po načelu denarnega toka (v EUR)

	REALIZACIJA 2020	LDN 2021
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.920.473</b>	<b>1.793.480</b>
<b>PRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>1.821.561</b>	<b>1.674.812</b>
<b>MIZŠ SKUPAJ</b>	<b>1.620.950</b>	<b>1.455.050</b>
• MIZŠ – Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	600.178	622.670
• MIZŠ – Materialni stroški	39.950	39.960
• MIZŠ – Osnovne in posebne naloge	20.200	61.500
• MIZŠ – ESS	960.622	730.920
<b>DRUGI PRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>200.611</b>	<b>219.762</b>
• ZRSŠ ESS	152.547	188.990
• CMEPIUS	34.483	14.442
• ARRS	7.592	780
• Drugi mednarodni projekti	0	9.650
• Drugi proračunski viri (refundacije)	5.989	5.900
<b>NEPRORAČUNSKI VIRI</b>	<b>98.912</b>	<b>118.668</b>
- KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programa in tematskih delavnic)	77.695	97.548
- ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	15.003	15.120
- FINANČNI PRIHODKI	161	
- DRUGI VIRI	6.053	6.000



## 2. POSEBNI DEL

### 2.1 PRORAČUNSKI VIRI – PROJEKTNE NALOGE, KI NISO TRŽNA DEJAVNOST

#### 2.1.1 Sredstva MIZŠ za redno dejavnost

**Preglednica 3:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2021
<b>MIZŠ; PP 863110</b>	
- tekoči transferji	662.630
- investicijski transferji	/
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>662.630</b>
VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	LDN 2021
- plače	492.242
- drugi osebni prejemki	44.885
- prispevki na izplačane plače	79.349
- KAD	6.194
- izdatki za blago in storitve	39.960
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>662.630</b>

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

**Preglednica 4:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za osnovne in posebne naloge v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE	LDN 2021
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo RE – dvig kakovosti	12.000
Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo RE – preprečevanje pomanjkljivosti	8.000
Izobraževanje ravnateljev za uvajanje inkluzivnega izobraževanja za otroke s posebnimi potrebami	1.000
Preučevanje in spremljanje potreb ravnateljev za izboljšanje vodenja ter višjo kakovost učenja in poučevanja	9.000
Spodbujanje mreženja med ravnatelji, prenos dobrih praks; zagotavljanje kakovosti	10.000
Srečanja ravnateljev	9.000
Strokovna podpora procesu Posodobitev organizacije vodenja in upravljanja s podatki v inovativnih učnih okoljih	1.000
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>50.000</b>
VRSTA ODHODKOV ZA OSNOVNE NALOGE PP 716910	LDN 2021
Avtorski honorarji oz. podjemne pogodbe	20.500
Oblikovanje in tisk gradiva	5.000
Stroški postavitve ŠRIS oz. njegovega vzdrževanja	6.000
Materialna podpora za tri srečanja ravnateljev	9.000
Stroški službenih potovanj	4.000
Ostali materialni stroški	5.500
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>50.000</b>



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

**Preglednica5:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za posebne naloge v letu 2021 (po denarnem toku)

<b>VRSTA PRIHODKOV ZA POSEBNE NALOGE</b>	<b>LDN 2021</b>
PP 716910; Raziskovalne in strokovne naloge za izobraževanje	
Podporne aktivnosti članom svetov zavodov VIZ – predstavnikom staršev	500
Posodobitev sistema napredovanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v nazive	10.000
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>10.500</b>
<b>VRSTA ODHODKOV ZA POSEBNE NALOGE PP 716910</b>	<b>LDN 2021</b>
Stroški plač oz. uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela	8.000
Oblikovanje in tisk gradiva	1.000
Članarina – Podporne aktivnosti za pomoč razvoja dela deležnikov članov svetov zavodov šol – predstavniki staršev	500
Ostali materialni stroški	1.000
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>10.500</b>
<b>VRSTA PRIHODKOV ZA POSEBNE NALOGE</b>	<b>LDN 2021</b>
PP 716710; Predsedovanje svetu Evropske unije	
Predsedovanje svetu EU	1.000
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>1.000</b>
<b>VRSTA ODHODKOV ZA POSEBNE NALOGE</b>	<b>LDN 2021</b>
Materialni stroški za izvedbo aktivnosti, vezanih na predsedovanje	1.000
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>1.000</b>

### 2.1.3 Sredstva MIZŠ in ZRSŠ za ESS PROJEKTE

**Preglednica6:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda ESS projektov v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

<b>VRSTA PRIHODKOV</b>	<b>LDN 2021</b>
MIZŠ - Učim se biti učitelj	730.920
ZRSŠ - Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda	141.850
ZRSŠ - Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah – POGUM	23.252
ZRSŠ - Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah – PODVIG	23.888
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>919.910</b>
<b>VRSTA ODHODKOV</b>	<b>LDN 2021</b>
Sredstva za plače s prispevki in ostalimi dodatki	129.400
Izplačilo po podjetnih in avtorskih pogodbah	22.360
Delo preko študentskega servisa	1.800
Nakazila sodelujočim šolam	690.000
Stroški službenih potovanj	1.100
Strokovno izobraževanje zaposlenih	6.500
Stroški tekočega vzdrževanja	5.350
Poslovne najemnine	29.900
Stroški komunikacij (telefon in poština)	5.100
Pisarniški material in storitve (tiskanje, grafično oblikovanje)	19.750
Vzdrževanje sistema ŠRIS	3.500
Stroški oglaševanja, poštne	3.500
Ostali materialni stroški	1.650
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>919.910</b>

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

**Preglednica7:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od Cmepiusa v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2021
Erasmus+ KA1 Mobilnost ravnateljev	14.442
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>14.442</b>
VRSTA ODHODKOV	LDN 2021
Stroški za Erasmus+ KA1 so nastali že v letu 2019	0
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>0</b>

## 2.1.5 Sredstva, prejeta za mednarodne projekte

**Preglednica8:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda za mednarodne projekte v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKOV	LDN 2021
Erasmus+ LELENET	3.500
Erasmus+ HEAD	6.150
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>9.650</b>
VRSTA ODHODKOV	LDN 2021
Sredstva za plače	2.750
Izdatki za službena potovanja	1.500
Podjemno delo	5.400
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>9.650</b>

## 2.1.6 Sredstva, prejeta od ARRS

**Preglednica9:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda od ARRS v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

VRSTA PRIHODKA	LDN 2021
ARRS	780
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>780</b>
VRSTA ODHODKOV	LDN 2021
Tiskanje in grafično oblikovanje	780



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

## 2.2 NEPRORAČUNSKI VIRI

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

**Preglednica10:** Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2021 po denarnem toku (v EUR)

<b>VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV</b>	<b>LDN 2021</b>
Kotizacija udeležencev programa Šole za ravnatelje	42.140
Kotizacija udeležencev programa Mreže učečih se šol/vrtcev	22.320
Kotizacija udeležencev programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	6.840
Kotizacija udeležencev programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	5.670
Kotizacija udeležencev programa Srednje vodenje	18.018
Kotizacija udeležencev tematskih delavnic	2.560
Založniška dejavnost	15.120
Drugi viri (odtegljaji delavcem)	6.000
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>118.668</b>
<b>VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV</b>	<b>LDN 2021</b>
Stroški predavanj	27.250
Pisarniški material in storitve (tudi tiskanje in grafično oblikovanje)	15.020
Poslovne najemnine	22.100
Vzdrževanje programske opreme	5.100
Izdatki za službena potovanja	21.120
Telekomunikacije in poštnina	4.510
Izplačilo po podjemnih pogodbah	13.150
Študentski servis	1.900
Nakup opreme	5.000
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>115.150</b>

Ljubljana, 20. 1. 2021

dr. Vladimir Korošec,  
direktor

## 2.3 PRILOGE

Posebni del Finančnega in kadrovskega načrta za leto 2021 sestavljajo tudi Excelove preglednice (Preglednice od št. 1 do 5), ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan tako načrtovani obseg potrebnih sredstev kot tudi njihova načrtovana poraba.

### Seznam kratic

PROGRAM	Kratica programa
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	ŠRi
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	MNR
Mreženje ravnateljev za razvoj vodenja	MRR
Tematske delavnice	TD
(P)ostani uspešen srednji vodja	SV
Program svetovanja ravnateljem na pedagoškem področju	SVE
Program svetovanja ravnateljem na pedagoškem področju	SVE
Spletne strokovne razprave	SSR
Mreže učečih se šol in vrtcev	MŠV
Do kakovosti s samoevalvacijo	SE
PROJEKT	Kratica projekta
Učim se biti učitelj	UBU
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda	KK
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah	POGUM
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanja prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah	PODVIG



Šola za ravnatelje

PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI



Šola za ravnatelje

**PROGRAM DELA, FINANČNI IN KADROVSKI NAČRT  
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI**



**PROGRAM DELA, FINANČNI IN  
KADROVSKI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE  
ZA LETO 2021 Z OBRAZLOŽITVAMI**

**Program je sprejel Svet Šole za ravnatelje  
na 5. redni seji, 28. 01. 2021**



Šola za ravnatelje