



Šola za ravnatelje

Predosije 39  
4000 Kranj  
Slovenija

---

## **Letni delovni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2012 z obrazložitvami**

**Sprejet na seji sveta Šole za ravnatelje dne 15. 1. 2012  
Načrt še ni potrjen na Vladi RS**

Odgovorna oseba zavoda je Andrej Koren

## I. UVODNI DEL

### 1. Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv javnega zavoda: Šola za ravnatelje

Skrajšani naziv javnega zavoda: ŠR

Točen naslov (sedež) javnega zavoda: Predoslje 39, 4000 Kranj

Telefonske številke

Tajništvo: 04 59 51 260

Računovodstvo: 04 59 51 260

Telefaks: 04 59 51 261

E-pošta: [info@solazaravnatelje.si](mailto:info@solazaravnatelje.si)

Spletna stran: [www.solazaravnatelje.si](http://www.solazaravnatelje.si)

ID za DDV: SI73297216

Matična številka: 5918243

Podračun pri UJP Ljubljana št.: 01100-6030715946

Ustanovitveni sklep Vlade RS: št. 022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4

## 2. Kazalo enotnega dokumenta

I. UVODNI DEL .....	I
1. Osnovni podatki o javnem zavodu .....	I
2. Kazalo enotnega dokumenta .....	II
3. Povzetki .....	1
4. Vizija in poslanstvo zavoda .....	1
5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2011.....	1
6. Prikaz financiranja zavoda v letu 2011 po virih financiranja iz proračunskih sredstev.....	1
7. Informacija o zaposlovanju v letu 2011 .....	2
8. Informacija o investicijah v letu 2011 .....	3
II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2012 .....	3
1. Splošni del .....	3
2.3.1.1. Uvod .....	3
2.3.1.2. Pravne podlage.....	3
2.3.1.3. Ekonomska izhodišča pri pripravi LDN .....	4
2.3.1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov.....	4
2.3.1.5. Pojasnilo indeksa 129,54 in 123,08: .....	6
2.3.1.6. Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja .....	7
2.3.1.7. Razdelitev po virih financiranja .....	7
2. Posebni del.....	7
PRORAČUNSKI VIRI.....	7
2.1. Redna dejavnost javnega zavoda .....	7
2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost.....	8
2.3. Projekti ESS.....	8
III. OBRAZLOŽITEV FINANČNEGA NAČRTA .....	9
A Splošni del obrazložitve finančnega načrta.....	9
1. Dolgoročni in kratkoročni cilji zavoda .....	9
1.1. Dolgoročni cilji ŠR .....	10
1.2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2012.....	10
2. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih strateških dokumentov ter glavnih programov oziroma podprogramov v letu 2011 .....	11
Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-.....	11
3. Pregled človeških virov.....	13
3.1. Organiziranost .....	13
3.2. Kadrovska analiza.....	13
3.3. <i>Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev</i> .....	15
B. Posebni del obrazložitve finančnega načrta – obrazložitev nalog in projektov .....	16
1. Vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev .....	16
1.1. Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit.....	17
1.2. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem .....	18
1.3. Program za pridobitev ravnateljskega certifikata .....	19
1.4. Razvoj ravnateljevanja.....	20
2. Druge oblike usposabljanja in podpora ravnateljem .....	21
2.1. Letna strokovna in znanstvena srečanja in posveti.....	21
2.3. Program Vodenje za učenje.....	22
2.3. Podpora ravnateljem.....	23
3. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju .....	25
3.1. Zasnova in uvedba nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij.....	25
3.2. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževanih organizacij (vrtcev in šol).....	26

4.	Druga usposabljanja .....	27
4.1.	Mreže učečih se šol, vrtcev .....	27
4.2.	Učenje učenja in sodobni pristopi k učenju .....	28
5.	Razvojno-raziskovalna dejavnost .....	29
6.	Založniška dejavnost .....	30
6.1.	Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju.....	30
7.	Mednarodna dejavnost .....	31
7.1.	Projekt – OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes.....	31
7.2.	European Policy Network on School Leadership.....	32
7.3.	International Cooperation for School Leadership .....	32
7.4.	Developing leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA) .....	32
7.5.	Sodelovanje v mednarodnih združenjih in na konferencah .....	33
8.	Programi evropskih socialnih skladov .....	34

### 3. Povzetki

Zavod je ustanovila Vlada Republike Slovenije 7. septembra 1995 s sklepom o ustanovitvi št. 022-04/95-22/1-8. Vlada Republike Slovenije 18. marca 2008 sprejela nov sklep o ustanovitvi javnega zavoda Šola za ravnatelje, številka 01403-5/2008/4, s katerim je akt uskladila z novejšo zakonodajo. V skladu s sklepom o ustanovitvi izvaja Šola za ravnatelje dejavnost izobraževanja odraslih in drugega izobraževanja, izdajanja knjig, revij in periodike ter raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju izobraževanja. Dejavnost ŠR je javna služba z dejavnostjo, ki je v javnem interesu.

### 4. Vizija in poslanstvo zavoda

Z usposabljanjem, projekti, raziskavami in mednarodnim sodelovanjem na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost šol ter vplivati na boljše dosežke učencev.

#### **Dolgoročni cilji zavoda:**

- z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati poučevanje, učenje ter dosežke učencev na vseh ravneh,
- izboljševati prakso vodenja in spodbujati celovite pristope pri delovanju VIO,
- razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti v vzgoji in izobraževanju,
- povezovanje slovenskih institucij, strokovnjakov in praktikov na področju izobraževanja,
- prenašanje rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso,
- izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti.

#### **Cilji v letu 2012:**

- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit,
- izvajati projekte Evropskih strukturnih skladov,
- izvesti programe Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, strokovna srečanja, Razvoj ravnateljstva, Mrež učecil se šol in vrtcev, Vodenje za učenje, Ravnateljski certifikat,
- mednarodna dejavnost,
- spodbujati profesionalni razvoj zaposlenih,
- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno-raziskovalne in razvojne projekte.

#### **Prednostne naloge v letu 2012:**

- izvajati projekta ESS na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti in sodelovati pri oblikovanju modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem šolskem sistemu,
- **izvajati programa Evropskih strukturnih skladov Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II.**

### 5. Informacija o doseženih ciljih v letu 2011

Izpolnjevanje in doseganje načrtovanih ciljev v letu 2011 je bilo zahtevno, tako zaradi povečanega obsega dejavnosti, novih zaposlitev kot strokovno zahtevnih nalog.

Cilji, zastavljeni v letu 2011, so bili doseženi.

### 6. Prikaz financiranja zavoda v letu 2011 po virih financiranja iz proračunskih sredstev

1. Proračunski viri:
  - a. na podlagi pogodbe o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport,
  - b. na podlagi dodatkov k pogodbi iz sredstev Ministrstva za šolstvo in šport,
  - c. na podlagi projekta ESS v okviru LDN.
2. Sredstva Evropskih strukturnih skladov za projekte, ki smo jih pridobili na javnih razpisih.

3. Kotizacije udeležencev za materialne stroške, najemnine in stroške zunanjih strokovnjakov določi svet Šole za ravnatelje. V kotizaciji niso zajeti stroški, ki so financirani iz sredstev z ministrstva ali ESS, tako ni dvojnega financiranja, višino kotizacije določi svet Šole za ravnatelje.
4. Sredstva mednarodnih projektov.
5. Šola za ravnatelje izvaja samo dejavnosti javne službe.

Preglednica 1: Prikaz financiranja zavoda po denarnem toku

VIRI FINANCIRANJA	PRIHODKI 2011	ODHODKI 2011	INDEKS odh/prih
MŠŠ; PP 8631 – Šola za ravnatelje	404.419	404.419	100,00
MŠŠ; PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum	73.500	73.500	100,00
MŠŠ; PP 9252, 9240 – strukturni skladi SM 360	309.887	355.077	<b>114,58</b>
MŠŠ; PP 9255, 9243 – strukturni skladi SM 361	289.176	265.569	<b>91,84</b>
MŠŠ; PP 9255, 9243 – strukturni skladi SM 362	40.707	17.176	<b>42,19</b>
MŠŠ; PP 9255, 9243 – strukturni skladi SM 363	88.934	57.346	<b>64,48</b>
MŠŠ; PP 9255, 9243 – strukturni skladi SM 364	500.700	700.505	<b>139,91</b>
Lastni viri – kotizacije	78.486	85.005	108,31
Lastni viri – prodaja strokovne literature	18.703	18.703	100,00
Mednarodni projekti	19.605	19.605	100,00
Drugi viri	3.613	3.613	100,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.827.730</b>	<b>2.000.518</b>	<b>109,45</b>

Pojasnilo indeksa 114,58:

V letu 2011 še nismo prejeli vseh sredstev, ki se nanašajo na pokrivanje stroškov za leto 2011.

Pojasnilo indeksa 91,84:

V letu 2011 smo prejeli plačila zahtevkov, ki so se nanašali še na leto 2010.

Pojasnilo indeksa 42,19:

V letu 2011 smo prejeli plačila zahtevkov, ki so se nanašali še na leto 2010.

Pojasnilo indeksa 64,48:

V letu 2011 smo prejeli plačila zahtevkov, ki so se nanašali še na leto 2010.

Pojasnilo indeksa 139,91:

V letu 2011 še nismo prejeli vseh sredstev, ki se nanašajo na pokrivanje stroškov za leto 2011.

Pojasnilo indeksa 108,31:

V letu 2011 še nismo prejeli vseh nakazil, ki se nanašajo na pokrivanje stroškov kotizacij za leto 2011.

## 7. Informacija o zaposlovanju v letu 2011

Število zaposlenih se je povečalo v okviru projektov ESS, v katerih smo za določen čas zaposlili sedem novih javnih uslužbencev, za nedoločen čas pa enega javnega uslužbenca, ki je bil prej zaposlen za določen čas. Število zaposlenih konec leta 2010 je bilo 31 delavcev, konec leta 2011 pa 38 delavcev. Tako smo skupno zaposlili sedem novih javnih uslužbencev. Obseg zaposlitev v okviru pogodbe o financiranju se ni spreminjal. Zaposleni sodelujejo v naslednjih komisijah izven ŠR: Mateja Brejc, članica Programskega sveta za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje in nova članica predsedstva

ENIRDELM-a; Andrej Koren je član Komisije za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vrtcih, osnovnih šolah ter izobraževanju odraslih. Delo v komisijah ni posebej nagrajeno.

## **8. Informacija o investicijah v letu 2011**

V letu 2011 ni bilo vlaganj v neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva.

## **II. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE ZA LETO 2012**

### **1. Splošni del**

#### **2.3.1.1. Uvod**

V finančnem načrtu se opredelijo sredstva državnega proračuna, prispevkov in drugih virov ter odhodkov zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2011, ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter makroekonomska izhodišča za leto 2012. Finančni načrt sprejme svet Šole za ravnatelje, predloži ga Ministrstvu za šolstvo in šport, ki pridobi zanj soglasje Vlade RS. Sredstva za dejavnost Šole za ravnatelje so namenjena izključno izvajanju javne službe, s tem da se delijo na prihodke, pridobljene:

- za redno dejavnost za javno službo po pogodbi o financiranju, podpisani z MŠŠ,
- projektne naloge za javno službo, dodatki k pogodbi z MŠŠ in MVZT,
- za projekte ESS – sredstva, pridobljena na podlagi prijav na razpise projektov ESS in v okviru LDN,
- za raziskovalne in mednarodne projekte.

#### **2.3.1.2. Pravne podlage**

Zakonski, podzakonski in drugi predpisi, ki urejajo pripravo finančnega načrta:

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07 in 45/2008 ZArbit),
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 121/91, 8/96, 18/98, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP),
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 101/07, 36/08, 58/09 (64/09 popr., 65/09 popr.),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02, 127/06, 14/07, 109/08, 49/09 in 38/10 ZUKN ),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2010 in 2011 (Uradni list RS št. 99/09, 29/10, 56/10 in 96/10-ZIPRS1112),
- Proračun RS za leto 2010 (Uradni list RS št. 99/09),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07),
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995,
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99 in 30/02 ZJF-C),
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 52/07, 33/10 in 83/10),
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov (Uradni list RS, št. 46/03),
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09),
- Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje,
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10 in 85/10 ),

- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS št. 134/03, 34/04, 13/05, 138/06, 120/07, 112/09 in 58/10),
- Pravilnik o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

### **2.3.1.3. Ekonomska izhodišča pri pripravi LDN**

Pri načrtovanju izhodišč za program dela bomo upoštevati naslednje omejitve:

- Sredstva za stroške dela (plače ter povračila stroškov zaposlenih v zvezi z delom) ne smejo v letu 2012 preseči realizacije v letu 2011.
- Materialni stroški ne bodo presegli realizacije v letu 2011.
- Finančna sredstva, zagotovljena s strani ministrstva, so namenjena svetovalnemu in razvojnemu delu.
- Raziskovalno delo zavoda se financira izključno iz projektnih sredstev.
- Pri zaposlitvah, financiranih iz javnih sredstev, upoštevamo znižanje, predvideno v sklepu o določitvi Kadrovskega načrta osebam javnega prava, ki sodijo v pristojnost Ministrstva za šolstvo in šport, za leto 2011 in 2012, št. 1000-1/2010/9, z dne 25. 10 2010.
- Splošna uskladitev plač se v letu 2012 ne izvede.
- Odprava tretje četrtine nesorazmerij v plačah se v letu 2012 ne izvede oz. se izvede in izplača prvo leto, ki sledi letu, ko realna rast BDP preseže 2,5 %.
- V letu 2012 se ne načrtuje izplačil redne delovne uspešnosti.
- Pri načrtovanju zneskov dodatnih premij kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v letu 2012 se izhaja iz trenutno veljavne vrednosti.
- Regres za letni dopust se načrtuje v višini 692 EUR.
- Pri načrtovanju regresa za prehrano med delom se izhaja iz trenutno veljavne vrednost 3,93 EUR na dan.
- Sredstva za namen povračil v zvezi z delom in drugih izdatkov zaposlenih se načrtuje ob upoštevanju veljavnih predpisov in števila upravičencev.
- Pri načrtovanju sredstev za namen izdatkov za blago in storitve bomo preverili možnost racionalizacije, hkrati pa upoštevali, da načrtovani obseg sredstev ne sme presegati nivoja leta 2011 (po denarnem toku).

### **2.3.1.4. Izkaz prihodkov in odhodkov**

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

Preglednica 2: Prikaz prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2011

	<b>Znesek iz LDN 2011</b>	<b>Znesek realizacije 2011</b>	<b>Indeks Re/LDN</b>
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.866.876</b>	<b>1.827.730</b>	<b>97,90</b>
A. Prihodki od poslovanja	1.866.876	1.827.730	97,90
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.866.876	1.827.730	97,90
1.1. Javna služba	1.766.876	1.707.322	96,63
1.2. Drugi prihodki	100.000	120.408	120,41
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki		342	
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki			



<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.866.876</b>	<b>2.000.518</b>	<b>107,16</b>
1. Izdatki za blago in storitve	303.182	431.113	142,20
2. Drugi operativni odhodki	547.976	522.062	95,27
3. Stroški dela	1.015.718	1.046.127	102,99
3.1. Plače in nadomestila plač	772.713	817.157	105,75
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	124.407	126.858	101,97
3.3. KDPZ	9.278	9.699	104,53
3.4. Drugi stroški dela	109.320	92.413	84,53
4. Nakup opreme	0		
5. Finančni odhodki	0	1.216	
6. Izredni odhodki	0		
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>0</b>	<b>-172.788</b>	

Pojasnilo indeksa 120,41

Povečanje postavke drugi prihodki gre na račun dobljenega mednarodnega projekta ICSSL, ki ga v LDN za 2011 nismo načrtovali.

Pojasnilo indeksa 142,20:

Postavka izdatki za blago in storitve se je v glavnem povečala na račun najemnin računalnikov. V letu 2011 smo najeli večino računalnikov, ki jih uporabljamo za delo, ker ne dobimo namenskih sredstev za vlaganja v opredmetena osnovna sredstva. Prav tako smo najeli pisarniško opremo za prostore, ki so se na novo opremljali (zaradi novih zaposlitev).

Pojasnilo indeksa 84,53:

Postavka se je zmanjšala zaradi manjših stroškov prevoza na delo.

Preglednica 3: Prikaz prihodkov in odhodkov za leto 2011 po obračunskem načelu

	Znesek iz LDN 2011	Ocenjena realiz. 2011	Indeks Re/LDN
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.865.000</b>	<b>1.921.771</b>	<b>103,04</b>
A. Prihodki od poslovanja	1.865.000	1.921.429	103,03
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.865.000	1.921.429	103,03
1.1. Javna služba	1.770.000	1.824.494	103,08
1.2. Drugi prihodki	95.000	96.935	102,04
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki			
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.865.000</b>	<b>1.921.771</b>	<b>103,04</b>
1. Stroški materiala	126.500	141.025	111,48
2. Stroški storitev	714.300	750.748	105,10
3. Stroški dela	1.013.200	1.028.783	101,54
3.1. Plače in nadomestila plač	771.000	796.724	103,34
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalcev	124.000	128.889	103,94
3.3. KDPZ	9.200	9.821	106,75
3.4. Drugi stroški dela	109.000	93.348	85,64
4. Amortizacija	9.500		
5. Finančni odhodki in izredni odhodki	1.500	1.215	81,00
6. Prevrednotevalni poslovni odhodki			

7. Davek od dobička			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Pojasnilo indeksa 111,48

Zaradi večjega števila udeležencev programov so se povečali materialni stroški za udeležence.

Pojasnilo indeksa 106,75:

Prispevki za KDPZ so se povečali zaradi povečanega števila zaposlenih na projektih ESS.

Pojasnilo indeksa 85,64:

Postavka se je zmanjšala zaradi manjših stroškov prevoza na delo.

Preglednica 4: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2011 ter plan za leto 2012

	Znesek realizacije 2011	Plan 2012	Indeks LDN 2012/Re
<b>I. PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.827.730</b>	<b>2.367.560</b>	<b>129,54</b>
A. Prihodki od poslovanja	1.827.730	2.249.510	123,08
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.827.730	2.249.510	123,08
1.1. Javna služba	1.707.322	2.249.510	123,08
1.2. Drugi prihodki	120.408	118.050	98,04
2. Prihodki od prodaje materiala in blaga			
B. Finančni prihodki	342		
C Izredni prihodki			
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki			
<b>II. ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>2.000.518</b>	<b>2.367.560</b>	<b>118,34</b>
1. Izdatki za blago in storitve	431.113	499.300	115,82
2. Drugi operativni odhodki	522.062	804.868	154,17
3. Stroški dela	1.046.127	1.063.392	101,65
3.1. Plače in nadomestila plač	817.157	825.329	101,00
3.2. Prispevki za socialno varnost delodajalce	126.858	132.883	104,75
3.3. KDPZ	9.699	9.961	102,70
3.4. Drugi stroški dela	92.413	95.219	103,04
4. Nakup opreme			
5. Finančni odhodki	1.216	0	
6. Izredni odhodki			
<b>III. RAZLIKA</b>	<b>-172.788</b>	<b>0</b>	

### **2.3.1.5. Pojasnilo indeksa 129,54 in 123,08:**

Konec leta 2011 je bila podpisana pogodba za nov projekt ESS Vseživljenjsko učenje in izobraževanje, za katerega v letu 2012 pričakujemo 700.000 € prilivov. Iz tega razloga se poveča postavka javna služba in posledično postavka prihodki skupaj in prihodki od poslovanja.

Pojasnilo indeksov 118,34, 115,82 in 154,17:

Zaradi povečanega obsega dela na projektih ESS, še zlasti na novem projektu, bomo k sodelovanju povabili več zunanjih sodelavcev, zaradi česar se bodo povečali izdatki za delo po podjemnih pogodbah in avtorskih honorarjih (postavka drugi operativni odhodki). Prav tako se bodo povečali izdatki za materialne stroške udeležencev izobraževanj na novem projektu ESS (postavka izdatki za blago in storitve).

ŠOLA ZA RAVNATELJE

Finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnateljce za leto 2012

### 2.3.1.6. Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja

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

**Za redno dejavnost (javna služba)** načrtujemo sklenitev pogodbe o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport za naslednja programska izhodišča:

- nadomestilo za plače za zaposlene v javni službi,
- nadomestilo drugih prejemkov za zaposlene,
- nadomestilo dela materialnih stroškov.

Z dodatki k pogodbi o financiranju z MŠŠ za projekte in s kotizacijami šol in vrtcev pa mora ŠR zagotoviti sredstva za pokrivanje stroškov za del materialnih stroškov, zaposlitev in delo študentov, nadomestilo za avtorske honorarje zunanjih sodelavcev, tiskarske storitve, najemnine pisarn in predavalnic ter druge posredne stroške.

### 2.3.1.7. Razdelitev po virih financiranja

Preglednica 5: V preglednici so prikazana planirana sredstva ŠR po virih financiranja (po načelu denarnega toka)

	REALIZACIJA 2011	PLAN 2012
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>1.827.730</b>	<b>1.866.668</b>
- SLUŠATELJI, ŠOLE, MEDNARODNE KONFERENCE	120.408	118.050
<b>- MŠŠ, MVZT SKUPAJ</b>	<b>1.707.322</b>	<b>2.249.510</b>
MŠŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	384.877	388.160
MŠŠ materialni stroški	19.542	19.542
MVZT projekti	0	0
MŠŠ projekti	73.500	73.500
MŠŠ ESS	1.229.403	1.768.308

## 2. Posebni del

### PRORAČUNSKI VIRI

#### 2.1. Redna dejavnost javnega zavoda

Preglednica 6: Načrtovani prihodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2010 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PREJETA SR. 2011	PLAN 2012	Indeks 2012/2011
MŠŠ; PP 8631			
- tekoči transferi	404.419	407.702	100,81
- investicijski transferi			
SKUPAJ	404.419	407.702	100,81

VRSTA ODHODKA ZA REDNO DEJAVNOST	PORABLJENA SR. 2011	PLAN 2012	Indeks 2011/2010
Plače	299.857	302.258	100,80
Izdatki zaposlenim	32.742	33.266	101,60
Prispevki in davek na izplačane plače	48.277	48.669	100,81
KAD	4.001	3.967	99,15
Izdatki za blago in storitve	19.542	19.542	100,00
SKUPAJ	404.419	407.702	100,81

Upoštevali smo naslednja izhodišča:

- Sredstva za stroške dela (plače ter povračila stroškov zaposlenih v zvezi z delom) ne smejo v letu 2012 preseči realizacije v letu 2011.
- Materialni stroški ne bodo presegli realizacije v letu 2011.
- Finančna sredstva, zagotovljena s strani ministrstva, so namenjena svetovalnemu in razvojnemu delu.
- Raziskovalno delo zavoda se financira izključno iz projektnih sredstev.
- Pri zaposlitvah, financiranih iz javnih sredstev, upoštevamo znižanje, predvideno v sklepu o določitvi Kadrovskega načrta osebam javnega prava, ki sodijo v pristojnost Ministrstva za šolstvo in šport, za leto 2011 in 2012, št. 1000-1/2010/9, z dne 25. 10 2010.
- Splošna uskladitev plač se v letu 2012 ne izvede.
- Odprava tretje četrtine nesorazmerij v plačah se v letu 2012 ne izvede oz. se izvede in izplača prvo leto, ki sledi letu, ko realna rast BDP preseže 2,5 %.
- V letu 2012 se ne načrtuje izplačil redne delovne uspešnosti.
- Pri načrtovanju zneskov dodatnih premij kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja v letu 2012 se izhaja iz trenutno veljavne vrednosti.
- Regres za letni dopust se načrtuje v višini 692 EUR.
- Pri načrtovanju regresa za prehrano med delom se izhaja iz trenutno veljavne vrednost 3,93 EUR na dan.
- Sredstva za namen povračil v zvezi z delom in drugih izdatkov zaposlenih se načrtuje ob upoštevanju veljavnih predpisov in števila upravičencev.
- Pri načrtovanju sredstev za namen izdatkov za blago in storitve bomo preverili možnost racionalizacije, hkrati pa upoštevali, da načrtovani obseg sredstev ne sme presegati nivoja leta 2011 (po denarnem toku).

## **2.2. Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost**

Navajamo projekte v skupni vrednosti 73.500 €, ki se financirajo iz PP 6870 – Evalvacija in nacionalni kurikulum:

### **2.2.1. Vodja projekta na zavodu: Justina Erčulj**

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: USPOSABLJANJE PO DRUGEM MANDATU

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota, termin: januar–december 2012, načrtovan znesek: 43.000 €

### **2.2.3. Vodja projekta na zavodu: Mateja Brejc**

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: RAVNATELJI RAZISKUJEJO SVOJE DELO

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota, termin: januar–december 2012: 20.000 €

### **2.2.4. Vodja projekta na zavodu: Justina Erčulj**

Vir financiranja: MŠŠ, PP 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum: MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV

Skrbnik postavke: Andreja Barle Lakota, termin: januar–december 2012

Načrtovan znesek: 10.500 €

## **2.3 Projekti ESS**

### **2.3.2. ESS 1 (SM 360) – vodja projekta na zavodu: Andrej Koren**

Naslov projekta: Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju

Vir financiranja: MŠŠ, PP 9252 – Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje

kakovosti ESS 07-13, 55.055,40 € (15 %) , EU, PP 9240 – Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje kakovosti ESS 07-13, 311.980,60 € (85 %)

SKUPAJ PROJEKT: 2.443.000,00 € (EU udeležba: 2.076.550,00 €, MŠŠ udeležba: 366.450,00 €)

- 2.3.3. ESS 2 – vodja projekta: Mateja Brejc  
 Naslov projekta: Usposabljanje in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij  
 Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 51.808,80 € (15 %), EU, PP 9243 – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ, ESS 07-13, 293.583,20 € (85 %)  
 SKUPAJ PROJEKT 2008–2013: 1.225.515,00 € ( EU udeležba 1.041.687,75, MŠŠ udeležba 183.827,25)
- 2.3.4. ESS 4 – vodja projekta: Ana Vovk Korže  
 Naslov projekta: Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja. Viri financiranja: MŠŠ, 8.832,00 € (15 %); ESS 50.048,00 € (85 %)  
 SKUPAJ PROJEKT 2009–2014: 259.000,00 € ( EU udeležba 220.150,00 €, MŠŠ udeležba 38.850,00 € )
- 2.3.5. ESS 6 – vodja projekta: Andrej Koren  
 Naslov projekta: Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II  
 Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 105.000,00 (15 %) EU, PP 9243 595.000,00 (85 %)  
 SKUPAJ PROJEKT 2011–2013: 1.400.000,00 € (MŠŠ udeležba 210.000,00 €, EU udeležba 1.190.000,00 €)

#### NEPRORAČUNSKI VIRI:

Med neproračunske vire uvrščamo kotizacije udeležencev programa v višini 35.500 €, kotizacije ustanov v višini 42.450 €, mednarodne projekte v višini 18.600 € in ostale vire v višini 21.500 €.

Posebni del sestavljajo preglednice, ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo Ministrstvo za šolstvo in šport. V njih je podrobneje prikazan planiran obseg potrebnih sredstev.

Preglednica št. 1: Pregled potrebnega obsega sredstev po mesecih za izvajanje javne službe MŠŠ v letu 2012 – prikaz po denarnem toku (v EUR)
Preglednica št. 2: Finančni načrt prihodkov in odhodkov po denarnem toku za leto 2012 (v EUR)
Preglednica št. 3a: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 1. 1. 2012
Preglednica št. 3b: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 30. 6. 2012
Preglednica št. 3c: Kadrovski načrt javnega zavoda – s prikazom strukture financiranja izdatkov za plače po stanju na dan 31. 12. 2012
Preglednica št. 4: Prikaz prihodkov in odhodkov po obračunskem načelu v letu 2012 (v EUR)
Preglednica št. 5: Projekti v letu 2012 (v EUR)
Preglednica št. 6: Načrt investicij za obdobje 2012–2014

### III. OBRAZLOŽITEV FINANČNEGA NAČRTA

#### A Splošni del obrazložitve finančnega načrta

##### 1. Dolgoročni in kratkoročni cilji zavoda

## 1.1. Dolgoročni cilji ŠR

- **z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati učenje na vseh ravneh**  
Cilj je dolgoročen in izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje, 106. členu ZOVFI in drugih predpisov. Kazalci merljivosti so število programov, udeležencev in evalvacija dejavnosti.
- **izboljšati prakso vodenja in povečati kakovost šol in vrtcev z razvijanjem celovitih pristopov pri delovanju izobraževalnih organizacij**  
Cilj temelji na pristopih h kakovosti in učinkovitosti ter podpri ravnateljem, kazalci merljivosti so število šol, vrtcev, vključenih v programe za učiteljske zборе, udeležencev, obseg dejavnosti.
- **razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti v vzgoji in izobraževanju**  
Temeljni cilj projektov ESS je razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti na ravni slovenskega šolskega sistema. Pri uvajanju upoštevamo paradigme izboljšav in učinkovitosti kot najbolj uveljavljenih pristopov h kakovosti.
- **povezovanje slovenskih institucij, strokovnjakov in praktikov na področju izobraževanja**  
Za uveljavljanje kakovosti vodenja in delovanja šol je potrebna interdisciplinarnost in povezovanje strokovnjakov ter institucij, ki lahko izboljšajo usposabljanje strokovnih delavcev in delovanje šol, vrtcev. Kazalci merljivosti so število vključenih zunanjih strokovnjakov in institucij.
- **prenos rezultatov raziskav, teorij in strokovnih rešitev v vzgojno-izobraževalno prakso**  
Cilj temelji na raziskavah, projektih, evalvacijah in refleksiji ter spodbujanju iskanja konkretnih rešitev pri delu in vodenju. S tem bomo razvijali profesionalizem, avtonomijo, odgovornost, zavedanje o možnostih in iskanje lastnih odgovorov in izboljšav.  
Kazalec merljivosti je število raziskav in člankov, izdanih publikacij, objavljenih poročil.
- **izvajanje dejavnosti v svetovni razsežnosti**  
Izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in pomena mednarodnega povezovanja na področju izboljšav v vodenju in delovanju šol in vrtcev. Kazalci merljivosti so vključitve v projekte, število institucij in strokovnjakov iz tujine, s katerimi sodelujemo.

## 1. 2. Kratkoročni prednostni cilji v letu 2012

### Prednostne naloge v letu 2012:

- **izvajanje projekta ESS na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti**  
S projektoma Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju – Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij ter *Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij* bomo oblikovali nacionalno strategijo pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter opredelili vlogo države pri spodbujanju kakovosti šolskega sistema ter posameznih šol in vrtcev.
- **izvajanje programa Evropskih strukturnih skladov Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II**  
S celotno dejavnostjo bomo oblikovali koncept in izvedbo usposabljanja in podpore ravnateljem na vseh področjih in obdobjih ravnateljevanja. Merilo uspešnosti je celovit sistem usposabljanja in podpore.

## 2. Poročilo o že doseženih ciljih in rezultatih strateških dokumentov ter glavnih programov oziroma podprogramov v letu 2011

V preteklem letu smo dosegli cilje iz letnega načrta za leto 2011. Izvedena je bila vsa dejavnost po obsegu po določenih kazalnikih. Na podlagi evalvacij in uresničenih kazalnikov ocenjujemo, da so bili doseženi vsi cilji in vsebine iz letnega načrta. Načrt dela za leto 2012 temelji na opravljenem delu v letu 2011, tako da cilje nadaljujemo ali nadgrajujemo. Pregled doseženih kazalnikov je podan pri vsaki od nalog, ki jo nadaljujemo iz preteklih let.

Preglednica 7: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za izobraževalno dejavnost

Program	Število skupin/izvedb		
	2011	2012	2013
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	5	5	5
Mreže učečih se šol/vrtcev I	1	1	1
Mreže učečih se šol/vrtcev II	6	4	4
program Razvoj ravnateljevanja	2	2	2
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	4	4	4
Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	1	1	1
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	2	2	2
Znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnega šolstva	1	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjega šolstva	1	1	1
Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij	1	1	1
Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij	10	10	10
Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja	4	6	6
Skupaj	63	65	

Preglednica 8: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za mednarodno dejavnost

	2011	2012
Review on Evaluation and Assessment Framework, OECD	1	1
Cross Border Improvement of National LLL-Strategies- focus on Leadership	1	1
International cooperation for School Leadership	1	1
Developing leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)	0	1

Preglednica 9: Kazalniki za merjenje kratkoročnih ciljev za založniško dejavnost

	Število izdanih publikacij	
	2011	2012
Revija Vodenje	3	3
Znanstvene monografije	2	2
Strokovne monografije	2	2
Zbornik posvetov (e-oblika)	1	1
Gradiva za slušatelje	49	53
Gradiva za posvete in konference	7	7

Preglednica 10: Izdana potrdila v šolskem letu 2009/10 in 2010/11 ter napoved za šolsko leto 2012/13

Število potrdil		
2010/11	2011/12	2012/2013
10.600	10.500	12.000

Zakonske in druge podlage, na katerih temeljijo predvidene strategije, glavni programi, podprogrami:

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07 in 45/2008 ZArbit),
- Zakon o zavodih (Uradni list RS št. 121/91, 8/96, 18/98, 36/00 ZPDZC in 127/06 ZJZP),
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 101/07, 36/08, 58/09 (64/09 popr., 65/09 popr.),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02, 127/06, 14/07, 109/08, 49/09 in 38/10 ZUKN ),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2010 in 2011 (Uradni list RS št. 99/09, 29/10, 56/10 in 96/10-ZIPRS1112),
- Proračun RS za leto 2010 (Uradni list RS št. 99/09),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07),
- sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995,
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99 in 30/02 ZJF-C),
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96, 51/98, 28/99, 39/99, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01, 56/02, 52/07, 33/10 in 83/10),
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov (Uradni list RS, št. 46/03),
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09),
- Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje,
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10 in 85/10),
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list RS št. 134/03, 34/04, 13/05, 138/06, 120/07, 112/09 in 58/10),
- Pravilnik o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

Letni delovni načrt je narejen v skladu z tretjim odstavkom 24. člena Uredbe o podlagah in postopkih za pripravo predloga proračuna (UL RS, št. 45/02).

Izhodišča in kazalci, na katerih temeljijo izračuni in ocene sredstev na nivoju javnega zavoda

Preglednica 11: Izhodišča in kazalci za oceno sredstev

MŠŠ		Ure	
Javna služba MŠŠ	strokovna podpora	8	14.000
	administrativno tehnična podpora	2	3.500
Projekti ESS	strokovna podpora	12	20.650
	administrativno. tehnična podpora	5	8.750



### 3. Pregled človeških virov

#### 3.1. Organiziranost

ŠR vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. ŠR ima še svet šole kot organ upravljanja in strokovni svet kot strokovni organ. Za opravljanje znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti je ŠR ustanovila raziskovalno skupino Inštitut za vodenje v izobraževanju – IVI kot organizacijsko enoto.

*Direktor:* dr. Andrej Koren

*Svet šole od marca 2008:* dr. Andreja Barle Lakota, MŠŠ, Urad za razvoj šolstva (predsednica), mag. Renata Zupanc Grom, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, Aljuš Petrinač, MŠŠ, Nataša Mihelič Kolonič, MŠŠ, Tatjana Prešern, Skupnost vrtcev Slovenije, Milan Rejc, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije, Nives Počkar, Društvo Ravnatelj, mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje.

*Strokovni svet šole:* dr. Andrej Koren, Lea Avguštin, dr. Tatjana Ažman, Marjetka Bizjak, mag. Mateja Brejc, mag. Sebastjan Čagran, dr. Justina Erčulj, Breda Forjanič, Sanja Gradišnik, Sara Horvat, dr. Tatjana Horvat, Rado Kostrevec, Doroteja Lešnik Mugnaioni, mag. Polona Peček, Alenka Jurič Rajh, mag. Peter Markič, Ksenija Mihovar Globokar, mag. Ivanka Oblak, mag. Vlasta Poličnik, Branka Ščap Prebil, Marko Primožič, Andrej Savarin, Eva Valant, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Petra Weissbacher, Barbara Kuk Žgajnar, Aleš Žitnik.

*Raziskovalna skupina Inštituta za vodenje v izobraževanju:* izr. prof. dr. Andrej Koren, doc. dr. Justina Erčulj, doc. dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, doc. dr. Tatjana Horvat, viš. pred. mag. Mateja Brejc, mag. Polona Peček, dr. Tatjana Ažman, mag. Sebastjan Čagran.

*Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju:* dr. Andrej Koren (odg. ur.), mag. mateja Brejc (gl. ur.)

#### 3.2. Kadrovska analiza

Plače in delovne obveze zaposlenih so usklajene Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10 in 85/10) in Kolektivno pogodbo za področje vzgoje in izobraževanja. Predavatelji imajo določeno 330-urno predavateljsko obvezo letno. Po sistemizaciji iz javne službe je v ŠR sedem predavateljskih delovnih mest s skupno 2.310 pedagoških ur učne obveze.

Preglednica 12: Pregled po delovnih mestih in izobrazbi na dan 1. 1. 2012

Zap. št.	Delovno mesto	Zahtevana stopnja izobrazbe	Dejanska stopnja izobrazbe	Število delavcev	Izhodiščni plačni razred
1.	Direktor	mag.	dr.	1	53
2.	Višji predavatelj	mag.	dr.	6	40
3.	Višji predavatelj	mag.	mag.	4	40
4.	Predavatelj	VII/2	spec	1	38
5.	Predavatelj	VII/2	mag.	2	38
6.	Predavatelj	VII/2	univ. dipl.	18	38
7.	Samostojni strok. sod.	VII/2	VI/2	1	38
8.	Poslovni sekretar	VII/2	VII/2	1	28
9.	Strokovni sodelavec	VI	VI	2	28
10.	Poslovni sekretar	VI.	V.	1	21
11.	Strokovni delavec	V.	V.	1	19
12.	Tajnik	V.	V.	1	15
	<b>Skupaj zaposlenih</b>			<b>39</b>	

Plače zaposlenih bodo določene v skladu z veljavnimi predpisi, Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju ((Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo UPB13, 13/10, 59/10 in 85/10), Kolektivno pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 51/98, 28/99, 39/99 ZMPUPR, 39/2000, 56/2001, 64/2001, 56/2002, 52/2007, 33/2010 in 83/2010) in Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest ter Zakonom o izvrševanju proračuna RS za leti 2010 in 2011 (Uradni list RS št. 99/09, 29/10, 56/10 in 96/10-ZIPRS1112).

V izvajanju programov Šole za ravnatelje bodo sodelovali tudi zunanji predavatelji. Zaradi narave dela v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, 42/2002) je delovni čas za predavatelje neenakomerno razporejen. Ostali zaposleni imajo osemurni delovni čas pet dni v tednu.

Predavatelji bodo v okviru letne delovne obveze opravili:

- 330 ur predavanj, pedagoška obveznost se zmanjša za razvojno-organizacijsko delo na projektih, programih.

Do 40-urne obveze bodo predavatelji opravili še:

- priprava vsebin in gradiv novih tem in seminarjev,
- evalvacije programov,
- organizacijo stalnega strokovnega spopolnjevanja vodstvenih in vodilnih delavcev,
- vodenje in organizacija dejavnosti, delo v projektih ŠR,
- mednarodno sodelovanje,
- delo v komisijah in odborih ministrstva in drugih, skrb za spremljanje dogajanj v izobraževanju,
- lasten profesionalni razvoj,
- druge naloge po nalogu direktorja in v skladu z letnim načrtom.

V materialnih sredstvih bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Zaposleni se bodo udeleževali mednarodnih strokovnih konferenc s področja vodenja v izobraževanju. Pri tem bodo pogoj udeležbe aktivni prispevki na konferencah.

Predvidevamo aktivno udeležbo na konferencah znanstvenih združenj ICSEI, ENIRDEM, ATEE, EES, AES.

Preglednica 13: Pregled zaposlenih na dan 31. 12. 2011 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Dej. Izobr	Delovno mesto	Osnovne delovne zadolžitve
1.	Andrej Koren	NDČ	100	IX	direktor	direktor , ESS 1 – KVIZ, ESS 6
2.	Mateja Brejc	NDČ	100	VIII	višji predavatelj	Vodenje ESS 2 – uKVIZ
3.	Justina Erčulj	NDČ	100	IX	višji predavatelj	Vodenje programa ŠR, RR, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
4.	Tatjana Ažman	NDČ	100	IX	višji predavatelj	Mreže 2
5.	Sebastjan Čagran	NDČ	100	VIII	višji predavatelj	RR, ESS 6
6.	Tatjana Horvat	DČ	100	IX	višji predavatelj	ESS 6
7.	Peter Markič	NDČ	100	VIII	višji predavatelj	Šola za ravnatelje
8.	Polonca Peček	NDČ	100	VIII	višji predavatelj	Mreže 1 in 2
9.	Mihaela Zavašnik Arčnik	NDČ	100	IX	višji predavatelj	ESS 1, porodniški dopust
10.	Klemen Širok	DČ	20	IX	višji predavatelj	ESS 1
11.	Nada Trunk Širca	DČ	20	IX	predavatelj	ESS 6
12.	Lea Avguštin	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 4
13.	Marjetka Bizjak	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
14.	Lidija Goljat Prelogar	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6
15.	Barbara Kuk Žgajnar	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6

16.	Breda Forjanič	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
17.	Sanja Gradišnik	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 1
18.	Alenka Jurič Rajh	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 2
19.	Rado Kostrevc	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
20.	Doroteja Lešnik Mugnaioni	DČ	20	VII/2	predavatelj	Mreže 2
21.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20	VII/2	predavatelj	Šola za ravnatelje
22.	Nova zaposlitev	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6
23.	Ivanka Oblak	DČ	100	VIII	predavatelj	Šola za ravnatelje
24.	Vlasta Poličnik	DČ	100	VIII	predavatelj	ESS 1
25.	Marko Primožič	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
26.	Anja Sagadin	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6
27.	Andrej Savarin	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 2
28.	Jurij Stanovnik	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6
29.	Branka Ščap Prebil	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
30.	Eva Valant	DČ	100	VII/2	predavatelj	ESS2
31.	Petra Weissbacher	NDČ	100	VII/2	predavatelj	ESS 6
32.	Aleš Žitnik	DČ	20	VII/2	predavatelj	ESS 6
33.	Sara Horvat	DČ	100	VII/2	posl. sekretarka, knjižničarka	ŠR
34.	Maja Škrjanc	DČ	100	VI/2	samost. st. sod.	ESS 6
35.	Sandra Jakše	DČ	100	VI/2	strokovni sodel.	ESS 1
36.	Polonca Hamler	DČ	100	VI/2	strokovni sodel.	ESS 6
37.	Darja Kovač	DČ	100	V	posl. sekretar VI	ESS 6
38.	Aleksandra Teskač	DČ	100	V	strokovni del. V	ESS 1
39.	Tomaž Prelog	DČ	100	V	tajnik	ESS 4

### 3. 3. Druga pojasnila, ki omogočajo razumevanje predlaganih ciljev

Kazalci za vrednotenje ciljev temeljijo na številu seminarjev in udeležencev ter drugih kvantitativnih kazalcih. Večje število udeležencev ne pomeni nujno večjega obsega dejavnosti. Tako je potrebno kazalce brati v povezavi s številom predavateljskih ur in vsebino, kot je zapisano v drugih delih LDN.

## **B. Posebni del obrazložitve finančnega načrta – obrazložitev nalog in projektov**

Dejavnosti Šole za ravnatelje izhajajo iz Akta o ustanovitvi, Statuta, pogodbe z MŠŠ, pogodb o projektih ESS, mednarodnih projektov. Pri načrtovanju dejavnosti so upoštevana tudi dosedanja izkušnje ŠR, smernice EU in OECD (Improving School Leadership 2008, Review on Evaluation and Assessment Frameworks 2010/12), raziskave in teorije vodenja v izobraževanju v Sloveniji ter tujini. Načrtovane dejavnosti v letu 2012 bodo izvedene s sredstvi v okviru pogodbe o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport, sredstvi projektov Evropskih socialnih skladov in lastnimi viri.

Dejavnost Šole za ravnatelje je razdeljena na naslednja temeljna področja, ki so v nadaljevanju podrobneje vsebinsko predstavljena:

- vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev,
- zasnova in uvedba nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij,
- usposabljanje učiteljskih in vzgojiteljskih zborov,
- drugi programi,
- razvojno-raziskovalna dejavnost,
- mednarodna dejavnost,
- publicistična dejavnost; znanstvena revija, znanstvene in strokovne publikacije, gradiva.

Dejavnost je predstavljena glede na umestitev v dejavnosti Šole za ravnatelje. Na koncu so posebej predstavljeni projekti ESS, zaradi celovite slike temeljnih področij so njihovi posamezni programi vključeni tudi v temeljna področja dela Šole za ravnatelje, kar je vedno posebej navedeno. Programi so predstavljeni skladno z navodili MŠŠ za pripravo LDN javnih zavodov. Več o posameznih programih je na spletni strani Šole za ravnatelje.

### **1. Vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev**

O vlogi in pomenu ravnateljev za uspešnost šolskega sistema je v strokovni literaturi veliko pogledov, vsi pa dajejo ravnateljem pomembno vlogo pri vplivu na uspešnosti šol in vrtcev ter dosežke učencev. Temu primerno je v literaturi poudarjena vloga vseživljenjskega usposabljanja in profesionalnega razvoja ravnateljev. Njihov profesionalni razvoj ni pomemben le zaradi vpliva na izboljšanje vodenja in s tem organizacije, ampak tudi zaradi neposrednega vpliva na vseživljenjsko učenje in profesionalni razvoj strokovnih delavcev v šolah, vrtcih in dijaških domovih. To opredeljuje tudi Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS 115/03, 36/08), ki med pristojnostmi ravnatelja določa tudi spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

ZOFVI v 29. členu opredeljuje tudi, da Zavod RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje in Andragoški center RS organizirajo stalno strokovno izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev in ravnateljev. Hkrati 106. člen istega zakona določa, da za izobraževanje in usposabljanje ravnateljev in kandidatov za ravnatelje Vlada RS ustanovi Šolo za ravnatelje.

Ob tem raziskave kažejo, da ravnatelji, ki so zadolženi za izpopolnjevanje svojih strokovnih delavcev, zelo malo storijo za lasten sistematičen profesionalni razvoj. Da bi s programi v različnih obdobjih

ravnateljstva čim bolj spodbujali njihov profesionalni razvoj in uspešno vodenje, v Šoli za ravnatelje dosedanjim oblikam usposabljanja in podpore dodajamo program za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Na tej podlagi smo v ŠR oblikovali sistem vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev:

- Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred ali v prvem letu po imenovanju,
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – enoletni program usposabljanja v prvem letu ravnateljstva,
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata – dvoletni program po petih letih ravnateljstva,
- Razvoj ravnateljstva – dvoletni program po desetih letih ravnateljstva.

Sistem vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev dopolnjujemo z drugimi oblikami usposabljanj in podpore, ki se jih ravnatelji lahko udeležijo kadarkoli, ne glede na obdobje ravnateljstva, in sicer:

- letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti,
- program Vodenje za učenje,
- Podpora in svetovanje ravnateljem,
- krajša (enodnevna) usposabljanja s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju.

V letu 2012 bomo ob spremljavi izvedbe posameznih programov pripravili tudi celovito evalvacijo oblikovanega sistema vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev s poudarkom na medsebojni povezanosti in nadgradnji ciljev v posameznih programih, sistematičnem razvoju znanja in spretnosti vodenja v vzgoji in izobraževanju in vpliv programov na kakovost vodenja v vzgoji in izobraževanju.

### **1.1. Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit**

#### **Navezava na finančni načrt MŠŠ:**

pogodba o financiranju – proračunska postavka 8631

#### **Cilji programa:**

- usposobiti udeležence za opravljanje ravnateljskega izpita,
- usposobiti udeležence za naloge vodenja ter upravljanja šol in vrtcev, opredeljene v šolski zakonodaji ter
- razviti znanja in spretnosti udeležencev, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Ravnateljski izpit je pogoj za prijavo na delovno mesto ravnatelja, 106. člen ZOFVI in Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje.

#### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

V program je v šolskem letu 2011/12 vključenih 90 udeležencev (pet skupin), od teh je 17 udeležencev (ena skupina), ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili junija 2012. Predavanja za vsako skupino potekajo v šestih modulih po tri dni in enem enodnevem izbirnem modulu (skupaj 144 ur izvedbe). Ena skupina ima predavanja med tednom, tri skupine od petka do nedelje in ena skupina v času šolskih počitnic.

V šolskem letu 2012/13 načrtujemo vpis petih skupin po 20 slušateljev. Predvidevamo, da bomo s takšnim obsegom uspeli vpisati vse prijavljene kandidate. Če to ne bo mogoče, bomo pri izbiri upoštevali kriterije, zapisane v programu šole za ravnatelje.

Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa šole za ravnatelje.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica 14: Število vpisanih v program šole za ravnatelje

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu SSSI
2010/11	5	105	9
2011/12	5	90	14
2012/13	5	90	10

#### **Evalvacija programa:**

sprotna (standardizirana) spremljava izvedbe posameznih modulov in končna evalvacija programa z vidika organizacije in izvedbe programa, doseganja ciljev programa, splošnih in specifičnih kompetenc udeležencev

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število udeležencev, ki opravijo ravnateljski izpit, število skupin, udeležencev in ur izvedbe programa, ocena kakovosti izvedbe programa glede na doseganje ciljev programa in kompetenc udeležencev

#### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

pedagoške ure, organizacija in koordinacija iz postavke 8631 – Šola za ravnatelje  
materialni stroški, najemnine iz kotizacij udeležencev

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Justina Erčulj, Eva Valant, Mateja Brejc, Sebastjan Čagran, Tatjana Horvat, Ksenija Mihovar Globokar, Polonca Peček, Vlasta Poličnik, Ivanka Oblak, Peter Markič, Alojz Širec, Tatjana Ažman

### **1.2. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem**

#### **Navezava na finančni načrt MŠŠ:**

pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II

#### **Cilji programa:**

- sistematično podpirati in pomagati ravnateljem ob nastopu prvega mandata,
- omogočiti uspešno vključevanje novoimenovanih ravnateljev (s pomočjo ravnateljev mentorjev) v proces vodenja in šolsko polje ravnateljstva,
- razvijati znanje in spretnosti s področja vodenja v izobraževanju in tako nadaljevati profesionalni razvoj in vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev,
- seznaniti novoimenovane ravnatelje z aktualnimi temami in novostmi na področju vodenja šol in vrtcev.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, Pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II, smernice EU in OECD

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Program poteka od oktobra do junija, v okviru petih enodnevnih srečanj novoimenovanih ravnateljev in ravnateljev mentorjev in dodatnega, enodnevnega srečanja novoimenovanih ravnateljev. Po vsakem srečanju potekajo načrtovane vmesne aktivnosti in individualno sodelovanje ravnatelja mentorja in novoimenovanega ravnatelja v obliki medsebojnih obiskov ali stikov preko e-pošte in telefona.

**V šolskem letu 2012/13** načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2011/12.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica15: Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2010/11	4	37
2011/12	4	29
2012/13	4	30

**Evalvacija programa:**

Izvedbo programa spremljamo sproti. Ob koncu programa izvedemo evalvacijo, v katero so vključeni koordinatorji, ravnatelji mentorji in novoimenovani ravnatelji.

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število skupin, udeležencev in ur izvedbe, število pobud za razpravo in vsebina pobud, število medsebojnih sodelovanj in vsebina sodelovanja, opravljene vmesne aktivnosti novoimenovanih ravnateljev, uporabnost vsebin programa v neposredni praksi

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Justina Erčulj, Anja Sagadin, Andrej Koren, Sebastjan Čagran, Ivanka Oblak, Tatjana Horvat, Ksenija Mihovar Globokar, Aleš Žitnik, Breda Forjanič, Marjetka Bizjak, Branka Ščap

**1.3. Program za pridobitev ravnateljskega certifikata****Navezava na finančni načrt MŠŠ:**

pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II

**Cilji programa:**

- umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja šol in vrtcev,
- spodbujati različne oblike profesionalnega razvoja ravnateljev,
- spremljati profesionalni razvoj ravnateljev in izboljševati prakso vodenja šol in vrtcev,
- nadgraditi sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev v Sloveniji.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II, smernice EU in OECD

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Profesionalni razvoj ravnateljic in ravnateljev je pomemben dejavnik kakovostnega vodenja šol in vrtcev, zato v letu 2012 dosedanjim oblikam usposabljanja ravnateljev dodajamo nov program, Program za pridobitev ravnateljskega certifikata. Program za pridobitev ravnateljskega certifikata je namenjen ravnateljem po petih letih ravnateljevanja. Izvedba programa za pridobitev ravnateljskega

certifikata traja dve leti, od januarja 2012 do avgusta 2013. V izvedbo bo vključenih 30 udeležencev. Program sestavljajo štiri enodnevne delavnice, individualno delo udeležencev, obisk šole ali vrtca in zunanja presoja profesionalnega razvoja in vodenja ter izpit za pridobitev ravnateljskega certifikata.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

nova dejavnost

**Evalvacija programa:**

Spremljanje izvedbe programa bo potekalo sproti. Končna evalvacija bo izvedena ob zaključku prve izvedbe programa. Uporabljene bodo različne metode zbiranja podatkov, v spremljanje in evalvacijo bodo vključeni izvajalci in udeleženci v programu.

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

Število udeležencev, število izdanih certifikatov, ocena kakovosti izvedbe in vsebine delavnic, ocena kakovosti in trajnosti profesionalnega razvoja udeležencev

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Anja Sagadin, Mateja Brejc, Justina Erčulj, Peter Markič

#### **1.4. Razvoj ravnateljstva**

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum

**Cilji programa:**

- poglobiti in razširili znanje, ki so ga pridobili v programu šole za ravnatelje, z dosedanjim individualnim študijem in s pridobljenimi praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanja in razvijati individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole ali vrtca;
- razumeti vlogo ravnatelja in sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem šole delujejo;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitosti vodenja šole ali vrtca;
- poglobiti razumevanje in razviti kritičen pogled do inovacij znotraj šole in vključevanja v lokalne in globalne trende ter tako zagotavljati fleksibilnost in primerljivost učencev in dijakov;
- usposobiti udeležence, da bodo s sodobnimi analitičnimi metodami uporabili podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju;
- soočiti svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskati nove rešitve na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, pogodba z MŠŠ, 106. člen ZOVFI

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Po dveh mandatih ravnateljeve kariere se navadno čuti potreba po dodatnem znanju in spretnostih, ki so jih začeli razvijati znotraj programov Šole za ravnatelje. Tako program Razvoj ravnateljstva sistematično razvija vseživljenjsko izobraževanje ravnateljev in uvaja nove oblike mreženja. Udeleženci izboljšajo sposobnosti analize stanja ter učinkovitega načrtovanja in uvajanja izboljšav. V programu povezujemo znanje in spretnosti udeležencev s sodobnimi trendi vodenja v vzgoji in izobraževanju. Ozavestimo vlogo ravnateljev pri oblikovanju učno spodbudnega okolja, ki usmerja v povečanje rezultatov vzgojno-izobraževalnega dela ter ustvarja pogoje za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence.



Program sestavljajo štiri med seboj povezane oblike dela: trije tridnevni moduli, enodnevna izbirna vsebina, vzajemno svetovanje in projektno delo. Program traja dve leti.

**V šolskem letu 2012/13** bo z delom v programu nadaljevala druga skupina, razpisali bomo vpis v tretjo skupino.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica 16: Število vpisanih v program

<b>Šolsko leto</b>	<b>Število skupin*</b>	<b>Število udeležencev</b>
<b>2010/11</b>	1	29
<b>2011/12</b>	2	54
<b>2012/13</b>	2	50

\*Na leto vpišemo eno novo skupino. Program je dvoleten, zato v enem šolskem letu poteka program za dve skupini hkrati.

#### **Evalvacija programa:**

sprotna spremljava izvedbe posameznih modulov in končna evalvacija programa z vidika organizacije in izvedbe posameznih oblik dela v programu, doseganja ciljev programa

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število udeležencev, število objav primerov dobre prakse (projektne delo) ravnateljstva, število izvedb delavnic udeležencev programa za druge ravnatelje, ustreznost vsebin in metod

#### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum.

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Justina Erčulj, Anja Sagadin, Andrej Koren, Tatjana Ažman, Mateja Brejc, Sebastjan Čagran, Peter Markič, Ivanka Oblak, Polonca Peček

## **2. Druge oblike usposabljanja in podpora ravnateljem**

### ***2.1. Letna strokovna in znanstvena srečanja in posveti***

#### **Navezava na finančni načrt MŠŠ:**

pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II

#### **Cilji:**

- prenos znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vrtce in šole,
- predstavljanje novosti z namenom izboljšanja kakovosti,
- vzpostavljanje povezav med MŠŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji,
- sistematično razvijanje profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljev in pomočnikov ravnateljev,
- spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja,
- obravnava aktualnih tem s področja financ in zakonodajne novosti v vzgoji in izobraževanju.

#### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

V letu 2012 bomo izvedli naslednja strokovna srečanja in znanstveni posvet:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje – 24. in 25. januar in 26. in 27. januar 2012;
- XIII. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri komuniciranju v šolah – 5. do 7. marec 2012;
- I. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju: Uporaba podatkov v šolah in vrtcih – 3. do 5. april 2012;
- XVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev – 8. do 10. oktober 2012;
- XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva – 5. in 7. november 2012;
- XIX. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva – 19. in 21. november 2012.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica 17: Število srečanj in število udeležencev

Šolsko leto	Število srečanj in posvetov	Število udeležencev
2010/11	7	1902
2011/12	7	1600
2012/13	7	1700

**Evalvacija programa:**

evalvacija ob zaključku posameznega srečanja ali posveta z vidika organizacije, izvedbe in vsebine

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število srečanj in posvetov, število udeležencev na posameznem posvetu/srečanju, ocena kakovosti izvedbe in vsebine srečanj in posvetov delavnic, število izvajalcev, število predstavitev tujih in domačih praks, raziskav

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Petra Weissbacher, Mateja Brejc, Justina Erčulj

### 2.3. Program Vodenje za učenje

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum

**Cilji programa:**

- usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje,
- s spodbujanjem aktivnosti ravnateljev za pedagoško vodenje izboljševati prakso vodenja za učenje in učenja v šolah in vrtcih,
- s pristopom na posameznih področjih pedagoškega vodenja posredno povečati učinkovitost šol in vrtcev.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje,  
106. člen ZOVFI, pogodba z MŠŠ

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Beseda ravnatelj poudarja vodenje profesionalne dejavnosti, v primeru šol gre za učenje in poučevanje, ki mora biti v ospredju vseh dejavnosti šole in ravnatelja. Vemo namreč, da ravnatelji, ki imajo in izražajo skrb za učenje in poučevanje, povečajo učinkovitost svoje šole. Prav tako je znano,

da učitelji, ki jih ravnatelj poveže v skupen namen in jih spodbuja k sodelovanju, pogovoru o učenju, dajo pomemben prispevek k boljšemu, globljemu znanju učencev. Program zajema 12 srečanj in pripravo na izvedbo delavnic s področij izboljšav na strokovnih srečanjih ravnateljev.

**V šolskem letu 2012/13** bomo izvedli program za dve skupini.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica 18: Število vpisanih v program

<b>Šolsko leto</b>	<b>Število skupin</b>	<b>Število udeležencev</b>
<b>209/10</b>	1	8
<b>2010/11</b>	2	15
<b>2011/12</b>	2	16

#### **Evalvacija programa:**

spremljava programa – sprotna, končna z vprašalnikom in intervjuji

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število skupin in udeležencev, število izvedenih delavnic udeležencev za druge ravnatelje, število objav primerov dobre prakse vodenja za učenje

#### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum

#### **Odgovorne osebe na zavodu za izvedbo naloge:**

Justina Erčulj, Alojz Širec, Andrej Koren

### **2.3. Podpora ravnateljem**

#### **Navezava na finančni načrt MŠŠ:**

pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II

#### **Cilji:**

- snovanje, razvijanje, priprava informacijskega sistema Podpora ravnateljem;
- snovanje, razvijanje, izvajanje poskusnih izpeljav modela posvetovalnih obiskov pri vzgojno-izobraževalnih zavodih (vrtcih in šolah) ter izvedba prvega cikla le-teh;
- spodbujanje izmenjave primerov dobre prakse;
- priprava gradiv (vzorcev, primerov notranjih aktov, obvestil, člankov);
- svetovanje s področja pravnega poslovanja ter odgovarjanje na vprašanja v okviru sistema objave pogosto zastavljenih vprašanj.

Projekt Podpora ravnateljem je nastal v sodelovanju Šole za ravnatelje, MŠŠ, predstavnikov ravnateljev in drugih strokovnjakov. Informacijski sistem Podpora ravnateljem, dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje, je osrednji del projekta, njegov namen pa je na enem mestu ponuditi pomoč pri vodenju šol in vrtcev.

Področja podpore: seznam obveznosti po mesecih – opomnik; obrazci in gradiva, potrebni za vodenje šol in vrtcev; sistem posredovanja vprašanj in objavljanja odgovorov. Vsebine s področja Podpore ravnateljem (opomnik, gradiva, obvestila, članki, primeri iz prakse) sproti posodabljam in dopolnjujemo z lastnimi prispevki in prispevki udeležencev naših programov (primeri iz prakse). V letu 2011 smo omogočili dostop 670 uporabnikom. Sočasno vodimo evidenco števila ogledov posameznih prispevkov na spletni strani. Ti podatki nam kažejo, katera področja so v nekem obdobju

bolj (ne)zanimiva kot druga, bodisi zaradi aktualnosti teme bodisi iz drugih razlogov. Iz tega lahko potegnemo smernice za naše nadaljnje delo na podpori – kaj objavljati, katera druga področja še okrepiti.

V letu 2012 bomo pričeli izvajati tudi posvetovalne obiske pri vzgojno-izobraževalnih zavodih, katerih namen je na podlagi pregleda pravnega poslovanja in posledične ugotovitve pomanjkljivosti prispevati k izboljšanju stanja na področju vodenja pravnih zadev vzgojno-izobraževalnih zavodov. Udeleženi vzgojno-izobraževalni zavod bodo v okviru poročila o opravljenem obisku podali konkretni predlogi za izboljšave z napotili na že obstoječa in objavljena gradiva. V primeru ugotovitve potrebe po določeni vrsti gradiva, ki v informacijskem sistemu Podpore ravnateljem še ni objavljeno, bodo izvajalci projekta pristopili k sestavi le-tega.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Sebastjan Čagran, Jurij Stanovnik, Barbara Kuk Žgajnar, Ksenija Mihovar Globokar, Anja Sagadin

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

Preglednica 19:

Šolsko leto	Število ravnateljev z dostopom do podpore na spletni strani	Število obiskanih šol/vrtcev
2010/11	670	3
2011/12	690	30
2012/13	690	60

**Evalvacija programa:**

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

oblikovana podpora, spletna stran, število uporabnikov, število ogledov, število objav na spletni strani, število posvetovalnih obiskov v šolah in vrtcih

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

dokončno oblikovanje informacijskega sistema Podpora ravnateljem, število objavljenih gradiv, število opravljenih obiskov, število uporabnikov sistema podpore in število ogledov posameznih gradiv

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Sebastjan Čagran, Jurij Stanovnik, Barbara Kuk Žgajnar, Ksenija Mihovar Globokar, Anja Sagadin

### 3. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju

#### 3.1. Zasnova in uvedba nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij

##### Navezava na finančni načrt ministrstva:

Pridobitev projektov ESS Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (v nadaljevanju KVIZ) in Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij(v nadaljevanju uKVIZ) na javnem razpisu. Pogodba projekta ESS. Projekta sta vsebinsko povezana.

##### Cilji projektov:

- razviti in preizkusiti sistem samoevalvacije in zunanje evalvacije na najmanj 40 vrtcih in šolah,
- opredeliti kazalnike kakovosti na nacionalni ravni in na ravni šol,
- proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uspešno uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji,
- opredeliti proces uvajanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji in podati predlog uvedbe sistema na nacionalni ravni,
- oblikovati predlog vzpostavitve mehanizmov oz. teles za zagotavljanje kakovostnega in trajnega delovanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

##### Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:

ZOVFI, podpis pogodbe z MŠŠ za projekt ESS

##### Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:

Odločitev za uvajanje in poudarjanje samoevalvacije je utemeljena tako z mednarodnimi usmeritvami, s teorijo in prakso številnih držav, kot tudi z določili slovenske šolske zakonodaje. Ta je v letu 2008 z dopolnili ZOFVI (Ur. l. RS št. 16/07 in 36/08) predpisala obvezno samoevalvacijo. Tako uvaja novo odgovornost, ki vse šole in vrtce postavlja pred potrebo in zahtevo sistematičnega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo. V projekt je v šolskem letu 2011/12 vključenih 29 vrtcev in šol. Izpeljanih bo devet zunanjih evalvacij.

Šola za ravnatelje je projekt pridobila na javnem razpisu skupaj s konzorcijskimi partnerji Državnim izpitnim centrom, Centrom za poklicno izobraževanje in Zavodom RS za šolstvo.

##### Dosedanji obseg dejavnosti:

Projekt izvajamo od leta 2008, v letu 2011 smo končali prvo fazo dejavnosti v projektu KVIZ. Podrobno poročilo je objavljeno na spletnih straneh projekta.

Preglednica 20: Pregled dejavnosti in udeležencev v projektu KVIZ

Šolsko leto	Število dni usposabljanj (udeležencev)	Število zunanjih evalvacij
2010/11	3 (1881)	11
2011/12	3 (1286)	9
2012/13	2 (1286)	40

##### Evalvacija programa:

sprotna spremljava izvedbe in vsebine usposabljanja, spremljanje in evalvacija izvedbe poskusnih zunanjih evalvacij, spremljava uvajanja samoevalvacije v izbranih šolah

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število šol in udeležencev v usposabljanju, število gradiv, ocena kakovosti izvedbe in vsebine usposabljanj, zadovoljstvo udeležencev, število izvedenih zunanjih evalvacij, ocena kakovosti izvedbe in uporabnosti sistema zunanje evalvacije, število strokovnih in znanstvenih objav idr.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, vodja projekta KVIZ, Mateja Brejc, Lidija Goljat Prelogar, Vlasta Poličnik, Sanja Gradišnik, Klemen Širok, Eva Valant

**3.2. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)**

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

pridobitev projekta ESS na javnem razpisu leta 2008, pogodba projekta ESS

**Cilji projekta uKVIZ:**

- zasnovati, razviti in poskusno izpeljati usposabljanje za uvajanje sistema zunanje evalvacije in samoevalvacije v vzgojno-izobraževalnih zavodih (vrtcih in šolah),
- proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uvedbo (certificiranega) sistema usposabljanja evalvatorjev,
- opredeliti proces usposabljanja za uvajanje sistema zunanje evalvacije in samoevalvacije v vzgojno-izobraževalnih zavodih v Sloveniji in podati predlog uvedbe sistema usposabljanja na nacionalni ravni,
- razviti sistem usposabljanja evalvatorjev.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

ZOVFI, podpis pogodbe z MŠŠ za projekt ESS

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

V okviru projekta poteka sedemdnevno usposabljanje šol za samoevalvacijo in sedemdnevno usposabljanje vodstvenih in strokovnih delavcev za zunanjo evalvacijo. V šolskem letu 2011/12 je v usposabljanje za samoevalvacijo vključenih 73 vrtcev in šol (3146 udeležencev), v usposabljanje za zunanjo evalvacijo pa 75 udeležencev.

**V šolskem letu 2012/13** bodo udeleženci, ki so vključeni v drugi cikel usposabljanja za samoevalvacijo in usposabljanja za zunanjo evalvacijo, z usposabljanji nadaljevali. Usposabljanja bodo zaključena marca 2013.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

Usposabljanja v okviru projekta izvajamo od leta 2008, v letu 2011 smo zaključili s prvim ciklom usposabljanj (73 vrtcev in šol, 29 zunanjih evalvatorjev). Podrobno poročilo o izvedbi prvega cikla usposabljanj je objavljeno na spletni strani projekta.

Preglednica 21: Pregled dejavnosti in udeležencev v projektu uKVIZ

Šolsko leto	Število dni usposabljanj (udeležencev)	
	za samoevalvacijo	(udeležencev) za zunanjo evalvacijo
2010/11	4 (7249)	3 (112)
2011/12	3 (3085)	4 (80)
2012/13	2 (3085)	2 (80)

**Evalvacija programa:**

sprotna spremljava izvedbe in vsebine usposabljanj

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število šol in udeležencev v usposabljanju, število gradiv, ocena kakovosti izvedbe in vsebine usposabljanj, zadovoljstvo udeležencev, število strokovnih in znanstvenih objav idr.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Mateja Brejc, vodja projekta uKVIZ, Andrej Koren, Lidija Goljat Prelogar, Vlasta Poličnik, Sanja Gradišnik, Klemen Širok, Eva Valant

**4. Druga usposabljanja****4.1. Mreže učečih se šol, vrtcev****Navezava na finančni načrt ministrstva:**

pogodba o financiranju – proračunska postavka 8631,

dodatek k pogodbi – proračunska postavka 6870 – Evalvacije in nacionalni kurikulum, pogodbe z vključenimi šolami in vrtci

**Cilji programa:**

- graditi na osebostnem razvoju strokovnih delavcev kot skupine in ga povezati z uspešnostjo šole, vrtca,
- spodbujati sodelovanje med strokovnimi delavci, sistematično izmenjavo izkušenj in dobre prakse v šoli ali vrtcu ali med njimi,
- razvijati zmožnost šol in vrtcev, da sami najdejo rešitve za svoje probleme,
- praktično izvesti izboljšavo in evalvacijo na področju, ki ga izberejo strokovni delavci šole ali vrtca,
- spodbujati sodelovalno vodenje.

Razlika med programoma Mreže učečih se šol, vrtcev 1 in Mreže učečih se šol, vrtcev 2 je v vsebini; v Mrežah 1 si šola, vrtec sama izbere področje izboljšave, v Mrežah 2 pa lahko izbira med vnaprej razpisanimi vsebinami.

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

106. člen ZOFVI, dodatek k pogodbi z MŠŠ in pogodbe s šolami

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Program Mreže učečih se šol in vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav in učečih se skupnosti. V programu oblikujemo posebne razvojne time, ki se usposabljaajo za določanje prednostnih nalog in za reševanje problemov na sodelovalen način. Program poteka na ravni razvojnih timov in na ravni šole ali vrtca s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom. Izobraževanje v Mrežah 1 usmerja učitelje in vzgojitelje na temeljno poslanstvo šole. Ti na sodelovalen način opredelijo razvojne in prednostne naloge ter izvedejo izboljšavo na ravni šole ali vrtca. Program Mreže 2 je osredotočen na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katerega je vezana vsebina seminarjev in izvedba izboljšave v šolah ali vrtcih.

V šolskem letu 2011/12 izvajamo eno Mrežo učečih se šol, vrtcev 1 in štiri Mreže 2 na tematskih področjih: šolski vidiki razredništva, strategije za preprečevanje nasilja, komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi, profesionalni razvoj strokovnih delavcev.

V šolskem letu 2012/13 predvidevamo eno skupino v Mrežah 1 in štiri skupine v Mrežah 2 (šolski vidiki razredništva, strategije za preprečevanje nasilja, komunikacija v vzgojno-izobraževalni praksi, profesionalni razvoj strokovnih delavcev).

#### Dosedanji obseg dejavnosti:

Preglednica 22:

Šolsko leto	Število skupin (šol) v Mrežah 1	Število skupin (šol) v Mrežah 2
2010/11	1 skupina ( 10 )	6 skupin (41)
2011/12	1 skupina ( 8 )	4 skupine ( 25 )
2012/13	1 skupina (8)	4 skupine (32)

#### Evalvacija programa:

Mreže učečih se šol in vrtcev evalviramo na več ravneh:

- evalvacija delavnic, s katero ugotavljamo zadovoljstvo udeležencev in uporabnost vsebin za izvedbo delavnic v šoli ali vrtcu – različne metode evalvacije za razvojne time;
- evalvacija programa, s katero ugotavljamo doseganje splošnih in specifičnih ciljev programa Mreže učečih se šol in vrtcev ter vlogo Šole za ravnatelje – vprašalnik za strokovne delavce šol ali vrtcev, razvojne time in ravnatelje;
- evalvacija izboljšave, s katero razvojni timi ugotavljajo doseganje ciljev konkretne izboljšave v šoli ali vrtcu;
- zaključno poročilo, ki ga oddajo razvojni timi na zaključni delavnici.

#### Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:

število vključenih šol, število udeležencev, število mrež

#### Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:

Polona Peček, Justina Erčulj, Tatjana Ažman, Doroteja Lešnik Mugnioni

### 4.2. Učenje učenja in sodobni pristopi k učenju

#### Navezava na finančni načrt ministrstva:

pridobitev projekta Evropskih socialnih skladov Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja (v nadaljevanju UU) na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja na javnem razpisu skupaj s konzorcijskimi partnerji in nosilno institucijo, Filozofsko fakulteto UM; pogodba projekta ESS v okviru LDN, Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II  
Cilji:

- ozavestiti vodstvene in druge strokovne delavce v VIZ o njihovi vlogi pri načrtovanju in razvoju profesionalnosti in razvoja strategij ter kompetenc vseživljenjskega učenja,
- vzpostaviti koncept usposabljanja strokovnih delavcev za kompetenco učenje učenja,
- oblikovati, izvesti in evalvirati sedemdnevni program usposabljanja vodstvenih in strokovnih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za kompetenco učenje učenja,
- usposobiti najmanj 4500 strokovnih delavcev za kompetenco učenje učenja,
- predstaviti evalvacijo in izkušnje udeležencev usposabljanja za strokovno in širšo javnost.

#### Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:

ZOVFI, podpis pogodbe z MŠŠ za projekta ESS

#### Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:

ŠOLA ZA RAVNATELJE

Finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2012



Temeljni razlog za razpis projekta UU in usposabljanj na temo učenja učenja (SPU) je spoznanje, da s hitro rastjo znanja in nenehnimi spremembami znanje, ki ga učenci tradicionalno pridobijo v šoli, v času, ko naj bi jim koristilo, ni več uporabno. Zato je vsaj enako pomembno kot dati učencem informacije in ustrezno znanje, da jih naučimo učenja in sposobnosti hitrega, ustvarjalnega odziva v novem okolju. Ta dejstva postavljajo sodobne pristope učenja ali učenje učenja v ospredje mnogih šolskih projektov in reform, kompetence učenja učenja pa so med temeljnimi kompetencami v priporočilih Evropske unije. Sedemdnevno usposabljanje traja dve leti in pol.

Program je vsebinsko navezan na program Sodobni pristopi k učenju v projektu ESS Vseživljenjsko učenje ravnatelj – usposabljanje strokovnih delavcev za vodenje šol in vrtcev II, ki ga izvajamo v okviru letnega načrta ŠR.

**V šolskem letu 2012/13** bomo izvedli 314 delavnic UU in 178 delavnic SPU.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti:**

Projekt in usposabljanja smo pričeli izvajati v letu 2010. Izvedenih je bilo pet delavnic za skupino UU1 (66 šol), ena delavnica za skupino UU2 (27 vrtcev, 3 LU, 3 DD, 1 GŠ, 1 RIC ) in dve delavnici za skupino SPU (89 šol).

Preglednica 23:

Šolsko leto	Število udeležencev*
2010/11	5.425
2011/12	6.795
2012/13	6.875

\*glede na število prijavljenih udeležencev

#### **Evalvacija programa:**

Evalvacijo programa izvajamo v skladu z zahtevami projektov ESS, objavljena je v poročilu prve faze.

#### **Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število udeležencev in izvedenih delavnic, ocena kakovosti izvedbe in vsebine usposabljanja, število izdanih gradiv, število znanstvenih in strokovnih objav

#### **Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, koordinator projekta, Lidija Goljat Prelogar, Lea Avguštin, Mateja Brejc, Justina Erčulj

## **5. Razvojno-raziskovalna dejavnost**

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

106. člen ZOVFI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje

#### **Cilji:**

- pripraviti znanstvene podlage za pripravo in izvedbo programov in projektov ŠR.

#### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Dejavnost bomo izvajali v okviru Inštituta za vodenje v izobraževanju na podlagi prijav na razpise ARRS in evropskih projektov.

V letu 2012 načrtujemo izvedbo aplikativnega projekta v sodelovanju z Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije Celje, nadaljevanje mednarodnih projektov, prijave na razpisane projekte CRP in lastne raziskave na področju vodenja, kakovosti, menedžmenta v izobraževanju in učenja učenja.

#### **Dosedanji obseg dejavnosti:**

ŠOLA ZA RAVNATELJE

Finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2012

V ŠR smo do sedaj izvedli tri ciljno raziskovalne projekte (CRP), projekt OECD Improving School Leadership in raziskave v okviru lastnih projektov.

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

Sredstva zagotavljamo v okviru projektov in razpisov.

**Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev:**

število izvedenih raziskav

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Mateja Brejc, Justina Erčulj, Peter Markič, Polona Peček, Andrej Savarin, Nada Trunk Širca

## 6. Založniška dejavnost

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

106. člen ZOFVI in Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje

**Cilji:** Priprava in izdaja znanstvene in strokovne literature na področju vzgoje in izobraževanja.

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Vsebinsko in terminsko so izdaje gradiv in publikacij prilagojene izvajanju posameznih programov.

V letu 2012 bomo izdali dve znanstveni monografiji, 45 gradiv za udeležence usposabljanj, šest gradiv za udeležence srečanj in posvetov.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

V letu 2011 smo izdali dve znanstveni monografiji, zbornik posveta, 40 gradiv za udeležence usposabljanj in sedem gradiv za udeležence srečanj in posvetov.

Preglednica 24: Število izdanih publikacij in gradiv

Šolsko leto	Število izdanih publikacij in gradiv
2010/11	49
2011/12	53

### Evalvacija

**Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev:**

število izdaj publikacij in gradiv

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

Sredstva zagotavljamo v okviru projektov in programov.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Mateja Brejc, Justina Erčulj, Petra Weissbacher

#### 6.1. Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

106. člen ZOFVI in Akt o ustanovitvi

Šole za ravnatelje, Pravilnik o reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

**Cilji:**

- seznanjati bralce s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju in
- odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu.

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

**Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju (ISSN 1581-8225)** je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij in vsem ostalim, ki se pri delu v teh organizacijah srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Revija ima tri vsebinske sklope: *Pogledi na vodenje*, *Izmenjave in Zanimivosti*. V letu 2012 bodo izšle tri številke revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

Revija izhaja od leta 2003, izdanih je bilo 20 števil.

Preglednica 25: Število izdanih števil

Šolsko leto	Število števil revije
2010/11	2
2011/12	4
2012/13	3

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:**

število izvodov in naročnikov, število objavljenih člankov v posameznih rubrikah, število domačih in tujih avtorjev

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Mateja Brejc, glavna urednica, Andrej Koren, odgovorni urednik, Petra Weissbacher

**7. Mednarodna dejavnost****7.1. Projekt – OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes****Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

javni razpis OECD, sredstva ESS Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

V dogovoru z MŠŠ Šola za ravnateljce kot nacionalna koordinatorica sodeluje v mednarodni raziskavi OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes. Projekt 'OECD' je namenjen primerjavi različnih nacionalnih sistemov preverjanja in evalvacije, ki spodbujajo učne dosežke. Države so bile povabljene, da aktivno sodelujejo v projektu (a) s pripravo poročila oz. študije o preverjanju in evalvaciji v državi (country background report) in (b) z obširnejšo analizo (country review), kjer predstavniki OECD in mednarodni strokovnjaki pripravljajo poročila in priporočila za področje ocenjevanja in evalvacije (npr. John MacBeath, Lorna Earl, Louise Stoll idr.). Slovenija v projektu sodeluje s poročilom, ki je bilo pripravljeno v obdobju od septembra 2010 do septembra 2011 in objavljeno na spletnih straneh OECD oktobra 2011.

V letu 2012 bo pripravljen osnutek končnega poročila OECD z mednarodnimi primerjavami ter temeljnimi ugotovitvami in priporočili za nacionalne sisteme preverjanja in ocenjevanja.

**Kazalci za ugotavljanje doseganja ciljev:** priprava nacionalnega poročila

**Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge**

Stroške prijave in kotizacijo za udeležbo Slovenije bo plačalo MŠŠ, stroški izvedbe bodo financirani v okviru sredstev ESS, projekt KVIZ in uKVIZ.

**Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge:**

Mateja Brejc, nacionalna koordinatorica, Andrej Koren

## **7.2. European Policy Network on School Leadership**

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Framework Agreement No EAC-2010-1388, Specific Agreement No EAC-2010-1388/1, pogodba z nosilcem projekta EAC/42/2010

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Temeljni cilj projekta je razviti in vzpostaviti platformo za simulacijo visoke ravni sodelovanja med politiki in praktiki v vzgoji in izobraževanju. Pri tem bo dejavnost usmerjena v razvoj in implementacijo nacionalnih politik na področju vodenja šol in vrtcev. Šola za ravnatelje je v okviru pogodbe prevzela nalogo usklajevanja in priprave okvira za nacionalna poročila o stanju vodenja vrtcev in šol v državah članicah EU. Hkrati vodi pripravo temeljnega dokumenta (State of the art) pregleda trenutnega stanja teorije in prakse vodenja.

### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

sredstva po pogodbi z nosilcem projekta FORTH

### **Odgovorna oseba na zavodu za izvedbo naloge:**

Andrej Koren, Justina Erčulj (kot predsednica združenja ATEE)

## **7.3. International Cooperation for School Leadership**

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

javni razpis European Commission (EACEA/07/09 Support for European cooperation in Education and Training, Part B – Support for transnational cooperation in the development and implementation of national and regional lifelong learning strategies), Agreement n° 2010-4168/025-001 (Project n° 190984-LLP-1-2010-1-HU-KA1-KA1ECETB)

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Leta 2009 se je "Tempus Public Foundation" prijavil na razpis European Commission (EACEA/07/09 Support for European cooperation in Education and Training, Part B – Support for transnational cooperation in the development and implementation of national and regional lifelong learning strategies). Projekt je s strani komisije potrjen in bo trajal dve leti – do 2012. V projektu sodelujejo Madžarska, Švedska, Slovenija, Slovaška, Češka in Avstrija. Projekt je nadaljevanje dveh projektov, v katerih smo sodelovali od leta 2008, vsi so usmerjeni v področje vodenja šol (The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective Learning with Special Regard to the Improvement of the Quality of Teacher Activity in School leaders in the 21<sup>st</sup> century).

### **Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

sredstva po projektni pogodbi z Evropsko komisijo

### **Odgovorni osebi na zavodu za izvedbo naloge:**

Justina Erčulj, Polona Peček

## **7.4. Developing leadership capacity for data-informed school improvement (DELECA)**

### **Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

javni razpis programov COMENIUS, vseživljenjsko učenje

### **Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Projekt DELECA prijavljamo v okviru programa Vseživljenjsko učenje kot COMENIUS večstranski projekt v sodelovanju z Belgijo, Češko, Latvijo in Švedsko, v trajanju 36 mesecev (od oktobra 2012 do septembra 2015).

Namen projekta je razviti nacionalno prilagodljive vsebine za krepitev kompetence vodenja šol z uporabo podatkov. Temeljni cilj projekta je usposobiti ravnatelje za odločanje pri vodenju šol na

osnovi uporabe podatkov, kar bo prispevalo k izboljšanju izobraževalne prakse. To bo doseženo z izpolnitvijo naslednjih dveh načrtovanih dejavnosti:

- razvojem modula za usposabljanje ravnateljev za vodenje šol na osnovi uporabe podatkov,
- razvojem strategije za uvedbo omenjenega modula v nacionalno usposabljanje ravnateljev, kar bo pozitivno vplivalo na udeležene in izvajalce projekta.

**Ocena obsega človeških in finančnih virov, potrebnih za izvršitev naloge:**

sredstva po projektni pogodbi z Evropsko komisijo

**Odgovorni osebi na zavodu za izvedbo naloge:**

Justina Erčulj, Andrej Savarin

### ***7.5. Sodelovanje v mednarodnih združenjih in na konferencah***

**Zakonske in druge podlage, na katerih temelji izvedba naloge:**

Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje

**Kratek opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo:**

Predavatelji Šole za ravnatelje so člani različnih mednarodnih združenj, letno se udeležujejo več različnih mednarodnih konferenc in kongresov, na katerih aktivno sodelujejo s prispevki, izmenjujejo izkušnje na različnih področjih vodenja v vzgoji in izobraževanju, vzpostavljajo stike z mednarodno priznanimi strokovnjaki idr., kot npr.

- mednarodni kongres ICSEI (International Congress for School Effectiveness and Improvement) – Andrej Koren, Mateja Brejc, člana, Sebastjan Čagran, Peter Markič, Vlasta Poličnik (udeležba na konferenci 2012);
- mednarodno združenje ATEE (Association of teacher education in Europe) – Justina Erčulj, predsednica združenja;
- evropsko združenje ENIRDELM (European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management) – Mateja Brejc, članica odbora združenja, Justina Erčulj, Andrej Koren, člana;
- evropsko združenje EES (European Evaluation Society) – Mateja Brejc, Andrej Koren, člana;
- mednarodno združenje AEA (American Evaluation Association) – Mateja Brejc, članica.

V letu 2012 se bomo z desetimi prispevki udeležili petih mednarodnih konferenc.

**Dosedanji obseg dejavnosti:**

V letu 2011 smo bili člani petih mednarodnih združenj, udeležili smo se štirih mednarodnih konferenc na katerih smo aktivno sodelovali z osmimi prispevki.

**Kazalci za ugotavljanje doseganje ciljev:**

število prijavljenih in sprejetih prispevkov na konferencah, število članstev v mednarodnih združenjih

**Navezava na finančni načrt ministrstva:**

Sredstva zagotavljamo v okviru projektov in programov.

**Odgovorna oseba za izvedbo naloge ter imena izvajalcev:**

Andrej Koren, Justina Erčulj, Mateja Brejc

## 8. Programi evropskih socialnih skladov

ESS 1, KVIZ (SM 360), vodja projekta na zavodu: Andrej Koren

Naslov projekta: Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju

Vir financiranja: MŠŠ, PP 9252 – Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje

Kakovosti ESS 07-13, 55.055,40 € (15 %) , EU, PP 9240 – Razvoj in uvajanje novih programov in zagotavljanje kakovosti ESS 07-13, 311.980,60 € (85 %)

SKUPAJ PROJEKT: 2.443.000,00 € (EU udeležba: 2.076.550,00 €, MŠŠ udeležba: 366.450,00 €)

Opis projekta je na straneh 24 in 25.

ESS 2, uKVIZ, vodja projekta: Mateja Brejc

Naslov projekta: Usposabljanje in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno izobraževalnih organizacij

Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ ,

ESS 07-13, 51.808,80 € (15 %) , EU, PP 9243 – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v VIZ , ESS 07-13, 293.583,20 € (85 %)

SKUPAJ PROJEKT 2008–2013:1.225.515,00 € ( EU udeležba 1.041.687,75, MŠŠ udeležba 183.827,25). Opis projekta je na straneh 25 in 26.

ESS 4, UU, vodja projekta: Ana Vovk Korže

Naslov projekta: Usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje kompetenčnega pristopa k poučevanju s spodbujanjem pridobivanja ključne kompetence učenje učenja na vseh nivojih vzgoje in izobraževanja.

Viri financiranja: MŠŠ, 8.832,00 € (15 %); ESS 50.048,00 € (85 %)

SKUPAJ PROJEKT 2009–2014: 259.000,00 € ( EU udeležba 220.150,00 €, MŠŠ udeležba 38.850,00 € ). Opis projekta je na strani 28.

ESS 6, VU, vodja projekta: Andrej Koren

Naslov projekta: Vseživljenjsko učenje ravnateljcev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II

Viri financiranja: MŠŠ, PP 9255 105.000,00 (15 %) EU, PP 9243 595.000,00 (85 %)

SKUPAJ PROJEKT 2011–2013: 1.400.000,00 € (MŠŠ udeležba 210.000,00 €, EU udeležba 1.190.000,00 €). Opisi dejavnosti so pri ustreznih vsebinah tega načrta.

Glavni cilji projekta:

1. Priprava strokovnih srečanj in seminarjev za usposabljanje ravnateljcev in drugih strokovnih delavcev ter razvijanje njihove strokovnosti,
2. Priprava in izvedba programa mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem,
3. Spodbujanje izmenjave raziskav in dobre prakse na področju vzgoje in izobraževanja,
4. Uvajanje novosti in izboljšav v šole in vrtce,
5. Sistematično razvijanje profesionalizma in profesionalnega razvoja ravnateljcev in drugih vodij v izobraževanju,
6. Vzpostavljanje povezave med ministrstvom za šolstvo in šport, javnimi zavodi, ravnatelji in drugimi strokovnimi delavci,
7. Spodbujanje medkulturnega dialoga, razumevanja, tolerance, solidarnosti, spoznavanje drugih narodov in držav v evropski uniji,
8. Usposabljanje ravnateljcev in strokovnih delavcev šol in vrtcev na področju sodobnih oblik učenja in poučevanja,
9. Priprava gradiv in priročnikov za vodenje šol in vrtcev,
10. Pravna podpora in svetovanje ravnateljcem,
11. Svetovanje s področja finančnega poslovanja,
12. Uvedba ravnateljskega certifikata.

Kranj, 15. 1. 2012

dr. Andrej Koren  
direktor