



Šola za ravnatelje

Dunajska cesta 104
1000 Ljubljana
Slovenija

Letni delovni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015 z obrazložitvami

Sprejet na 5. seji sveta Šole za ravnatelje, 18. maj 2015

Odgovorna oseba zavoda je Vlasta Poličnik.

ŠOLA ZA RAVNATELJE

Letni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015

I. VSEBINSKI DEL

1. Osnovni podatki o javnem zavodu

Polni naziv:	Šola za ravnatelje
Skrajšani naziv:	ŠR
Ime zavoda v angleškem jeziku:	National School for Leadership in Education
Skrajšano ime v angleškem jeziku:	NSLE
Sedež:	Dunajska cesta 104, 1000 Ljubljana
Telefon – tajništvo:	01 500 06 60
Telefaks:	/
Elektronski naslov:	info@solazaravnatelje.si
Spletna stran:	www.solazaravnatelje.si
Davčna številka:	SI73297216
Matična številka:	5918243
Podračun pri UJP Ljubljana:	01100-6030715946
Številka proračunskega uporabnika:	PP 863110
Pooblaščen oseba:	v. d. direktorice mag. Vlasta Poličnik
Ustanovitelj:	Vlada republike Slovenije
Ustanovitveni sklep	022-04/95-22/1-8 in št. 01403-5/2008/4
Dejavnost:	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje 58/110 Izdajanje knjig 58/140 Izdajanje revij in periodike 72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

2. Kazalo

I.	VSEBINSKI DEL	I
1.	Osnovni podatki o javnem zavodu	I
2.	Kazalo.....	II
3.	Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje.....	4
3.1.	Predstavitev	4
3.2.	Vizija in poslanstvo	4
4.	Dolgoročni cilji, prednostne naloge, cilji in naloge za leto 2015.....	4
4.1.	Dolgoročni cilji	4
4.2.	Prednostne naloge za leto 2015	5
5.	Finančni in človeški viri	11
5.1.	Finančni viri	11
5.2.	Prikaz financiranja po posameznih področjih	12
5.3.	Človeški viri	14
5.3.1.	Organiziranost	14
5.3.2.	Kadrovska analiza	15
5.3.3.	Letna delovna obveznost predavateljev	20
5.3.4.	Profesionalni razvoj zaposlenih	20
II.	OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST	22
1.	Področje: priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih	22
1.1.	Program šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	22
1.2.	Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.....	23
1.3.	Program Vodenje strokovnega aktiva	24
2.	Področje vseživljenjskega učenja ravnateljev	25
2.1.	Program Razvoj ravnateljevanja	25
2.2.	Program Vodenje za učenje.....	26
2.3.	Program Ravnateljski certifikat.....	27
2.4.	Tematske delavnice	28
3.	Področje podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	29
3.1.	Mreže in mreženje	29
3.2.	Usposabljanje za samoevalvacijo.....	30
3.3.	Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	31
4.	Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti	31
5.	Programi Evropskih socialnih skladov.....	32
6.	Mednarodni projekti.....	34
6.1.	Developing Leadership Capacity for Data-informed School iii Improvement (DELECA).....	34
6.2.	European Policy Network on School Leadership	34
7.	Publicistična dejavnost.....	35
8.	Znanstveno-raziskovalna dejavnost	36
9.	Področje podpora pravnemu in finančnemu poslovanju vzgojno-izobraževalnih zavodov.....	37
10.	Področje razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu	38

III.	FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE	39
1.	Splošni del	39
1.1.	Uvod	39
1.2.	Pravne podlage	39
1.3.	Izhodišča pri pripravi LDN za leto 2015	40
1.4.	Izkaz prihodkov in odhodkov	41
1.5.	Razdelitev javnega dela službe po načinu financiranja	42
1.6.	Razdelitev po virih financiranja	43
2.	Posebni del	44
2.1.	Proračunski viri	44
2.1.1.	Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti	44
2.2.	Neproračunski viri	45
2.3.	Projekti ESS	46

3. Predstavitev, vizija in poslanstvo Šole za ravnatelje

3.1. Predstavitev

Zavod je 7. septembra 1995 ustanovila Vlada Republike Slovenije s sklepom o ustanovitvi številka 022-04/95-22/1-8. Vlada Republike Slovenije je 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., 3. 3. 2015 pa sklep o spremembi sklepa o ustanovitvi številka 01 403-12/2015/7, s katerim je bil spremenjen sedež javnega zavoda. V skladu s sklepom o ustanovitvi Šola za ravnatelje izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugo izobraževanje, izdaja knjige, revije in periodiko ter se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo in eksperimentalnim razvojem na področju izobraževanja. Šola za ravnatelje opravlja javno službo, dejavnosti, ki jih izvaja, so v javnem interesu.

S prenosom sedeža Šole za ravnatelje, le-ta od 10. marca 2015 dalje deluje v poslovnih prostorih na Dunajski 104 v Ljubljani, prostorih na Kotnikovi 38 v Ljubljani, usposabljanja pa izvaja v predavalnicah hotela Kokra na Brdu pri Kranju, ki so se po proučitvi cen oddajanja predavalnic v Ljubljani, izkazale za cenovno najbolj ugodne. Zavod torej deluje na treh lokacijah, kar predstavlja veliko oviro za učinkovito in racionalno poslovanje. Poslovni prostori na Dunajski 104 so poleg tega neprimerni, saj zaradi dotrajanosti stavbe in energetske neustreznosti, predstavljajo nezdravo okolje za vse zaposlene. Poslovanje zavoda je s tem tudi dražje, slabša je izraba časa, predvsem pa predstavlja celo vrsto logističnih ovir za nemoteno izvajanje dejavnosti. S takšnim poslovanjem in pogoji za delo je ogrožena tudi celostna podoba zavoda, kar tudi vpliva na dojemanje institucije s strani naših udeležencev in njihov interes za usposabljanje v Šoli za ravnatelje. Nenazadnje pa so ravnatelji in ravnateljice v naših šolah in vrtcih tisti, ki imajo največji vpliv na izvajanje dejavnosti in zagotavljanje kakovosti, zato bi bilo prav, da jim ponujamo izobraževanja in usposabljanja v primernih prostorih in na primerni lokaciji.

3.2. Vizija in poslanstvo

Poslanstvo Šole za ravnatelje je z usposabljanjem, projekti, raziskavami in mednarodnim sodelovanjem na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

4. Dolgoročni cilji, prednostne naloge, cilji in naloge za leto 2015

4.1. Dolgoročni cilji

- **Krepiti vodenje in organizacijsko učinkovitost vzgojno-izobraževalnih zavodov**
Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje, 28. in 106. člena ZOVFI in drugih predpisov. Temelji na priporočilih EU in OECD, slovenskih in mednarodnih raziskavah ter na primerih dobre prakse v šolskih sistemih drugih držav.
- **Izvajati dejavnosti vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov**
Cilj temelji na pripravi in izvedbi programov za krepitev vodenja na različnih ravneh zavoda.
- **Povezati slovenske strokovnjake in praktike na področju vodenja v izobraževanju**
Za uveljavljanje kakovosti vodenja in delovanja šol je potrebna interdisciplinarnost in povezovanje strokovnjakov in praktikov, ki lahko izboljšajo usposabljanje strokovnih delavcev in delovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov.

- **Prenašati rezultate raziskav, teorije in strokovnih rešitev v prakso vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov**

Cilj temelji na raziskavah, projektih, evalvacijah in refleksiji ter spodbujanju iskanja konkretnih rešitev pri usposabljanju udeležencev in izvajanju dejavnosti. Tako bomo razvijali profesionalizem, avtonomijo, odgovornost, zavedanje o možnostih razvoja in iskanje lastnih odgovorov in izboljšav.

- **Sodelovati v mednarodnih dejavnostih na področju vodenja v izobraževanju**

Cilj izhaja iz Akta o ustanovitvi Šole za ravnatelje in temelji na pomenu mednarodnega povezovanja na področju izboljšav v vodenju in delovanju vzgojno-izobraževalnih zavodov ter sodelovanje na mednarodnih konferencah in posvetih.

- **Izvajati razvojno-raziskovalno dejavnost**

Predavatelji za izboljševanje svojega dela sledijo novostim in trendom na področju vodenja v izobraževanju in izvajajo raziskave za večjo učinkovitost pri svojem delu.

- **Izvajati publicistično dejavnost**

Izdajanje znanstvene revije, znanstvenih in strokovnih publikacij, drugega gradiva s področja vodenja v izobraževanju.

4.2. Prednostne naloge za leto 2015

1. Krepiti vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Namen in cilj dejavnosti te prednostne naloge je izboljšanje znanj in spretnosti posameznih vodij v izobraževanju, ki ga razumemo kot učenje za vodenje in vodi do pridobitve vodstvenih znanj, spretnosti in lastnosti formalnih in neformalnih vodij v izobraževanju. Novejši dokumenti Evropske komisije in OECD (European Commission 2011, OECD 2013a) izpostavljajo vse večji pomen ravnateljev in drugih vodij v izobraževanju ter njihovega vseživljenjskega učenja kot osrednjih strateških vrednosti za ekonomsko rast, saj posredno prispeva k boljšemu in učinkovitejšemu delu vzgojno-izobraževalnih zavodov in posledično k boljšim dosežkom učencev in dijakov. Teoretična spoznanja in raziskave v zadnjem času dokazujejo, da k vodenju vzgojno-izobraževalnega zavoda pomembno prispevajo tudi druge pojavne oblike vodenja, npr. pomočnik ravnatelja, vodja strokovnega aktiva, vodja projektne tima, razrednik, komisija za kakovost, sindikalni zaupnik, svet šole. Eden od ciljev prednostne naloge je tudi krepitev kulture distribuiranega vodenja, ki jo Woods (2013) opisuje kot «kulturo, ki dojema vodenje kot proces, ki se razvija iz interakcij v celotni organizaciji in njeni hierarhiji in ne izvira le iz dejanj vodje ali majhne elitne skupine. S tem izboljšuje delovne odnose, sodelovanje, prispeva k angažiranosti, k inovacijam in izboljšavam». To želimo doseči z nadgradnjo obstoječih in razvojem novih programov ter z novimi oblikami usposabljanj okrepiti prakse vodenja in karierni razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev.

2. Sodelovati v predlaganih projektih MIZŠ:

- a) zbiranje, posredovanje, analize mednarodnih podatkov v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi

Vloga Šole za ravnatelje v predlaganem projektu je sodelovati z ostalimi javnimi zavodi pri zbiranju, posredovanju, analizi in prevajanju mednarodnih podatkov za potrebe različnih mednarodnih študij ter sodelovanje pri spremljanju dogovorjenih kazalnikov.

b) razvoj kakovosti v izobraževanju

Vloga šole za ravnatelje je opraviti analizo izvajanja samoevalvacije v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah z namenom pridobitve analize stanja in vpogleda v področja, ki jih vzgojno-izobraževalni zavodi izbirajo s ciljem načrtovanja nadaljnjih ukrepov pri zagotavljanju kakovosti.

c) Informatizacija javnega zavoda in informatizacija izobraževanja

Vloga Šole za ravnatelje je v sodelovanju z MIZŠ in drugimi javnimi zavodi zagotavljati informatizacijo javnega zavoda za celovito vodenje le-tega, spremljati dejavnosti MIZŠ na tem področju in usposabljanje zaposlenih ter svetovanje ravnateljem in drugim strokovnim delavcem za smiselno in učinkovito uporabo IKT pri njihovem delu ter sodelovanje v posameznih dejavnostih na tem področju.

4.3. Cilji, naloge, roki in izvajalci v letu 2015

Prednostna naloga 1: Krepitev vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Cilji	Naloge	Roki	Izvajalci
Izvajati programe in dejavnosti vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov – delo z ravnatelji REDNA DEJAVNOST	Izvajati programe za pripravo na vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov (ravnateljski izpit, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem) in jih nadgrajevati z aktualnimi vsebinami in trendi s področja vodenja v izobraževanju	Enoletni programi preko celega leta	Predavatelji ŠR
	Izvajati programe vseživljenjskega učenja ravnateljev (razvoj ravnateljevanja z vzajemnim svetovanjem, vodenje za učenje)	Enoletni programi preko celega leta	Predavatelji ŠR
	Izvajati druge dejavnosti za krepitev vodenja (nadaljevalni program šole za ravnatelje, tematske delavnice)	Krajši programi, 2-dnevni strokovni posvet	Predavatelji ŠR
Izvajati programe in dejavnosti VŽU za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov na drugih ravneh	Pripraviti programe za krepitev vodenja na različnih ravneh zavoda – program za vodje strokovnih aktivov, spodbujanje distribuiranega vodenja	December 2015	Predavatelji ŠR

v zavodu - delo s pomočniki ravnateljev, vodji strokovnih aktivov ter spodbujati razvoj vodenja REDNA DEJAVNOST	Izvesti program za vodje strokovnih aktivov	Februar - oktober 2015	Predavatelji ŠR
	Izvesti strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	April 2015	Predavatelji ŠR in zunanji izvajalci
	Raziskati možnosti za distribuirano vodenje VIZ in spodbujati razvoj zmožnosti za vodenje na vseh ravneh VIZ	December 2015	Predavatelji ŠR
Izvajati programe in dejavnosti za podporo vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov – delo z razvojnimi timi in kolektivi REDNA DEJAVNOST	Izvesti program mrež in mreženja za uvajanje izboljšav v vzgojno-izobraževalnih zavodih	Celoletni program	Predavatelji ŠR in zunanji strokovnjaki
	Izvesti program usposabljanja za samoevalvacijo v vzgojno-izobraževalnih zavodih	Dvoletni program	Predavatelji ŠR
	Pripraviti programe z vsebinami iz vodenja za učiteljske in vzgojiteljske zbore	14-urni programi - 2 izvedbi letno	Predavatelji ŠR
Zagotavljati podporo vodenju NALOGA ZA LETO 2015	Pripraviti strokovne podlage in izvesti dejavnosti za svetovanje ravnateljem na področju pravnega in finančnega poslovanja ter vodenja	December 2015	Predavatelji ŠR

4.4. Programi, obseg, izvajalci in predvideno število skupin

A. REDNA DEJAVNOST

Prednostna naloga 1: Krepitev vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

Programi izhajajo iz Modela vseživljenjskega učenja za vodenje VIZ, ki je bil izdelan v avgustu 2014

Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	Mihaela Zavašnik Arčnik Tatjana Ažman, Justina Erčulj, Sebastjan Čagran, Tatjana Horvat, Vlasta Poličnik, Mateja Brejc, Ksenija Mihovar Globokar, Polonca Peček, Peter Markič	144 ur	5 skupin 2014/15 5 skupin 2015/16
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj Mihaela Zavašnik Arčnik	48 ur	2 skupini 2014/15 2 skupini 2015/16

Vseživljenjsko učenje ravnateljev

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Razvoj ravnateljevanja	Justina Erčulj Polonca Peček Peter Markič Tatjana Ažman, Mateja Brejc	56 ur	2 skupini 2014/15 2 skupini 2015/16
Vodenje za učenje	Mihaela Zavašnik Arčnik	48 ur	2 skupini 2014/15 2 skupini 2015/16
Ravnateljski certifikat	Peter Markič Justina Erčulj	40 ur	1 skupina 2014/15
Tematske delavnice	Peter Markič vsi predavatelji	8 ur	20 skupin 2014/15 20 skupin 2015/16
Usposabljanje za mentorje novoimenovanim ravnateljem	Justina Erčulj	24 ur	1 skupina 2015/16
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Združenja ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol	16 x 3	3 skupine 2015

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

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Vodenje strokovnega aktiva	Mihaela Zavašnik Arčnik Tatjana Ažman	48 ur	2 skupini 2015 2 skupini 2015/16
Distribuirano vodenje med teorijo in prakso	Vlasta Poličnik Peter Markič	40 ur	1 izvedba 2015/16

Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Odgovorna oseba in izvajalci	Obseg	Izvedba
Mreže in mreženje	Polonca Peček Tatjana Ažman Peter Markič zunanji izvajalci	56 ur	3 skupine 2014/15 2 skupini 2015/16
Usposabljanje za samoevalvacijo	Mateja Brejc Sanja Gradišnik*, Lidija Goljat Prelogar* Lea Avguštin*	48 ur	3 skupine 2014 – 2016
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	Tatjana Ažman Justina Erčulj Peter Markič Polonca Peček Mihaela Zavašnik Arčnik Vlasta Poličnik	14 ur	18 skupin 2015 20 skupin 2015/16

*zaposlitve do 31. 8. 2015

Zveza staršev

Program	Izvajalci	Obseg
Zveza staršev	Člani Zveze združenj staršev Republike Slovenije	Celoletna dejavnost v letu 2015

Strokovni posveti in srečanja

Program	Odgovorna oseba	Obseg	Izvedba
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Vlasta Poličnik, Petra Weissbacher	16 ur	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Vlasta Poličnik, Petra Weissbacher	16 ur	1

Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Vlasta Poličnik, Petra Weissbacher	16 ur	1
Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Mateja Brejc, Petra Weissbacher	16 ur	1
Nadaljevalni program šole za ravnatelje	Polonca Peček, Petra Weissbacher	16 ur	1
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Justina Erčulj, Petra Weissbacher	16 ur	1

B. DRUGE NALOGE ZA LETO 2015

Prednostna naloga 2: Predlagani projekti MIZŠ

Naloga	Izvajalci
Zbiranje, posredovanje, analize mednarodnih podatkov v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi	Mihaela Zavašnik Arčnik Justina Erčulj Mateja Brejc Polonca Peček Lidija Goljat Prelogar* Vlasta Poličnik
Razvoj kakovosti v izobraževanju	Mateja Brejc Mihaela Zavašnik Arčnik Peter Markič Sanja Gradišnik* Tatjana Ažman
Informatizacija javnega zavoda in informatizacija izobraževanja	Mateja Brejc Eva Valant* Sebastjan Čagran

*zaposlitve do 31. 8. 2015

Projekti ESS

Projekt	Izvajalci dejavnosti	Obseg	Izvedba
ESS7 – Dvig socialnega in kulturnega kapitala Zaključek projekta: 31. 8. 2015	Vodja Tatjana Ažman, predavatelji in administrativna podpora ŠR ter strokovni delavci vključenih šol	dejavnosti preko celega leta	1 skupina

Mednarodni projekti

Projekt	Zaključek projekta	Izvajalci dejavnosti
EPNoSL	30. 6. 2015	Vlasta Poličnik, Peter Markič
DELECA	30. 9. 2015	Justina Erčulj, Andrej Savarin*, Sara Horvat*
YOUthSTART	2017	Justina Erčulj

*zaposlitve do 31. 8. 2015

Publicistična dejavnost

Publikacija	Odgovorna oseba	Obseg	Št.
Znanstvena revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Mateja Brejc	število publikacij	3
Znanstvene in strokovne publikacije	Mateja Brejc	število publikacij	1

Znanstveno-raziskovalna dejavnost

Cilj znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki se izvaja v Šoli za ravnatelje, je pripraviti znanstvene podlage za pripravo in izvedbo programov in projektov. Dejavnost izvajajo vsi predavatelji v okviru instituta IVI.

Evalvacija programov

Evalvacije programov usposabljanja in drugih dejavnosti se izvajajo s pomočjo sprotne spremljanja in končnih evalvacij, ki so izvedene s pomočjo vprašalnikov in intervjujev, so skupinske in individualne. Glede na raznolikost programov se tudi evalvacije med seboj razlikujejo v načinih sprotne spremljanja tako organizacije kot izvedbe, doseganja ciljev programa, kakovosti vsebin in zadovoljstva udeležencev. Poleg udeležencev usposabljanja so vključeni tudi ostali deležniki, ki jih s svojimi vsebinami dosežemo.

Za vse programe so ob koncu izvedbe pripravljena pisna evalvacijska poročila, ki so objavljena na naših spletnih straneh.

5. Finančni in človeški viri

5.1. Finančni viri

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

Viri financiranja

Vir financiranja – proračunski viri	Predviden obseg sredstev
Proračunska postavka 863110 – pogodba o sofinanciranju z MIZŠ – za stroške dela in delno materialne stroške	392.406,00
Proračunska postavka 687010 – evalvacije in nacionalni kurikul (posebni projekti MIZŠ) – za delno kritje materialnih stroškov	31.000,00
Viri financiranja – neproračunski viri	
Kotizacije udeležencev – za delno kritje izvedbe programov	223.850,00
Sredstva ESS	1.060.000,50
Sredstva iz mednarodnih projektov	

5.2. Prikaz financiranja po posameznih področjih

Financiranje po posameznih področjih

Priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja izvedbe programov
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	106. člen ZOVFI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	28. člen ZOVFI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum Kotizacije

Vseživljenjsko učenje ravnateljev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja
Razvoj ravnateljevanja	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Vodenje za učenje	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Tematske delavnice	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Ravnateljski certifikat	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Usposabljanje mentorjev novoimenovanim ravnateljev	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Aktivnosti za izvedbo srečanj ravnateljev	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum

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

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Vodenje strokovnega aktiva	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije

Distribuirano vodenje med teorijo in prakso	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
---	---	---

Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Mreže in mreženje	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Usposabljanje za samoevalvacijo	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije
Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov	28. člen ZOFVI, Akt o ustanovitvi Šole za ravnatelje, smernice EU in OECD	PP 863110 (zagotavljanje stroškov dela) Kotizacije

Zveza staršev

Program	Zakonske in druge podlage	Viri financiranja za izvedbo dejavnosti
Zveza staršev	Posebni projekti MIZŠ	PP 687010 – evalvacije in nacionalni kurikulum

Strokovni posveti in konference

Št.	Program	Viri financiranja
1.	Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	Kotizacije udeležencev
2.	Strokovno srečanje ravnateljev osnovnih in glasbenih šol	Kotizacije udeležencev
3.	Strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol	Kotizacije udeležencev
4.	Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	Kotizacije udeležencev
5.	Nadaljevalni program šole za ravnatelje	Kotizacije udeležencev
6.	Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju	Kotizacije udeležencev

Druge naloge za leto 2015

Podlaga – sprejete prednostne naloge MIZŠ za leto 2015 – financiranje v sklopu redne dejavnosti.

Projekti ESS

Projekt	Vir financiranja	Sredstva v letu 2015
ESS7 – Dvig socialnega in kulturnega kapitala	MIZŠ PP 130099: 159.00,08 € (15 %) EU, PP 130098: 901.000,42 € (85 %)	1.060.000,50 €

Mednarodni projekti

Projekt	Pogodba o financiranju	Sredstva v letu 2015
EPNoSL	Framework Agreement No EAC-2010-1388, Specific Agreement No EAC-2010-1388/1, pogodba z nosilcem projekta EAC/42/2010	5.550,00 € (ostanek sredstev)
DELECA	Agreement number – 2012 – 4241/001-001 Project number – 526499-LPP-1-2012-1-SI-COMENIUS-CMP	11.000,00 € (ostanek sredstev)
YOUthSTART	Pogodbe še ni.	Sredstva še niso določena.

Publicistična dejavnost (izdajanje znanstvene revije, znanstvenih in strokovnih publikacij, drugega gradiva) se pokriva iz naročin.

5.3. Človeški viri

5.3.1. 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 temeljnih in zahtevnejših del s področja svoje dejavnosti Šola za ravnatelje v skladu z določbami 8. člena Statuta ŠR organizira delo, ki je razdeljeno po področjih.

Področja dela redne dejavnosti:

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

Področja dela posebnih nalog za 2015 (MIZŠ):

- zbiranje, posredovanje, analize mednarodnih podatkov v sodelovanju z drugimi javnimi zavodi,
- razvoj kakovosti v izobraževanju,
- informatizacija

Področje projekti ESS – Dvig socialnega in kulturnega kapitala

Področje mednarodna dejavnost – projekti DELECA, EPNoSL, YOUthSTART

Svet zavoda deluje v sestavi:

mag. Darinka Cankar, MIZŠ, Služba za kadre v šolstvu – predsednica; Marjeta Bizjak, MIZŠ; Elvira Šušmelj, MIZŠ, Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih; Anže Globokar, MIZŠ, pravna služba, mag. Polona Šoln Vrbinc, MIZŠ, vodja sektorja za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami; dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje; Milan Rejc, Združenje ravnateljic in ravnateljev osnovnega in glasbenega šolstva Slovenije; Marjana Zupančič, Skupnost vrtcev Slovenije; Nives Počkar, Društvo Ravnatelj.

Strokovni svet ŠR deluje v sestavi:

mag. Vlasta Poličnik, dr. Tatjana Ažman, dr. Mateja Brejc, mag. Sebastjan Čagran, dr. Justina Erčulj, dr. Tatjana Horvat, mag. Polona Peček, mag. Peter Markič, Ksenija Mihovar Globokar, spec., dr. Mihaela Zavašnik Arčnik.

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju: mag. Vlasta Poličnik odgovorna urednica, dr. Mateja Brejc, glavna urednica.

5.3.2. Kadrovska analiza

Pri kadrovskem načrtu je zavod upošteval 51. člen ZIPRS1415, Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologijo spremljanja njihovega izvajanja za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS, št. 12/14 in 52/14) ter usmeritve in okvire porabe, ki jih je določilo ministrstvo.

Plače zaposlenih so 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, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZUPPJS15), Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoliP, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13), Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest ter Zakonom o izvrševanju proračuna RS za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS št. 101/13, 9/14 – ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C in 95/14), Zakon o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 95/14).

Za izvajanje dejavnosti Šole za ravnatelje je skupno dovoljeno število zaposlenih, ki se financirajo iz državnega proračuna 13, kar je v skladu z izhodišči za pripravo kadrovskega načrta, ki jih je posredovalo MIZŠ. Zaposlitev ostalih 153 zaposlenih je financirana iz projektov ESS. V izvajanju programov Šole za ravnatelje bodo sodelovali tudi zunanji predavatelji.

Pregled zaposlenih na dan 31. 12. 2015 po osnovnih delovnih zadolžitvah

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Zahtev. izobr.	Dej. izobr.	Delovno mesto	Izhod. plačni razred	Zaposlitve na dejavnostih
1.	Vlasta Poličnik	DČ	100	VIII	VIII	Direktorica	53	ŠR
2.	Justina Erčulj	NDC	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	ŠR, ESS 7
3.	Mateja Brejc	NDC	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	ŠR, ESS 7
4.	Sebastjan Čagran	NDC	100	VII/2	VIII	področni sekretar	44	ŠR, ESS 7
5.	Mihaela Zavašnik Arčnik	NDC	100	VII/2	IX	področni sekretar	44	ŠR, ESS 7
6.	Lidija Goljat Prelogar	DČ	100	VII/2	VII/2	področni podsekretar	41	ESS 7
7.	Tatjana Ažman	NDC	100	IX	IX	ekspert področja	48	ŠR, ESS 7
8.	Tatjana Horvat	DČ	55	IX	IX	ekspert področja	48	ESS7
9.	Peter Markič	NDC	100	VIII	VIII	višji predavatelj	40	ŠR, ESS 7
10.	Polonca Peček	NDC	100	VIII	VIII	višji predavatelj	40	ŠR, ESS 7
11.	Lea Avguštin	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS 7
12.	Barbara Kuk Žgajnar	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS7
13.	Sanja Gradišnik	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS 7
14.	Ksenija Mihovar Globokar	NDC	20	VII/2	spec.	Predavatelj	38	ŠR
15.	Anja Ussai	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS 7
16.	Andrej Savarin	DČ	100	VII/2	VII/2	predavatelj	38	ESS 7
17.	Timotej Štritof	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS 7
18.	Eva Valant	DČ	100	VII/2	VII/2	Predavatelj	38	ESS 7
19.	Petra Weissbacher	NDC	100	VII/2	VII/2	koordinator področij	33	ŠR, ESS7
20.	Anja Sagadin	DČ	100	VII/2	VII/2	koordinator področij	33	ESS 7
21.	Sara Horvat	DČ	100	VII/2	VII/2	koordinator področij	33	ESS 7
22.	Maja Škrjanc	NDC	100	VII/2	VII/2	samost. str. sodelavec za org. In poslovanje	38	ŠR, ESS 7
23.	Sandra Bradeško	DČ	100	VII/1	VII/1	strokovni sodelavec za upravno-pravne zadeve	28	ESS 7
24.	Polonca Hamler	DČ	100	VII/1	VII/1	strokovni sodelavec za upravno-pravne zadeve	28	ESS 7

25.	Tomaž Prelog	DČ	100	VII/1	VII/1	strokovni sodelavec za upravno-pravne zadeve	28	ESS 7
26.	Darja Kovač	NDČ	100	VI	V	poslovni sekretar VI	21	ŠR, ESS7
27.	Nataša Osredkar	DČ	100	IV	IV	administrator	12	ESS 7

Vsi zaposleni na projektu ESS 7 (v razpredelnici označeni brez oznake ŠR) imajo delovna razmerja sklenjena za določen čas (do 31. 8. 2015).

Pregled zaposlenih na dan 31. 12. 2015 po viru financiranja

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Delež zaposlitve	Vir financiranja
1.	Justina Erčulj	NDČ	100 %	MIZŠ
2.	Polonca Peček	NDČ	100 %	MIZŠ
3.	Mateja Brejc	NDČ	100 %	MIZŠ
4.	Mihaela Zavašnik Arčnik	NDČ	100 %	MIZŠ
5.	Tatjana Ažman	NDČ	100 %	MIZŠ
6.	Peter Markič	NDČ	100 %	MIZŠ
7.	Sebastjan Čagran	NDČ	100 %	MIZŠ
8.	Ksenija Mihovar Globokar	NDČ	20 %	MIZŠ
9.	Petra Weissbacher	NDČ	100 %	MIZŠ
10.	Maja Škrjanc	NDČ	100 %	MIZŠ
11.	Darja Kovač	NDČ	100 %	MIZŠ
12.	Direktor	DČ	100%	MIZŠ
13.	Prosto delovno mesto	NDČ	100%	MIZŠ

Poimenski seznam (po mrežah) zaposlenih na projektu ESS 7 - Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti (SKK) na dan 31. 12. 2015

Zap. št.	Ime in priimek	Vrsta zap.	Obseg zap.	Dej. izobr.	Delovno mesto	Zaposlitve na dejavnostih
1.	Živa Kološa	DČ	50	VII/2	Vodja projektov	ESS7
2.	Maja Ropič	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
3.	Mitja Žnidaršič	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
4.	Vesna Burjak	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
5.	Valerija Šadl	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
6.	Silvija Sambt	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
7.	Barbara Rozman	DČ	100	VII/2	Učitelj	ESS7
8.	Jana Miler	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
9.	Vojka Havlas	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
10.	Anja Zevnik	DČ	50	VII/2	knjižničar	ESS7
11.	Nevenka Dragovan Makovec	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7

12.	Marija Strnad, prof.	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
13.	Nina Hladnik	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
14.	Katarina Weber	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
15.	Sonja Ferčak	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
16.	Maruša Majhen	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
17.	Simona Bradan Ivanuša	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
18.	Danijela Močnik	DČ	20	VII/2	Vzgojitelj	ESS7
19.	Marta Glatz	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
20.	Aljaž Selinšek	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
21.	Maja Bitežnik	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
22.	Blanka Rejc	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
23.	Lavra Stritih	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
24.	Veronika Kotnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
25.	Špela Metelko	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
26.	Katjuša Knez	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
27.	Laura Horvat	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
28.	Mateja Žižek	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
29.	Monika Šlichthuber Jerebic	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
30.	Suzana Škodnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
31.	Petra Kavaš	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
32.	Simona Potočnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
33.	Katja Lep	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
34.	Vesna Vilčnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
35.	Petra Plevnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
36.	Helena Brezovnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
37.	Jožica Jug	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
38.	Jernej Bobek	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
39.	Aleš Jurčec	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
40.	Petra Trstenjak	DČ	20	VII/2	Pomočnik ravnatelja vrtca	ESS7
41.	Silva Rakuša	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
42.	Metka Kajtna	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
43.	Barbara Verbančič	DČ	20	VII/2	Vzgojitelj	ESS7
44.	Mateja Kolar	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
45.	Tanja Matkovič	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
46.	Katarina Konda	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
47.	Mateja Hlebec	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
48.	Melita Zgonc	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
49.	Mojca Hrvatini	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
50.	Sonja Škof	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
51.	Margareta Kutnjak	DČ	20	VII/2	Pomočnik ravnatelja vrtca	ESS7
52.	Andreja Longer	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
53.	Petra Prosen	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
54.	Ines Celin	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
55.	Veronika Švigelj	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
56.	Jožef Knafelc	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7

57.	Irena Pungerčar	DČ	50	VII/2	Pomočnik ravnatelja	ESS7
58.	Saša Martinčič	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
59.	Silvija Makovec	DČ	50	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
60.	Janja Čenčič Gartner	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
61.	Nataša Kranjc	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
62.	Simona Varga	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
63.	Rok Marinič	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
64.	Katja Završnik	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
65.	Iris Forjan	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
66.	Klavdija Murko	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
67.	Natalija Herič	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
68.	Borut Horvat	DČ	50	V	organizator dela V	ESS7
69.	Tina Blatnik	DČ	50	VII/2	Učitelj	ESS7
70.	Julijana Klančnik	DČ	100	VII/2	Učitelj	ESS7
71.	Kristina Patljak	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
72.	Anja Porenta	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
73.	Tatjana Koželj	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
74.	Ksenija Rožman	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
75.	Slavka Tomažin	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
76.	Ines Colner	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
77.	Nives Žibrik	DČ	20	VII/2	Svetovalni delavec	ESS7
78.	Maja Štefin	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
79.	Ana Trošt	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
80.	Jasna Zupan	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
81.	Petra Lesar	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
82.	Katarina Srna	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
83.	Vesna Poštuvan	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
84.	Tatjana Đurasovič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
85.	Edita Husein	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
86.	Helena Vargazon	DČ	20	VII/2	Vzgojitelj	ESS7
87.	Monika Žižek	DČ	20	V	laborant III	ESS7
88.	Denis Hofman	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
89.	Janja Klajderič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
90.	Janez Zupanič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
91.	Maja Ornik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
92.	Monika Vasle	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
93.	Majda Pur	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
94.	Darja Kugonič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
95.	Katja Kovačič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
96.	Alenka Maček	DČ	20	V	pomočnik vzgojitelja	ESS7
97.	Špela Verbič	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
98.	Renata Debeljak	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
99.	Mateja Lampret	DČ	20	VII/2	pomočnik ravnatelja	ESS7
100.	Mateja Sagadin	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
101.	Anita Pihlar	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
102.	Tadeja Plahuta	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
103.	Valentina Šipeč	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7

104.	Andreja Alojzija Absec	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
105.	Maja Plavčak	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
106.	Urška Gale	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
107.	Petra Košir	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
108.	Danijela Pirečnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
109.	Tina Mulec	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
110.	Marko Šavc	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
111.	Mateja Hleb	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7
112.	Teja Plešnik	DČ	20	VII/2	Učitelj	ESS7

Vsi zaposleni na projektu ESS 7, navedeni v razpredelnici 14, imajo delovna razmerja sklenjena za določen čas (do 31. 8. 2015), delovno mesto pa na podlagi zaposlitve v matičnih vzgojno-izobraževalnih zavodih

5.3.3. Letna delovna obveznost predavateljev

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

- neposredno pedagoško obveznost – kontaktne ure z udeleženci usposabljanj, ki se lahko zmanjša zaradi sodelovanja pri upravljanju – vodenju področja, priprave novih programov, sodelovanja v razvojnih delovnih skupinah s področja vodenja v izobraževanju na nacionalni ravni, izvajanje posebnih nalog, določenih s strani MIZŠ, organizacije posvetov in opravljanja drugih nalog po navodilu direktorja;
- posredno pedagoško obveznost, ki obsega pripravo na neposredno pedagoško dejavnost, pripravo gradiv, pripravo preverjanj, komuniciranje z udeleženci, mentoriranje seminarskih nalog, dajanje pisne in ustne povratne informacije udeležencem, s pedagoškim delom povezana administrativna opravila, osnovno raziskovalno delo, ki je nujno za razvoj vsebin, evalvacijo pedagoškega dela in programov usposabljanj ter drugo delo po nalogu direktorja v skladu z letnim načrtom.

Zaradi narave dela v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/13 popr.) je delovni čas za področne sekretarje, višje predavatelje in predavatelje neenakomerno razporejen. Drugi zaposleni imajo osemurni delovni čas pet dni v tednu.

5.3.4. Profesionalni razvoj zaposlenih

V okviru materialnih sredstev bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Profesionalni razvoj zaposlenih načrtujemo v skladu z dolgoročnimi cilji ter prednostnimi nalogami Šole za ravnatelje. Vanj vključujemo formalne in neformalne oblike učenja.

Temeljno poslanstvo zavoda, iz katerega izhajajo dolgoročni cilji in prednostne naloge, je izboljševanje vodenja in kakovost vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zato je temeljna usmeritev profesionalnega razvoja zaposlenih področje vodenja v izobraževanju. Pri tem morajo zaposleni spremljati raziskave in literaturo s tega področja. V okviru finančnih in organizacijskih možnosti zavoda jim omogočamo udeležbo na strokovnih posvetih doma in v tujini ter sodelovanje v projektih zunaj zavoda.

V letu 2015 bomo spodbujali branje strokovne literature in objavljenih raziskav, usmerjeno predvsem v prenovi obstoječih programov in v oblikovanje modela vseživljenjskega učenja ravnateljev. Ob tem bomo organizirali redne strokovne razprave, namenjene izmenjavi spoznanj in pogledov na vodenje. Eden od ciljev takih razprav je tudi preverjanje in oblikovanje skupnih prepričanj, ki podpirajo programe in bodo izhodišče za razvoj modela vseživljenjskega učenja ravnateljev.

Pomemben del profesionalnega razvoja zaposlenih je aktivno sodelovanje na domačih in mednarodnih posvetih. Načrtujemo, da se bo vsak predavatelj vsaj enkrat udeležil takega posveta s prispevkom s področja, ki ga vodi oziroma koordinira. Vsak udeleženec bo pripravil povzetek ugotovitev s posveta in ga predstavil na strokovnem srečanju Šole za ravnatelje. Tuje strokovnjake, ki bodo sodelovali na posvetih v organizaciji Šole za ravnatelje, bomo povabili, da izvedejo delavnico za predavatelje.

Ob prenovi programov oziroma pri razvoju novih, bodo kot podpora pri usposabljanju in hkrati kot strokovna podpora pri njihovem nadaljnjem delu nastala gradiva za udeležence.

II. OBRAZLOŽITEV NALOG IN PROJEKTOV – REDNA DEJAVNOST

1. Področje: priprava na vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

1.1. Program šola za ravnatelje in ravnateljski izpit

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V program sta v šolskem letu 2014/15 vključena 102 udeležencev (pet skupin). 16 udeležencev (ena skupina) je vpisanih v dvoletni program, ki se je pričel izvajati junija 2013 in bodo izobraževanje končali junija 2015. Predavanja za to skupino potekajo v šestih moduli po tri dni in v enem enodnevnem izbirnem modulu. Preostalih 86 udeležencev je razdeljenih v štiri skupine, pri čemer program poteka v dveh izvedbah; ena izvedba poteka od junija 2014 do junija 2015 (skupini ŠR 1 in ŠR 2, ob koncu tedna), druga izvedba poteka od oktobra 2014 do oktobra 2015 (skupini ŠR 3 in ŠR 4, ob koncu tedna). Za skupine, ki so s programom pričele v letu 2014, izvajamo posodobljen program v skladu z razvojnimi smernicami in mednarodnimi usmeritvami na področju ravnateljevanja ter z usposabljanjem kandidatov pred začetkom ravnateljevanja. Program poleg predavanj v petih moduli in dveh obveznih izbirnih vsebin vključuje več raznolikih, poglobljenih in izkustvenih učnih priložnosti za udeležence, tj. projektno delo, senčenje, listovnik. Program evalviramo z vmesnimi evalvacijskimi vprašalniki in refleksijami udeležencev, celovito evalvacijo bomo izvedli na koncu programa (ŠR 1, ŠR 2 in D 13 junij 2015, ŠR 3 in ŠR 4 oktober 2015). Program obsega 144 kontaktnih ur.

Skladno s 106. členom ZOFVI se za ravnateljski izpit lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določeno za ravnateljski izpit. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči, katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti. V šolskem letu 2014/15 je kandidatov za ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje 12.

Aprila 2015 načrtujemo objavo razpisa za vpis v šolskem letu 2015/2016. Načrtujemo, da se bo vpisalo pet skupin po 16 do 20 udeležencev. Če bo prijavljenih kandidatov več, bomo pri izbiri upoštevali, da imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju.

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

Obseg dejavnosti: število vpisanih udeležencev v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev	Št. izpitov po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje
2014/15	5	102	12
2015/16	5	90	

Kazalniki	Št.
število udeležencev, ki opravijo ravnateljski izpit 2014/15	102
število skupin 2014/15	5
število skupin 2015/16	5
število udeležencev 2014/15	102
število udeležencev 2015/16	90
skupna realizacija prisotnosti udeležencev v programu	90%
ocena kakovosti programa	3.2

1.2. Program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem**Cilji:**

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

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

Da bi zagotovili učinkovito povezavo med teorijo in prakso, sodelujemo z ravnatelji – praktiki, ki koordinirajo posamezne skupine in vodijo strokovne razprave na vsaki delavnici.

V šolskem letu 2015/16 načrtujemo vpis vseh ravnateljev, ki bodo prvič imenovani v šolskem letu 2014/15.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležence
2014/15	2	21
2015/2016	2	20
Mentorji 2014	1	21

Kazalniki	
število skupin 2014/15	2
število udeležencev 2014/15	21
število skupin 2015/16	2
število udeležencev 2015/16	20
opravljene vmesne dejavnosti novoimenovanih ravnateljev	300
uporabnost vsebin programa v neposredni praksi	3.2
ocena kakovosti programa	3.2

1.3. Program Vodenje strokovnega aktiva**Cilja:**

- usposobiti udeležence za naloge vodenja aktiva,
- razviti znanje in spretnosti udeležencev za vodenje aktiva.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program je namenjen vodjem aktivov v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki bi radi razvijali in/ali nadgradili znanje ter krepili zmožnosti za vodenje. Vse več je namreč empiričnih dokazov in širšega konsenza med raziskovalci in praktiki, da distribuirano vodenje z uspešnimi vodji aktivov pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu vodenju ter ustvarjanju profesionalnih učečih se skupnosti kot temeljev prihodnosti vzgojno-izobraževalnih zavodov. Za vodje aktivov, ki so primarno strokovnjaki za področje učenja in poučevanja, je zato bistvenega pomena, da so opolnomočeni tudi za področje vodenja. Program je zasnovan tako, da izhaja iz nalog vodij aktivov, kot jih predpisuje zakonodaja, a hkrati krepi tudi znanja in zmožnosti za druge vloge in naloge, v katerih se vodje aktivov v vsakdanji praksi znajdejo. Eden ključnih dejavnikov učenja v programu je mreženje vodij aktivov. Program traja od januarja 2015 do oktobra 2015 in obsega 5 srečanj ter izvedbo dveh mreženj.

Obseg dejavnosti

Program se do sedaj ni izvajal. Izvedba programa v letu 2015 je poskusna izvedba programa. Na razpis v mesecu decembru se je prijavilo 51 udeležencev iz 17 različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov, zato smo oblikovali dve skupini.

Število vpisanih v program

Leto	Število skupin	Število udeležencev
2015	2	61

Kazalniki

Ker se program izvaja poskusno, bo ključni kazalnik ocena kakovosti programa, ki bo vključevala zadovoljstvo udeležencev, doseganje ciljev, uporabnost vsebin za izvajanje nalog vodje strokovnega aktiva, raven pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev za vodenje strokovnega aktiva ter organizacijo programa. Program bomo evalvirali med in ob koncu izvedbe.

2. Področje vseživljenjskega učenja ravnateljev

2.1. Program Razvoj ravnateljevanja

Cilji :

- poglobiti in razširiti znanje, ki so ga ravnatelji pridobili v programu šole za ravnatelje, z dosedanjim individualnim študijem in s pridobljenimi praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanja in razvijati individualne spretnosti za pedagoško vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitosti vodenja šole;
- usposobiti ravnatelje, da bodo znali uporabiti podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju;
- usmerjati ravnatelje, da bodo soočili svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskali nove rešitve na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

S programom Razvoj ravnateljevanja sistematično razvijamo vseživljenjsko izobraževanje ravnateljev in uvajamo nove oblike mreženja. Udeleženci v sklopu programa izboljšajo sposobnosti za analizo stanja ter učinkovito načrtovanje in uvajanje izboljšav. V programu povezujemo znanje in spretnosti udeležencev s sodobnimi smernicami vodenja v vzgoji in izobraževanju, ozavešimo vlogo ravnateljev pri oblikovanju učno spodbudnega okolja, ki je usmerjeno v izboljševanje rezultatov vzgojno-izobraževalnega dela ter ustvarjamo pogoje za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence.

Program smo v letu 2014 prenovili. Izvedbo smo glede na evalvacije udeležencev in izkušnje z izvedbo strnili in skrajšali na eno leto, a smo ustrezno intenzivirali delo in število srečanj.

V programu se prepletata dve obliki: vzajemno svetovanje in projektno delo. Poleg tega imamo še dve delavnici (uvodna in zaključna) in izbirne vsebine. Delavnici, izbirne vsebine in projektno delo se izvajajo v prostorih Šole za ravnatelje, vzajemno svetovanje in del projektne dela pa na zavodih udeležencev.

V šolskem letu 2014/15 delo v programu nadaljuje četrta skupina, razpisali bomo vpis v peto skupino.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2014/15	2	38
2015/16	1	20

Kazalniki	
število skupin 2014/15	2
število udeležencev 2014/15	38
število skupin 2015/16	2
število skupin 2015/16	20
število objav o primerih dobre prakse	4
ocena kakovosti programa	3.2

2.2. Program Vodenje za učenje

Cilji:

- usmeriti ravnatelje v področje vodenja za učenje,
- s spodbujanjem dejavnosti ravnateljev za pedagoško vodenje izboljševati prakso vodenja za učenje in učenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih,
- spodbujati profesionalni dialog in mreženje med ravnatelji,
- s pristopom na posameznih področjih pedagoškega vodenja posredno povečati učinkovitost vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program je usmerjen na vlogo ravnatelja kot vodje učenja, kar mora biti v ospredju vseh dejavnosti vzgojno-izobraževalnega zavoda in ravnatelja. Dokazano je namreč, da ravnatelji, ki skrbijo za učenje in poučevanje in to skrb izražajo, povečajo učinkovitost svojega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Program je v celoti usmerjen v razprave o vodenju za učenje, izmenjavo izkušenj in izboljševanje prakse vodenja. Ravnatelji v skupinah brez vnaprej znane teme sami izberejo vsebino, ki jo bodo izboljšali s pomočjo teoretičnih spoznanj in izmenjave izkušenj, medtem ko je vsebina izboljšave v skupini z vnaprej razpisano temo znana. Program poteka v skupinah po deset do petnajst ravnateljev; traja eno leto s pričetkom marca tekočega leta in zaključkom marca prihodnjega leta ter obsega 8 srečanj.

V šolskem letu 2014/2015 izvajamo program v dveh skupinah, eno skupino brez vnaprej znane teme in eno skupino z vnaprej razpisano temo, tj. medsebojne hospitacije. Dosedanje izkušnje z delom v programu so pokazale, da ravnatelji potrebujejo spodbudo in podporo pri uvajanju, vodenju in evalviranju medsebojnih hospitacij, ki lahko pomembno vplivajo na izboljševanje poučevanja in učenja.

Januarja 2015 smo objavili razpis za šolsko leto 2015/2016, kjer smo razpisali program z vnaprej znano temo, tj. spremljanje in vrednotenje vzgojno-izobraževalnega dela strokovnih delavcev. Ravnatelji so zakonsko zavezani k spremljanju in vrednotenju dela strokovnih delavcev, ki ga (pre)pogosto razumejo le kot prisostvovanje pouku (hospitacije). Spremljanje in vrednotenje vzgojno-izobraževalnega dela strokovnih delavcev je namreč več kot to in se nanaša na precej širši spekter obsega dela strokovnih delavcev ter možnosti oz. načinov spremljanja in vrednotenja, ki zahtevajo od ravnatelja (in strokovnih delavcev) celosten pristop. Ključno izhodišče teme je, kako izboljšati vzgojno-izobraževalno delo strokovnih delavcev (in posledično dosežke učencev) z učenjem strokovnih delavcev v procesu spremljanja in vrednotenja njihovega dela. Na razpis se je prijavilo 30 udeležencev, zato smo oblikovali dve skupini.

Obseg dejavnosti : število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2014/15	2	18
2015/16	2	30

Kazalniki	
število skupin 2014/15	2
število udeležencev 2014/15	18
število skupin 2015/16	2
število udeležencev 2015/16	30
ocena kakovosti programa	3.2

2.3. Program Ravnateljski certifikat**Cilji:**

- umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- spodbujati različne oblike profesionalnega razvoja ravnateljev,
- spremljati profesionalni razvoj ravnateljev in izboljševanje prakse vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- nadgraditi sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev v Sloveniji.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Namen programa je spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev za izboljšanje vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Profesionalni razvoj ravnateljic in ravnateljev je pomemben dejavnik kakovostnega vodenja.

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževanih zavodov po petih letih ravnateljstva. Izvedba Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata traja leto in pol in obsega 40 kontaktnih ur. Program sestavlja pet enodnevnih delavnic ter aktivnosti in obveznosti, ki so jih udeleženci opravili med delavnicami (individualno delo, senčenje, izvedba tematske delavnice). Program zaključijo z izpitom. Udeleženci v programu pridobivajo znanje in spretnosti s področja profesionalnega razvoja in vodenja, spoznavajo trende, razumevajo pomen in oblike profesionalnega razvoja in sodelovanje v njih, načrtujejo, spremljajo in kritično presojajo lasten profesionalni razvoj in ga tako izboljšujejo.

V šolskem letu 2014/15 delo v programu zaključuje tretja skupina udeležencev, razpisali bomo vpis v četrto skupino.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2014/15	1	23
2015/16	/	/

Kazalniki	
Število skupin 2014/15	1
Število udeležencev 2014/15	23
Ocena kakovosti programa	3.2

2.4. Tematske delavnice

Tematske delavnice so krajše oblike usposabljanja ravnateljev.

Cilji:

- predstaviti aktualne teme in novosti z namenom izboljšanja kakovosti vodenja,
- sistematično razvijati in krepiti vodenje,
- spodbujati izmenjave dobrih praks na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju ter
- prenašati znanja teoretikov in drugih strokovnjakov v vzgojno-izobraževalne zavode.

V šolskem letu 2014/2015 so razpisane naslednje tematske delavnice:

- Vloga ravnatelja pri vodenju razrednikov,
- Etični vidiki vodenja,
- Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev z vidika kakovosti,
- Smernice za poenoteno obravnavo nasilnih dejanj v šoli,
- Izterjava dolgov v izvršilnem postopku,
- Redni letni pogovor.

Tematske delavnice so razpisane v mesecu januarju, februarju, marcu, maju in oktobru.

Obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2014/15	20	600
2015/16	20	600

Kazalniki	
Število skupin 2015	7
Število udeležencev	210
Ocena kakovosti programa	3.2

3. Področje podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Programi področja so namenjeni vzgojno-izobraževalnim zavodom, ki bi radi razvijali skupno znanje na razpisanih področjih in krepili zmožnosti za vodenje pri vseh strokovnih delavcih.

3.1. Mreže in mreženje

Cilji:

- graditi na osebnostnem razvoju strokovnih delavcev kot skupine in ga povezati z uspešnostjo vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- spodbujati sodelovanje med strokovnimi delavci, sistematično izmenjavo izkušenj in dobre prakse v vzgojno-izobraževalnem zavodu ter med njimi;
- razvijati zmožnost vzgojno-izobraževalnih zavodov, da sami najdejo rešitve za svoje probleme;
- praktično izvesti izboljšavo in evalvacijo na področju, ki ga izberejo strokovni delavci vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- spodbujati sodelovalno vodenje.

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. Poteka na ravni razvojnih timov in na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda s celotnim učiteljskim ali vzgojiteljskim zborom. Ti na sodelovalen način opredelijo razvojne in prednostne naloge ter izvedejo izboljšavo na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Program je osredotočen na izboljševanje vnaprej razpisanega področja, na katero je vezana vsebina seminarjev in izvedba izboljšave v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V šolskem letu 2014/2015 izvajamo tri mreže učečih se šol in vrtcev na tematskih področjih šolski vidiki razredništva, motivacija za učenje ter na področju profesionalnega razvoja.

V šolskem letu 2015/16 predvidevamo dve mreži učečih se šol in vrtcev, in sicer Motivacija za učenje in Profesionalni razvoj zaposlenih.

Dosedanji obseg dejavnosti: število vpisanih v program

Šolsko leto	Število mrež	Število šol
2014/15	3	21
2015/2016	2	16

Kazalniki	
število šol 2014/15	21
število mrež 2014/15	3
število udeležencev 2014/15	63
število šol 2015/16	16
število mrež 2015/16	2
število udeležencev 2015/16	32
ocena kakovosti programa	3.2

3.2. Usposabljanje za samoevalvacijo

Cilji:

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

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V okviru usposabljanja je načrtovanih šest dni usposabljanja, ki vsakič obsegajo neposredne kontaktne ure in vmesne aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z delavnicami udeleženci okvirno sledijo usmeritvam [Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo](#), ki jih s skupno pripravo delavnic uvajajo na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dopolnjene so z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo primerov dobre prakse, kritičnim prijateljevanjem idr.

Za nove člane timov za samoevalvacijo v šolah bo izvedeno usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih s ciljem pridobiti znanja in spretnosti za uvajanje procesa izboljšav s samoevalvacijo ter izmenjati izkušnje novih članov timov za samoevalvacijo.

Obseg dejavnosti

Program Usposabljanja za samoevalvacijo je bil pripravljen v ESS projektih Zasnova in izvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ) in [Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij \(uKVIZ\)](#). V usposabljanje je bilo vključenih že 243 vzgojno-izobraževalnih zavodov. Evalvacije usposabljanja kažejo, da udeleženci v programu pridobijo potrebno znanje in spretnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo ter da zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih zaznavajo pozitivne spremembe v delovanju in rezultatih na organizacijski ravni.

Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število skupin	Število zavodov
2014/15	3	21
2015/16	3	21

Kazalniki	
število šol 2014/15	21
število skupin 2014/15	3
število šol 2015/16	20
število skupin 2015/16	3
število udeležencev 2014/14	63
število udeležencev 2015/16	60
ocena kakovosti programa	3.2

3.3. Podpora vodenju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov

Cilji:

- poglobiti znanje na razpisanih področjih;
- izmenjati izkušnje, poglede in dobro prakso;
- razviti spretnosti za uvajanje izboljšav;
- uvesti in spremljati izboljšave;
- razumeti pomen distribuiranega vodenja;
- spodbujati skupno učenje in oblikovanje strokovne skupnosti.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Program temelji na konceptih distribuiranega vodenja in profesionalnih skupnostih učenja. Udeleženci bodo imeli priložnost izmenjavati znanje, izkušnje in poglede ter izboljševati lastno in skupno prakso na izbranem področju. Ob tem bodo gradili strokovno skupnost, saj se ob skupnem učenju in delu oblikujejo skupna prepričanja in načela, ki so za uspešno delovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov še posebej pomembna.

Teme za leto 2015: Vodenje sestankov in strokovnih razprav, Sodobni razrednik, Šolski vidiki vodenja oddelčni skupnosti učencev, Komuniciranje za izboljšanje odnosov in dosežkov v šolah in vrtcih, Načrtovanje in poročanje.

Obseg programa: 14 ur v treh skupnih srečanjih in vmesne aktivnosti.

Število vpisanih v program

Šolsko leto	Število zavodov
2014/15	8
2015/16	10

Kazalniki	
Število šol 2014/15	8
Število šol 2015/16	10
Ocena kakovosti izvedbe	3.2

4. Letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti

Cilji:

- predstavljanje novosti s področja vodenja, financ in zakonodaje, namen česar je izboljšati kakovost delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- vzpostavljanje povezav med MIZŠ, javnimi zavodi ter ravnatelji,
- sistematično spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in pomočnikov ravnateljev,
- spodbujanje izmenjave dobrih praks na področju vzgoje in izobraževanja.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

V letu 2015 bomo izvedli:

- Nadaljevalni program šole za ravnatelje (20. in 21. januar 2015),
- XVII. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev: Vloga pomočnikov ravnateljev pri spodbujanju učenja (4. in 5. marec 2015),
- IV. znanstveni posvet Vodenje v izobraževanju: Sodelovanje v teoriji in praksi (31. marec in 1. april 2015),
- XXI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev (19. in 20. oktober 2015),
- XXIV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva (9. in 10. november 2015),
- XXII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva (23. in 24. november 2015).

Obseg dejavnosti : *število srečanj in število udeležencev*

Šolsko leto	Število srečanj in posvetov	Število udeležencev
2014/15	6	1562
2015/16	6	1500

Kazalniki	
število udeležencev 2015	120
ocena kakovosti izvedbe posveta	3.2

5. Programi Evropskih socialnih skladov

Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti

Cilji:

- uvajati fleksibilne oblike organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela vzgojno-izobraževalnih zavodov;
- raziskati vpliv dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposlitvene zmožnosti;
- pripraviti izhodišča in usmeritve za izvedbo modelov dviga socialnega in kulturnega kapitala;
- pripraviti izvedbene programe za izboljšanje socialnega in kulturnega kapitala na izbranih vzgojno-izobraževalnih zavodih s spodbujanjem pomena neformalnega znanja in povezovanja socialnih partnerjev;
- spremljati izvedbo projektnih aktivnosti in razširjati rezultate.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Projekt je namenjen izboljšanju socialnega in kulturnega kapitala pa tudi spodbujanju razvoja novih zaposlitvenih zmožnosti, alternativnih zaposlitev in uvajanju fleksibilnih oblik zaposlovanja strokovnih

delavcev na področju vzgoje in izobraževanja. V tem okviru v 112 vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki so povezani v 28 mrež, potekajo dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala. Njihove dejavnosti povezujejo in izvajajo strokovni delavci, ki so za eno šolsko leto delno zaposleni v Šoli za ravnatelje. Vsaka mreža pripravi in izvede program dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala na izbranem področju. Vzgojno-izobraževalni zavodi gradijo socialni in kulturni kapital tako, da vzpostavljajo medsebojno zaupanje in spodbujajo kulturo dialoga z raznolikimi dejavnostmi znotraj šole ter z dejavnostmi, ki povezujejo šolo s starši in z okoljem.

Kazalniki projekta (za obe šolski leti 2013/2014 in 2014/2015) so sledeči:

- število zaposlenih, vključenih v vseživljenjsko učenje (332);
- število projektov uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja (6);
- povečanje števila zaposlenih s krajšim delovnim časom – zaradi dopolnjevanja delovne obveze (250);
- v najmanj 30 vzgojno-izobraževalnih zavodih uvesti nove oblike organizacije dela in zaposlovanja.

Obseg dejavnosti: število udeležencev

Šolsko leto	Število mrež, vključenih v projekt	Število zaposlitev strokovnih delavcev	Število uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja
2013/14	34	136	136
2014/15	28	112	3

6. Mednarodni projekti

6.1. Developing Leadership Capacity for Data-informed School Improvement (DELECA)

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

Projekt DELECA poteka v okviru programa Vseživljenjsko učenje kot večstranski projekt COMENIUS v sodelovanju z Belgijo, Češko, Latvijo in Švedsko, skupno bo trajal 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 bomo dosegli z izpolnitvijo naslednjih dveh načrtovanih dejavnosti:

- z razvojem modula za usposabljanje ravnateljev za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov na osnovi uporabe podatkov,
- z razvojem strategije za uvedbo omenjenega modula v nacionalno usposabljanje ravnateljev, kar bo pozitivno vplivalo na udeležence in izvajalce projekta.

Projekt bomo zaključili septembra 2015. Izdali bomo DVD gradivo za usposabljanje ravnateljev in pripravili zaključno poročilo.

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

sredstva po projektni pogodbi z Evropsko komisijo.

6.2. European Policy Network on School Leadership

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 praksi v vzgoji in izobraževanju. Pri tem bo dejavnost usmerjena v razvoj in implementacijo nacionalnih politik na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Šola za ravnatelje je v okviru pogodbe prevzela usklajevanje in pripravo okvira za nacionalna poročila o stanju na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov v državah članicah EU.

Projekt se zaključuje v juniju 2015, zato bodo v tem obdobju izvedene še naslednje aktivnosti:

- sodelovanje za zaključnem srečanju partnerjev EPNoSL;
- posredovanje orodij in gradiv za skupine ministrstva in praktike, kar bo omogočilo prepoznavanje njihovih pogledov na uporabnost rezultatov projekta;
- spremljanje delovanja slovenskega mreženja ravnateljev in šolskih odločevalcev;
- oblikovanje akcijskega načrta za nadaljnje aktivnosti;
- v sodelovanju z MIZŠ bo prispevala primere dobre prakse na področju vodenja v izobraževanju v Sloveniji.

6.3. Mednarodni projekt YOUTHSTART

Mednarodni projekt je v fazi zasnove, Šola za ravnatelje bo v njem sodelovala kot partnerica, skupaj z MIZŠ, ki je nosilec projekta in Zavodom RS za šolstvo. Namen projekta je spodbujati podjetnost med mladimi v osnovnih in srednjih šolah.

7. Publicistična dejavnost

Revija 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 zavodov lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu.

Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju (ISSN 1581-8225) je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih zavodov in vsem drugim, ki se pri delu v teh zavodih srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Ima tri vsebinske sklope: Pogledi na vodenje, Izmenjave in Zanimivosti. V letu 2015 bodo izšle tri številke revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

Obseg dejavnosti

Revija izhaja od leta 2003, izdanih je bilo 31 števil.

Število izdanih števil

Šolsko leto	Število števil revije
2014/15	4
2015/16	3

Kazalniki	
število izdaj	3
število naročnikov	550

8. Znanstveno-raziskovalna dejavnost

V okviru inštituta IVI bomo v letu 2015 opravili raziskavo Vpliv hospitacij na delo učiteljev. Cilji raziskave so:

- ugotoviti, kako učitelji doživljajo hospitacije,
- raziskati, kako učitelji spreminjajo svojo prakso kot posledico ravnateljevih hospitacij,
- povezati ravnateljeve hospitacije s profesionalnim razvojem učiteljev,
- oblikovati priporočila za izboljšanje prakse hospitiranja.

V vzorec bo zajetih 10 osnovnih šol, ki delujejo v različnih okoljih in so različno velike. Podatke bomo zbrali s skupinskimi intervjuji z učitelji (4–6) z različnih predmetnih področij. Intervjuje bomo snemali ali jih zapisovali.

Rezultate bomo uporabili v naslednjih programih: šola za ravnatelje (priprava na ravnateljski izpit), Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem in Vodenje za učenje. Napisali bomo strokovni ali znanstveni članek ter nekaj izsledkov uporabili v poglavju monografije o vodenju.

Nosilka raziskave: Justina Erčulj

9. Področje podpora pravnemu in finančnemu poslovanju vzgojno-izobraževalnih zavodov

Cilji:

- prenos znanja s področja pravnega in finančnega poslovanja zavoda na vzgojno-izobraževalne zavode,
- predstavljanje novosti s področja zakonodaje,
- z izvajanjem posvetovalnih obiskov zagotoviti podporo ravnateljem pri pravnem poslovanju,
- svetovanje s področja pravnega poslovanja,
- priprava gradiv (vzorcev, primerov notranjih aktov, obvestil, člankov),
- z izvedbo izobraževanj in delavnic usposobiti ravnatelje za samostojno reševanje pravnih zadev.

Opis naloge s predvidenimi dejavnostmi in roki za njihovo izvedbo

Projekt Podpora ravnateljem je nastal v sodelovanju Šole za ravnatelje, MIZŠ, predstavnikov ravnateljev in drugih strokovnjakov. Njegov namen je povečati kakovost pravnega poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, spodbujati ravnatelje k samostojnemu reševanju pravnih problemov, širiti pravno znanje ravnateljev ter spodbujati zavedanje o vlogi ravnatelja kot poslovnega organa.

Podpora ravnateljem poteka v več oblikah, in sicer:

- kot spletna aplikacija,
- v okviru tematskih delavnic in
- s posvetovalnimi obiski na vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Spletna aplikacija Podpora ravnateljem deluje znotraj informacijskega sistema ŠRIS, ki je dostopen na spletni strani Šole za ravnatelje. Njen namen je na enem mestu ponuditi pomoč pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov na področju pravnega in finančnega poslovanja. Spletna aplikacija je razdeljena na šest sklopov, in sicer: obveščanje, napovednik, opomnik po mesecih, dokumenti ter vprašanja in odgovori. Med dokumenti so objavljeni vzorci pravilnikov, poslovnikov, navodil, sklepov, obvestil in drugih dokumentov, ki jih ravnatelj potrebuje pri svojem delu.

Zaradi potreb ravnateljev po pomoči pri sprotne reševanju težav je bila v okviru spletne strani vzpostavljena možnost, da ravnatelji preko spletnega obrazca pošiljajo **vprašanja v zvezi s pravnim in finančnim poslovanjem zavoda**. Objavljeni odgovori vsebujejo pomembne in dovolj splošne informacije, da jih lahko koristno uporabijo tudi ravnatelji, ki se s konkretno težavo sicer še niso srečali. Do sedaj je dostop do aplikacije koristilo 828 uporabnikov.

Posvetovalni obiski so namenjeni pregledu pravnega poslovanja; na podlagi ugotovitev prispevajo k izboljšanju stanja na področju vodenja pravnih zadev v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V poročilu o

opravljenem obisku udeleženi vzgojno-izobraževalni zavod navedemo konkretne predloge za izboljšave z napotili na že obstoječa in objavljena gradiva. Če ugotovimo, da zavod potrebuje določeno vrsto gradiva, ki v informacijskem sistemu Podpore ravnateljem še ni objavljeno, se lotimo njegovega sestavljanja. Do sedaj smo skupaj opravili 208 posvetovalnih obiskov, v koledarskem letu 2014 pa smo jih opravili 43.

Vsebina tematskih delavnic, izvedenih v letu 2014, se je nanašala na področje sklepanja in urejanja delovnih razmerij, prenehanja delovnih razmerij, interventnih ukrepov ter obravnavanja primerov nasilja.

V šolskem letu 2014/15 bomo izvedli tematske delavnice o sklepanju in urejanju delovnih razmerij, o prenehanju delovnih razmerij, izterjavi terjatev, pripravi internih aktov zavodov ter pripravi postopkov javnega naročanja.

Obseg dejavnosti: število uporabnikov

Šolsko leto	Število ravnateljev z dostopom do podpore na spletni strani	Število obiskanih vzgojno-izobraževalnih zavodov
2011/12	670	50
2012/13	763	115
2013/14	816	43
2014/15	828	/
2015/16	/	/

10. Področje razvoj vodenja – programi in dejavnosti vseživljenjskega učenja za razvoj vodenja in zmožnosti za vodenje na različnih ravneh v zavodu

Zasnova novih programov in oblik usposabljanja:

- Program Distribuirano vodenje med teorijo in prakso
- Program Vodenje kariernega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev
- Svetovanje ravnateljem v kriznih in konfliktnih situacijah

III. FINANČNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE

1. Splošni del

1.1. Uvod

V finančnem načrtu so opredeljena sredstva državnega proračuna, prispevki in drugi viri ter odhodki zavoda. Predlog finančnega načrta temelji na načrtovanih sredstvih za leto 2015 ter na podlagi izhodišč, ki veljajo za državni proračun, upošteva predpisano ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prihodkov in odhodkov ter ekonomska izhodišča MIZŠ za leto 2015. Finančni načrt sprejme svet Šole za ravnatelje, predloži ga Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, ki izda soglasje. Sredstva za dejavnost Šole za ravnatelje so namenjena izključno izvajanju javne službe, s tem da se delijo na prihodke, pridobljene:

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

1.2. Pravne podlage

- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 21/13 in 78/2013 popr.),
- 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](#) 20/11, 40/12 ZUJF in 57/12 ZPCP-2D),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo UPB4, 110/11 ZDIU12 in 101/13),
- Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS št. 01/13, 9/14 - ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C in 95/14),
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (Uradni list RS št. 50/07, 99/09 ZIPRS 11 in 3/13),
- Sklep Vlade RS, sprejet na 158. seji, dne 7. 9. 1995,
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 ZJF-C in 114/06 ZUE),
- 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, 83/10, 89/10, 79/11, 40/12, 3/13 in 46/13),
- 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, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZUPPJS15),
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14 in 95/14),

- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS št. 95/14),
- 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](#), [58/10](#) in 97/12) in
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Šole za ravnatelje.

1.3. Izhodišča pri pripravi LDN za leto 2015

Pri pripravi letnega delovnega in finančnega načrta smo upoštevali navodila in izhodišča, ki smo jih prejeli od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport za pripravo finančnega načrta in programa dela za leto 2015.

Izhodišča za pripravo finančnega načrta in programa dela izhajajo iz sprejetega proračuna za leto 2015. Izhajali smo iz dogovorjenih ukrepov, ki so bili uveljavljeni v Zakonu o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14), Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvrševanju proračunov RS za leti 2014 in 2015 (uradni list RS, št. 95/14) ter s sklenitvijo Aneksa št. 7 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS, 95/14) in Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v RS (Uradni list RS, št. 95/14). Prav tako smo upoštevali podaljšane ukrepe iz dogovora o dodatnih ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za uravnoteženje javnih financ v obdobju od 1. junija 2013 do 31. decembra 2014 (Uradni list RS, št. 46/13). Ti ukrepi veljajo za podaljšanje uporabe znižane vrednosti plačnih razredov plačne lestvice, neusklajevanje vrednosti plačnih razredov iz plačne lestvice, redno delovno uspešnost, regres za letni dopust, napredovanja v višji plačilni razred, napredovanja v višji naziv, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Sredstva za plače

Izvajali bomo tako politiko zaposlovanja, sistemiziranja delovnih mest in razporejanja zaposlenih na delovna mesta, da s prevzemanjem obveznosti ne bomo ustvarjali primanjkljaja sredstev za stroške dela.

Nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom

Javnim uslužbencem za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, pripada nadomestilo, ki bremeni delodajalca v višini 80 % osnove. Osnova za izračun nadomestila je plača v preteklem mesecu za polni delovni čas.

Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja

Premije KDPZ za javne uslužbence se od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015 izplačujejo v višini 10 %, od 1. 7. 2015 do 31. 1. 2015 v višini 15 % in od 1. 11. 2015 do 31. 12. 2015 v višini 30 % glede na premijske razrede, veljavne na dan 1. 1. 2013.

Regres za letni dopust

Javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan meseca aprila 2015 uvrščeni:

- do vključno 15. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 692 eurov;
- od 16. do vključno 30. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 484,40 eura;
- od 31. do vključno 40. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 346 eurov;
- od 41. do vključno 50. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 100 eurov.

Regres za letni dopust se javnim uslužbencem, ki so do njega upravičeni, izplača pri plači za mesec maj 2015.

Jubilejne nagrade

Zaposlenemu pripada jubilejna nagrada le, če je za posamezni jubilej v javnem sektorju še ni prejel.

Napredovanje

Javni uslužbenci, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2015, v letu 2015 napredujejo, pravico do plače na tej podlagi pa pridobijo s 1. decembrom 2015.

Javni uslužbenci, ki bodo v letu 2015 napredovali v višji plačni razred, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom s 1. decembrom 2015.

Javni uslužbenci, ki bodo v letu 2015 napredovali v naziv ali višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu s doseženim napredovanjem s 1. decembrom 2015.

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 1: Pregled prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka za leto 2014 ter plan za leto 2015

	Znesek realizacije 2014	Plan 2015	Indeks plan 15/Re 14
I. PRIHODKI SKUPAJ	2.706.317,94	1.707.256,50	63,08
A. Prihodki od poslovanja	2.706.111,09	1.707.256,50	63,09
1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	2.706.111,09	1.707.256,50	63,09
1.1 Javna služba	2.465.743,76	1.483.406,50	60,16
1.2 Drugi prihodki	240.367,33	223.850,00	93,13
B. Finančni prihodki	243,85	0,00	
C. Izredni prihodki	0,00	0,00	
Č. Prevrednotevalni poslovni prihodki	0,00	0,00	
II. ODHODKI SKUPAJ	2.904.841,99	2.208.141,43	76,02
1. Izdatki za blago in storitve	414.621,45	347.487,00	83,81
2. Drugi operativni odhodki	479.026,69	443.150,29	92,51
3. Stroški dela	2.010.733,03	1.417.504,14	70,50
3.1 Plače in nadomestila plač	1.545.103,61	1.093.105,39	70,75

3.2 Prispevki za socialno varnost delodajalce	256.457,08	177.098,10	69,06
3.3 KDPZ	6.843,98	1.780,63	26,02
3.4 Drugi stroški dela	184.221,85	121.475,70	64,12
3.5. Izplačilo plačnih nesorazmerij	18.106,51	24.044,32	132,79
4. Nakup opreme	0,00	0,00	
5. Finančni odhodki	460,82	0,00	
6. Izredni odhodki	0,00	0,00	
III. RAZLIKA	-201.451,12	-500.884,93	

Obrazložitev negativne razlike po načelu denarnega toka:

Negativna razlika med prihodki in odhodki v znesku 489.884,93 EUR izhaja iz:

Postavka Strukturni skladi za leto 2015 v višini 484.334,93 EUR: avans v višini 26,85 % od vrednosti celotnega projekta je bil nakazan konec leta 2013. Avans se poračunava mesečno. Za leto 2015 ga je ostalo še 484.334,93 EUR.

Postavka Mednarodni projekti v znesku 16.550,00 EUR:

- na mednarodnem projektu EPNOSL je iz leta 2014 ostalo 5.550,00 EUR, na projektu DELECA pa 11.000,00 EUR. Vsa sredstva se bodo porabila v letu 2015 za aktivnosti pri zaključevanju obeh projektov in udeležbo na zaključnih konferencah.

Pojasnilo indeksov: plan 2015/realizacija 2014:

Vsa zmanjšanja na strani prihodkov in na strani odhodkov so posledica zaključka projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala z dnem 31. 8. 2015. Od tega datuma dalje je predvidenih 13 zaposlenih. Temu primerno se tudi zmanjša obseg aktivnosti delovanja zavoda.

1.5. 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 MIZŠ za naslednja programska izhodišča:

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

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

1.6. Razdelitev po virih financiranja

Preglednica 4: V preglednici so prikazana načrtovana sredstva ŠR za leto 2015 po virih financiranja (po načelu denarnega toka)

	REALIZACIJA 2014	PLAN 2015
PRIHODKI SKUPAJ	2.706.317,94	1.707.256,50
– SLUŠATELJI, ŠOLE, ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST, MEDNARODNI PROJEKTI, DRUGI VIRI	247.927,69	223.850,00
– MIZŠ skupaj	2.458.390,25	1.483.406,50
MIZŠ plače s prispevki in drugimi osebnimi prejemki	369.674,39	377.369,00
MIZŠ materialni stroški	16.708,00	15.037,00
MIZŠ –Evalvacije in kurikulum	80.323,27	31.000,00
MIZŠ ESS	1.991.684,59	1.060.000,50

2. Posebni del

2.1. Proračunski viri

Preglednica 5: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz redne dejavnosti v letu 2015 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	PREJETA SR. 2014	PLAN 2015	Indeks 2015/2014
MIZŠ; PP 863110			
– tekoči transferji	386.382,39	392.406,00	101,56
– investicijski transferji	0,00	0,00	
SKUPAJ	386.382,39	392.406,00	101,56

VRSTA ODHODKOV ZA REDNO DEJAVNOST	PORABLJENA SR. 2014	PLAN 2015	Indeks 2015/2014
Plače	274.241,58	283.420,23	103,35
Drugi osebni prejemki	32.183,13	23.726,10	73,72
Prispevki na izplačane plače	44.152,91	45.630,67	103,35
KAD	990,26	547,68	55,31
Izdatki za blago in storitve	16.708,00	15.037,00	90,00
Odprava plačnih nesorazmerij	18.106,51	24.044,32	132,79
SKUPAJ	386.382,39	392.406,00	101,56

2.1.1. Sredstva MIZŠ za razvojne programe in dejavnosti

Iz PP 687010 – evalvacija in nacionalni kurikulum se financirajo materialni stroški za naloge, navedene v spodnji tabeli.

Preglednica 6: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz posebnih projektov v letu 2015 (po denarnem toku)

VRSTA PRIHODKA ZA PROJEKTNE NALOGE	
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	19.000,00
Aktivnosti za izvedbo srečanja ravnateljev	8.000,00
Zveza staršev	4.000,00
SKUPAJ	31.000,00

VRSTA ODHODKOV ZA PROJEKTNE NALOGE	
Izdatki za blago in storitve	9.900,00
Drugi operativni odhodki	21.100,00
SKUPAJ	31.000,00

V preglednici 'Vrsta odhodkov za projektne naloge' so opredeljeni Izdatki za blago in storitve, ki zajemajo stroške tiskanja in grafičnega oblikovanja gradiv, stroške podpornega materiala (mape, pisala), stroške napitkov, stroške kotizacij ter službenih potovanj, stroške strokovne literature in pisarniškega materiala. Drugi operativni odhodki pa zajemajo stroške podjemnih pogodb ter kongresnih storitev za izvedbo strokovnih srečanj (glej excelovo preglednico št. 2, stolpec 'Projektne naloge, ki niso tržna dejavnost').

2.2. Neproračunski viri

Med neproračunske vire uvrščamo kotizacije udeležencev programov, kotizacije ustanov, kotizacije strokovnih srečanj in tematskih delavnic, založniško dejavnost in druge vire.

Preglednica 7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz neproračunskih virov v letu 2015 (po denarnem toku)

VRSTE PRIHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	
Kotizacija udeležencev programa	28.000,00
Kotizacija ustanov	32.150,00
Kotizacije strokovnih srečanj, tematskih delavnic in drugih izobraževanj	142.000,00
Založniška dejavnost	16.200,00
Drugi viri	5.500,00
SKUPAJ	223.850,00

Kotizacije udeležencev programa vključujejo izvedbo programa ŠR (ravnateljski izpit ter ravnateljski certifikat). Kotizacije ustanov vključujejo kotizacije za mreže, vodenje strokovnega aktiva, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem ter podporo vodenju učiteljskih zborov. Kotizacije strokovnih srečanj, tematskih delavnic in drugih izobraževanj zajemajo strokovne posvete za ravnatelje, pomočnike ter znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju, tematske delavnice in usposabljanje za samoevalvacijo. Založniško dejavnost predstavljajo prihodki od revije Vodenje, druge vire pa refundacije bolniških odsotnosti v breme ZZS ter odtegljaje delavcem.

VRSTE ODHODKOV NEPRORAČUNSKIH VIROV	
Izdatki za blago in storitve	85.630,00
Drugi operativni odhodki	138.220,00
SKUPAJ	223.850,00

Med izdatke za blago in storitve spadajo pisarniški material in storitve ter strokovno gradivo, stroški telekomunikacijskih storitev, izdatki za službena potovanja, tekoče vzdrževanje (vzdrževanje programske opreme, informacijskega sistema ter spletne strani) in najemnine poslovnih prostorov ter računalniške opreme. Med druge operativne odhodke spadajo stroški podjemnih pogodb ter avtorskih honorarjev, stroški tiskanja in grafičnega oblikovanja, članarine, stroški plačilnega prometa ter bančnih storitev, prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov, drobni inventar ter stroški selitve (glej excelovo preglednico št. 2, stolpec 'Drugi viri – kotizacija udeležencev').

2.3. Projekti ESS

ESS 7 – vodja projekta: Tatjana Ažman

- Naslov projekta: Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti
- Viri financiranja: MIZŠ, PP 130099: 159.000,08 EUR (15 %) EU, PP 130098: 901.000,42 EUR (85 %)
- SKUPAJ PROJEKT 2013–2015: 3.800.000,00 EUR (udeležba MIZŠ: 570.000,00 EUR, udeležba EU: 3.230.000,00 EUR)

Preglednica 7: Načrtovani prihodki in odhodki zavoda iz projektov Evropskih strukturnih skladov v letu 2015 (po denarnem toku)

PRIHODKI PROJEKTOV EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV	
Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih	1.060.000,50
SKUPAJ	1.060.000,50

VRSTE ODHODKOV PROJEKTOV EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV	
Izdatki za plače s prispevki ter KAD	942.385,54
Drugi osebni prejemki	97.749,60
Izdatki za blago in storitve	237.500,00
Drugi operativni odhodki	266.700,29
SKUPAJ	1.544.335,43

Izdatki za blago in storitve predstavljajo stroške pisarniškega materiala in storitev ter strokovnega gradiva, stroške telekomunikacijskih storitev, izdatke za službena potovanja, tekoče vzdrževanje (vzdrževanje programske opreme, informacijskega sistema ter spletne strani), najem poslovnih prostorov ter računalniške opreme. Drugi operativni odhodki pa zajemajo stroške podjemnih pogodb in avtorskih honorarjev, stroške tiska in grafičnega oblikovanja, članarine, stroške plačilnega prometa ter bančnih storitev, prispevek za spodbujanje zaposlovanja invalidov, drobní inventar ter stroški selitve (glej excelovo preglednico št. 2, 'MIZŠ – strukturni skladi').

Ljubljana, 12. 5. 2015

mag. Vlasta Poličnik

v. d. direktorice

Priloge

Posebni del sestavljajo preglednice, ki jih je za načrte javnih zavodov pripravilo MIZŠ. V njih je podrobneje prikazan načrtovani obseg potrebnih sredstev.