



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020

**Obravnavano in potrjeno na seji Sveta zavoda
26. 2. 2021**

Ljubljana, 19. 2. 2021

Odgovorna oseba zavoda je
dr. Vladimir Korošec





Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020

**Obravnavano in potrjeno na seji Sveta zavoda
26. 2. 2021**

Ljubljana, 19. 2. 2021



Šola za ravnatelje

Vsebina

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE	4
1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE	6
1.1 Predstavitev	6
1.2 Vizija	6
1.3 Poslanstvo	6
1.4 Organiziranost Šole za ravnatelje	7
2 OCENA URESNIČEVANJA CILJEV IN DEJAVNOSTI ZAVODA V LETU 2020	8
2.1 Dolgoročni cilji zavoda	8
2.2 Prednostne naloge v letu 2020	8
2.3 Obseg in vsebina dela Šole za ravnatelje v letu 2020	9
2.4 Ocena uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev in programa	12
3 POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2020	13
3.1 Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	13
3.2 Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	15
3.3 Program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	16
3.4 Program Tematske delavnice	17
3.5 Program Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	18
3.6 Program (P)ostani uspešen srednji vodja	19
3.7 Program Mreže učečih se šol in vrtcev	19
3.8 Program Do kakovosti s samoevalvacijo	20
3.9 Program Svetovanja ravnateljem	20
3.10 Program Spletne strokovne razprave	21
4 ESS PROJEKTI	22
4.1 Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega javnega zavoda	22
4.2 Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ (POGUM)	24
4.3 Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG)	25
4.4 Učim se biti učitelj	25
5 MEDNARODNI PROJEKTI IN DRUGE OBLIKE MEDNARODNEGA SODELOVANJA	26
5.1 Projekt Mobilnost ravnateljev 1 (ERASMUS+, KA1 Šolska mobilnost)	26
5.2 Projekt Mobilnost ravnateljev 2 (ERASMUS+, KA1 Šolska mobilnost)	26
5.3 Projekt LELENET (ERASMUS+, KA2 Strateška partnerstva)	26
5.4 Projekt HEAD (ERASMUS+, KA3 Podpora za reformo politik)	27
5.5 Ostali dogodki na področju mednarodnega sodelovanja	27
6 ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST	28
6.1 Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	28
6.2 Izdane publikacije in gradiva v letu 2020	28



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2020.....32

1.1 Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje Šole za ravnatelje	33
1.2 Viri financiranja.....	34
1.3 Ocena uspeha, upošteva je fizične, finančne in opisne kazalce iz letnega programa za leto 2020	34
1.4 Pregled prejemkov po načelu denarnega toka	35
1.5 Nedopustne ali nepričakovane posledice v izvajanju programa dela	36
1.6 Ocena uspeha v primerjavi z doseženimi cilji iz poročila preteklega leta ali več preteklih let.....	36
1.7 Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja	36
1.8 Ocena delovanja sistema notranjega finančnega nadzora	37
1.9 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi	39
1.10 Ocena učinkov poslovanja na druga področja	39
1.11 Druga pojasnila, ki vsebujejo analizo kadrovanja in kadrovsko politiko ter poročilo o investicijskih vlaganjih.....	39

RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2019..... 42

1.12 Bilanca stanja na dan 31. 12. 2020	43
1.13 Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2020	47
1.14 Pregled stanja in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil	47
1.15 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po obračunskem načelu	48
1.16 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti	53
1.17 Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka	54



Šola za ravnatelje

PODATKI O ŠOLI ZA RAVNATELJE

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



Šola za ravnatelje

**POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE
ZA LETO 2020**

SPLOŠNI DEL



Šola za ravnatelje

1 PREDSTAVITEV, VIZIJA IN POSLANSTVO ŠOLE ZA RAVNATELJE

1.1 PREDSTAVITEV

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

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

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

Od leta 2017 zavod deluje v prostorih na Vojkovi cesti 63, ki so last Študentske organizacije Univerze v Ljubljani. Delovni prostori, ki skupaj merijo približno 550 m², so po velikosti in funkcionalnosti primerni za strokovno delo zaposlenih ter za izvajanje programov usposabljanja, svetovanja in projektov, zaradi slabega vzdrževanja pa ne omogočajo rabe sodobne tehnologije in dolgoročnega razvoja zavoda.

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

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

- razvoj vodenja VIZ na podlagi preučevanja domače in tuje prakse vodenja ter znanstvenih in strokovnih spoznanj;
- oblikovanje dolgoročne razvojne strategije zavoda skladno z razvojem vodenja v VIZ;
- prilagajanje dejavnosti zavoda potrebam ravnateljic in ravnateljev na področju vodenja vrtcev in šol v obdobju izobraževanja na daljavo;
- razvoj in izvajanje raznovrstnih oblik podpore ravnateljem v obdobju izobraževanja na daljavo;
- učinkovito sodelovanje z javnimi zavodi ter strokovnimi ustanovami in združenji na področju šolstva.

1.2 VIZIJA

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

1.3 POSLANSTVO

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

1.4 ORGANIZIRANOST ŠOLE ZA RAVNATELJE

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

S prvim septembrom 2019 je bil s sklepom Vlade RS za direktorja Šole za ravnatelje imenovan dr. Vladimir Korošec, ki je nastopil drugi štiriletni mandat vodenja zavoda.

Področja dela redne dejavnosti:

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

1.4.1 Svet Šole za ravnatelje

Svet zavoda šteje devet članov, ki zastopajo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, ravnateljska združenja in zaposlene.

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

Na prvi seji Sveta zavoda so člani za predsednika izvolili dr. Miho Lovšina, za namestnico pa Majo Mihelič Debeljak. V preteklem letu je imel Svet Šole za ravnatelje šest rednih in dve dopisni seji, na katerih so člani obravnavali številne za delovanje zavoda pomembne vsebine, in sicer: Poročilo o delu zavoda v letu 2019, Program dela, finančni in kadrovski načrt za leto 2020, dolgoročni razvoj zavoda ter aktualna vprašanja s področja upravljanja zavoda.

1.4.2 Strokovni svet Šole za ravnatelje

Strokovni svet ŠR je v preteklem letu deloval v naslednji sestavi:

mag. Katja Arzenšek Konjajeva, dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc, mag. Sebastjan Čagran, dr. Vladimir Korošec, Barbara Kuk Žgajner, mag. Branka Likon, mag. Peter Markič, mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik in dr. Mihaela Zavašnik.

Strokovni svet, ki ga sestavljajo predavatelji ŠR, višji predavatelji ŠR in področni sekretarji, vodi in sklicuje direktor zavoda. V preteklem letu je bilo dvanajst rednih sej, na katerih so člani obravnavali organizacijo dela, potrjevali dopolnitve programov in izhodišča za nove programe usposabljanja ter uskladili dolgoročne razvojne cilje in ukrepe za njihovo uresničevanje v letu 2021.

1.4.3 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 in ravnateljskih združenj.

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

Ker je mag. Špeli Drstvenšek zaradi zaposlitve na ZRSŠ prenehal mandat, smo Združenje ravnateljev OŠ pozvali k imenovanju nadomestnega člana oz. članice Programskega sveta.

V preteklem letu je imel Programski svet eno redno sejo, na kateri smo obravnavali program dela in dejavnost zavoda ter sodelovanje Šole za ravnatelje z združenji šol in ravnateljic, največ pozornosti pa smo namenili pripravi programa strokovnih srečanj ravnateljic in ravnateljev.



Šola za ravnatelje

2 OCENA URESNIČEVANJA CILJEV IN DEJAVNOSTI ZAVODA V LETU 2019

2.1 DOLGOROČNI CILJI ZAVODA

Dolgoročni cilji zavoda so povezani z uresničevanjem temeljnih nalog, ki so zapisane v ustanovitvenem aktu in statutu. Šola za ravnatelje usposablja ravnatelje za vodenje vrtcev in šol ter na podlagi preučevanja domače in tuje prakse razvija vodenje na osebni, institucionalni in sistemski ravni. Skladno s temi nalogami in aktualnimi potrebami ravnateljev na področju vodenja VIZ prilagajamo programsko, organizacijsko in kadrovsko zgradbo zavoda. Zastavljeni dolgoročni cilji so vgrajeni v programe redne dejavnosti, projektne aktivnosti in druge naloge zavoda, njihovo uresničevanje pa spremljamo z vsakoletnim izvajanjem kratkoročnih ciljev.

Kot temeljne dolgoročne cilje smo zapisali, da bomo ravnateljem in vodstvenim delavcem v vrtcih in šolah z izvajanjem programov usposabljanja in z drugimi dejavnostmi nudili celovito podporo na področju vodenja ter skupaj z njimi razvijali vodenje. Za doseganje ciljev smo izboljševali organiziranost, poslovanje in kadrovske potencialne zavoda.

- **Zagotavljanje stalne podpore ravnateljem in drugim vodstvenim delavcem na področju vodenja in kakovosti VIZ.** Cilj izhaja iz Sklepa o ustanovitvi Šole za ravnatelje in razvojnih usmeritev na področju vzgoje in izobraževanja. Zavod ravnateljicam in ravnateljem omogoča kakovostno usposabljanje ter podporo pri vodenju VIZ, pa tudi pri uveljavljanju sistemskih izboljšav in sprememb. S stalno podporo v obliki svetovanja na pedagoškem, organizacijskem in pravnem področju se izboljšuje kakovost in učinkovitost vodenja ter znižujejo stroški poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov.
- **Razvijanje vodenja VIZ na osebni, organizacijski in sistemski ravni.** Za uvajanje novosti, sprememb in učinkovitih modelov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov izvajamo nacionalne in mednarodne projekte ter aplikativne raziskave, na podlagi katerih izboljšujemo kakovost lastne dejavnosti in učinkovitost vodenja v slovenskih vrtcih in šolah. S sodelovanjem na strokovnih srečanjih v Sloveniji in mednarodnih konferencah smo si v preteklem letu ob omejenih možnostih prizadevali vzpostaviti povezave s sorodnimi zavodi v tujini.
- **Izboljševanje organiziranosti, poslovanja in kadrovskih potencialov zavoda.** Dobra organiziranost zavoda, hitra odzivnost na potrebe vodstev šol in vrtcev, predvsem pa visoka usposobljenost strokovnih delavcev, njihova motiviranost za sodelovanje in uvajanje sprememb so temeljni pogoji za kakovostno izvajanje programov usposabljanja in drugih dejavnosti. V Šoli za ravnatelje si prizadevamo vzpostaviti učinkovito in ekonomično organizacijo dejavnosti ter s tem namenom krepimo načela timskega dela in medsebojnega učenja ter spodbujamo sodelovanje s strokovnimi ustanovami in okoljem.

2.2 PREDNOSTNE NALOGE V LETU 2020

2.2.1 Izvajanje programov usposabljanja in podpore ravnateljem na področju vodenja VIZ

V skladu s Sklepom o ustanovitvi in Statutom je izvajanje programov usposabljanja za vodenje vrtcev in šol najpomembnejša naloga Šole za ravnatelje. Pri izvajanju programov sledimo najvišjim standardom kakovosti

ter sproti preverjamo rezultate svojega dela. Skladno s sprejetim programom dela za leto 2020 smo na tem področju izvajali naslednje aktivnosti:

- na različne načine smo si prizadevali dejavnost Šole za ravnatelje vsebinsko, organizacijsko in prostorsko približati ravnateljem in vodstvenim delavcem VIZ (vsebine programov smo sproti aktualizirali, izvajali smo regijska srečanja ravnateljev ter na različne načine spodbujali mreženje ravnateljev in izmenjavo dobrih praks vodenja);
- krepili smo podporo ravnateljem v različnih oblikah svetovanja na pedagoškem, pravnem in organizacijskem področju ob sodelovanju izkušenih ravnateljev svetovalcev.

2.2.2 Razvijanje vodenja v vrtcih in šolah ter izvajanje projektov

S ciljnimi raziskovanjem v okviru projektnih aktivnosti spoznavamo razmere na področju vodenja šol in vrtcev ter potrebe ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev. Na podlagi teh spoznanj razvijamo ter v praksi preizkušamo nove modele in pristope vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V preteklem letu žal nista bila potrjena dva za nadaljnji razvoj vodenja in kakovosti učenja in poučevanja pomembna programa in sicer: Kakovost 3.0 ter Vodenje in upravljanje profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Tudi zaradi tega dejstva smo v preteklem letu preverjali možnosti za umestitev v projektih zastavljenih ciljev v program redne dejavnosti zavoda ter izvajali aktivnosti za implementacijo dosežkov in spoznanj nedavno zaključenih projektov. Na tem področju so bile posebej izpostavljene naslednje naloge:

- izvajanje aktivnosti za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vrtcih in šolah na podlagi standardov in kazalnikov kakovosti;
- spremljanje in spoznavanje profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev VIZ;
- preučevanje potreb ravnateljev na področju podpore vodenju VIZ na podlagi evalvacije programov usposabljanja ravnateljev in drugih dejavnosti zavoda.

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

Z rezultati in spoznanji, pridobljenimi v različnih projektih ter na podlagi lastne prakse, sproti dopolnjujemo programe usposabljanj, dejavnost in organiziranost Šole za ravnatelje ter sledimo potrebam ravnateljev pri vodenju VIZ. V letu 2020 smo prednostno razvijali in krepili:

- sodelovanje s strokovnimi zavodi na področju izobraževanja in strokovnimi združenji ravnateljev doma in v tujini;
- sistematično in ciljno izobraževanje zaposlenih na strateških razvojnih področjih, zlasti na področju razvoja digitalnih kompetenc zaposlenih, ki vključujejo tudi elemente odprtih izobraževalnih virov;
- sistematično podporo ravnateljem na področju vodenja vrtcev in šol v obdobju izobraževanja na daljavo v obliki spletnih razprav, regijskih aktivov ali individualnih oblik svetovanja iz pedagoških in pravnih vsebin.

2.3 OBSEG IN VSEBINA DELA ŠOLE ZA RAVNATELJE V LETU 2020

V Šoli za ravnatelje smo v letu 2020 kljub zahtevnim pogojem dela po uveljavitvi izobraževanja na daljavo izvajali vse programe in dejavnosti, načrtovane skladno s programom dela. Programe in dejavnosti smo izvajali na daljavo s pomočjo spletnega okolja MOODLE ter videokonferenčnih sistemov ZOOM in PEXIP. Za nemoteno izvajanje vseh programov smo pripravili spletne učilnice ter usposabljali predavatelje za izobraževanje na daljavo oz. za uporabo spletnih orodij.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del

Preglednica 1: Dejavnosti Šole za ravnatelje v letu 2020 ter njihovo uresničevanje

CILJI	PROGRAMI, PROJEKTI, NALOGE	NAČRTOVANI PROGRAM	REALIZACIJA
Izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter podpora oz. svetovanje ravnateljem	<ul style="list-style-type: none"> • Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit; • Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem; • Mreže ravnateljev za razvoj vodenja; • Tematske delavnice; • Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljem; • (P)ostani uspešen srednji vodja; • Mreža učečih se šol in vrtcev; • Do kakovosti s samoevalvacijo; • Svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju; 	9	9
Organiziranje strokovnih srečanj in posvetov	<ul style="list-style-type: none"> • Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev; • Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva; • Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjih šol in dijaških domov; • Nadaljevalni program šole za ravnatelje; • Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev; 	6	5
Publicistična dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Revija Vodenje v Vzgoji in izobraževanju; • Priročnik: Spremljanje dela strokovnih delavcev; • Orodje za presojo vodenja vrtca v času priprtih in zaprtih vrat; • Delovna uspešnost strokovnih delavcev v VII; • Na kaj naj bo ravnatelj pozoren pri vodenju izobraževanja na daljavo. 	4	7
Izvajanje projektov ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Krepitev kompetenc strokovnih delavcev za potrebe vodenja inovativnega javnega zavoda; • Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah; • Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah; • Učim se biti učitelj; 	4	4
Izvajanje mednarodnih projektov	<ul style="list-style-type: none"> • ERASMUS+, K1 – mobilnost ravnateljev, 2018 - 2020; • LELENET (Erasmus +, KA2), 2017 - 2020; • European Education Policy Network on Teachers and School Leadership (EEPN), 2018 - 2022; • Empowering School Principals for Inclusive School Culture (HEAD), 2019 - 2021. 	4	4
Izvajanje nalog na predlog MIZŠ	<ul style="list-style-type: none"> • Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol; • Svetovanje ravnateljem – v sodelovanju ravnateljev svetovalcev; • Podpora aktivnosti članom svetov VIZ, sveti staršev; • Predsedovanje Slovenije Svetu EU. 	4	4

Ravnateljci vrtcev in šol so se v preteklem letu po uveljavitvi epidemije COVID-19 soočali z mnogimi izzivi vodenja in organiziranja vzgojno-izobraževalnega dela v spremenjenih okoliščinah. V času izvajanja izobraževanja na daljavo so izpostavljena nekatera strokovna področja vodenja vrtcev in šol, ki jih tudi sicer uvrščamo med ravnateljeve najpomembnejše naloge in so pomemben pokazatelj kakovosti vodenja ter učenja in poučevanja, kot so: spremljanje pouka, motiviranja zaposlenih, vodenje vrtcev in šol v spremenjenih razmerah, distribuirano vodenje in oblikovanje učeče se skupnosti v vzgojitelskih in učiteljskih kolektivih.

Poleg uveljavljenih programov usposabljanja, strokovnih posvetov in drugih vsebin smo v preteklem letu razvili nekaj novih oblik podpore ravnateljem na področju vodenja ter okrepili dejavnost svetovanja na pedagoškem in pravnem področju.

Spletne strokovne razprave. Namenjene so spodbujanju kolegialnega sodelovanja in medsebojni izmenjavi mnenj, prepričanj in izkušenj med ravnatelji. Usmerjene so v reševanje problemov in izmenjavi rešitev, ki so se v praksi izvajanja izobraževanja izkazale kot učinkovite, kar tudi zmanjšuje osamljenost v poklicu. Teme spletnih strokovnih razprav, v katerih sodelujejo izkušeni ravnatelji svetovalci, so povezane z izvajanjem izobraževanja in vodenja na daljavo.

Regijski strokovni aktivni. V program dela v leto 2020 smo uvrstili tudi regijske aktivne, ki jih izvajamo v sodelovanju ravnateljev svetovalcev. Na regijskih aktivnih smo obravnavali tematiko preprečevanja nasilja v vrtcih in šolah, ki je prav tako povezana z izobraževanjem v izrednih razmerah.

Spletni intervjuji s slovenskimi ravnatelji v tujini. Izvedli smo dve strokovni razpravi na temo izobraževanja na daljavo, ki sta bili med slovenskimi ravnatelji dobo sprejeti. S tovrstno izmenjavo izkušenj bomo nadaljevali tudi v letu 2021.

Individualni coaching. Novoimenovanim ravnateljem, ki so vključeni v program Šole za ravnatelje in ravnateljski izpit nudimo individualni coaching, kar je dodatna oblika podpore na področju vodenja.

Svetovanje na pravnem področju. Svetovanje na pravnem področju je stalna oblika podpore ravnateljem, ki pa jo žal po obsegu moramo prilagajati kadrovskim pogojem v zavodu. Večino tovrstne podpore namreč zagotavljamo s projektno dejavnostjo in ne iz proračunskih virov, zato se obseg pravnega svetovanja spreminja. V preteklem letu smo ravnateljem nudili ravno svetovanje v obliki IKT podpore, izvajali smo svetovalne obiske na sedežih VIZ, tematske delavnice in regijske aktivne.

Na podlagi izkušenj prvega vala epidemije Covid-19 v spomladanskih mesecih smo delo na daljavo v jesenskem obdobju nadgradili in pripravili tudi interna izhodišča za izvajanje izobraževanja na daljavo. V okviru programov in ostalih dejavnosti smo se vsebinsko in izvedbeno prilagajali in odzivali na trenutne aktualne posebnosti, okoliščine in potrebe ravnateljev, zavodov in sistema. V neposredni komunikaciji z ravnatelji smo pridobili veliko koristnih informacij in pobud v zvezi z izvajanjem izobraževanja na daljavo, zaznali smo najpogostejše probleme, s katerimi se ravnatelji soočajo pri vodenju vrtcev in šol ter spoznali veliko primerov dobrih praks vodenja, kar je dobra podlaga nadaljnje strokovno delo Šole za ravnatelje na različnih področjih. Ocenjujemo, da se je samo v jesenskem obdobju, od oktobra do decembra, različnih programov in dejavnosti udeležilo skoraj 2000 ravnateljic in ravnateljev vrtcev in šol, kar kaže, da je tudi z delom na daljavo mogoče dosežati zastavljene cilje.

Preglednica 2: Posebne naloge

Naziv naloge	Izvedba naloge
Podpora aktivnosti članom svetov VIZ, predstavnikom svetov staršev	Naloga je bila realizirana. Sodelovanje svetov staršev z mednarodnim okoljem.
Svetovanje ravnateljem ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev	Naloga je bila realizirana. Izvedba svetovanj z ravnatelji svetovalci na sedežih VIZ in na regijskih aktivnih.
Predsedovanje Slovenije Svetu EU	Naloga ni bila realizirana. Zavod ni sodeloval v delovnih telesih za pripravo dogodka.

Preglednica 3: Osnovne naloge

Naziv naloge	Izvedba naloge
Srečanja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	Naloga je bila realizirana. Sofinanciranje srečanj ravnateljev vrtcev, OŠ in SŠ.

Z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport smo za leto 2020 uskladili tri posebne in eno osnovno nalogo, ki dopolnjujejo redno dejavnost. Vse naloge smo izvedli skladno s programom in višino sredstev.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
 ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
 Splošni del

2.4. OCENA USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV IN PROGRAMA

V letu 2020 smo izvedli vse načrtovane programe usposabljanja, ki so del redne dejavnosti in tudi vse dodatne naloge, povezane s projekti in drugimi aktivnostmi. Posebno strokovno pozornost in visoko stopnjo odgovornosti smo namenili projektom, s katerimi krepimo zmožnosti ravnateljev za vodenje in razvoj kakovosti v slovenskih VIZ. Na podlagi rezultatov projektnega dela redno nadgrajujemo in dopolnjujemo obstoječe programe usposabljanj ravnateljev ali pa razvijamo nove.

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

Primerjava števila udeležencev med letoma 2019 in 2020 kaže na dokaj stabilno zanimanje ravnateljev za različne oblike usposabljanj, na nekaterih področjih lahko beležimo celo večje število udeležencev. V redne programe usposabljanja se vključuje največ ravnateljic in ravnateljev vrtcev in osnovnih šol, manj je srednješolskih ravnateljic in ravnateljev, zato bomo v prihodnje pripravili več programov, ki bodo zanimivi tudi za srednješolske ravnatelje. S spletnimi razpravami in z vsebinami jesenskih posvetov smo v preteklem letu pritegnili večje število srednješolskih ravnateljev, kar kaže, da lahko le s ponudbo kakovostnih programov pričakujemo povečanje števila vključenih udeležencev.

Zaradi epidemije in prepovedi zbiranja na javnih mestih smo jesenske posvete izvedli v spletnem okolju. Kljub številnim pomislekom, tehničnim omejitvam in dejstvu, da smo prvotno načrtovani program skrajšali za polovico ocenjujemo, da so bila vsa tri jesenska srečanja dobro sprejeta tako med udeleženci kot v strokovni javnosti. Program jesenskih srečanj je v celoti sledil aktualnim razmeram v vrtcih in šolah oz. izobraževanju na daljavo in vodenju VIZ v izrednih pogojih. Na jesenskih posvetih ravnateljci tudi sicer pričakujejo več uporabnih napotkov za vodenje VIZ v tekočem šolskem letu, pa tudi strokovne razprave o razvojnih usmeritvah na področju vzgoje in izobraževanja ter priložnosti za medsebojno izmenjavo dobrih praks vodenja, kar pa letos zaradi specifične in razmeram prilagojene izvedbe posvetov ni bilo mogoče v popolnosti uresničiti.

Ocena uspešnosti temelji na naslednjih ugotovitvah:

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

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

Med pomembne dosežke v preteklem letu uvrščamo:

- večje število vključenih ravnateljev in drugih vodstvenih delavcev v programe usposabljanja;
- izvajanje novih oblik podpore ravnateljem na področju vodenja, kot so spletne strokovne razprave, regijski aktivni in spletna srečanja z gosti;
- utrjevanje digitalnih kompetenc strokovnih delavcev Šole za ravnatelje za uporabo spletnih orodij;
- večje število publikacij in priročnikov, namenjenih ravnateljem za doseganje višje kakovosti vodenja.

V Šoli za ravnatelje želimo aktivno sodelovati pri oblikovanju in izvajanju sistemskih ukrepov na področju vodenja vrtcev in šol ter pri oblikovanju razvojnih usmeritev na področju izobraževanja. S poglobljenim sodelovanjem z ministrstvom in drugimi javnimi zavodi na področju šolstva pridobimo pomembne informacije, ki jih potrebujemo pri vsakodnevem delu z ravnateljicami in ravnateljci. Zaradi tega na ravni sistema pričakujemo več usklajenega sodelovanja in povezovanja med ministrstvom in javnimi zavodi na področju izobraževanja ter skupno oblikovanje ukrepov za podporo strokovnim delavcem, ravnateljem in sistemu za doseganje višje kakovosti učenja in poučevanja ter vodenja vrtcev in šol.

3 POROČILA O IZVAJANJU PROGRAMOV IN PROJEKTOV V LETU 2020



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del

3.1 PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

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

Skladno s kazalniki smo v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit izvedli 5 skupin. Ob programu za pridobitev ravnateljskega izpita smo izvedli tudi pripravo in izpite za 14 udeležencev, ki jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje priznal del vsebin izpita. V vseh skupinah je bilo skupaj 83 udeležencev, ki so uspešno opravili ravnateljski izpit.

Preglednica 4: Število skupin in število udeležencev v 2019/2020

PRIČETEK IZVEDBE	SKUPINA	ŠTEVILO UDELEŽENCEV	ŠTEVILO UDELEŽENCEV, KI SO USPEŠNO OPRAVILI RAVNATELJSKI IZPIT
junij 2019/2020	ŠR 1	17	17
	ŠR 2	15	15
	ŠR 3	16	16
Oktober 2018/2019	ŠR 4	18	18
	ŠR 5	17	17
SKUPAJ	5 skupin	83	83
Kandidati za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje		14	14
		SKUPAJ 97	97

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

Preglednica 5: Zunanji sodelavci v programu 2019/2020

ZUNANJI SODELAVEC	PREDMET
Simon Slokan , Inšpektorat RS za šolstvo in šport Mateja Kozlevčar , Inšpektorat RS za šolstvo in šport	Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (del predmeta)
Urška Šraj , CMEPIUS	Izbirna vsebina Mednarodno sodelovanje kot priložnost za profesionalni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev
Ravnatelj: Janja Bogataj , Vrtec Škofja Loka, Romana Epih , Vrtec Medvode, Karmen Cunder , OŠ. 8. talcev Logatec , Erna Meglič , OŠ Križe , mag. Ivanka Stopar , Srednja šola Ravne	Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju (del predmeta - tržnica vodenja)

Zaključek programa je bil izveden 17. oktobra 2020 za vse skupine, v spletnem videokonferenčnem okolju Zoom. Na zaključku so sodelovali direktor in zaposleni v Šoli za ravnatelje.

Preglednica 6: Sodelujoči na zaključku

PROGRAM	ZUNANJI IZVAJALCI
Uvodno plenarno predavanje	dr. Dan Podjed, ZRC SAZU
Tržnica vodenja	Ravnateljji: Janja Bogataj, Vrtec Škofja Loka, Karmen Cunder, OŠ. 8. talcev Logatec, Janja Župančič, OŠ Louisa Adamiča Grosuplje, mag. Ivanka Stopar, Srednja šola Ravne
Podelitev	dr. Simona Kustec, ministrica za šolstvo, znanost in šport (videoposnetek nagovora)

Evalvacijo programa za šolsko leto 2019/2020 smo izvajali na dveh ravneh, in sicer: na ravni zadovoljstva in na ravni učenja. Evalvacija je pokazala, da je program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit z vidika zadovoljstva udeležencev (tj. splošno zadovoljstvo in izvedba (delov) predmetov) in učenja udeležencev (tj. doseganje ciljev in kompetenc) uspešen. Na evalvacijski vprašalnik je odgovorilo 84 udeležencev, kar predstavlja 87 % delež vseh vpisanih v program. Povprečna vrednost ocene vseh skupin udeležencev na ravni zadovoljstva znaša 3.7, na ravni učenja pa 3.3 (na 4-stopenjski lestvici). Skupna povprečna ocenjena vrednost tako znaša 3.5.

Posebno pozornost pri evalvaciji programa smo namenili izvajanju pouka na daljavo v spomladanskem času epidemije (Zoom, Moodle). Med postavke evalvacije smo umestili tudi doseganje splošne kompetence »učenja in sodelovanja na daljavo«, ki je dosegla povprečno ocenjeno vrednost 3.2, splošna ocena zadovoljstva »izvedbe dela programa na daljavo« pa je dosegla povprečno ocenjeno vrednost 3.5 (na 4-stopenjski lestvici), kar ocenjujemo kot uspešno.

V času epidemije Covid-19 smo novoimenovanim ravnateljem v programu ŠRi ponudili tudi možnost individualnega coachinga v obliki sedmih individualnih srečanj. Za coaching se je odločilo 6 novoimenovanih ravnateljev (20 % vpisanih v program). Vsi udeleženci so izvedbo coachinga ovrednotili s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašanja so se nanašala na koristi coachinga, prednosti in slabosti, dogovor, dolžino in obliko paketa, izbiro coacha, ponovno vključevanje v coaching in dostopnost coachinga za ostale ravnatelje. Vsi udeleženci so individualni coaching ovrednotili kot izjemno kakovostno obliko podpore ravnateljem, ki bi jo želeli ohraniti tudi v prihodnosti (za podrobnosti evalvacije individualnega coachinga glej *Poročilo izvajanju podpore ravnateljem v obliki coachinga v okviru programa ŠRi v času Covid-19*). Maja 2020 je bil objavljen razpis za vpis v šolskem letu 2020/2021. Sprejeli smo 79 udeležencev, ki smo jih razdelili v 5 skupin.

Preglednica 7: Število skupin in udeležencev v šolskem letu 2020/2021

PRIČETEK IZVEDBE	SKUPINA	ŠTEVILO UDELEŽENCEV
junij 2020/2021	ŠR1	15
	ŠR2	15
	ŠR3	14
Oktober 2019/2020	ŠR4	18
	ŠR5	17
SKUPAJ	5 skupin	79

Po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje se je za opravljanje ravnateljskega izpita v šolskem letu 2020/2021 prijavilo 13 kandidatov.

Junija 2020 smo spričo okoliščin Covid-19 in izkušenj z izvajanjem pouka na daljavo v prvem valu epidemije začeli s hibridnim modelom izvajanja programa (delno na daljavo in delno v živo), od oktobra do decembra 2020 pa smo program v celoti izvajali na daljavo s pomočjo spletnega učnega okolja Moodle in videokonferenčnega sistema Zoom. Za izvajanje programa na daljavo smo pred pričetkom izvedbe programa (junij 2020) pripravili *Izhodišča za izvajanje izobraževanja na daljavo v programu Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit*.

3.2 PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa: mag. Branka Likon

Namen programa je podpora pri reševanju izzivov vodenja novoimenovanih ravnateljev v konkretnih situacijah s pomočjo kritičnega pogleda izkušenih ravnateljev mentorjev ter mreženje s kolegi ravnatelji, ki se na začetku svoje poklicne poti srečujejo s podobnimi situacijami. Cilji programa so: (1) podpora ravnateljem v prvem letu ravnateljevanja, (2) razvijati znanje in veščine s področja zakonodaje, načrtovanja, spremljanja pouka, finančnega poslovanja in vodenja strokovnih delavcev – ter jih povezati s konkretnimi izkušnjami (3) individualno sodelovanje z mentorjem kot podpora delu novoimenovanega ravnatelja, (4) z vmesnimi aktivnostmi spodbujanje sistematičnega pristopa k izboljševanju opravljanja posameznih ravnateljevih nalog, (5) refleksija na lastno prakso in (6) spodbujanje mreženja.

Preglednica 8: Število udeležencev v programu po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število 2019/20
Vrtec	7
Osnovna šola	12
Srednja šola	/
Višja šola	/
Glasbena šola	/
Dijaški dom	/
Osnovna šola s prilagojenim programom	/
SKUPAJ	19

PV šol. letu 2019/20 so bili udeleženci, 19 novoimenovanih ravnateljev in 19 mentorjev, razdeljeni v 3 skupine, koordinatorji so Aleš Žitnik, Breda Forjanič in Majda Vehovec.

Program obsega 37 kontaktnih ur. Sestavljajo ga tri med seboj povezane oblike dela: (1) šest skupnih srečanj, (2) neposredno individualno sodelovanje mentorja in novoimenovanega ravnatelja in (3) vmesne aktivnosti novoimenovanega ravnatelja.

V letu 2020 so bila izvedena 4 srečanja za udeležence vseh 3 skupin (14., 15. in 16. 1. 2020 – Šolska in delovna zakonodaja, 24. in 25. 3. 2020 – spremljanje pouka kot webinar, 21. in 22. 4. 2020 – načrtovanje kot webinar) ter zaključno srečanje 1.7.2020.

Evalvacija programa MNR v letu 2019/20 pokaže, da udeleženci menijo, da jim program omogoča razvijanje znanja in veščin v skladu s temeljnimi cilji programa. Povprečne ocene so med 3.1. in 3.4 na štiristopenjski lestvici. Najvišja je povprečna ocena pri individualnem sodelovanju z mentorjem kot podpora pri delu. Pri uporabnosti vsebin so najvišje povprečne ocene: ugotovitve šolske inšpekcije, izhodišča za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela ter pristopih in pomenu načrtovanja za kakovostno vodenje šole.

Med oblikami dela je najvišja povprečna ocena (3.6) za strokovne razprave v okviru srečanj. Udeleženci (novoimenovani ravnatelji) navajajo, da si želijo še več razprav in manj predavanj, še bolj aktivno sodelovanje pri njihovih konkretnih primerih ter podaljšanje programa. Želijo si vključitev supervizije in nadgradnje programa. Kot teme, ki bi jih želeli še obravnavati navajajo poslovanje, finance in zakonodajo. Želijo tudi razviti veščine za bolj učinkovito načrtovanje, vključevanje zaposlenih in poverjanje, izboljševanje odnosov v kolektivu ter krizno vodenje.

V šolskem letu 2020/2021 je v program vpisanih 27 novoimenovanih ravnateljev. Sodeluje 27 mentorjev. V letu 2020 sta bili izvedeni 2 srečanja, in sicer uvodno srečanje ter finančno poslovanje.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del

Preglednica 9: Število udeležencev v programu po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število 2020/21
Vrtec	7
Osnovna šola	17
Srednja šola	3
Višja šola	/
Glasbena šola	/
Dijaški dom	/
Osnovna šola s prilagojenim programom	/
SKUPAJ	27

3.3 PROGRAM MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Vodja programa: dr. Tatjana Ažman

Program *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja* (MRR) je namenjen ravnateljem, ki imajo pri vodenju že izkušnje. Osnovni cilj programa je vzajemno učenje manjših skupin ravnateljev, ki prihajajo iz različnih okolij in so povezani v mreže. **Namen je kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo** učinkovito vodenje za učenje. Želimo sistematično razvijati učenje ravnateljev in krepiti mreženje. Enoletni program obsega 32 ur obveznih in 16 izbirnih ur na udeleženca. Program je vodila Tatjana Ažman, moderatorji skupin so bili T. Ažman, P. Markič, P. Peček, V. Poličnik. Koordinatorica je bila Lea Avguštin.

Od januarja 2020 do junija 2020 je bilo v program MRR vključenih 27 ravnateljev (preglednica 1), ki so julija 2020 zaključili s programom. V tem času je bilo izvedenih 21 srečanj vzajemnega srečanja oz. 126 ur programa. Potrdila o udeležbi je prejelo 25 udeležencev. Poročilo o izvedbi programa je objavljeno na spletni strani ŠR: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2019/08/SR_MRR2019.pdf

Izbirna vsebina

Izbirna vsebina je bila izpeljana 28. 1.–29. 1. 2020. Za ravnatelje smo organizirali strokovni obisk slovenskih šol in vrtcev v zamejstvu v Italiji (Trst, Opčine). Strokovne ekskurzije se je udeležilo 15 ravnateljev in 2 predstavnici ŠR.

Zaključno srečanje

Zaključno srečanje skupine 2019/20 je bilo 30. 6. 2020 v obsegu 3 ur in je bilo v celoti izpeljano online preko aplikacije Zoom. Udeležilo se ga je 20 ravnateljev. Ravnatelje smo ob zaključku programa vprašali, kako letošnji program nadaljevati in zaključiti ter kako naprej, v novem šolskem letu. Srečanja na zavodih v živo, da ali ne? Kdaj in kako? Kaj lahko naredimo na daljavo? Evalvacijo smo povzeli v poročilu.

Priročnik: Primeri dobrih praks

V šolskem letu 2019/2020 je 12 ravnateljev je prispevalo 14 primerov dobrih praks, ki so objavljeni v priročniku MRR, Primeri dobrih praks vodenja. Objavljeni so na spletni strani Šole za ravnatelje, v programu MRR: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2019/12/SR_MRR_Prirocnik_zadnji_tisk.pdf

Program v času izrednih razmer

V času prvega vala izrednih razmer (marec–junij 2020) smo vse ravnatelje poklicali po telefonu in jih vprašali, kaj potrebujejo (skupaj 28 klicev). Predlagali smo jim spletna srečanja, s čimer so se strinjali. Namen srečanj je bil

ravnatelje slišati, podpreti, jih spodbuditi k izmenjavi primerov dobrih praks in izzivov ter informirati (seznanjati jih z aktualnimi viri). Sestanke smo organizirali ločeno za ravnatelje vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Vseh sestankov so se udeležili vsi moderatorji skupin, vodila jih je Tatjana Ažman. Izpeljali smo tri online srečanja (zoom), ki smo jih razdelili glede na raven zavoda (posebej za vrtce, OŠ in SŠ), tako je bilo skupaj izpeljanih 7 online srečanj (3. 4., 7. 4. 8. 4., 17. 4., 21. 4., 22. 4., 13. 5.). Srečanja so trajala po 90 minut. Organizirala jih je koordinatorica, vodila pa vodja programa. Udeležila se jih je večina ravnateljev ter vsi moderatorji skupin. Tematika je bila izmenjava izkušenj in primerov dobre prakse v času zaprtja vrtcev in šol, ki smo jih povzeli in objavili na spletni strani ŠR.

Vodja programa Tatjana Ažman je 13. 5. 2020 izvedla za vse ravnatelje eno-urno predavanje o vodenju v času krize (zaprtih vrat) in v času odpiranja vrat zavodov. Predavanja se je udeležila polovica ravnateljev, ostali so se opravičili zaradi nujnih nalog v tem dnevu. Poslali smo jim gradivo in posnetek predavanja v dveh delih.

Razpis programa MRR, 2020/2021

Junija 2020 smo objavili razpis za vpis v novo šolsko leto programa za 30 udeležencev. Poteka v obliki šestih srečanj; dveh skupnih srečanj skupine in po 4 srečanj 8 podskupin - mrež. Zaradi trenutnih razmer je bil program zasnovan v več različicah: v živo in preko spleta, če se bi zaprtje zavodov ponavljalo. Na razpis se je prijavilo 36 ravnateljev. V program smo sprejeli vse (preglednica 1).

Preglednica 10: Število udeležencev v programu MRR v šolskem letu 2019/2020 IN 2020/2021.

UDELEŽENCI	MRR 2019/20	MRR 2020/21	SKUPAJ 2020
Vrtec	10	8	18
Osnovna šola	11	17	28
Srednja šola	6	9	15
Ostalo*		2	2
SKUPAJ	27	36	63

*Ostalo: 1 Center za komunikacijo, sluh in govor Portorož; 1 Posvetovalnica za otroke in starše Novo mesto

Uvodno skupno 4-urno srečanje je potekalo 16. 9. 2020 v Šoli za ravnatelje. V času 2. vala epidemije (oktober-december 2020) smo srečanja mrež že vnaprej načrtovali virtualno in so potekala nemoteno. Varianta B – izvedba srečanja na daljavo – smo dodali varianto C – 1 urno srečanje z ravnatelji mreže, kadar je treba zaradi okoliščin 6-urno srečanje prestaviti. Do decembra 2020 je bilo izvedenih 19 srečanj vzajemnega svetovanja, od tega 18 preko zooma in 1 srečanje v živo. Skupno število ur izvedenega programa v tem obdobju je 114. Spremljava programa poteka preko pisnih refleksij štirih moderatorjev mrež.

3.4 PROGRAM TEMATSKE DELAVNICE

Vodja programa: mag. Peter Markič

V letu 2020 smo načrtovali 8 tematskih delavnic. Izvedlo smo jih 6, saj smo 2 morali zaradi Covida-19 odpovedati. Zadnje 3 delavnice smo izvedli po zoomu. Skupaj se jih je udeležilo 174 ravnateljev in pomočnikov. Odziv na razpise je bil velik, pri nekaterih delavnicah so bila vsa predvidena mesta v dveh dneh zapolnjena. Zaradi premajhne udeležbe smo odpovedali samo eno delavnico.

Poleg tem s finančnega in pravnega področja smo na delavnicah osvetlili tudi pojav nasilja v šolah, odnose z otroki in mladostniki ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. Posebej zanimiva pa je bila delavnica Delo z otroki s posebnimi potrebami. Sodelovalo je 5 strokovnjakov z različnih področij, ki so ravnateljem predstavili značilnosti in metode dela z otroki s posebnimi potrebami. S tem smo dosegli osnovni cilj tematskih delavnic – predstavitev aktualnih tem in novosti z različnih področij z namenom izboljšati kakovost vodenja. Ravnatelji so imeli tudi priložnost srečanja s strokovnjaki z različnih področij.

Preglednica 11: Tematske delavnice v letu 2020

DATUM	NASLOV	Število udeležencev	IZVAJALCI
3. 2. 2020	Priprava letnega poročila za 2019 in izjave o notranjem nadzoru javnih financ	20	dr. Tatjana Horvat
4. 2. 2020	Priprava letnega poročila za 2019 in izjave o notranjem nadzoru javnih financ	19	dr. Tatjana Horvat
17. 2. 2020	Delo z otroki s posebnimi potrebami		mag. Polona Šoln
15. 4. 2020	Delo z otroki s posebnimi potrebami		dr. Erna Žgur
21. 5. 2020	Obvladovanje stresa na delovnem mestu	28	Lea Avguštin
7. 10. 2020	O delu vrtcev in šol v času epidemije z dr. Tino Bregant	70	dr. Tina Bregant
3. 12. 2020	Kaj je treba vedeti o številkah v letnih izkazih v računovodstvu ob koncu leta 2020	16	dr. Tatjana Horvat
17. 12. 2020	Kaj je treba vedeti o številkah v letnih izkazih v računovodstvu ob koncu leta 2020	21	dr. Tatjana Horvat
SKUPAJ		174	

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

3.5 PROGRAM USPOSABLJANJE ZA MENTORJE NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

Vodja programa: mag. Branka Likon

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

Cilji programa:

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

Program praviloma razpisujemo vsako drugo leto oz. ko se pokažejo potrebe po novih mentorjih novoimenovanim ravnateljem. V program usposabljanja so bili vključeni ravnatelji z najmanj enim zaključenim mandatom ravnateljevanja. Mentorstvo predstavlja pomemben korak v vseživljenjskem učenju ravnateljev. Program trajanja 20 ur in obsega 3 delavnice. Dve sta bili izvedeni v letu 2019 in ena delavnica v januarju 2020. V programu

usposabljanja so vsebine: vodenje za učenje, ravnateljeva odgovornost, vloge, naloge in kompetence mentorjev, komunikacijski vidik mentorstva in pomen refleksije.

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

3.6 PROGRAM (P)OSTANI USPEŠEN SREDNJI VODJA

Vodja programa: dr. Mihaela Zavašnik

Cilji programa

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

Program se je pričel izvajati aprila 2019 in se je zaključil oktobra 2020. Obsegal je 56 kontaktnih ur (7 srečanj) ter izvedbo enega mreženja. Program se je spričo Covid-19 epidemije izvajal v hibridni obliki (v živo in na daljavo). Prva štiri srečanja so bila izvedena v živo, medtem ko preostala tri srečanja na daljavo s pomočjo spletne učilnice Moodle in videokonferenčnega sistema Zoom. Ne glede na način izvedbe je program vključeval tudi izkustvene oblike učenja in treninge (npr. refleksije, igre vlog, coaching tehnike in modeli). Zaključno srečanje programa je bilo izvedeno na daljavo. Gostujoči zunanji predavatelj je bil dr. Robert Šumi, predsednik Komisije RS za preprečevanje korupcije (naslov predavanja: *Vodenje z zgledom*).

Preglednica 12: Število vpisanih udeležencev v program

ŠOLSKO LETO	Število skupin	Število udeležencev
2019/2020	2	69

Evalvacija je bila izvedena ob zaključku programa v mesecu oktobru 2020. Program smo evalvirali s pomočjo anketnega vprašalnika Ika. Na vprašalnik je odgovorilo 57 udeležencev, kar predstavlja 85 % vseh udeležencev. Program smo vrednotili na dveh ravneh, in sicer na ravni zadovoljstva (organizacija, izvedba in kakovost predavateljev) in na ravni učenja (uporabnost in koristnost vsebin, vpliv programa na prakso dela). Ocenjujemo, da je program zelo uspešen, saj skupna povprečna vrednost vseh postavk vrednotenja znaša 3.6 (na 4-stopenjski lestvici). Več o evalvaciji programa je dostopno v *Poročilu o izvedbi programa (P)ostani uspešen srednji vodja 2019/2020*.

Novembra 2020 smo objavili nov razpis (čas izvedbe od januarja 2021 do aprila 2022). Prijavilo se je 99 udeležencev, ki smo jih razdelili v 3 skupine.

3.7 PROGRAM MREŽE UČEČIH SE ŠOL IN VRTCEV

Vodja programa: mag. Polona Peček

Od januarja do junija 2020 smo v programu Mreže učečih se šol in vrtcev izvedli naslednje aktivnosti kot nadaljevanje programa iz leta 2019. Zaradi razglašene epidemije in pandemije smo se v programu hitro prilagodili in izvajali srečanja v okolju ZOOM, nekatera srečanja pa tudi v živo, dokler je bilo mogoče:

- Srečanje 1. in 2. skupine Obvladovanje stresa na delovnem mestu je bilo izvedeno v živo na sedežu Šole za ravnatelje



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del
POROČILO O DELU

- Srečanje 1. in 2. skupine Znamo komunicirati s starši je bilo januarja prav tako izvedeno v živo, ostali kontakti pa so se izvajali kot v drugi tematski mreži (16.4.2020, 7.5.2020, 6.5.2020 s posameznimi udeleženci)
- Ostala srečanja so bila izvedena preko Zooma in sicer 15.4.2020 za 1. skupino Stres na delovnem mestu in za 2. skupino 16.4.2020.

Tiste šole in vrtci, ki so potrebovali dodatno pomoč in pojasnila smo za njih izvedli dodatna ZOOM srečanja, komunicirali smo preko telefonov in preko elektronske pošte. Septembra 2020 smo izvedli razpis za Mreže učečih se šol in vrtcev za obdobje 2020/2021, kamor se je prijavilo 24 zavodov in sicer na temo komunikacije, sodelovanja s starši in stresa. Z njimi smo začeli delo v 5 skupinah, do konca leta 2020 smo izvedli 3 srečanja, vsa v okolju Zoom. Tudi njihove vmesne dejavnosti (izvedba delavnic na zavodih) potekajo v istem okolju. Glede na rezultate sprotne evalvacije ugotavljam, da tudi vmesne dejavnosti potekajo dobro, brez kakršnihkoli posebnosti.

Preglednica 13: Število vpisanih udeležencev v program

ŠO LSKO LETO	Število mrež	Število vključenih šol
2019/2020	2	26
2020/2021	3	24

Cilji programa so bili doseženi, zadnje srečanje skupin 2019/2020 naj bi bilo maja 2020, vendar šole in vrtci zaradi nastale situacije niso mogli izvesti zadnjih delavnic na šolah in vrtcih. Dogovorili smo se, da so zadnjo delavnico izvedli do avgusta 2020. Posledično smo zadnje srečanje izvajali avgusta in septembra 2020 za vse skupine.

Vse šole in vrtci so dobili dodatno podporo, ki so jo potrebovali ali pa izrazili željo. Na ZOOM srečanjih so delali v skupinah, tako da smo tudi mreženje med njimi uspeli realizirati.

3.8 PROGRAM DO KAKOVOSTI S SAMOEVALVACIJO

Vodja programa: dr. Mateja Brejc

Cilji:

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

V program je od marca 2020 vključenih 8 zavodov. Srečanja timov za kakovost (35 udeležencev) potekajo videokonferenčno, v letu 2020 smo jih izvedli 5, od tega 3 v dveh manjših skupinah, ki omogočata razpravo ter izmenjavo mnenj in izkušenj med udeleženci in vključenimi zavodi, še eno srečanje pa je bilo izpleljano posamično, z vsakim timom za kakovost posebej. Skupaj je bilo torej izpeljanih 16 videokonferenčnih srečanj. Videokonferenčno izvedbo kombiniramo z aktivnostmi in objavami v spletnem okolju Moodle.

Program izvajamo skladno z izhodišči in usmeritvami zbirke Kakovost v vrtcih in šolah, skladno z epidemiološkimi smernicami poteka na daljavo.

3.9 PROGRAM SVETOVANJA RAVNATELJEM

Vodja programa: mag. Branka Likon

Program smo v letu 2020 izvajali v okviru posebne naloge Implementacija Modela podpore ravnateljem s pomočjo ravnateljev ekspertov (svetovalcev) - dvig kakovosti, ki jo je potrdilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Cilji:

- ravnateljem zagotoviti podporo na pedagoškem področju s sodelovanjem ravnateljem ekspertov -svetovalcev in strokovnih sodelavcev ŠR.

V obdobju od 1.1. 2020 do 31.12. 2020 je bilo izvedeno **16** individualnih svetovalnih obiskov z ravnatelji svetovalci in 5 svetovanj v regijskih aktivih v celoti. **Skupno število udeležениh ravnateljev (svetovancev) je 49**. Izvedenih je bilo 16 individualnih svetovanj z vključevanjem ravnateljev ekspertov (svetovalcev). Dva svetovalna obiska sta bila v celoti izvedena na sedežu VIZ. Zaradi izrednih razmer (Covid-19) pa se je 10 individualnih svetovanj izvedlo v spletnem okolju (spletna učilnica in webinarji) in 4 individualna svetovanja v kombinirani obliki. Z izvedbo svetovalnih obiskov ravnatelju na sedežu VIZ se je preizkušalo protokol in proces svetovanja z vključevanjem ravnateljem svetovalcev v sodelovanju s strokovnimi sodelavci ŠR za natančno opredelitev problemov pri vodenju ter za iskanje strokovnih rešitev. Sodelovalo je **9 ravnateljev svetovalcev**. Pri 4 individualnih svetovanjih je bila tema sodelovanje zaposlenih pri načrtovanju in spremljanju ciljev VIZ. Ravnatelji 3 VIZ so izpostavili izziv iskanja možnosti in priložnosti za izboljševanje klime ter iskanju rešitev za načrtovanja korakov za razvoj sodelovalne kulture VIZ. Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih sodelavcev je bil osrednji izziv pri 3 individualnih svetovanjih, 6 individualnih svetovanj se je osredotočalo na različne izzive pri delu z ljudmi (motivacija, komunikacija, reševanje konfliktov, timsko in projektno delo, sooblikovanje učeče se skupnosti). Pri svetovanjih on-line so ravnatelji dodatno izpostavljali izzive reorganizacije dela in spremljanja pri delu na daljavo.

Preglednica 14: Število udeležencev svetovanj in skupin

ŠOLSKO LETO	Število udeležencev	Število skupin
2019/2020	90	12 regijskih aktivov 30 svetovanj ravnateljem
2020/2021	120	20 regijskih aktivov 30 svetovanj ravnateljem

Evalvacije programa pokažejo, da ga udeleženci (svetovanci) ocenjujejo kot zelo dober. Kot pomembno prednost izpostavljajo, da je svetovanje prilagojeno potrebam in izzivom posameznega ravnatelja. Sam postopek svetovanja ocenjujejo zelo dobro, predvsem preverbo izhodiščnega stanja in vodenje z vprašanji do nadaljnjih razmislekov in iskanja rešitev. Svetovanci navajajo, da si želijo da bi bilo možnosti za tovrstna svetovanja pri Šoli za ravnatelje še mnogo več. Prav tako navajajo da so s takšno obliko svetovanja oblikovali izhodišča za uvajanje izboljšav in da bodo k uvajanju izboljšav pristopili samozavestneje in bolj premišljeno. V celoti je bilo izvedenih **5 svetovanj v regijskih aktivih, z udeležbo 33 ravnateljev**. V primeru regijskih aktivov se je preizkušalo protokol in proces svetovanja ravnateljev svetovalcev in strokovnega sodelavca ŠR v skupini ravnateljev z razpravo vseh udeležениh in o reševanju problemov ter z iskanjem strokovnih rešitev. Sodelovalo je **8 ravnateljev svetovalcev**. Primeri, ki so bili obravnavani na regijskih aktivih, so se nanašali na: nasilje v družini, medvrstniško nasilje, neustrezen odnos strokovnih delavcev do učencev in neprimerno komunikacijo med zaposlenimi. Predstavljeni so bili ukrepi in intervencije pri obravnavi nasilja ter nekaj zakonitosti pri reševanju konfliktov (v odnosu do nasilja). Sledila je razprava udeležениh. Evalvacije programa pokažejo, da ga udeleženci (svetovanci) ocenjujejo kot zelo dober, temelji na konkretnih problemih in ima dobro razmerje med predavanji in strokovnimi razpravami. Prinaša izmenjavo idej in konkretnih rešitev. Druga individualna svetovanja in svetovanja v okviru regijskih aktivih se bodo nadaljevala v letu 2021.

3.10 PROGRAM SPLETNE STROKOVNE RAZPRAVE

Vodja programa: mag. Katja Arzenšek Konjajeva

Spletne strokovne razprave smo uvedli glede na izražene potrebe ravnateljev v času epidemije. Na spletnih strokovnih razpravah sledimo aktualnim dogodkom in omogočamo ravnateljem varen prostor za strokovne razprave in njihov profesionalni razvoj. Teme razprav, ki smo jih v letu 2020 imeli od avgusta do decembra, so: aktualni vidiki vodenja na daljavo, pedagoški vidik vodenja na daljavo, kako voditi sodelavce v aktualnih časih, pravni vidiki vodenja v aktualnih časih. Predavatelji, ki so sodelovali so: Tatjana Ažman, Branka Likon, Sebastjan Čagran, Mihaela Zavašnik, Katja Arzenšek Konjajeva.

Na razpravah so sodelovali tudi ravnatelji svetovalci: Nives Počkar, Anita Ambrož, Janja Bogataj, Romana Epih, Nevenka Lamut, Ciril Dominko, Janja Zupančič, Breda Forjanič, Marko Primožič, Simon Konečnik in predsednik združenja ravnateljev OŠ in GŠ Gregor Pečan.

Ravnatelji izražajo zadovoljstvo z razpravami, predvsem glede tematike, dolžine, pogostnosti in aktualnosti.



Šola za ravnatelje

4 ESS projekti

4.1 KREPITEV KOMPETENC STROKOVNIH DELAVCEV NA PODROČJU VODENJA INOVATIVNEGA JAVNEGA ZAVODA

Vodja programa: mag. Branka Likon, mag. Katja Arzenšek Konjajeva

1. Nadaljevalni program Šole za ravnatelje

Izveden je bil 21. in 22. januarja 2020 z naslovom Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja dobrih medsebojnih odnosov v VIZ. Program je namenjen sistematičnemu razvijanju profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljev, spodbujanju izmenjave dobrih praks ter uvajanju novosti in izboljšav v šole in vrtce. Osredotočil smo se na medsebojne odnose in pomen vodenja pri tem. Izpostavljeni so bili odnosi med zaposlenimi v VIZ s posebnim poudarkom na odnosih med strokovnimi delavci in ravnatelji. Predstavljeni so bili pogledi na medsebojne odnose z različnih zornih kotov. Sodelovali so strokovnjaki z različnih področij: psihologije, energije v organizaciji, nevrologije, vodenja in etike. Predstavljene so bile tudi prakse vodenja medsebojnih odnosov. Teoretična izhodišča in izkušnje iz prakse so lahko osnova za nadgradnjo vodenja medsebojnih odnosov in iskanje za vsako vzgojno-izobraževalno organizacijo edinstvenega načina za doseganje kakovostnih medsebojnih odnosov. Tudi letos sta bili vključeni temi zakonodaja in finance v VIZ. Program je obsegal 16 ur, udeležilo se ga je 166 ravnateljev in drugih strokovnih delavcev. Menijo, da posvet prinaša novosti in sveže ideje in da bodo nova spoznanja lahko uporabili v praksi. Povprečna ocena nadaljevalnega programa je 8,1 na devet stopenjski lestvici in zajema odgovore na vprašanja: o vsebini in metodi dela, o uporabnosti programa ter o organizaciji in izvedbi programa.

2. XXII. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev

Izveden je bil 3. in 4. marca 2020 z naslovom Z energijo do dobrih medsebojnih odnosov v VIZ. Predstavljeni so bili različni prispevki: Osebnostne lastnosti in delovni odnosi, Avtentična energija in optimalne medsebojne povezave, Kaj ugotavlja nevroznanost na temo sodelovanja in vodenja. Izvedene so bile delavnice na temo komunikacije in sodelovanja, odnosov v timih, povezovanju in zaupanju, vzpostavljanju manj stresnega okolja za dobre odnose, pa tudi o temi ni vse mobing. Letošnjega strokovnega posveta pomočnikov ravnateljev se je udeležilo 360 pomočnikov in drugih strokovnih delavcev, program je obsegal 16 ur. Evalvacije so zelo pozitivne. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,9 na devet stopenjski lestvici.

3. Strokovni posveti ravnateljic in ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov

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. Tema srečanj v letu 2020 je bila Kompetence za vodenje v spremenjenih razmerah. Vsak posvet je trajal 8 ur in je bil izveden na daljavo. XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev: udeležilo se ga je 143 ravnateljev. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,76 na devet stopenjski lestvici. XXIX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva: udeležilo se ga je 149. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,6 na devet stopenjski lestvici. XXVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva: udeležilo se ga je 105 ravnateljev. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,47 na devet stopenjski lestvici.

4. Dejavniki učinkovitega komuniciranja

Program je namenjen ravnateljem in strokovnim sodelavcem vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki želijo okrepiti znanje in spretnosti komuniciranja, da bi lahko bolj učinkovito delovali na področju vodenja, ozavestili dejavnike dobre komunikacije in gradili boljše odnose ter prispevali k boljši šolski klimi.

Vloga udeležencev je aktivna, saj po predstavitvi teoretičnih izhodišč razmišljajo in razpravljajo o svojem videnju glede vpliva posameznih dejavnikov na njihovo komunikacijo in z igro vlog preizkušajo različne načine obvladovanja teh dejavnikov za doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev.

S programom se v vzgojno-izobraževalnem zavodu krepi poznavanje vloge zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na potek in doseganje ciljev komunikacije, kot npr. notranji dejavniki vsakega posameznika, karakterne značilnosti, vpliv neposrednega in širšega okolja, poznavanje različnih tehnik komuniciranja. Programa je

usmerjen v prakso in odkrivanje možnih izboljšav komunikacije v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Programa se je udeležilo 179 udeležencev, program je obsegal 8 ur. Evalvacija po zaključku programa je ocenjena z oceno 7,63 na devetstopenjski lestvici.

5. Poenoteni pristopi za etično ravnanje v šolah in vrtcih

Program je namenjen ravnateljem in strokovnim sodelavcem posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki bi želeli pridobiti dodatna znanja in izkušnje za poenotenje ravnanja na izbranem področju v kontekstu profesionalne etike. Teoretične osnove o etiki, morali in vrednotah so preizkušene na primerih etičnih dilem, s katerimi se ravnatelj in strokovni delavci srečujejo pri svojem delu. Ob razpravi o svojih pogledih in ravnanjih se je poizkušalo ta čim bolj usklajevati. Ravnanja v različnih situacijah so zapisana v različnih dokumentih šole. V praksi pa se pogosto pokaže različno razumevanje, saj strokovni delavci v podobnih situacijah reagirajo zelo različno. Program je usmerjen v prakso in doslednosti pri izvajanju dogovorjenih poenotenj ravnanja za večjo profesionalnost pri delu. V okviru programa strokovni delavci vzgojno-izobraževalnega zavoda na prvi delavnici izberejo področje poenotenja ravnanja, ga nekaj časa preizkušajo v praksi in se na drugi delavnici dogovorijo o nadaljnji praksi. Celotno delo temelji na izkustvenih metodah s sodelovanjem večine zaposleni. Programa se je udeležilo 105 strokovnih delavcev, program usposabljanja obsega 8 ur. Evalvacija po zaključku programa je ocenjena z oceno 7,13 na devetsopenjski lestvici.

6. Veščine komuniciranja v angleškem jeziku pri vodenju in mobilnosti ravnateljev – nadaljevalna raven

Program je bil prvotno razvit kot odziv na potrebe ravnateljev po usposabljanju za krepitev znanja in spretnosti na področju tujega jezika. Namen programa je opolnomočenje ravnateljev 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. Namen programa je tudi nadgradnja komunikacijskih in jezikovnih spretnosti ravnateljev v angleškem jeziku v okviru mobilnosti in sodelovanja mednarodnem okolju. Ravnatelji so se usposabljali za čim bolj tekoče komuniciranje v angleškem jeziku v različnih situacijah, formalnih in neformalnih, spoznavali in utrjevali besedišče s področja vodenja v izobraževanju, sodobnih trendov v edukaciji, šolskih sistemov in politik, kakovosti šole, metod učenja in poučevanja, jezik predstavitev in strokovnih razprav. Udeleženci so v programu bili postavljeni v središče učenja in imeli aktivno vlogo, pri čemer je program predvideval uporabo interaktivnih, inovativnih metod dela (skupinsko delo, delo v paru, uporaba vizualnih pripomočkov in IKT tehnologije, predstavitev, igre vlog, svetovna kavarna, ipd.). Program usposabljanja je obsegal 40 ur, vključenih je bilo 21 udeležencev. Izvedenih je bilo 5 srečanj po 8 ur. Do evalvacije je bil upravičen samo en udeleženec, ki je ni izpolnil.

7. Angleščina za potrebe mednarodnega sodelovanja ravnateljev – osnovna raven

Program je namenjen ravnateljem, ki so želeli okrepiti znanje angleščine kot najbolj pogosto uporabljenega jezika v primerih mednarodnega sodelovanja. Program je zasnovan v skladu s potrebami ravnateljev, ki nam jih sporočajo pri sodelovanju v naših programih s področja vodenja in predstavlja nadgradnjo programa, ki se je izvajal v okviru projekta KK na osnovi usposabljanj v preteklih dveh letih za krepitev znanja in spretnosti na področju uporabe angleščine pri mednarodnem sodelovanju in mreženju ravnateljev. Ravnatelji so v programu pridobili znanje in spretnosti za osnovno sporazumevanje na področjih, ki se pojavljajo v vzgoji in izobraževanju ob mreženju s podobnimi institucijami drugih držav.

Poudarek programa je bil na strokovnem besedišču področja vzgoje in izobraževanja in uporabi le-tega v situacijah, ki jih lahko predvidimo v primeru mednarodnega sodelovanja ravnateljev. Udeleženci so bili aktivni, saj so bili postavljeni v različne vloge, ki jih je mogoče predvideti v primerih mednarodnega povezovanja z ravnatelji in institucijami po Evropi. Na ta način so usvajali besedišče in trenirali jezikovno fluentnost pri uporabi tujega jezika. Program je obsegal 40 ur, prva delavnica je trajala 8 ur, ostalih osem pa 4 ure. V program je bilo vključenih 20 udeležencev. Evalvacije so zelo pozitivne. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 8,7 na devet stopenjski lestvici.

8. Ustvarjanje učinkovitega uvajalnega okolja za učitelja začetnika (povezovanje z UBU projektom).

Namen programa je soustvarjanje okolja za uspešno delo timov (učiteljev začetnikov, mentorjev in ravnateljev), in sicer z omogočanjem sodelovanja med člani tima, med različnimi timi in sodelovanja z vsemi udeleženci. Prav tako je namen izmenjava znanj in izkušenj ter razvijanje idej za soustvarjanje spodbudnega in učinkovitega učnega okolja. Program spodbuja iskanje rešitev za izzive iz prakse ter izmenjavo rešitev, ki so se v praksi izkazale kot učinkovite. Program obsega 8 ur in je bil v prvi polovici šolskega leta izveden kot tri srečanja v živo, ki se jih je



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del

udeležilo 98 udeležencev. Za eno skupino 70 udeležencev pa je bil izveden kot delo v spletni učilnici, prav tako v trajanju 8 ur. Delo v spletni učilnici je bilo usmerjeno v refleksijo in podajanje povratne informacije. V vseh programih so udeleženci delili izkušnje iz prakse in postavljali vprašanja ter aktivno sodelovali pri iskanju rešitev. Udeleženci so skupaj razvijali kritično razmišljanje in ustvarjalnost. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,5 na devet stopenjski lestvici.

9. Tematski dan: Vodenje zaposlenih in vzpostavitev konstruktivnih medosebnih odnosov

Tematski dan je bil namenjen ravnateljem svetovalcem. Cilj je bil usposobiti ravnatelje svetovalce za svetovanje na področju vodenja zaposlenih in vzpostavitve konstruktivnih medosebnih odnosov. Tematski dan smo izvedli v trajanju 8 ur. Udeležilo se ga je 21 ravnateljev. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 7,9 na devet stopenjski lestvici.

10. Tematski dan v okviru Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega VIZ, na temo IKT

Tematski dan je bil namenjen ravnateljem in vodstvenim timom in je bil izveden 15. 12. 2020. Namenjen je bil krepitevi zmožnosti ravnateljev v sodelovanju s pomočniki ravnateljev za uporabo IKT v podporo vodenju in uresničevanju ciljev vzgojno-izobraževalnega zavoda. Program usposabljanj predstavlja nadgradnjo spletnih strokovnih razprav in na njih izpostavljenega izziva razvoj kompetenc za spremljanje procesa učenja in poučevanja na daljavo ter nudenja podajanja povratne informacije.

V vsakem sklopu je ob predstavitvi ravnatelja predvidena izmenjava mnenj in izkušenj, udeleženci so bili aktivno vključeni v spletni učilnici. Udeležilo se ga je 21 udeležencev. Povprečna ocena vseh navedenih postavk je 8,0 na devet stopenjski lestvici.

Zaradi izrednih razmer je bila prestavljena izvedba naslednjih programov:

1. **I. mednarodna konferenca Vodenje v vzgoji in izobraževanju** na temo **Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh.**
2. **Tematski dan Usposabljanje za ravnatelje svetovalce (1 dan).**

Evalvacije izvedbe programa za leto 2020 kažejo, da so bili udeleženci zadovoljni z izvedbo. Povprečna ocena za izvedbe teh programov, in sicer vseh navedenih postavk (vsebine in metode dela, uporabnost programa in organizacije in izvedbe programa) 7,8 na devetstopenjski lestvici.

4.2 KREPITEV KOMPETENC PODJETNOSTI IN SPODBUJANJE PROŽNEGA PREHAJANJA MED IZOBRAŽEVANJEM IN OKOLJEM V OŠ (POGUM)

Strokovni vodja programa: 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 ravnateljev v OŠ) s kompetenco podjetnosti.

V letu 2020 se je izvedlo:

- 5 sestankov za pripravo programa za usposabljanje ravnateljev;
- predlog programa za usposabljanje ravnateljev do konca leta 2020;
- oblikovanje smernic za usposabljanje ravnateljev do konca projekta;
- opredelitev Šole za ravnatelje pri usposabljanju ravnateljev v projektu;
- predlog programa za usposabljanje ravnateljev;
- sodelovanje pri eni hospitaciji (OŠ F. Prešerna Kranj).

Šola za ravnatelje se je v letu 2020 redno udeleževala vseh sestankov konzorcijskih partnerjev. Vodja programa se je udeležila konference EDUTAINMENT 2020 (tradicionalni ustvarjalno izobraževalni dogodek, kjer so predstavljeni trendi na področju izobraževanja kadrov skozi konkretne izkušnje različnih podjetij).

V mesecu septembru je bila s strani MIZŠ potrjena sprememba finančnega načrta. Sprememba finančnega načrta je bila potrebna zaradi neporabljenih denarnih sredstev v preteklih obdobjih, saj smo bili vključeni v manj aktivnosti kot je bilo na začetku planiranih, zaradi prerazporeditve izvajalcev aktivnosti in zaradi nemotenega opravljanja aktivnosti do zaključka projekta.



Šola za ravnatelje

POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
Splošni del

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

Strokovni vodja programa: mag. Branka Likon

Ključni cilj projekta je razviti in preizkusiti model celostnega razvoja kompetence podjetnosti pri dijakih skozi medpredmetno povezovanje in sodelovanje z okoljem 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 2020 je Šola za ravnatelje kot konzorcijski partner januarja aktivno sodelovala pri izvedbi delavnice za člane timov in ravnatelje na delovnem srečanju v mesecu januarju, in sicer: Sodelovanje kot ena izmed kompetenc. Šola za ravnatelje je bila aktivno vključena v strateški in strokovni svet projekta ter je sodelovala pri zasnovi različnih pristopov za razvoj kompetenc podjetnosti v gimnazijah. Prav tako je sodelovala pri zasnovi različnih oblik podpore ravnateljem in vodstvenim delavcem za vodenje procesa razvijanja kompetenc podjetnosti na ravni gimnazije. Od septembra dalje pa sodelujemo pri pripravi aktivnosti za šole o razvoju kompetence Obvladovanje dvoumnosti, negotovosti in tveganja. Poseben poudarek pa je na aktivnostih za spreminjanje organizacijske kulture in razvijanje kulture podjetnosti. Redno smo se udeleževali sestankov delovnega tima PODVIG na ZRSŠ (ali on-line).

4.4 UČIM SE BITI UČITELJ

Vodja projekta: mag. Polona Peček

V programu Učim se biti učitelj je v obdobju od 1.1.2020. do 31. 3. 2020 izvajalo aktivnosti 50 timov za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega okolja za učitelja začetnika. Obenem je vzporedno potekal program tudi druge skupine (2. javni razpis), ki šteje 25 timov za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega okolja za učitelja začetnika. Njihov cikel se je zaključil 30.6.2020. tako smo v tem obdobju bili v fazah pridobivanja zaključnih poročil vseh 50 timov prvega javnega razpisa in pridobili smo tudi vse vprašalnike št.7, ki smo jih obdelali in agregirane podatke poslali na MIZŠ, kakor tudi Vmesno poročilo – spremljanje in evalviranje timov v okviru programa Učim se biti učitelj.

Vsi vključeni zavodi so poročila in dokumentacijo oddajali redno, brez večjih zaostankov. Vsak vključen zavod je vsak mesec bil upravičen do izplačila v višini 2.300,00 €. To je višina standardnega stroška na enoto, ki je bila izračunana po ustrezni metodologiji. Izplačila so bila izvedena za obdobje od januarja 2020 do aprila 2020.

Poročilo je vsebovalo pet elementov: opis načrtovane izvedbe, opis dejanske izvedbe, utemeljitev morebitnih razlik in oceno doseženih ciljev ter oceno delovanja tima za zagotavljanje učinkovitega uvajalnega okolja za učitelja začetnika. Zadnji del je bil razdeljen na tri podpoglavja in sicer (v skladu z razpisno dokumentacijo) na strokovno (profesionalno) podporo, družbeno (socialno) podporo in osebno podporo. Izdelali smo skupno vmesno poročilo.

18.9.2020 smo objavili 3.javni razpis projekta za novih 50 izbranih učiteljev začetnikov.

Na ŠR je v roku prispelo 127 vlog za dodelitev sredstev za izvajanje projektov v okviru programa »Učim se biti učitelj«. Komisija za izvedbo javnega razpisa v sestavi: Irena Krapež Stamenković (predsednica komisije), Katja Arzenšek Konjajeva (članica komisije), Polona Peček (članica komisije), Vlasta Poličnik (članica komisije), Peter Markič (član komisije), je prijavnne vloge za projekt pregledala in ocenila na podlagi pogojev in meril, navedenih v besedilu javnega razpisa in v razpisni dokumentaciji ter v izbor predlagala direktorju ŠR 50 prijav, od tega 28 v vzhodni kohezijski regiji in 22 v zahodni kohezijski regiji.

Z izbranimi javnimi zavodi smo tudi podpisali pogodbe o sodelovanju. Rezultate javnega razpisa smo 15.12.2020 objavili na spletni strani projekta. Učitelji začetniki so z delom pričeli 1.1.2021. Na spletni strani projekta smo objavili besedilo javnega razpisa, navodila za prijavo, prijavno vlogo in ostale potrebne dokumente. Prav tako smo vse dokumente obeh preteklih razpisov objavili v arhivu projekta.



Šola za ravnatelje

5 Mednarodni projekti in druge oblike mednarodnega sodelovanja

Vodja: dr. Mihaela Zavašnik

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

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

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

Obdobje projekta: 2018–2020

Projekt se je zaključil 31. oktobra 2020. Zaključno poročilo o projektu smo na CMEPIUS oddali decembra 2020. V času projekta smo izvedli 32 mobilnosti, 3 mobilnosti niso bile realizirane zaradi Covid-19.

5.2 PROJEKT MOBILNOST RAVNATELJEV 2 (ERASMUS+ KA1 ŠOLSKA MOBILNOST)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mihaela Zavašnik

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

Obdobje projekta: 2020-2022

Prijavo za nov projekt mobilnosti smo oddali januarja 2020. Obvestilo o izboru in odobreni višini nepovratnih sredstev projektov v okviru programa Erasmus+ smo prejeli aprila 2020. Odobrenih nam je bilo 29 mobilnosti ravnateljev in zaposlenih v Šoli za ravnatelje v naslednje države: Velika Britanija, Irska, Norveška, Danska, Finska, Švedska, Turčija. Začetek projekta smo zaradi epidemije Covid-19 uradno prestavili na 1. 9. 2020.

5.3 PROJEKT LELENET, ERASMUS+, KA2 STRATEŠKA PARTNERSTVA

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mateja Brejc

Sodelavki v projektu: Lea Avguštin, Maja Škrjanc

Obdobje projekta: 2018 – 2020

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

Cilji projekta:

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

V letu 2020 smo se udeležili treh projektnih sestankov (februarja v Brnu, ostali so potekali na daljavo). Pripravili in preizkusili smo enega od modulov usposabljanja ravnateljev, sodelovali smo pri pripravi in izvedbi mednarodne konference, ki je junija 2020 potekala na daljavo. Projekt smo uspešno zaključili s pripravo in oddajo končnega poročila in pripadajoče dokumentacije.

5.4 PROJEKT HEAD (ERASMUS+ KA3 PODPORA ZA REFORMO POLITIK)

Nosilka projekta na zavodu: dr. Mateja Brejc

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

Obdobje projekta: 2019 – 2021

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

Specifični cilji:

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

V letu 2020 smo se udeležili dveh partnerskih sestankov, obakrat na daljavo. Skupaj s partnerji iz Nizozemske smo pripravili učni načrt (Syllabus) za programe usposabljanj hrvaških in makedonskih ravnateljev osnovnih in srednjih šol. V jesenskem času smo pripravili tudi izhodišča in časovni okvir spremljave pilotne izvedbe usposabljanj.

5.5 OSTALI DOGODKI NA PODROČJU MEDNARODNEGA SODELOVANJA

Zaradi epidemije, ki je onemogočila potovanja v tujino, smo se odločili, da na področju mednarodnega sodelovanja za ravnatelje vzpostavimo možnosti vpogleda v delovanje šol in vrtcev v tujini v času Covid-19 na daljavo. V 2020 smo tako uspešno izvedli dva spletna intervjuja (videokonferenčno okolje Zoom). Spletne intervjuje je vodila dr. Mihaela Zavašnik.

Preglednica 15: Spletni intervjuji s slovenskimi ravnatelji v tujini

DATUM IZVEDBE	Gost spletnega intervjuja	Število udeležencev
17. 11. 2020	Lea Colner, ravnateljica mednarodne osnovne šole z vrtcem Vittra Rösjörtp International na Švedskem	60
1. 12. 2020	mag. Anastazija Avsec, namestnica direktorja Evropske šole v Frankfurtu (Nemčija)	35



Šola za ravnatelje

ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020
POROČILO O DELU
Splošni del

6 Založniška dejavnost

6.1 REVIJA VODENJE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU

Odgovorni urednik: dr. Vladimir Korošec, Šola za ravnatelje

Glavna urednica: mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje

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

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

V obdobju od januarja do decembra 2020 smo izdali 3 številke revije, zadnja je bila tematska in je bila namenjena pregledu praks vodenja po svetu v času pandemije.

Uredniški odbor deluje v sestavi:

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

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

6.2 IZDANE PUBLIKACIJE IN GRADIVA V LETU 2020

Kot treh številke revije *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* smo v preteklem letu izdali naslednja gradiva in publikacije:

- Ažman, T., J. Bogataj in M. Zavašnik. 2020. *Orodje za presojo vodenja vrtca v času priprtih in zaprtih vrat*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Dostopno na: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2020/12/SR_KK_P_Orodje_vrtec_2020_p2.pdf
- Erčulj, J. in M. Zavašnik (ur.). 2020. *Spremljanje dela strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Dostopno na: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2020/06/SR_KK_prirocnik_2020.pdf
- Zavašnik, M., C. Dominko in Zupančič. 2020. *Na kaj naj bo ravnatelj pozoren pri vodenju izobraževanja na daljavo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Dostopno na: http://sizr.si/files/SR_Prispevek2020_K4.pdf
- Zavašnik, M., K. Mihovar Globokar, K. Arzenšek Konjajeva in S. Čagran. 2020. *Delovna uspešnost strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: vprašanja in odgovori*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Dostopno na: http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2020/12/SR_KK_P_vprasanja-odgovori_2020_p1.pdf

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



Šola za ravnatelje

Priloga 1: Udeležba na domačih in mednarodnih konferencah v letu 2020 in strokovnih srečanjih

UDELEŽENEK	NASLOV KONFERENCE	DATUM
Tatjana AŽMAN	<ul style="list-style-type: none"> • KWorld Education Leadership Symposium WELS Online, Zug • Konferenca ob 20-letnici delovanja Nacionalnega centra za informiranje in poklicno svetovanje v mreži Euroguidance 	<p>1. do 4. 9. 2020, na daljavo</p> <p>5. 11. 2020, na daljavo</p>
Mateja BREJČ	<ul style="list-style-type: none"> • Mednarodna znanstvena konferenca ICSEI • WISE konferenci • ACEL Global Leadership Conferece • Udeležba in aktivno sodelovanje na dogodkih v organizaciji SDM 	<p>5.- 11. 1. 2020 Marakeš, Maroko</p> <p>11. marec 2020, na daljavo</p> <p>oktober 2020, na daljavo</p> <p>maj – december 2020, na daljavo</p>
Sebastjan ČAGRAN	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenca na temo varne uporabe spleta je podalo številna izhodišča za pripravo varne uporabe spleta tudi za namene poučevanja, Arnes 	<p>november 2020, na daljavo</p>
Branka LIKON	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetence za vodenje v spremenjenih razmerah, ŠR Strokovno srečanja ravnateljic in ravnateljiv osnovnega šolstva • Kompetence za vodenje v spremenjenih razmerah, ŠR Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljiv srednjega šolstva 	<p>9. in 10. november 2020, na daljavo</p> <p>23. in 24. november 2020, na daljavo</p>
Peter MARKIČ	<ul style="list-style-type: none"> • Udeležba na mednarodni konferenci Zug 	<p>1.- 4. september 2020, na daljavo</p>
Polona PEČEK	<ul style="list-style-type: none"> • Udeležba na mednarodni konferenci Zug 	<p>1.- 4. september 2020, na daljavo</p>
Vlasta POLIČNIK	<ul style="list-style-type: none"> • Mednarodna konferenca, World Leadership Symposium Zug 	<p>1.- 4. september 2020, na daljavo</p>
Mihaela ZAVAŠNIK	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creating Erasmus+ and the European Solidary Corps (stakeholder's event) • World Education Leadership Symposium 2020 	<p>Bruselj, 28. – 29. 1. 2020</p> <p>1. – 4. 9. 2020, na daljavo</p>

Priloga 2: Udeležba na izobraževanjih in usposabljanjih v letu 2020

IME IN PRIIMEK	PROGRAM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJA	KRAJ IN ČAS
Katja ARZENŠEK KONJAJEVA	<ul style="list-style-type: none"> LOGOSINTEZA, izbirne vsebine coachinga ZOOM, vodenje konferenc MODLE, ustvarjanje spletne učilnice, interno izobraževanje 	november 2020, webinar junij 2020, na daljavo oktober 2020, na daljavo
Tatjana AŽMAN	<ul style="list-style-type: none"> Spletno izobraževanje za spletno facilitacijo, 25 ur krajša on-line usposabljanja s področja vodenja, dela z zaposlenimi, uporabo spletnih orodij in izobraževanja na daljavo 	Inštitut OLEUS, maj 2020, na daljavo januar – december 2020, na daljavo
Lea AVGUŠTIN	<ul style="list-style-type: none"> Poslovni coaching-premagovanje stresa in komunikacija v timu, Javni sklad za razvoj kadrov - KOC krajša on-line usposabljanja s IKT, uporabo spletnih orodij, izobraževanja na daljavo, dela z zaposlenimi – obvladovanje stresa Zeleno okrevanje-circular change,, Ladeja Godina Košir Wellbeing as a Net Winner in the Post-Pandemic Era- Thierry Malleret How can we support student well-being in the digital age? OECD webinar 	13.2.2020, Hiša EU januar – december 2020, na daljavo AmCham, 22.5.2020, na daljavo 8. 9.2020, GWS, na daljavo 15. 12. 2020, na daljavo
Mateja BREJEC	<ul style="list-style-type: none"> New insights on teacher and school leader professionalism: What to expect from the latest TALIS 2018 results Usposabljanje za e-moderatorje več krajših webinarjev, strokovnih pogovorov o kakovosti, vodenju in mreženju v izobraževanju v organizaciji ICSEI, AERA, OECD, ACEL idr. Mreža znanja Arnes 	11. marec, na daljavo maj 2020, na daljavo maj - december, na daljavo november 2020, na daljavo
Sebastjan ČAGRAN	<ul style="list-style-type: none"> spletne učilnice Moodle, Arnes, interno izobraževanje ZOOM, Arnes, interno izobraževanje Dan spletnega anketiranja. Izobraževanje za uporabo spletnega orodja 1ka anketa za zbiranje in obdelavo podatkov, Center za družboslovno informatiko; 	oktober 2020, na daljavo november 2020, na daljavo september 2020, na daljavo
Vladimir KOROŠEC	<ul style="list-style-type: none"> krajša usposabljanja na temo vodenja in kakovosti v izobraževanju 	januar – december 2020, na daljavo
Irena KRAPEŽ STAMENKOVIČ	<ul style="list-style-type: none"> spletne učilnice Moodle, Arnes, interno izobraževanje ZOOM, Arnes, interno izobraževanje 	oktober 2020, na daljavo november 2020, na daljavo
Branka LIKON	<ul style="list-style-type: none"> krajša usposabljanje na temo vodenja in mreženja 	januar – december 2020, na daljavo

IME IN PRIIMEK	PROGRAM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJA	KRAJ IN ČAS
Peter MARKIČ	<ul style="list-style-type: none"> Izobraževanja za uporabo IKT (moodle, zoom) 	oktober 2020, na daljavo;
Polona PEČEK	<ul style="list-style-type: none"> Udeležba na videokonferencah in webinarjih v organizaciji EDEN – European Distance and E-learning Network Udeležba na različnih webinarjih v povezavi z izobraževanjem na daljavo Usposabljanje za MOODLE preko Arnesa in predavanje dr. Vike Florjančič Udeležba na vseh izobraževanjih v okolju ZOOM in Moodle v organizaciji ŠR 	januar – december 2020, na daljavo januar do december 2020, na daljavo oktober 2020, na daljavo
Vlasta POLIČNIK	<ul style="list-style-type: none"> Izobraževanja za uporabo IKT (moodle, zoom) Webinarji na temo učenja na daljavo, Corwin: Going Deeper with Distance Learning Webinar 	oktober 2020, na daljavo 30. 9. 2020, na daljavo
Anja SAGADIN BEDRAČ	<ul style="list-style-type: none"> izobraževanje na daljavo – izkušnje za prihodnost? Pedagoškega inštituta 22. 6. 2020 posvet Lastovke UP 2020: Pandemija učenja na daljavo Spletne učilnice Moodle, interno izobraževanje 	13. 5. 2020, na daljavo 22. 6. 2020, na daljavo september 2020
Mihaela ZAVAŠNIK	<ul style="list-style-type: none"> krajša on-line usposabljanja s področja vodenja, dela z zaposlenimi, uporabo spletnih orodij in izobraževanja na daljavo (različne organizacije: IEDC, OECD, Javni študentski razvojni in invalidski sklad, EDEN, ICF Chapter, Maraton pozitivne psihologije, Arnes...) e-Facilitator : večšine spletne facilitacije Strokovni posvet Korona in vrtec 	januar – december 2020, na daljavo 11. – 25. 5. 2020, na daljavo 26. 11. 2020, na daljavo
Petra WEISSBACHER	<ul style="list-style-type: none"> spletne učilnice Moodle, Arnes, interno izobraževanje ZOOM, Arnes, interno izobraževanje 	oktober 2020, na daljavo november 2020, na daljavo



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO ZA LETO 2020

POSEBNI DEL

Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih za leto 2020



Šola za ravnatelje

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

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, [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 organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj);
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18 in 195/20 – odl. US);
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE);
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021 (Uradni list RS, št. 75/19, 61/20 – ZDLGPE, 133/20 in 174/20 – ZIPRS2122);
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1, 33/19 – ZMVN-1A, [72/19](#) in 174/20 – ZIPRS2122);
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2020 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 75/19 in 139/20).
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03);
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoiP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17, 80/18 in 160/20);

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del

1.2 VIRI FINANCIRANJA

Preglednica 1: Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev					
	Pogodba z MIZŠ (št. pogodbe 3330-19-431002)	Dodatek k pogodbi z MIZŠ (št. 3330-19-431002)	Kotizacije udeležencev, naročnina	Javna agencija za raziskovalno dejavnost	Sredstva ESS	Sredstva mednarodnih projektov
Šola za ravnatelje	X		X			
Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju			X	X		
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje					X	
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev					X	
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev					X	
K1 Mobilnost						X
Erasmus+, K2, LELENET						X
Erasmus+, K3, HEAD						X
Podpora aktivnostim članom svetov VIZ		X				
Predsedovanje Slovenije Svetu EU		X				
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev		X				
Svetovanje ravnateljem ob sodelovanju ravnateljev svetovalcev		X				
Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega VIZ - IJZ					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v OŠ - POGUM					X	
Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah - PODVIG					X	
Učim se biti učitelj - UBU					X	

1.3 OCENA USPEHA, UPOŠTEVAJE FIZIČNE, FINANČNE IN OPISNE KAZALCE IZ LETNEGA PROGRAMA ZA LETO 2020

Upošteva je zastavljene cilje v letu 2020 ugotavljamo, da so bili cilji v celoti uresničeni.

V nadaljevanju bomo prikazali finančne kazalce iz finančnega načrta za leto 2020 in dejanske uresničitve.

1.4. PREGLED PREJEMKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

Preglednica 2: Pregled prejemkov po načelu denarnega toka za leto 2020 (v EUR)

	REALIZACIJA 2020	LDN 2020	Indeks RE/LDN
PRIHODKI SKUPAJ	1.920.473	1.934.183	99,29
PRORAČUNSKI VIRI	1.821.561	1.831.698	99,45
MIZŠ SKUPAJ	1.620.950	1.621.548	99,96
• MIZŠ – Plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	600.178	600.178	100,00
• MIZŠ – Materialni stroški	39.950	39.950	100,00
• MIZŠ – Posebne naloge	11.200	11.500	97,39
• MIZŠ – Osnovne naloge	9.000	9.000	100,00
• MIZŠ – ESS	960.622	960.920	99,97
DRUGI PRORAČUNSKI VIRI	200.611	210.150	95,46
• ZRSŠ – ESS	152.547	171.300	89,05
• CMEPIUS (za mednarodne projekte)	34.483	28.650	120,36
• ARRS	7.592	7.200	105,44
• Drugi proračunski viri (refundacije)	5.989	3.000	199,63
NEPRORAČUNSKI VIRI	98.912	102.485	96,51
• KOTIZACIJE (kotizacije udeležencev programov, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic)	77.695	81.985	94,77
• ZALOŽNIŠTVO (naročniki)	15.003	14.500	103,47
• FINANČNI PRIHODKI	161		
• DRUGI VIRI	6.053	6.000	100,88



Šola za ravnanje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del

Pojasnila posameznih postavk in v primerjavi s planom odstopajočih indeksov:

- 'Celotni prihodki', glede na plan 2020, so bili realizirani v višini 99,29 %.
- 'Proračunski viri', v primerjavi s planom 2020, so bili realizirani 99,45 %.
 - Sredstva, prejeta od MIZŠ, so bila realizirana v višini 99,96 %.
 - Drugi proračunski viri so bili realizirani v višini 95,46 %:
 - Nakazila Zavoda RS za šolstvo so bila realizirana v višini 89,05 %. *Obrazložitev:* Zaradi epidemije COVID je bil v mesecu aprilu 2020 odpovedan znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju, vsa jesenska srečanja ravnateljev pa so bila izvedena on-line, in sicer v obsegu 8 ur (2 x 4 ure). Pripadajoča sredstva za izvedbo on-line posvetov so 50 % (namesto 100 EUR/udeleženca/2dni samo 50 EUR/udeleženca/2dni).
 - 'CMEPIUS za mednarodne projekt', indeks 120,36. *Obrazložitev:* Prejeli smo sredstva v višini 34.483 EUR za projekt Erasmus+ KA1 PLUS, ki se v času, ko se je pripravljala LDN za 2020, niso načrtovala, prejeta pa še niso bila sredstva za Erasmus+ K1 Mobilnost ter Erasmus + Lelenet.
 - 'Drugi proračunski viri - refundacije', indeks 199,63. *Obrazložitev:* Nenačrtovana daljša bolniška odsotnost (trije meseci) višje predavateljice.

1.5 NEDOPUSTNE ALI NEPRIČAKOVANE POSLEDICE V IZVAJANJU PROGRAMA DELA

V letu 2020 ni bilo nedopustnih ali nepričakovanih posledic pri izvajanju programa dela.

1.6 OCENA USPEHA V PRIMERJAVI Z DOSEŽENIMI CILJI IZ POROČILA PRETEKLEGA LETA ALI VEČ PRETEKLIH LET

Šola za ravnatelje je vsa leta svojega delovanja uspešna tako v doseganju ciljev kot v poslovanju s pozitivnim izidom. Ob redni dejavnosti smo samostojno ali kot partner v konzorciju v preteklem letu izvajali štiri projekte ESS. To so: Učim se biti učitelj (UBU), Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v obdobju od 2018 do 2022 (IJZ/KK), Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (POGUM) ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG). Poleg ESS projektov je ŠR samostojno izvajala mednarodni projekt Erasmus+, K1 mobilnost ter v sodelovanju s tujimi partnerji projekte: Erasmus+, K2 LELENET in Erasmus+, K3 - Empowering School Principals for Inclusive School Culture (HEAD).

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

Tudi leto 2020 je bilo uspešno, saj smo uresničili zastavljene cilje pri delu in poslovanju, ravnali smo skladno s sprejetimi usmeritvami. Izvajanje redne dejavnosti in projektov je v veliki meri zaznamovala epidemija COVID-19. Kljub temu, da je smo večino dejavnosti izvajali v spletnem okolju, smo po vsebini in obsegu v celoti realizirali načrtovani program dela, dodatno pa smo organizirali tudi nekaj novih oblik podpore ravnateljem na področju vodenja VIZ v izrednih razmerah, kot so: regijski aktivni, spletne strokovne razprave, coaching in individualno svetovanje, kar je bilo pri ravnateljih dobro sprejeto.

1.7 OCENA GOSPODARNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – finančni vidik:

ŠR ima na področju obvladovanja odhodkov vpeljan sistem notranjega finančnega nadzora z medletnim spremljanjem finančnega poslovanja po višini in namenih ter sprotim ukrepanjem.

Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja – strokovni vidik:

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

1.8 OCENA DELOVANJA SISTEMA NOTRANJEGA FINANČNEGA NADZORA

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

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

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

Sistem notranje kontrole je vzpostavljen z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

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

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

Predmet notranje revizije v letu 2020 za leto 2020 je bila presoja skladnosti ravnanj Šole za ravnatelje s področnimi predpisi na področju skladnosti in ustreznosti Pravilnika o računovodstvu in Pravilnika o popisu, ki sta veljala v letu 2020. Preverjena je bila tudi ustreznost izvrševanja priporočil prejšnje revizije.

"Ugotovitve:

Pravilnik med drugim opredeljuje sestavo in delo popisnih komisij, aktivnosti pri pripravi popisa, aktivnosti pri izvedbi popisa glede na posamezne skupine sredstev in virov sredstev, aktivnosti pri pripravi poročila o popisu in obravnavanje poročila o popisu.

Terjatve in obveznosti, ki se ne usklajujejo so:

- terjatve, zavarovane s prejetimi in izdanimi vrednostnimi papirji ali z inštrumenti za zavarovanje plačil;
- terjatve, prijavljene v insolventne postopke;
- Terjatve in obveznosti, ki izhajajo iz razmerja s prebivalstvom, občani in tujci ter dajatve.

Terjatve, ki se ne vodijo v analitičnih evidencah po poslovnih partnerjih, temveč le v glavni knjigi, se popisujejo le z vpogledom v poslovne knjige.

Menimo, da mora biti v navodilu za popis opredeljeno, da bodo v izpisih obveznosti upoštevane vse prejete fakture, ki bodo v računovodsko službo prispele do 20. januarja oziroma do 25. januarja, in sicer za obveznosti do uporabnikov EKN, ki se nanašajo na preteklo leto.

Obveznosti, ki se ne vodijo v analitičnih evidencah po poslovnih partnerjih, temveč le v glavni knjigi, naj se popisujejo le z vpogledom v poslovne knjige.

Za zastarane in neizterljive terjatve je pri popisu potrebno preveriti možnost izterjave. Na podlagi preveritve popisna komisija predlaga sklepe za uskladitev knjigovodskih vrednosti izkazanih terjatev ali morebitni odpis, v kolikor je terjatev neunovčljiva oziroma neizterljiva.

S posebnim sklepom kot določa pravilnik se sprejme odločitev o odpisu terjatev (iz razloga neizterljivosti) ter o odpisu osnovnih sredstev in drobnega inventarja, ki so podlaga za izločitev sredstev iz registra osnovnih sredstev. Pri tem bi bilo smiselno dodati, da se pri odpisu stvarnega premoženja priložijo dokumenti, iz katerih mora biti razvidno, kdo je to opremo dal v uničenje in komu.

Sklep o odpisu osnovnih sredstev je podlaga za izločitev osnovnih sredstev oziroma za evidentiranje osnovnih sredstev na konto 049 – trajno iz uporabe, v kolikor sklep o odpisu ne vsebuje obveznih prilog.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del

Ker so bile ugotovljene manj pomembne pomanjkljivosti, zaradi katerih nobeno področje nima stopnje tveganja "zelo visoka", revidirancu ni potrebno pripraviti odzivnega poročila. Upoštevanje priporočil, podanih v okviru te revizije, naj se preveri pri naslednji redni letni reviziji."

V letu 2020 so bila opravljena tudi tri preverjanja na kraju samem, in sicer za Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v obdobju od 2018 do 2022 (IJZ/KK), Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (POGUM) ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG). Šola za ravnatelje povsod sodeluje kot konzorcijski partner, poslovodeči partner pa je Zavod RS za šolstvo. Pregled je v vseh treh primerih izvedla Služba za izvajanje kohezijske politike, MIZŠ).

Ugotovitve:

- *Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v obdobju od 2018 do 2022:*

Namen preverjanja je bil ugotoviti, da so navedeni stroški za blago in storitve resnično nastali in da se uporabljajo za namen, za katerega so bila dodeljena sredstva evropske kohezijske politike. Preverjena je bila finančna konstrukcija, doseganje ciljev in kazalnikov, vzorci preverjanja, spoštovanje nacionalne in EU zakonodaje, ločenost računovodskega spremljanja in evidentiranja poslovnih dogodkov, arhiviranje dokumentacije in ustreznost revizijske sledi. Izdano je bilo Končno poročilo o izvedenem preverjanju na kraju samem, v katerem nepravilnosti ni bilo ugotovljenih.

- *Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (POGUM):*

Namen preverjanja na kraju samem je bil zagotoviti, da so navedeni stroški za blago, storitve in gradnje resnično nastali in se uporabljajo v namen, za katerega so bila dodeljena sredstva evropske kohezijske politike. Področja preverjanja so bila: skladnost operacije s pogodbo o sofinanciranju, spoštovanje nacionalne in EU zakonodaje, ločenost računovodskega spremljanja in evidentiranja poslovnih dogodkov, arhiviranje dokumentacije in ustreznost revizijske sledi, obstoj in ustreznost sofinanciranih investicij. Izdano je bilo priporočilo o dopolnitvi spletnih strani vseh sodelujočih konzorcijskih partnerjev z vsemi zahtevanimi elementi, ki jih določajo Navodila OU na področju komuniciranja vsebin evropske kohezijske politike v programskem obdobju 2014-2020.

- *Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (PODVIG):*

Konzorcijskega partnerja Šola za ravnatelje je na preverjanju zanimalo, zakaj se pri standardnem strošku na enoto – urni postavki stroškov osebja pri operaciji Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah (Pogum) drugače uveljavljajo opravljene ure kot pri operaciji Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah (Podvig). Izpostavil je težavo beleženja 100 % delovnega časa za zaposlenega, ki delo v deležih opravlja na več operacijah.

Upravičencu in konzorcijskim partnerjem je bilo pojasnjeno, da so pri uveljavljanju obsega ur v

okviru stroška dela na uro v skladu z navodili ministrstva upravičene le dejansko opravljene delovne (efektivne) ure zaposlenega na operaciji v določenem mesecu. Iz navedenega izhaja, da se za posamezni mesec morebitnih odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniške, itd.) ne upošteva v obseg ur, ki jih upravičenec uveljavlja v okviru upravičene višine stroška za zaposlenega, ker so morebitne odsotnosti že upoštevane v sami višini urne postavke. Navedeno velja za vse operacije, pri katerih se strošek dela zaposlenih uveljavlja kot urna postavka stroškov osebja.

Na ministrstvu so bile v IS OU e-MA za operacijo Pogum naknadno preverjene naključne mesečne časovnice konzorcijskega partnerja Šola za ravnatelje. Ugotovljeno je bilo, da se standardni strošek na enoto – urna postavka uveljavlja neustrezno, saj so v pregledanih časovnicah upoštevane tudi ure dopusta.

Upravičencu Zavodu RS za šolstvo je bilo pojasnjeno, da je skrbnik pogodbe na ministrstvu za operacijo Pogum obveščen o ugotovljeni nepravilnosti.

Priporočeno mu je, da v sodelovanju z upravičencem preveri vse standardne stroške na enoto – urne postavke in odpravi nepravilnosti.

Nepravilnost je bila odpravljena in tudi finančno usklajena.

Vsa poročila o opravljeni redni notranji reviziji ter ostalih opravljenih kontrolah se hranijo v arhivu ŠR, Vojkova cesta 63, Ljubljana.

1.9 POJASNILA NA PODROČJIH, KJER ZASTAVLJENI CILJI NISO BILI DOSEŽENI

Dejavnost Šole za ravnatelje smo izvajali skladno s Programom dela, finančnim in kadrovskim načrtom za leto 2020. To velja tako za programski del, kot tudi za poslovanje s finančnimi sredstvi. Izvedli smo vsa načrtovana usposabljanja, posvete, projektne in druge dejavnosti ter na teh področjih v celoti realizirali zastavljene cilje. V celoti smo realizirali vse načrtovane osnovne in posebne naloge in dodatno izvedli tudi nekaj novih oblik podpore ravnateljem za vodenje VIZ v izrednih okoliščinah oz. v obdobju izobraževanja na daljavo.

V preteklem letu smo skupaj z ostalimi zavodi pripravili dva razvojna projekta, in sicer: Kakovost 3.0 ter Vodenje in upravljanje profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki pa žal nista bila potrjena, zaradi česar so nekoliko upočasnjena prizadevanja za nadaljnjo sistemsko urejanje področja kakovosti izobraževanju ter profesionalnega in kariernega razvoja strokovnih delavcev in ravnateljev.

1.10 OCENA UČINKOV POSLOVANJA NA DRUGA PODROČJA

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

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

Šola za ravnatelje na različnih področjih sodeluje z drugimi javnimi zavodi po 28. členu ZOFVI, strokovnimi in znanstvenimi ustanovami ter profesionalnimi združenji ravnateljev, s katerimi izmenjujemo strokovna stališča in pobude za razvoj vzgoje in izobraževanja. S svojo dejavnostjo si prizadevamo med ravnatelji krepiti njihovo družbeno odgovornost za razvoj vzgoje in izobraževanja ter jih spodbujamo k medsebojni delitvi znanj in izkušenj ter k oblikovanju učečih se skupnosti v vrtcih in šolah. Tudi v programih EU s področja izobraževanja in usposabljanja je v ospredju spodbujanje socialne vključenosti na regionalni ravni in doseganje ključnih mejnikov, ki so jih sprejele države članice EU in EFTA na področju izobraževanja in usposabljanja. Med ravnatelji krepimo tudi njihovo družbeno odgovornost, tako znotraj šolskega okolja kot tudi izven, v obliki sodelovanja z gospodarstvom in drugimi deležniki v lokalnem okolju.

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

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

1.11.1 Kadri

V Šoli za ravnatelje je bilo konec leta 2020 zaposlenih 18 strokovno usposobljenih sodelavcev: direktor, trije področni sekretarji, osem višjih predavateljev, štiri koordinatorji področij, 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 nekateri tudi številne mednarodne izkušnje tako na vsebinskem kot tehnično administrativnem področju. Prav tako imajo izkušnje s spremljanjem in izvajanjem projektov, sofinanciranih s sredstvi ESS in iz državnega proračuna ter mednarodnih projektov.

Na začetku leta je bilo skupaj zaposlenih 20 polno ali delno zaposlenih sodelavcev, na dan 31. 12. 2020 pa 18. Od skupnega števila na začetku leta 2020 je bilo 16 sodelavcev financiranih iz sredstev državnega proračuna (enajst v 100 % deležu, eden 50 %, eden 70 %, eden 35 %, eden 25 % in eden 20 %). Ostali so se financirali iz sredstev ESS.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del

Preglednica 3: Število zaposlenih po delovnih mestih in deležu zaposlitve (zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest na dan 31. 12. 2020)

Delovno mesto	Skupno število sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih - NDČ	Ur tedensko			
			40	32	10	8
Direktor	1	1	1			
Področni sekretar	3	3	3			
Višji predavatelj	8	6	6		1	1
Samost. str. delavec	1	1	1			
Koordinator področij	4	1	2	2		
Tajnik VIZ VI	1	1	1			
Skupaj	18	13	14	2	1	1

Preglednica 4: Delavci ŠR na dan 31. 12. 2020

Za. št.	Naziv delovnega mesta (DM)	Šifra DM	Zahtevana stop. izobrazbe	Dejanska stop. izobrazbe	Plačni razred	Delež zaposlitve	Število delavcev
1.	DIREKTOR	B017390	VIII.	IX.	53	100 %	1
2.	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 ŠR	I018011	VIII.	VIII.	53	100 %	1
6.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	IX.	51	100 %	1
7.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	VIII.	51	100 %	1
8.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	VIII.	49	100 %	1
9.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	VIII.	48	100 %	1
10.	VIŠJI PREDAVATELJ ŠR	I018011	VIII.	VIII.	50	100 %	1
11.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	IX.	46	30 %	1
12.	VIŠJA PREDAVATELJICA ŠR	I018011	VIII.	VIII.	48	20 %	1
13.	SAMSTOJNI STRKOVNI SODELAVEC	J017227	VII.	VII.	44	100 %	1
14.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	38	100 %	1
15.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VIII.	37	60 %	1
16.	PREDAVATELJICA ŠR	I017190	VII.	VIII.	40	40 %	
17.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	38	30 %	1
18.	PREDAVATELJICA ŠR	I017190	VII.	VII.	40	20 %	
19.	KOORDINATOR PODROČIJ	J017052	VII.	VII.	36	50 %	1
20.	TAJNIK VIZ VI	J026026	VI.	V.	31	100 %	1

Preglednica 5: Število zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2020

Izobrazba	Število
Doktorat	5
Magisterij	6
Specializacija	1
Visoka izobrazba	5
Srednja šola	1
Skupaj zaposlenih	18

1.11.2 Prostori

Maja 2017 je Šola za ravnatelje v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport z najemom pridobila prostore v zgradbi Študentske organizacije v Ljubljani na Vojkovi cesti 63, kjer je na istem mestu združena vsa dejavnost zavoda. Organizacija vseh dejavnosti zavoda je s tem veliko lažja in bolj pregledna, gledano s finančnega vidika pa veliko bolj smotrna in racionalna. Prostori na Vojkovi 63 po velikosti in funkcionalnosti zadoščajo trenutno potrebam za izvajanje redne dejavnosti, za organizacijo večjih dogodkov, kot so posveti in konference, na katerih je večje število udeležencev, pa moramo najemati dodatne prostore. Kljub temu si v zavodu prizadevamo pridobiti lastne prostore, ki bodo omogočali sodobno in finančno vzdržno izvajanje dejavnosti ter zagotavljali dolgoročni razvoj. O prostorski problematiki zavoda smo v preteklem leti ponovno seznanili ministrstvo, pobuda o nujnosti reševanja tega vprašanja pa je bila obravnavana tudi na Svetu zavoda. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Šoli za ravnatelje tudi ne zagotavlja zadostne višine sredstev za pokrivanje stroškov najema prostorov, za nakup opreme ter za materialne stroške, povezane z redno dejavnostjo, kar obremenjuje izvajanje dejavnosti in poslovanje zavoda. Stroške najema prostorov in druge materialne stroške pokrivamo iz kotizacij, ki jih plačujejo udeleženci ter iz projektov ESS.

1.11.3 Oprema

V tekočem letu 2020 smo iz lastno oblikovanega vira (rezultati poslovanja preteklih let) nabavili tri PC prenosnike ASUS UM431 (skupna vrednost 2.251,89 EUR), HP računalnik ProOne 440 (802,52 EUR) štiri monitorje DELL 27" (skupna vrednost 1.004,06 EUR) ter tiskalnik Brother (62,91 EUR). Nabavljen je bil tudi dlančnik, čitalec črtnih kode za potrebe izvedbe inventure (1.558,75 EUR).

Od MIZŠ smo prejeli licenco za programsko opremo podjetja Gambit Trade d.o.o. (1.689,25 EUR). Obračunana je bila amortizacija, ki za leto 2020 znaša 3.239,63 EUR. Končna vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev na dan 31. 12. 2020 znaša 10.123,07 EUR.



Šola za ravnatelje

POSLOVNO POROČILO
ZA LETO 2020
posebni del



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO ZA LETO 2020

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



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

1.12 BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2020

	Leto 2020 (v EUR)	Leto 2020 delež (%)	Leto 2019 (v EUR)	Leto 2019 delež (%)
A) DOLGOROČNA SREDSTVA V UPRAVLJANJU	18.705	9,07	5.993	1,57
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	10.717		9.028	
2. Popravek vrednosti neopredmetenih sredstev	6.983		5.253	
3. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	106.038		103.870	
4. Popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev	99.649		101.652	
5. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	8.582		0	
B) KRATKOROČNA SREDSTVA	187.584	90,93	376.259	98,43
1. Denarna sredstva na podračunu	109.629		125.278	
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	604		2.232	
3. Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	69.169		71.364	
4. Druge kratkoročne terjatve	456		285	
5. Aktivne časovne razmejitve	7.726		177.100	
C) ZALOGE			0	
AKTIVA SKUPAJ (SREDSTVA)	206.289	100,00	382.252	100,00
D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	179.466	87,00	363.586	95,12
1. Kratkoročne obveznosti za prejete predujme	0		0	
2. Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	59.872		65.243	
3. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	19.908		22.031	
4. Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	190		0	
5. Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN	65.169		242.528	
6. Pasivne časovne razmejitve	34.327		33.784	
E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	26.823	13,00	18.666	4,88
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	8.582			
2. Obveznosti za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva	16.990		16.080	
3. Presežek prihodkov nad odhodki	1.251		2.586	
PASIVA SKUPAJ (OBV. DO VIROV SREDSTEV)	206.289	100,00	382.252	100,00

Bilanca stanja vsebuje podatke o stanju in obveznostih do njihovih virov na zadnji dan tekočega leta (31. 12. 2020) in zadnji dan predhodnega obračunskega obdobja (31. 12. 2019).

Sredstva zavoda oziroma obveznosti do virov sredstev, so na dan 31. 12. 2020 znašala 206.289 EUR.

Prilogi k bilanci stanja sta:

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

1.12.1. SREDSTVA

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

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

A. Dolgoročna sredstva v upravljanju za leto 2020

VRSTA DOLGOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2020 (v EUR)
Neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	116.755
Popravek vrednosti opr. osn. sredstev	106.632
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	8.582
SKUPAJ	18.705

- **Neopredmetena dolgoročna sredstva:** v letu 2020 je bilo za 1.689,25 EUR vlaganj v neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za licenco Gambit Trade d.o.o., ki smo jo prejeli od MIZŠ.
- **Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva:** nakup računalniške opreme v vrednosti 5.680,13 EUR.

B. Kratkoročna sredstva in aktivne časovne razmejitve za leto 2020

VRSTA KRATKOROČNIH SREDSTEV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2020 (v EUR)
Denarna sredstva na podračunih	109.629
Kratkoročne terjatve do kupcev	604
Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN	69.169
Druge kratkoročne terjatve	456
Aktivne časovne razmejitve	7.726
SKUPAJ	187.584

Denarna sredstva na podračunih so sredstva v višini **109.628,70 EUR**. ŠR ima samo en podračun.

Kratkoročne terjatve do kupcev v višini 604,04 EUR:

- Neplačani računi fizičnih oseb za 2. del programa ŠR v višini 542,90 EUR. Terjatve se nanašajo na leto 2020, valuta 20.10.2020.
- Neplačan račun fizične osebe za revijo Vodenje v višini 36,54 EUR, ki se prav tako nanaša na leto 2020.
- Terjatev do Mladinske knjige iz leta 2019 za preplačilo v višini 24,60 EUR.

Kratkoročne terjatve do uporabnikov EKN v višini 69.168,91 EUR:

- kkratkoročne terjatve do MIZŠ za decembrske plače v višini 52.876,14 EUR;
- kratkoročna terjatev do Cmepiusa za pogodbeni znesek projekta KA1 Mobilnost v višini 14.442,20 EUR;
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za kotizacijo Mreže v višini 1.701,90 EUR. Terjatve so bile vzpostavljene konec leta 2020.
- kratkoročna terjatev do uporabnikov EKN za izvedeno Tematsko delavnico v višini 39,04 EUR. Terjatev se nanaša na leto 2019.
- kratkoročne terjatve do posrednih uporabnikov EKN za naročnino revije v višini 109,63. Dve terjatvi za naročnino revije se nanašata na leto 2020, ena pa na leto 2019.

Druge kratkoročne terjatve v višini 455,69 EUR:

- terjatve za preplačani vstopni DDV.

Aktivne časovne razmejitve v višini 7.726,32 EUR:

- gre za kratkoročno odložene odhodke za projekt Učim se biti učitelj. Odhodki se nanašajo na plače oktober, november in december 2020 in bodo s strani MIZŠ poravnani v letu 2021 po potrditvi zahtevkov.

C. Zaloge

Zavod nima zalog.

1.12.2. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

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

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

D. Kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve za leto 2020

VRSTA KRATKOROČNIH OBEZNOSTI	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2020 (v EUR)
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	59.872
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	19.908
Druge kratkoročne obveznosti	190
Kratkoročnr obveznosti do uporabnikov EKN	65.169
Pasivne časovne razmejitve	34.327
SKUPAJ	179.466

Kratkoročne obveznosti do zaposlenih v višini 59.872,16 EUR so obveznosti do zaposlenih za decembrske plače, prispevke, davke ter druga povračila, ki se nanašajo na plače. Plače se izplačujejo v skladu s predpisi; prispevki in davki se obračunavajo in plačujejo v skladu z zakoni tako, da se upošteva velikost davčnih stopenj.

Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v znesku 19.907,69 EUR:

- do dobaviteljev v državi in jih predstavljajo neplačani računi za blago in storitve z valuto v letu 2021;

Kratkoročne obveznosti do uporabnikov EKN v višini 65.169,25 EUR:

- znesek v višini 13.521 EUR predstavljajo obveznosti za prejeti avans MIZŠ decembra 2019 za projekt Učim znesek v višini 25.690,06 EUR predstavljajo obveznosti za prejeti avans MIZŠ v septembru 2020 za projekt Učim se biti učitelj. Predvidoma bo porabljen do konca februarja 2021;
- 10,50 EUR so stroški vodenja računa, ki jih zaračunava Ministrstvo za finance, valuta v letu 2021;
- obveznost do ZRSŠ v višini 39.417,79 EUR so obveznosti za že prejete avanse za projekta ESS Krepitev kompetenc ter Pogum;
- obveznost 50,90 EUR do SGGOŠ za najem parkirišč za mesec december 2020.

Pasivne časovne razmejitev v višini 34.327,20 EUR (kratkoročno odloženi prihodki – plačilo že prejeto, stroški pa še niso nastali):

- projekt Erasmus+ KA1 PLUS 34.327,20 EUR.

E. Lastni viri in dolgoročne obveznosti

VRSTA LASTNIH VIROV	VREDNOST NA DAN 31. 12. 2020 (v EUR)
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	8.582
Obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	17.115
Presežek prihodkov nad odhodki	1.125
SKUPAJ	26.822

Obveznosti za neopredmetena in opredmetena sredstva v višini 26.822,25 EUR:

- dolgoročno odloženi prihodki za projekt Erasmus+ KA1 PLUS v višini 8.581,80 EUR (razlika do celotne, še ne izplačane, pogodbene vrednosti);
- sredstva, dana v upravljanje ustanovitelju v vrednosti 17.115,05 EUR;
- **Ugotovljeni poslovni izid**, ki je presežek prihodkov nad odhodki in za leto 2020 znaša 1.125,40 EUR, z že upoštevanim davkom od dohodka pravnih oseb v višini 186,22 EUR. Za znesek 1.125,40 EUR se povečajo obveznosti za neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva do ustanovitelja, ki s 1. 1. 2021 znašajo 18.240,45 EUR.

1.13 STANJE IN GIBANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV V LETU 2020

	Dolgoročne premoženjske pravice (v EUR)	Oprema (v EUR)	Skupaj (v EUR)
NABAVNA VREDNOST			
31.12.2019	9.028	103.870	112.898
Neposredna povečanja	1.689	5.680	7.369
31.12.2020	10.717	109.550	120.267
POPRAVEK VREDNOSTI			
31.12.2020	5.253	101.652	106.905
Amortizacija v letu 2020	1.730	1.509	3.239
31.12.2020	6.983	103.161	110.144
SEDANJA VREDNOST			
31.12.2019	3.775	2.218	5.993
31.12.2020	3.734	6.389	10.123

V poslovnem letu 2020 se je vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev za povečala za 1.689,25 EUR. Gre za licencio Gambit Trade d.o.o., ki smo jo prejeli od MIZŠ. Amortizacija je bila obračunana po 20 % amortizacijski stopnji in je za leto 2020 znašala 1.730,24 EUR. Sedanja vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev na dan 31.12.2020 znaša 3.733,80 EUR.

Vrednost opreme se je povečala za 5.680,13 EUR. Iz lastno oblikovanega vira (rezultati poslovanja preteklih let) smo nabavili tri PC prenosnike ASUS UM431 (skupna vrednost 2.251,89 EUR), HP računalnik ProOne 440 (802,52 EUR) štiri monitorje DELL 27" (skupna vrednost 1.004,06 EUR) ter tiskalnik Brother (62,91 EUR). Nabavljen je bil tudi dlančnik, čitalec črtne kode, za potrebe izvedbe inventure (1.558,75 EUR).

Amortizacija je bila obračunana po amortizacijski stopnji 12 % za pisarniško pohištvo, 20 % za ostalo opremo, 25 % za drugo računalniško opremo ter 50 % za računalnike. Sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31.12.2020 znaša 6.389,27 EUR.

1.14 PREGLED STANJA IN GIBANJE DOLGOROČNIH FINANČNIH NALOŽB IN POSOJIL

Šola za ravnateljce v letu 2020 v bilanci stanja ni izkazovala dolgoročnih finančnih naložb in posojil.



Šola za ravnateljce

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

1.15 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO OBRAČUNSKEM NAČELU

	Leto 2020 (v EUR)	Leto 2019 (v EUR)	Indeks 2020/2021
CELOTNI PRIHODKI	1.871.653	1.755.450	106,62
A) PRIHODKI OD POSLOVANJA	1.871.492	1.755.169	106,63
JAVNA SLUŽBA MIZŠ	1.610.819	1.374.529	117,19
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	600.886	525.843	114,27
MIZŠ - materialni stroški	41.280	26.000	158,77
MIZŠ - dodatki k pogodbi	20.200	12.485	161,79
MIZŠ - ESS	948.453	810.201	117,06
DRUGI PRIHODKI	260.673	380.640	68,48
ESS sredstva - ZRSŠ	123.689	209.180	59,13
LASTNI VIRI (kotizacije, založništvo, ...)	118.889	115.807	102,66
ARRS, CMEPIUS	7.747	36.267	21,36
MEDNARODNI PROJEKTI	4.829	14.040	34,39
DRUGI PRIHODKI	5.518	5.346	103,22
B) FINANČNI PRIHODKI	161	17	947,06
C) DRUGI PRIHODKI	0	0	
Č) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	0	264	
CELOTNI ODHODKI	1.870.403	1.752.617	106,72
D) STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	1.131.157	879.672	128,59
Stroški materiala	20.771	43.137	48,15
Stroški storitev	1.110.386	836.535	132,74
E) STROŠKI DELA	739.079	872.927	84,67
Plače in nadomestila plač s prispevki	675.304	799.123	84,51
Ostali stroški dela	63.775	73.804	86,41
F) AMORTIZACIJA			
G) DRUGI STROŠKI			
H) FINANČNI ODHODKI	165	18	916,67
I) DRUGI IZREDNI ODHODKI	2		
J) PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI			
K) PRESEŽEK PRIHODKOV	1.250	2.833	44,12
Davek od dohodka pravnih oseb	125	247	50,61
Presežek prihodkov z upoštevanjem DDPO	1.125	2.586	43,51
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	18	21	85,71
Število mesecev poslovanja	12	12	100,00

Izkaz prihodkov in odhodkov je narejen v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in zajema poslovanje v letu 2020.

CELOTNI PRIHODKI: 1.871.653,47 EUR

A) Prihodki od poslovanja: 1.871.492,66 EUR

Prihodki od poslovanja za leto 2020 so dosegli 106,63 % višine prihodkov iz leta 2019 in znašajo 1.871.492,66 EUR:

- JAVNA SLUŽBA MIZŠ: 1.610,819,30 EUR:
 - sredstva MIZŠ za plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki 600.886,10 EUR; indeks 114,27; *Obrazložitev:* višina sredstev je vezana na zaposlitve (sistemiziranih 13 zaposlenih), razlog povečanja: zvišanje plačnih razredov, odpravnina ob odhodu v pokoj;
 - sredstva MIZŠ za materialne stroške 41.280 EUR; indeks 158,77; *Obrazložitev:* odobritev višjih materialnih stroškov za leto 2020 (prenos ostanka sredstev na plačah na postavko materialnih stroškov);
 - sredstva MIZŠ za dodatke k pogodbi 20.200; indeks 161,79; *Obrazložitev:* višina sredstev je odvisna od osnovnih in posebnih nalog, ki jih določi MIZŠ;
 - sredstva MIZŠ za projekte ESS 948.453,20 EUR; indeks 117,06; *Obrazložitev:* Povečani indeks gre na račun izplačil za projekt Učim se biti učitelj (po finančnem planu);
- DRUGI PRIHODKI: 260.673,36 EUR:
 - ZRSŠ za projekte ESS 123.688,93 EUR; indeks 59,13; *Obrazložitev:* Gre za financiranje projektov Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda 2 (107.650,00 EUR), Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah - POGUM (10.017,10 EUR) ter Krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah - PODVIG (6.021,83 EUR). Vsa sredstva so se črpala v skladu s finančnimi načrti posameznih projektov;
 - ARRS, Cmepius 7.747,58 EUR; indeks 21,36; V postavko je vključeno sofinanciranje revije Vodenje s strani ARRS v znesku 7.591,57 EUR ter delno kritje strokovne ekskurzije zaposlene sodelavke v znesku 156,01 EUR;
 - Lastni viri od kotizacij in založniška dejavnost 118.888,81 EUR; indeks 102,66;
 - Mednarodni projekti 4.829,39 EUR, indeks 34,39; *Obrazložitev:* Gre za pokrivanje nastalih stroškov za projekt Erasmus+ HEAD;
 - Drugi prihodki 5.518,65 EUR; so odtegljaji zaposlenim za najem parkirišč ter morebitni presežki odobrenih limitov za telekomunikacije.

B) Finančni prihodki 160,81 EUR

Zavod je v letu 2020 imel 160,81 EUR finančnih prihodkov, ki izvirajo iz stroškov zaračunanih zamudnih obresti ter opominjanja za neplačane račune.



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

CELOTNI ODHODKI: 1.752.617 EUR
E) Stroški blaga, materiala in storitev

Stroški blaga, materiala in storitev znašajo skupno 1.131.156,86 EUR. Indeks povečanja glede na leto 2019 je 128,59, poveča pa se na račun stroškov storitev.

Razdelitev stroškov blaga in materiala:

STROŠKI BLAGA IN MATERIALA	Leto 2020 (v EUR)	Leto 2019 (v EUR)	Indeks 2020/2019
Stroški potrošnega materiala za računalnike	1.298	1.196	108,53
Stroški strokovne literature in priročnikov ter revij	1.892	1.807	104,70
Stroški pisarniškega materiala	3.192	3.409	93,63
Materialni stroški za izobraževanje udeležencev programov	5.518	9.125	60,47
Ostali stroški za izobraževanje (hrana, napitki udeležencev programov)	6.198	25.148	24,65
Drugi posredni stroški	2.673	2.452	109,01
SKUPAJ	20.771	43.137	48,15

Celotni materialni stroki so se v primerjavi z letom 2019 zmanjšali za 48,15 %.

Obrazložitev indeksov:

- Stroški potrošnega materiala za računalnike, *indeks 108,53*; v primerjavi s preteklim letom so bili nabavljeni mediji za shranjevanje datotek (USB ključki) ter SSD diski za povečanje zmogljivosti starejših računalnikov;
- Stroški pisarniškega materiala, *indeks 93,63*; zmanjšanje indeksa v primerjavi z letom 2019 je posledica manjšega števila zaposlenih;
- Materialni stroški za izobraževanje udeležencev programov (bloki, pisala, mape, potrdila); *indeks 60,47*; zmanjšanje indeksa je posledica izvedb izobraževanj na daljavo;
- Ostali stroški izobraževanja (hrana, kava, voda), *indeks 24,65*; zmanjšanje indeksa je posledica izvedb izobraževanj na daljavo;
- Drugi posredni stroški, *indeks 109,01*; v primerjavi s preteklim letom je bilo zamenjanih nekaj gsm aparatov; v kolikor je bil z nakupom aparata presežen delavčev limit (280 EUR/2 leti), zaposleni sam plača razliko (odtegljaj od plače).

Razdelitev stroškov storitev:

STROŠKI STORITEV	Leto 2020 (v EUR)	Leto 2019 (v EUR)	Indeks 2020/2019
Stroški čiščenja prostora	4.475	5.070	88,26
Stroški telekomunikacij	5.772	7.057	81,79
Stroški zavarovanja in požarne varnosti	2.292	2.962	77,38
Poslovne najemnine (poslovni prostori, predavalnice, fotokopirni stroj, računalniki)	73.583	99.152	74,21
Tekoče vzdrževanje programske in računalniške opreme	3.987	3.777	105,56
Kongresne storitve za izvedbo posvetov	8.380	86.193	9,72
Stroški investicijskega vzdrževanja	0	471	
Stroški plačilnega prometa in poštne	4.434	4.103	108,07
Stroški domačih predavateljev in strokovnih del.	19.118	25.076	76,24
Stroški gostujočih predavateljev (tujina)	0	1.651	
Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih	2.448	5.472	44,74
Stroški razvoja informacijskega sistema	9.610	18.936	50,75
Stroški zdravniških pregledov zaposlenih	0	0	
Stroški notranje revizije		915	
Stroški zunanjih udeležencev izobraževanja (RE)		9.307	
Stroški konzorcijskih partnerjev		127.473	
Stroški za javne zavode (lump sum)		83.262	
Stroški do JZ za SSE (projekt UBU)	865.987	167.900	515,78
Stroški službenih poti	30.297	56.891	53,25
Stroški študentskega servisa	3.551	4.709	75,41
Avtorski honorarji in podjemne pogodbe	41.334	40.138	102,98
Stroški reprezentance	1.468	1.909	76,90
Stroški oglaševalskih storitev	1.633	2.958	55,21
Stroški tiskarskih storitev	19.696	56.753	34,70
Stroški grafičnega oblikovanja	9.307	22.169	41,98
Stroški članarin	2.144	2.055	104,33
Sodni stroški, stroški notarjev in odvetnikov	664		
Ostali stroški storitev	206	176	117,61
SKUPAJ	1.110.386	974.158	113,98

Indeks povečanja celotnih stroškov storitev v primerjavi z letom 2019 je 113,98.

Obrazložitev indeksov:

Zaradi zmanjšanja števila zaposlenih, zmanjšanja aktivnosti oz. izvedb izobraževanj na daljavo, so se zmanjšali naslednji stroški:

- Stroški čiščenja prostorov, *indeks 88,26*;
- Stroški telekomunikacij, *indeks 81,79*;
- Stroški zavarovanja in požarne varnosti, *indeks 77,38*;



Šola za ravnanje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020



Šola za ravnatelje

- Poslovne najemnine, *indeks 74,21*;
- Kongresne storitve za izvedbo posvetov, *indeks 9,72*;
- Stroški predavanj in lektoriranja, *indeks 76,24*;
- Stroški strokovnega izobraževanja zaposlenih, *indeks 44,74*;
- Stroški razvoja informacijskega sistema ŠRIS, *indeks 50,75*;
- Stroški službenih poti, *indeks 53,25*;
- Stroški študentskega servisa, *indeks 75,41*;
- Stroški reprezentance, *indeks 76,90*;
- Stroški oglaševalskih storitev, *indeks 55,21*;
- Stroški tiskarskih storitev, *indeks 34,70*;
- Stroški grafičnega oblikovanja, *indeks 41,98*.

Ostali indeksi:

- Stroški plačilnega prometa in poštnine, *indeks 108,07*; v primerjavi z letom 2019 so se nekoliko povečale PTT storitve, v glavnem zaradi velikega števila poslanih priporočenih pošilk za projekt UBU;
- Stroški domačih predavateljev in strokovnih delavcev, *indeks 111,86*; indeks se je povečal zaradi izvedbe zaključnih konferenc ESS projektov;
- Obveznosti do JZ za SSE, *indeks 515,78*; indeks odraža veliko večje število vključenih zavodov v projekt Učim se biti učitelj v primerjavi z leto 2019. V letu 2019 je oktobra, novembra in decembra sodelovalo 50 zavodov, v letu 2020 pa v prvih treh mesecih 75 zavodov, aprila, maja in junija pa 25. Poleg tega so bili stroški s strani MIZŠ za leto 2019 delno pokriti šele v letu 2020;
- Avtorski honorarji in podjemne pogodbe, *indeks 102,98*;
- Stroški članarin, *indeks 104,33*;
- Ostali stroški storitev, *indeks 117,61*; strošek predstavlja uničenje stare dokumentacije iz arhiva ŠR ter medknjižnično izposajo.

Razčlenitev postavke 'najemnine':

- Poslovne najemnine, znesek 73.584 EUR:
 - 29.603 EUR – najem pisarn;
 - 30.910 EUR – najem predavalnic;
 - 7.224 EUR – najem fotokopirnega stroja;
 - 617 EUR – najem računalniške opreme;
 - 5.230 EUR – najem parkirnih mest.

F) Stroški dela

Stroški dela so za leto 2020 znašali 739.079,51 EUR, kar je 15,33 % manj kot v letu prej. Zmanjšanje je posledica zmanjšanja števila zaposlenih (potek pogodb za določen čas na projektih). Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je 18, v letu 2019 pa 21.

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

G) Amortizacija

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

K) Finančni odhodki

v višini 164,60 EUR se nanašajo na zamudne obresti od delno neupravičeno izplačanih zahtevkih za projekt POGUM.

O) Presežek prihodkov

Šola za ravnateljje je v letu 2020 dosegla presežek prihodkov nad odhodki v višini 1.250,60 EUR pred obdavčitvijo. Davek od dohodka pravnih oseb znaša 125,20 EUR. Čisti ustvarjen presežek prihodkov nad odhodki je tako 1.125,40 EUR, ki ga bo zavod (po potrditvi 'Sveta zavoda') oblikoval kot vir za nabavo opredmetenih osnovnih sredstev.

OSTALA RAZKRITJA

Delež vstopnega DDV je ostal na stopnji 7 %, enako kot v letu 2019.

V letu 2020 nismo imeli likvidnostnih težav.

1.16 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO VRSTAH DEJAVNOSTI

Šola za ravnateljje v letu 2020 ni imela prihodkov in odhodkov iz tržne dejavnosti.

Pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti

Vsi prihodki v skupni višini 1.755.450 EUR predstavljajo prihodke od izvajanja javne službe. Prav tako vsi odhodki v višini 1.871.653 EUR predstavljajo odhodke od izvajanja javne službe. Za opravljanje tržne dejavnosti Šola za ravnateljje ni registrirana in je ne opravlja. Tako se celotni prihodki in celotni odhodki vodijo nerazdeljeno.



Šola za ravnateljje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

1.17 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH UPORABNIKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

Prihodki in odhodki po načelu denarnega toka za leto 2020 in pojasnila glede na LDN 2020

Konto		Realizacija 2020 (v EUR)	LDN 2020 (v EUR)	Indeks RE 20/LDN 20
I. SKUPAJ PRIHODKI		1.920.473	1.934.183	99,45
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE		1.821.722	1.831.698	99,12
A) PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC		1.787.234	1.803.048	99,54
7400	Prejeta sred. iz državnega proračuna za tekočo porabo	660.328	660.628	199,63
7402	Prejeta sred. iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	5.989	3.000	107,61
7404	Prejeta sred. iz javnih agencij za tekočo porabo	7.748	7.200	98,32
741	Prejeta sredstva iz državnega proračuna za ESS	1.113.169	1.132.220	
741	Prejeta druga sred. (mednarodni projekti)			120,38
B) DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE		34.488	28.650	99,18
7102	Prejete obresti	161		
784	Ostala prejeta sredstva iz proračuna EU	34.327	28.650	119,82
2. PRIHODKI OD PRODAJE B IN S NA TRGU		98.751	102.485	96,36
7130	Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu	98.751	102.485	96,36
II. SKUPAJ ODHODKI		1.931.524	1.919.949	100,60
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE		1.931.524	1.919.949	100,60
A) PLAČE IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM		649.682	630.556	103,03
4000	Plače in dodatki	573.930	553.407	103,71
4001	Regres za letni dopust	15.520	14.015	110,74
4002	Povračila in nadomestila	33.469	33.832	98,93
4003	Sredstva za delovno uspešnost	10.463	13.300	78,67
4009	Drugi izdatki zaposlenim	16.300	16.002	101,86
B) PRISPEVKI DELODAJALCEV ZA SOCIALNO VARNOST		102.395	95.768	106,92
401..	Prispevki za socialno varnost	94.931	89.372	106,22
4015	Premije KDPZ	7.464	6.396	116,70
C) IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE		1.174.438	1.193.625	98,39
4020	Pisarniški in splošni material in storitve	48.083	70.360	68,34
4021	Zdravniški pregledi zaposlenih	9.620	8.500	113,18
4022	Energija, voda, kom. storitve in komunikacije	416	420	99,05
4023	Prevozni stroški in storitve	31.682	42.180	75,11
4024	Izdatki za službena potovanja	16.055	23.800	67,46
4025	Tekoče vzdrževanje	66.156	85.300	77,56
4026	Poslovne najemnine in zakupnine	1.002.426	963.065	104,09
4029	Drugi operativni odhodki	167		
403	D) PLAČILA DOMAČIH OBRESTI	4.842		
	E) INVESTICIJSKI ODHODKI	4.842		
4202	Nakup opreme		14.234	
III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI		11.051		
III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI		200.379		

PRIHODKI

A. Prihodki iz sredstev javnih financ 1.787.234 EUR, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- nakazila MIZŠ 660.328:
 - plače s prispevki, povračili, nadomestili in drugimi stroški plač 600.178 EUR,
 - materialni stroški 39.950 EUR,
 - osnovne in posebne naloge 20.200 EUR.
- projekti ESS 1.113.170 EUR:
 - MIZŠ 960.622 EUR,
 - ZRSŠ 152.548 EUR;
- nakazila javnih agencij 7.748 EUR:
 - ARRS - sofinanciranje revije Vodenje 7.592 EUR,
 - CMEPIUS – sofinanciranje študijskega obiska 156 EUR;
- Sredstva iz skladov socialnega zavarovanja (bolezni) 5.989 EUR.

B. Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe 34.488, zajemajo naslednje vrste prihodkov:

- Ostala prejeta sredstva iz proračuna EU 23.308 EUR:
 - projekt Erasmus+ KA1 PLUS 34.327 EUR,
 - finančni prihodki 161 EUR..

C. Prihodki od prodaje blaga in storitev 98.751 EUR:

- prodaja strokovne literature 15.003 EUR,
- program Šola za ravnatelje 39.079 EUR,
- program Mreže učečih se šol/vrtcev 23.715 EUR,
- tematske delavnice 1.184 EUR,
- program Srednje vodenje 546 EUR,
- program Mreženje ravnateljev za razvoj vodenja 9.180 EUR,
- program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem 3.990 EUR,
- odtegljaji delavcem 5.917 EUR,
- preplačilo DDPO 137 EUR.

ANALIZA PRIHODKOV

Skupni prihodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.920.473 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 99,29.

Prihodki iz sredstev javnih financ so bili realizirani v višini 1.787.234 EUR, kar je 99,12 % glede na načrtovano.

Drugi prihodki za izvajanje javne službe so bili realizirani v višini 34.488 EUR, kar je 120,38 % načrtovanih sredstev (odstopanja po postavkah obrazložena na strani 39).

ODHODKI

A. Plače in drugi izdatki zaposlenim 649.682 EUR zajemajo:

- plače z dodatki 573.930 EUR,
- regres za letni dopust 15.520 EUR,



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

- povračila in nadomestila 33.469 EUR,
- sredstva za delovno uspešnost 10.463 EUR (DU povečan obseg 7.613 EUR, RDU 2.850 EUR),
- drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade, odpravnine) 16.300 EUR;

B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost 102.395 EUR zajemajo:

- prispevki za socialno varnost 94.931 EUR,
- premije KDPZ 7.464 EUR;

C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe 1.174.438 EUR zajemajo:

- pisarniški material in storitve 48.083 EUR,
 - pisarniški material 2.794 EUR,
 - čistilni material in storitve 4.548 EUR,
 - založniške in tiskarske storitve 19.171 EUR,
 - časopisi, revije in strokovna literatura 2.019 EUR,
 - stroški prevajalskih in drugih intelektualnih storitev 3.409 EUR,
 - stroški oglaševanja 1.633 EUR,
 - izdatki za reprezentanco 1.708 EUR,
 - hrana, storitve menz in restavracij (udeleženci izobraževanj) 5.523 EUR,
 - stroški oblikovanja 7.278 EUR.
- energija, komunalne storitve in komunikacije 9.620 EUR:
 - telekomunikacije 5.917 EUR,
 - poština in kurirske storitve 3.703 EUR;
- zavarovalne premije 416 EUR,
- izdatki za službena potovanja 31.682 EUR,
 - dnevnice za službena potovanja v državi 3.104 EUR,
 - dnevnice za službena potovanja v tujini 536 EUR,
 - hotelske storitve v državi 22.139 EUR,
 - stroški prevoza v državi 5.537 EUR,
 - stroški prevoza v tujini 366 EUR.
- tekoče vzdrževanje 16.055 EUR:
 - vzdrževanje programske opreme 12.988 EUR;
 - vzdrževanje strojne opreme 3.067 EUR.
- poslovne najemnine in zakupnine 66.156 EUR:
 - najemnine predavalnic in pisarn 53.058 EUR,
 - najem računalniške in programske opreme 616 EUR,
 - najem fotokopirnega stroja (vključen papir za fotokopiranje) 7.226 EUR,
 - najem parkirišč 5.256 EUR.

- drugi operativni odhodki 1.002.426 EUR:
 - intelektualni stroški strokovnih srečanj, seminarjev in svetovanj 29.103 EUR,
 - avtorski honorarji 17.119 EUR,
 - podjemne pogodbe 23.482 EUR,
 - študentski servis 3.551 EUR,
 - strokovno izobraževanje zaposlenih 2.448 EUR,
 - stroški notarjev in odvetnikov 664 EUR,
 - članarine 2.144 EUR,
 - stroški plačilnega prometa 78 EUR,
 - ostali operativni odhodki 923.838 EUR (918.887 EUR nakazila sodelujočim zavodom v projektu UBU, 1.994 EUR Vzajemna, 2.673 EUR Telekom, 185 EUR DDPO, 90 EUR NIJZ, 9 EUR NUK).

D) Plačila domačih obresti 167 EUR;

E) Investicijski odhodki 4.842 EUR;

ANALIZA ODHODKOV

Skupni odhodki javnega zavoda po načelu denarnega toka so bili realizirani v višini 1.931.524 EUR. Indeks celotne realizacije glede na plan znaša 100,60.

Plače in drugi izdatki zaposlenim – indeks glede na LDN 2020 je 103,03.

Prispevki delodajalcev za socialno varnost – indeks glede na LDN 2018 je 106,92.

Izdatki za blago in storitve so bili nižji od načrtovanih za 19.187 EUR, indeks je 98,39.

Šola za ravnatelje za leto 2020 po denarnem toku izkazuje presežek odhodkov nad prihodki v višini 11.051 EUR. Presežka po fiskalnem pravilu, izračunanega v skladu z ZIPRS, ni.

dr. Vladimir Korošec, direktor
Ljubljana, 18. februar 2021



Šola za ravnatelje

RAČUNOVODSKO POROČILO
ZA LETO 2020

PRILOGE:

Preglednice MIZŠ:

- Obrazec 1: Izkaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu za leto 2020 (v EUR);
- Obrazec 2: Izkaz prihodkov in odhodkov, prejemkov in izdatkov po denarnem toku za leto 2020 (v EUR);
- Obrazec 3: Investicijska vlaganja v leto 2020 (prikaz po denarnem toku, v EUR);
- Obrazec 4: Kadrovski načrt za leto 2020 – s prikazom strukture delovnih mest in virov financiranja po uredbi;
- Obrazec 4A: Kadrovski načrt za leto 2020 – obrazec po Uredbi;
- Obrazec 5: Prikaz osnovnih in posebnih nalog, ki jih v letu 2020 naroča in financira MIZŠ.

Preglednice AJPES:

- Bilanca stanja na dan 31. 12. 2020 in 31. 12. 2019 (v EUR),
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka (v EUR),
- Izkaz računa finančnih terjatev in naložb določenih uporabnikov (v EUR),
- Izkaz računa financiranja določenih uporabnikov (v EUR),
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po vrstah dejavnosti (v EUR),
- Stanje in gibanje neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev (v EUR),
- Stanje in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil (v EUR),
- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov (v EUR),
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ (v EUR).

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 svetovanje ravnateljem na pedagoškem področju Program svetovanje 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



POROČILO O DELU
ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2020

Obravnavano in potrjeno na seji Sveta zavoda
26. 2. 2021



Šola za ravnatelje