



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



Šola za ravnatelje

# NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

**Gradivo za udeležence**

Nadaljevalni program šole za ravnatelje je pripravljen v okviru projekta  
Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev, ki ga  
sofinancirata Evropski strukturni sklad in Ministrstvo za šolstvo in šport.



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence

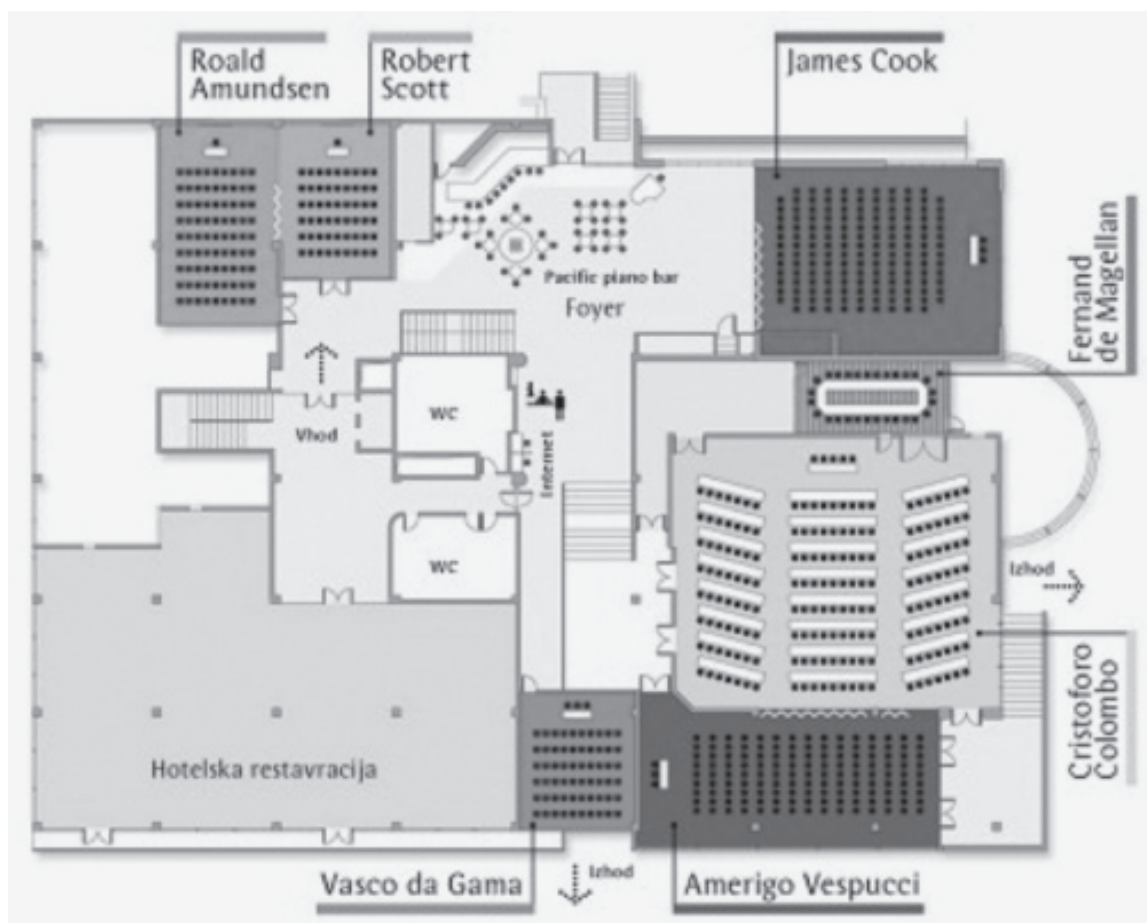
## PROGRAMSKI ODBOR

- dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora
- dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
- dr. Gerry MacRuaric, Pedagoška fakulteta, Visoka šola Dublin
- mag. Alojz Širec, Šola za ravnatelje
- mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje

## ORGANIZACIJSKI ODBOR

- Petra Weissbacher, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega odbora
- Eva Valant, Šola za ravnatelje
- dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje

## TLORIS KONGRESNEGA CENTRA HOTELA SLOVENIJA



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



## PROGRAM

### TOREK, 24. 1. 2012 in ČETRTEK, 26. 1. 2012

|                                                                                           |                                |                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Uvodni nagovor</b>                                                                     | 11.00–13.00<br>Dvorana Colombo | dr. <b>Andrej Koren</b> , Šola za ravnatelje                          |
| <b>Profesionalni razvoj za kakovostno ravnanje</b>                                        |                                | dr. <b>Gerry Mac Ruairc</b> , Pedagoška fakulteta, Visoka šola Dublin |
| <b>Odmor</b>                                                                              | 13.00–14.30                    |                                                                       |
| <b>Aktualne teme s področja računovodstva in financ</b>                                   | 14.30–16.30<br>Dvorana Colombo | dr. <b>Tatjana Horvat</b> , Šola za ravnatelje                        |
| <b>Odmor</b>                                                                              | 16.30–17.00                    |                                                                       |
| <b>Primeri s področja vodenja šol: predstavitve in izmenjave dobrih praks ravnateljev</b> | 17.00–18.30                    |                                                                       |
| <b>Večerja z družabnim srečanjem</b>                                                      | 20.00                          | Restavracija Hotela Slovenija                                         |

### SREDA, 25. 1. 2012 in PETEK, 27. 1. 2012

|                                            |                                |                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delo v delavnicah</b>                   | 9.00–10.30                     |                                                                                                                                       |
| <b>Odmor</b>                               | 10.30–11.00                    |                                                                                                                                       |
| <b>Delo v delavnicah</b>                   | 11.00–12.30                    |                                                                                                                                       |
| <b>Odmor</b>                               | 12.30–13.00                    |                                                                                                                                       |
| <b>Aktualne teme s področja zakonodaje</b> | 13.00–15.00<br>Dvorana Colombo | <b>Ksenija Mihovar Globokar</b> in mag. <b>Sebastjan Čagran</b> , Šola za ravnatelje, predstavnik Komisije za preprečevanje korupcije |



# PRIMERI S PODROČJA VODENJA ŠOL: PREDSTAVITVE IN IZMENJAVE DOBRIH PRAKS RAVNATELJEV

Primeri so nastali v programu Razvoj ravnateljevanja, moderirajo predavateljice Šole za ravnatelje.

**TOREK, 24. 1. 2012, 17.00–18.30**

DVORANA COLOMBO

OSNOVNE ŠOLE 1, moderatorka mag. **Ivanka Oblak**

|                                                             |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klavdija Ambrožič</b><br>Center za sluh in govor Maribor | Pomen mobilne službe in dodatne strokovne pomoči v večinskih vzgojno-izobraževalnih zavodih |
| <b>Marija Lubšina Novak</b><br>OŠ Brežice                   | SIMOS ali razvijanje različnih vrst pismenosti z IKT                                        |
| <b>Alenka Ašič</b><br>OŠ I. Skvarče                         | Uvajanje sprememb: samopostrežna malica                                                     |
| <b>Nuša Pohlin Schwarzbartl</b><br>OŠ Jurija Vege Moravče   | Tutorstvo v osnovni šoli                                                                    |

DVORANA VESPUCCI

OSNOVNE ŠOLE 2, moderatorka dr. **Justina Erčulj**

|                                                   |                                                               |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Albert Pavli</b><br>OŠ Šmartno pri Litiji      | Uporaba računalnika pri vodenju šole                          |
| <b>Tatjana Žgank Meža</b><br>I. OŠ Žalec          | Letni razgovori – zagotavljanje in spremljava kakovosti       |
| <b>Ivana Leskovar</b><br>Vrtec Slovenska Bistrica | Politika dela z nadarjenimi otroki – od vrtca do srednje šole |
| <b>Anton Bizjak</b><br>OŠ Leskovec pri Krškem     | Vrstniška mediacija v osnovni šoli                            |

DVORANA AMUNDSEN IN SCOTT

SREDNJE ŠOLE, moderatorka dr. **Tatjana Ažman**

|                                                                      |                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Marjetka Bizjak</b><br>Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje | Načrtovanje in usklajevanje dela strokovnih aktivov |
| <b>Bernarda Kokalj</b><br>Zavod za gluhe in naglušne Ljubljana       | Odprti kurikulum na srednji šoli ZGN Ljubljana      |
| <b>Ivanka Stopar</b><br>SŠ Ravne na Koroškem                         | Motiviranje sodelavcev za uspešno razredništvo      |



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



## ČETRTEK, 26. 1. 2012, 17.00–18.30

DVORANA COLOMBO

OSNOVNE ŠOLE 1, moderatorka mag. **Ivanka Oblak**

|                                                           |                                                      |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Marija Lubšina Novak</b><br>OŠ Brežice                 | SIMOS ali razvijanje različnih vrst pismenosti z IKT |
| <b>Alenka Ašič</b><br>OŠ I. Skvarče                       | Uvajanje sprememb: samopostrežna malica              |
| <b>Nuša Pohlin Schwarzbartl</b><br>OŠ Jurija Vege Moravče | Tutorstvo v osnovni šoli                             |

DVORANA VESPUCCI

OSNOVNE ŠOLE 2, moderatorka dr. **Tatjana Ažman**

|                                               |                                                         |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Albert Pavli</b><br>OŠ Šmartno pri Litiji  | Uporaba računalnika pri vodenju šole                    |
| <b>Tatjana Žgank Meža</b><br>I. OŠ Žalec      | Letni razgovori – zagotavljanje in spremljava kakovosti |
| <b>Anton Bizjak</b><br>OŠ Leskovec pri Krškem | Vrstniška mediacija v osnovni šoli                      |

DVORANA AMUNDSEN IN SCOTT

SREDNJE ŠOLE, moderatorka mag. **Polona Peček**

|                                                                      |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Ivana Bizjak</b><br>OŠ Vodice                                     | Politika dela z nadarjenimi otroki – od vrtca do srednje šole |
| <b>Marjetka Bizjak</b><br>Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje | Načrtovanje in usklajevanje dela strokovnih aktivov           |
| <b>Bernarda Kokalj</b><br>Zavod za gluhe in naglušne Ljubljana       | Odprti kurikulum na srednji šoli ZGN Ljubljana                |
| <b>Ivanka Stopar</b><br>SŠ Ravne na Koroškem                         | Motiviranje sodelavcev za uspešno razredništvo                |

## DELAVNICE

Izvajalci delavnic so predavatelji Šole za ravnatelje in ravnateljki v programu Vodenje za učenje.

### SREDA, 25. 1. 2012

9.00–10.30

|                   |                                                                                    |                                                                                                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colombo           | Pogajanja                                                                          | mag. <b>Peter Markič</b>                                                                                                                           |
| Vespucci          | Medsebojne hospitacije<br><u>za srednje šole</u>                                   | dr. <b>Justina Erčulj</b> in <b>Jelena Keršnik</b> ,<br>Gimnazija in ekonomska srednja šola<br>Trbovlje, <b>Ciril Dominko</b> , Gimnazija Bežigrad |
| Amundsen in Scott | Delo strokovnih aktivov,<br>zasnovanih po vertikali, v<br>vrtcih in osnovnih šolah | mag. <b>Alojz Širec</b> in mag. <b>Zora Blagotinšek</b> ,<br>Uršulinski zavod – Angelin vrtec, <b>Majda Pikl</b> ,<br>OŠ Vransko Tabor             |

11.00–12.30

|                   |                                                                                    |                                                                                                                                        |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colombo           | Pogajanja                                                                          | mag. <b>Peter Markič</b>                                                                                                               |
| Vespucci          | Medsebojne hospitacije<br><u>za vrtce in osnovne šole</u>                          | dr. <b>Justina Erčulj</b> in <b>Tatjana Gombač</b> , OŠ<br>Gradec, <b>Karla Krajnik</b> , OŠ Cvetka Golarja                            |
| Amundsen in Scott | Delo strokovnih aktivov,<br>zasnovanih po vertikali, v<br>vrtcih in osnovnih šolah | mag. <b>Alojz Širec</b> in mag. <b>Zora Blagotinšek</b> ,<br>Uršulinski zavod – Angelin vrtec, <b>Majda Pikl</b> ,<br>OŠ Vransko Tabor |

### PETEK, 27. 1. 2012

9.00–10.30

|                   |                                                                                    |                                                                                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colombo           | Pogajanja                                                                          | mag. <b>Peter Markič</b>                                                                                                                                                   |
| Vespucci          | Medsebojne hospitacije<br><u>za srednje šole</u>                                   | dr. <b>Justina Erčulj</b> in <b>Jelena Keršnik</b> ,<br>Gimnazija in ekonomska srednja šola<br>Trbovlje, <b>Ciril Dominko</b> , Gimnazija Bežigrad                         |
| Amundsen in Scott | Delo strokovnih aktivov,<br>zasnovanih po vertikali, v<br>vrtcih in osnovnih šolah | mag. <b>Alojz Širec</b> in mag. <b>Milan Koželj</b> ,<br>OŠ Cerkno, <b>Danijela Šuc</b> , Vrtec Slovenske<br>Konjice, <b>Meta Potočnik</b> , Vrtec Pedenjped<br>Novo mesto |

11.00–12.30

|                   |                                                                                    |                                                                                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colombo           | Pogajanja                                                                          | mag. <b>Peter Markič</b>                                                                                                                                                   |
| Vespucci          | Medsebojne hospitacije<br><u>za vrtce in osnovne šole</u>                          | dr. <b>Justina Erčulj</b> in <b>Majda Vehovec</b> ,<br>OŠ Šenčur, <b>Metka Debeljak</b> , OŠ Poljane nad<br>Škofjo Loko                                                    |
| Amundsen in Scott | Delo strokovnih aktivov,<br>zasnovanih po vertikali, v<br>vrtcih in osnovnih šolah | mag. <b>Alojz Širec</b> in mag. <b>Milan Koželj</b> ,<br>OŠ Cerkno, <b>Danijela Šuc</b> , Vrtec Slovenske<br>Konjice, <b>Meta Potočnik</b> , Vrtec Pedenjped<br>Novo mesto |



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

Gradivo za udeležence

REPUBLICA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Naložba v vašo prihodnost  
Območje razvoja in inovacij Družnomožna in  
progresna okolja

šR  
Šola za ravnatelje

NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

24.-25. januar 2012 26.-27. januar 2012  
za ravnatelje in ravnateljice v šol, z  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja izven območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Priloge 29, 4000 Kranj  
www.slovenskiznanje.si

---

---

---

---

---

---

---

šR  
Šola za ravnatelje

PROFESIONALNI RAZVOJ  
ZA KAKOVOSTNO  
RAVNATELJEVANJE

dr. Gerry Mac Ruairc

---

---

---

---

---

---

---

šR  
Šola za ravnatelje

KLJUČNI IZZIVI

- Na področju vodenja v izobraževanju se pojavljajo številni izzivi:
  - vpliv in zapuščina neoliberalizma in novega menedžerializma glede na trenutno oblikovanje diskurza o vodenju
    - težnja v smeri šolske avtonomije znotraj vedno bolj omejenega okvirja odgovornosti
    - nepovezanost med znanjem o vodenju v izobraževanju, strukturami javnih politik in prakso vodenja v izobraževanju
    - vse večja ekonomizacija šolskih politik (Lingard 2010)

---

---

---

---

---

---

---

## NEOLIBERALNI DISKURZ

- storilnostna kultura
- tržno naravnan jezik – učenci kot stranke, šole kot dobavitelji storitev
- šole kot samostojne enote
- upravljavski jezik – storitve/učinki, dodana vrednost, izmerljivi kazalniki dosežkov
- izobraževanje kot sestavni del primerjalnega in tekmovalnega tržno usmerjenega področja rasti PISA, PIRLS, TIMS, Sunday Times

## NEKAJ DOKAZOV

- pogosto nekritično sprejemanje tovrstnega izražanja med ključnimi deležniki
  - European Federation of Education Employers (EFEE)  
Evropska federacija delodajalcev s področja izobraževanja  
*Report on school leadership and governance (2012)*  
*Poročilo o ravnanju in vladnih politikah (2012)*
- nedavni dokument Comeniusa na temo strukture programov razvoja ravnateljstva
  - The making of leadership in education (2011)*  
*Oblikovanje ravnateljstva (2011)*



## DVOJNI STEBRI

- Odgovornost in avtonomija?
- Vodje in učitelji ujeti med dva močna in včasih nasprotujoča si vpliva



- avtonomen pod pogojem, da doseže naslednje ...
- avtonomija ali način porazdelitve krivde, kjer se država vedno bolj distancira od rezultatov izobraževanja in krivi šole ... (Apple in drugi)
- poglejte Sugrue and Solbrekke (2011)



## VPLIV VELIKEGA POMENA ODGOVORNOSTI



Neoliberalni model velikega pomena odgovornosti

—nauči se za test – (Anagnostopoulos, 2005; McNeil 2000; Zigo, 2001, Lam and Bordignon 2001, Mac Ruairc 2009, 2011)

—improvizirani kurikulum (UK Primary Curriculum Review, 2009) – „Wash back“ učinek – ožjenje kurikula

—izogibanje tveganjem in inovativnim praksam (Williams & Ryan, 2008)

—negativen vpliv je opazen predvsem v šolah, ki uspejo povezovati kurikulum in poučevanje z realnostjo vsakdana učencev; njihovo kulturo, družbenim okoljem in ekonomskimi pogoji (McNeil, 2000)

- nadzor nad kurikulumom – strogo zastavljen kurikulum – močno klasificiran (Bernstein and others incl. Maton from Sociology of Knowledge)
- pomanjkanje ravnateljve/učiteljeve avtonomije/profesionalna vloga učiteljev??
- pomanjkanje avtentičnih kultur učenja v razredu

---

---

---

---

---

---

---

## NEPOVEZANOST



- nepovezanost ved s področja vodenja v izobraževanju, politikami vodenja in prakso na šolah

- akademska osredotočenost trenutnih raziskovanj na področju vodenja

- raziskave izbirajo politiki

- pojav na dokazih temelječih politik – čigavih dokazih?

– kultura „hitrih popravkov“

– uporaba raziskav v programih razvoja ravnateljstva

– vpliv raziskav in politik na šolski/vodstveni diskurz

---

---

---

---

---

---

---

## IZBOLJŠANJE RAVNATELJEVANJA OECD



- model razvoja vodenja in prakse, kot ga predlaga OECD za izboljševanje vodenja v izobraževanju, predvideva ozek upravljavski model vodenja v izobraževanju, ki je osredotočen na nadzor in modele velikega pomena odgovornosti
- podobna vprašanja Irske/Slovenije? izhajajo iz številnih malih šol in pomanjkanja tradicije – omejene zmožnosti ali interes nadaljevati po taki poti
- številna priporočila temeljijo na šibkih dokazih

---

---

---

---

---

---

---



## COMENIUSOV OKVIR RAZVOJA VODENJA

- osnutek okvira področij, na katerih naj bi temeljili programi razvoja vodenja (28 držav vključno s Slovenijo)

– pet področij po Leithwoodu and Riehlu (2005)

- (1) political and cultural expectations and their translation into internal meaning and direction
- (2) understanding and empowering teachers and other staff
- (3) culturing and structuring schools
- (4) working with partners and the external environment, and
- (5) personal development and growth.



- 1/ politična in kulturna pričakovanja in njihov prevod v notranji pomen in usmeritev
- 2/ razumevanje in opolnomočenje učiteljev in drugega osebja
- 3/ negovanje in strukturiranje šol
- 4/ sodelovanje s partnerji in zunanjim okoljem
- 5/ osebni razvoj in rast



- povzetek tipov razvoja vodenja v praksi v sodelujočih državah – moduli, ki so na voljo v različnih institucijah
- Šola za ravnatelje  
(v Sloveniji – 3 primeri modulov):
  - vodenje razreda
  - komunikacija v pedagoški praksi
  - strategije za preprečevanje nasilja



## NEKATERA BISTVENA VPRAŠANJA

- notranja protislovja – namen je oblikovati razvoj vodenja skoraj v celoti s poudarkom na vodenju
- zelo malo je dokazov, ki podpirajo, da se v izbranih modulih obravnavajo najboljše prakse ali ustrezne teme s področja vodenja
- če pogledamo s pozitivne plati, je treba najprej uskladiti temeljne namene izobraževanja z etičnimi, izobraževalnimi, političnimi in kulturnimi vrednotami, ki vključujejo postopke, ki zagotavljajo poštenost, pravico in demokracijo (Mlaker in drugi 2011, str. 12)
- ampak to je pa tudi vse
- pojavi sklicevanj na druge sorodne koncepte v celotnem dokumentu:  
družbena pravičnost (0), enakost (0), pravičnost (2), enakopravnost (2), demokracija (2) [v istem stavku na isti strani] družbeni razred (0), spol (0), rasa (0), narodnost (0)

---

---

---

---

---

---

---



## PREGLED MODULOV V DOKUMENTU

|               |                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Germany (1)   | Quality development and change management                                         |
| Germany (2)   | Human Resources Management                                                        |
| Germany (3)   | Leadership Competencies                                                           |
| Greece (1)    | Leadership in Education                                                           |
| Greece (2)    | Organization and Management in Education                                          |
| Greece (3)    | Economics and Planning in Education                                               |
| Hungary (1)   | Management of Changes in School                                                   |
| Hungary (2)   | Project Manager Training                                                          |
| Iceland       | School Development and Evaluation                                                 |
| Ireland (1)   | Research Methodology                                                              |
| Ireland (2)   | The Person of the Leader: Human and Professional                                  |
| Ireland (3)   | The Enterprise of Education                                                       |
| Ireland (4)   | Leading Learning                                                                  |
| Ireland (5)   | Leading People                                                                    |
| Ireland (6)   | Leading the Organization                                                          |
| Italy (1)     | Legal Basics for School Heads                                                     |
| Italy (2)     | External Evaluation in the German Schools of South Tyrol                          |
| Italy (3)     | IQES – A Tool for Quality Development and Evaluation in Schools                   |
| Lithuania (1) | School Supervision and Consulting in Municipalities of Estonia and Finland        |
| Lithuania (2) | School Evaluation and Consulting in Municipalities                                |
| Lithuania (3) | Creation and Introduction of Self-Evaluation Tools for Schools (for consultants)  |
| Lithuania (4) | Creation and Introduction of Self-Evaluation Tools for Schools (for school teams) |
| Norway        | Leading Learning (Module 2)                                                       |
| Poland (1)    | Various Types of Educational Conflicts and Techniques of Solving them             |
| Poland (2)    | Management is an Art. How to become a Master? THE BASICS TO BEGIN                 |
| Poland (3)    | Leaders Direct Educational Change                                                 |
| Romania (1)   | Active Methods of Teaching-Learning Evaluation                                    |
| Romania (2)   | Ethics and Professional Deontology                                                |

---

---

---

---

---

---

---



## KAJ MANJKA?

- Tisti, kaj' pri vodenju v izobraževanju je vloga ravnateljev in izobraževanja kot gonilo ne samo ekonomskega uspeha ampak uspeha družbe v prihodnosti – norme, vrednote, itd. (Goldring and Greenfield 2000)
- Marginalizacija ključnih ciljev izobraževanja se na številnih področjih nanaša na:
  - oblikovanje otrok in mladih
  - celostni razvoj posameznikov
  - v učenca usmerjena narava šol
  - razlog, zakaj številni vodje/učitelji vstopijo v ta poklic ... da bi kaj spremenili (OECD 2009)
  - osebno zadovoljstvo in pozitivni rezultati ob vlaganju časa in energije v širši, celostni razvoj otrok in mladih

---

---

---

---

---

---

---





## NOVA DEFINICIJA KAKOVOSTI V NAŠIH ŠOLAH

- bolj celostno
- bolj demokratično
- širši kurikulum – obogateni modeli šole zasnovani znotraj večjega nabora učnih izkušenj
- bolj obogaten kot improviziran kurikulum
- naloga vodenja bi bila spopasti se in voditi proces bogatenja kurikula in povečanja predvsem v šolah, ki so v slabšem položaju ali so marginalizirane



## RAVNATELJ, KI JE ...

- bolj osredotočen na lokalno okolje
- vodenje, ki temelji na šoli in je v tej situaciji distribuirano in demokratično
- ima določeno globino v smislu dojemanja vodstvenih aktivnosti na šoli
- je bližje učencem in njihovem učenju in skupnostim
- se kritično spopada s kontekstom in izobraževalnimi dosežki
- kritični pedagog?
- raziskava z Irske – male šole, veliki vodje



## UPOR

- Obstaja precej dokazov, ki močno oporekajo neoliberalni poti – ali se jih ne sliši?
- Pričakovanja in razvoj politik se vse bolj uokvirjajo znotraj svojih ideologij.
- Ideološka bitka je marginalizirala alternative.
- Foucault – upravljanje z resnico, ki prevladuje, ne vključuje te dimenzije izobraževanja.



## TOREJ NAZAJ K OSNOVAM?

- ne – to je postal slabšalen neokonzervativen vpoklic
- ampak to ne pomeni, da ne vidimo dobrih vidikov sistemov v preteklosti – izogibanje nezgodovinskemu razvoju (Fielding)
- potreben je radikalen model izobraževanja
- nazaj k temu, kar je res pomembno v šolah in njihovem vodenju
- ravnatelji in učitelji kot 'organski' intelektualci z vlogo, ki vključuje ne samo vedenja o nečem, ampak tudi spreminjanje (Gramsci)
- veliko močnejša teoretična podlaga za izobraževalne programe učiteljev in ravnateljev, ki predstavlja ključne sestavine za možnost močnih argumentov

---

---

---

---

---

---

---



## STANDARDI?

- Moj namen se ni osredotočiti na 'antistandarde', saj nihče ne želi, da standardi padejo. Bolj pomembno je ponovno definirati, kakšne standarde si želimo.
- V šolsko prakso bi bilo potrebno vključiti širši razpon kriterijev za uspeh.
- Nedavni razvoj: O kakšnih standardih govorimo?
  - Ali so se v neoliberalnem svetu standardi dvignili
  - ali vedno znova pomikamo cilje višje in višje?
- Učenje za teste, ozka merila pri rezultatih, panika ob rezultatih PISE – ali je to standard, ki ga želimo?

---

---

---

---

---

---

---



- Standardi. Merjenja, podatki o storilnosti, s podatki in informacijami bogate šole ...
- V mnogih primerih to drži – toda ali lahko izboljšajo odločitve, ki so jih sprejele šole in temeljijo na njihovih podatkih?
- Standardi: tam, kjer je glavni poudarek na kakovosti in obogateni šolski praksi.
- Če test ali ponavljajoči se rezultati ne zajamejo tistega, kar se dejansko dogaja v šolah – če vsiljuje ozek kurikulum in pomanjkanje inovacij v poučevanju – potem je potrebno spremeniti teste ali merila.

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

### VPLIVI NA PROGRAME ZA USPOSABLJANJE RAVNATELJEV

- ozek fokus nekaterih programov
- pomanjkanje akademske rigoroznosti
- pomanjkanje kritičnega soočenja s poljem znanja in še posebej teorije
- vsebina včasih temelji na preferencah predavateljev ali vodij programov
- pomanjkanje poglobljenega znanja predavateljev – prenosljiva znanja (Gunter)
- kaj deluje – vodenje po receptu

---

---

---

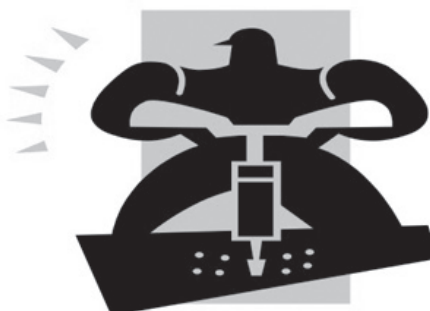
---

---

---

---

### ŠIRŠI MODEL 'V OBNOVI'



---

---

---

---

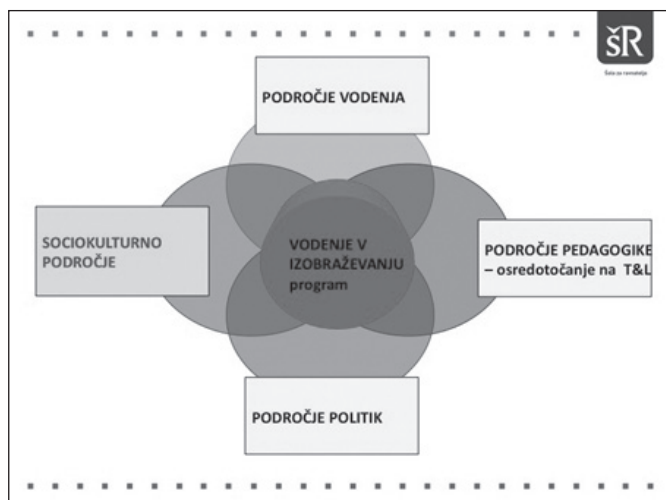
---

---

---

zagotavljanje  
vrste povečal,  
s katerimi  
lahko kritično  
raziščemo  
šolske politike  
in prakso





---

---

---

---

---

---

---

**ZAKLJUČEK**

- čas, da zakričimo DOVOLJ
- poziv za usposabljanje ravnateljev, ki bo ustvarjalo kritične vodje
- ko bomo razvijali šolske politike in spremembe, bodo vodje ključni posredniki in ocenjevalci predlogov
- poziv k večjemu angažmaju pri teoretičnih področjih, povezanih z izobraževanjem
- širše zasnovani, bolj na bistvena vprašanja osredotočeni programi razvoja vodenja
- več vzpodbude za vodje, da bodo nadaljevali šolanje na magistrski in doktorski ravni (tu se skriva ključ kakovosti)
- morda pa je ozek fokus pri obravnavi vodenja v številnih programih razvoja vodenja samo način, kako lahko tisti, ki imajo oblast, utišajo kritične ...

Ne bi bilo prvič ...Hvala za pozornost

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nalozba v vašo prihodnost  
Ohranjanje kakovosti izobraževanja in raziskovanja  
Brezplačni stroški študija



Šola za ravnanje



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

24.-25. januar 2012  
za ravnateljice in ravnatelje vrtcev in šol z  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

26.-27. januar 2012  
za ravnateljice in ravnatelje vrtcev in šol  
izven območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Prodaja 29.400.000 Kč  
www.slovenskimanagement.si

---

---

---

---

---

---

---



Šola za ravnanje

**AKTUALNE TEME S PODROČJA  
RAČUNOVODSTVA IN FINANC**

Dr. Tatjana Horvat

---

---

---

---

---

---

---



Šola za ravnanje

**VSEBINA**

- Notranji nadzor javnih financ in notranje kontrole
- Spremljanje tveganj
- Računovodski izkazi
- Računovodske prevare
- Dobro letno poročilo



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



**Notranji nadzor javnih  
financ in notranje kontrole**



---

---

---

---

---

---

**STRATEGIJA RAZVOJA NOTRANJEGA NADZORA JAVNIH  
FINANC V REPUBLIKI SLOVENIJI ZA 2011 DO 2015**

Med glavnimi cilji:

- Krepitev notranjega revidiranja
- Krepitev notranjega nadzora
- Uvajanje izjave predstojnikov oziroma poslovnih organov uporabnikov proračuna o zanesljivosti delovanja notranjih kontrol



---

---

---

---

---

---

**IZ STRATEGIJE**

- Vsi uporabniki proračuna imajo zagotovljeno notranje revidiranje:
  - z lastnimi notranjerevizijskimi službami,
  - s skupnimi notranjerevizijskimi službami, ustanovljenimi pri ministrstvih z njihovega področja dela ali občinah,
  - ali si zagotavljajo notranje revidiranje s strani zunanjega izvajalca.



---

---

---

---

---

---



## KAJ SO NOTRANJE KONTROLE

- Notranje kontrole so orodje, ki ga uporablja vodstvo za pridobitev primernih zagotovil za doseganje svojih zastavljenih ciljev. Zato je vodstvo odgovorno za ustreznost in usklajenost ustroja notranjih kontrol (INTOSAI, 1992, str.11).
- Notranje kontrole so definirane kot vsaka aktivno poveča verjetnost, da bodo opredeljeni cilji dejansko doseženi. st, predlagana s strani vodstva, ki kontrole so lahko preventivne, detektivne ali usmerjevalne (Cukon, 2006, 31).



## OBVEZNOST NOTRANJEGA REVIDIRANJA

- "Predstojnik neposrednega in posrednega uporabnika je odgovoren za vzpostavitev in delovanje ustreznega sistema finančnega poslovanja in kontrol ter notranjega revidiranja." 100. člen Zakona o javnih financah
- Notranje revidiranje je kasnejše presojanje pravilnosti ureditve računovodskega kontroliranja in zanesljivosti njegovega delovanja.



## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC

- Že od leta 2006 dalje oddajamo AJPES Izjavo o oceni NNJF
- Cilji so bili:
  - uvajanje upravljanja s tveganji
  - vzpostavitev ustreznega sistema notranjega nadzora
  - prispevati k večji ozaveščenosti vseh zaposlenih o upravljanju s tveganji in o pomenu notranjih kontrol ter notranjega revidiranja





## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC

Kako izpolniti izjavo:

- Upoštevati rezultate samoocenitve na podlagi veljavne in znane metodologije (samoocenitveni vprašalnik),
- Upoštevati ugotovitve notranjerevizijske službe
- Upoštevati ugotovitve zunanjih nadzornih organov

---

---

---

---

---

---

---



## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – VPRAŠANJA V IZJAVI

- ali je vzpostavljeno primerno **kontrolno okolje**;
- ali so **cilji** proračunskega uporabnika realni in merljivi, ali so določeni indikatorji za merjenje doseganja ciljev;
- ali so **tveganja**, da se cilji ne bodo uresničili, opredeljena in ovrednotena ter ali je določen način ravnanja z njimi;
- ali je vzpostavljen na obvladovanju tveganj temelječ sistem **notranjega kontroliranja** in ali so vzpostavljene kontrolne aktivnosti, ki zmanjšujejo tveganja na sprejemljivo raven;
- ali je vzpostavljen ustrezen sistem **informiranja in komuniciranja** na vseh ravneh;
- ali je vzpostavljen ustrezen sistem nadziranja, ki vključuje tudi primerno **notranje revizijsko službo**,
- **kako** zagotavlja notranje revidiranje na podlagi Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ.

---

---

---

---

---

---

---



## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Primerno kontrolno okolje

| Primerno kontrolno okolje                                                                       | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 14%      | 14%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 69%      | 83%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 16%      | 99%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 1%       | 100%                 |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 0%       |                      |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---



### IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Upravljanje s tveganji, pri čemer so cilji realni in merljivi

| Upravljanje s tveganji: cilji so realni in merljivi                                             | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 20%      | 20%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 60%      | 81%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 18%      | 99%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 1%       | 100%                 |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 0%       |                      |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava

---

---

---

---

---

---

---

---



### IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, so opredeljena in ovrednotena, določen je način ravnanja z njimi

| Upravljanje s tveganji: da se cilji ne bodo uresničili                                          | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 16%      | 16%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 47%      | 63%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 33%      | 96%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 3%       | 100%                 |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 0%       |                      |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava

---

---

---

---

---

---

---

---



### IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Sistem notranjega kontroliranja

| Sistem notranjega kontroliranja                                                                 | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 11%      | 11%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 57%      | 68%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 30%      | 98%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 2%       | 100%                 |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 0%       |                      |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava



## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Sistem informiranja in komuniciranja

| Sistem informiranja in komuniciranja                                                            | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 36%      | 36%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 58%      | 94%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 5%       | 99%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 1%       | 100%                 |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 0%       |                      |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava

## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Sistem nadziranja

| Sistem nadziranja                                                                               | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| DA - na celotnem poslovanju                                                                     | 19%      | 19%                  |
| DA - na pretežnem delu poslovanja                                                               | 43%      | 62%                  |
| DA - na posameznih področjih poslovanja                                                         | 25%      | 87%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno, pričeli smo s prvimi aktivnostmi                                      | 9%       | 96%                  |
| DA - še ni vzpostavljeno (opredeljeno), v naslednjem letu bomo pričeli z ustreznimi aktivnostmi | 4%       | 100%                 |
| Skupaj                                                                                          | 100%     |                      |

## IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – ODGOVORI ŠOL IN VRTCEV

Preglednica: Zagotavljanje notranjega revidiranja

| Zagotavljanje notranjega revidiranja         | Odstotek | Kumulativni odstotek |
|----------------------------------------------|----------|----------------------|
| Z lastno notranje revizijsko službo          | 12%      | 12%                  |
| S skupno notranje revizijsko službo          | 7%       | 20%                  |
| Z zunanjim izvajalcem notranjega revidiranja | 47%      | 67%                  |
| Nisem zagotovil notranjega revidiranja       | 33%      | 100%                 |
| Skupaj                                       | 100%     |                      |

Vir: Lastna raziskava



---

---

---

---

---

---

---

## NOTRANJE KONTROLE V RAČUNOVODSTVU

- Notranje kontrole **knjigovodskih listin**
- Notranje kontrole **analitičnih evidenc**
- Notranje kontrole **sredstev** in **obveznosti** do virov sredstev
- Notranje kontrole **prihodkov** in **odhodkov**
- Notranje kontrole pri **plačah**
- Notranje kontrole pri **popisu**

---

---

---

---

---

---

---

## Spremljanje tveganj

---

---

---

---

---

---

---

## REGISTER O TVEGANJIH

Javni zavodi upoštevajo za vzpostavitev registra tveganj in notranjih kontrol naslednje podlage:

- **Zakon o javnih financah** (99. in 100. člen)
- **Pravilnik** o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (2.,3.,5.,6.,7. in 9. člen)
- **Usmeritve** za notranje kontrole
- **Strategija** razvoja notranjega nadzora javnih financ v RS za obdobje 2005-2008.



## UPRAVLJANJE TVEGANJ

- V priročniku za notranje revidiranje je tveganje opredeljeno kot »verjetnost, da bo nekaj potekalo napačno in bo zmanjševalo možnosti organizacije, da bi dosegla svoj cilj« (Moscrop, 1999, str. 48).
- Upravljanje s tveganji pomeni obvladovanje tveganj in njihovo omejevanje na sprejemljivo raven z namenom doseganja ciljev.
- Za upravljanje s tveganji je odgovoren ravnatelj.

---

---

---

---

---

---



## SPREMLJANJE TVEGANJ

Naštejemo vrste tveganj.

Vsako poslovno tveganje je potrebno oceniti:

- z vidika verjetnosti nastanka in
- z vidika posledic nastanka.

Določimo ukrepe in odgovorne osebe glede na opis tveganja.

Omenjeno spremljamo v registru tveganj.

---

---

---

---

---

---



## REGISTER O TVEGANJIH

| Zap. št. | Vrste tveganja | Verjetnost | Posledice | Ukrep | Odgovorna oseba | Rok |
|----------|----------------|------------|-----------|-------|-----------------|-----|
|----------|----------------|------------|-----------|-------|-----------------|-----|

---

---

---

---

---

---



## REGISTER O TVEGANJIH

- Register vsako leto preveriti
- Register obravnavati med letom, seznaniti zaposlene
- Register uskladiti s cilji šole/vrtca
- Dodati zdravstvena, računovodska in druga tveganja
- Nov register tveganj za 2012



## Računovodski izkazi



## VRSTE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Javni zavodi morajo kot določeni uporabniki enotnega kontnega načrta sestaviti naslednje računovodske izkaze:

- bilanca stanja,
- izkaz prihodkov in odhodkov (po načelu nastanka poslovnega dogodka),
- izkaz prihodkov in odhodkov po vrstah dejavnosti (po načelu nastanka poslovnega dogodka),
- izkaz prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka,
- izkaz računa finančnih terjatev in naložb in
- izkaz računa financiranja.

Glej Prilogo 1: Računovodski izkazi.



### POSLOVNE KNJIGE IN KNJIGOVODSKE LISTINE

- ▶ Temeljni knjigi sta dnevnik in glavna knjiga.
- ▶ Pomožne knjige so analitične evidence in druge pomožne knjige, ki dopolnjujejo konte glavne knjige.

Obvezno se vodijo naslednje pomožne knjige:

- blagajniški dnevnik,
- knjiga opredmetenih osnovnih sredstev ter
- knjiga terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev.

➤ Knjigovodske listine so zunanje in notranje

---

---

---

---

---

---

---



### Računovodske prevare

---

---

---

---

---

---

---



### KAJ JE PREVARA

- **Izraz prevara** je namerno dejanje napačne navedbe v računovodskih izkazih. Stori jo lahko eden ali več članov posloводства, zaposleni ali tretja oseba, da z goljufijo pridobijo neupravičene ali nezakonite koristi.
- Prevare **delimo** na dve vrsti namerno napačnih navedb:
  - prevarantsko računovodsko poročanje in
  - poneverba sredstev.

---

---

---

---

---

---

---



## RAZLOGI ZA PREVARO?

- Zaradi **pritiska**, zunaj ali znotraj organizacije
- Kadar zaposleni meni, da se je **notranjemu nadziranju** mogoče izogniti, ker mu, na primer, zaupajo ali ker pozna določene pomanjkljivosti notranjega nadziranja
- Pritisk, povezan z **zasvojenostjo**
- Nekateri posamezniki imajo **nagnjenje, značaj ali niz etičnih vrednot**, ki jim dovoljujejo zavestno in namerno goljufati, **pohlep**



## RAZLOGI ZA PREVARO?

- Ni **napredovanja**
- "Zaslužim si **več** denarja"
- Slaba **komunikacija** s poslovodstvom
- Neprimerno **zaposlovanje**
- Nejasna **organizacijska struktura**
- Več let ni bila izvedena **notranja revizija**
- Poročilo notranjega revizorja je "**enostavno**"
- **Nekaznovanje** storilcev
- ...



## POKAZATELJI PREVAR

1. Nepravilni podatki na dokumentaciji
2. Nepravilnosti v zvezi z dobavitelji
3. Pomanjkljivosti v sistemu notranjega kontroliranja
4. Kršitev notranjih kontrol
5. Ekstravagantni življenjski slog zaposlenega
6. Nenavadno obnašanje zaposlenega
7. Anonimke in pritožbe drugih zaposlenih



## POKAZATELJI PREVAR

8. Previsoki zneski
9. Ponarejene knjižbe, neskladje med dejanskimi in knjiženimi dokumenti
10. Neusklajenost analitičnih in sintetičnih evidenc
11. Avtorizacija
12. Izraba fleksibilnosti računovodskih standardov
13. Fokus na računovodska pravila namesto na vsebino

---

---

---

---

---

---

---



## POKAZATELJI PREVAR

14. Nepojasneni primanjkljaji zalog in neusklajene analitične evidence
15. Odstopanje od specifikacije
16. Presežek nabav
17. Preveč dobropisov in bremepisov
18. Fizične neusklajenosti
19. Nejasni stroški in povračila

...

---

---

---

---

---

---

---



## PREVARA ALI NAPAKA?

- Lahko se zgodi, da posameznik, ki je pošten nenamerno poda napačne podatke.
- Zato je pomembno, da zaupate svojim sodelavcem in se tudi sami pozanimate:
  - kako mora biti urejena dokumentacija,
  - se držite pomembnih datumov,
  - ter se seznanite z osnovami vodenja računovodstva.

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

### KAJ ŠE LAHKO NAREDI RAVNATELJ?

- Imeti kakovostne **interne akte**
- **Medletno poročanje** računovodje ravnatelju
- **Neformalna komunikacija** z računovodjo
- Pregled knjige **dobaviteljev**
- Pregled nad **denarnim tokom**: "Imeti v glavi"
- Pregled nad stroški **storitev** in stroški **materiala**
- Pregled nad **terjatvami** in obveznostmi do **dobaviteljev**
- Opredelitev **tveganj**, notranji nadzor, **kontrole**
- Opazovati obnašanje **računovodje**, povezane osebe
- Uporaba računovodskega **servisa**
- ...

---

---

---

---

---

---

---

### Dobro letno poročilo

Glej prilogo 2

---

---

---

---

---

---

---

- Hvala lepa za pozornost,

Tatjana Horvat

Sledita še:

Priloga 1: **Računovodski izkazi**

Priloga 2: **Dobro letno poročilo**



## Priloga 1

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| IME UPORABNIKA    | ŠIFRA UPORABNIKA * |
| SEDEŽ UPORABNIKA: | ŠIFRA DEJAVNOSTI   |
|                   | MATIČNA ŠTEVILKA   |

### BILANCA STANJA na dan \_\_\_\_\_

(v eurih, brez centov)

| ČLENITEV<br>KONTOV | NAZIV KONTA                                                                                                          | Oznaka<br>za AOP | Z N E S E K |                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|----------------|
|                    |                                                                                                                      |                  | Tekoče leto | Predhodno leto |
| 1                  | 2                                                                                                                    | 3                | 4           | 5              |
|                    | A) DOLGOROČNA SREDSTVA IN SREDSTVA V UPRAVLJANJU<br>(002-003+004-005+006-007+<br>+008+009+010+011)                   | 001              |             |                |
| 00                 | NEOPREDMETENA SREDSTVA IN DOLGOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE                                                      | 002              |             |                |
| 01                 | POPRAVEK VREDNOSTI NEOPREDMETENIH SREDSTEV                                                                           | 003              |             |                |
| 02                 | NEPREMIČNINE                                                                                                         | 004              |             |                |
| 03                 | POPRAVEK VREDNOSTI NEPREMIČNIN                                                                                       | 005              |             |                |
| 04                 | OPREMA IN DRUGA OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA                                                                         | 006              |             |                |
| 05                 | POPRAVEK VREDNOSTI OPREME IN DRUGIH OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV                                                   | 007              |             |                |
| 06                 | DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE                                                                                          | 008              |             |                |
| 07                 | DOLGOROČNO DANA POSOJILA IN DEPOZITI                                                                                 | 009              |             |                |
| 08                 | DOLGOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA                                                                                    | 010              |             |                |
| 09                 | TERJATVE ZA SREDSTVA DANA V UPRAVLJANJE                                                                              | 011              |             |                |
|                    | B) KRATKOROČNA SREDSTVA; RAZEN ZALOG IN AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE<br>(013+014+015+016+017+<br>+018+019+020+021+022) | 012              |             |                |
| 10                 | DENARNA SREDSTVA V BLAGAJNI IN TAKOJ UNOČLJIVE VREDNOSTNICE                                                          | 013              |             |                |
| 11                 | DOBROIMETJE PRI BANKAH IN DRUGIH FINANČNIH USTANOVAH                                                                 | 014              |             |                |
| 12                 | KRATKOROČNE TERJATVE DO KUPCEV                                                                                       | 015              |             |                |
| 13                 | DANI PREDUJMI IN VARŠČINE                                                                                            | 016              |             |                |
| 14                 | KRATKOROČNE TERJATVE DO UPORABNIKOV ENOTNEGA KONTNEGA NAČRTA                                                         | 017              |             |                |
| 15                 | KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE                                                                                         | 018              |             |                |
| 16                 | KRATKOROČNE TERJATVE IZ FINANCIRANJA                                                                                 | 019              |             |                |
| 17                 | DRUGE KRATKOROČNE TERJATVE                                                                                           | 020              |             |                |
| 18                 | NEPLAČANI ODHODKI                                                                                                    | 021              |             |                |
| 19                 | AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE                                                                                           | 022              |             |                |
|                    | C) ZALOGE<br>(024+025+026+027+028+029+030+031)                                                                       | 023              |             |                |
| 30                 | OBRAČUN NABAVE MATERIALA                                                                                             | 024              |             |                |
| 31                 | ZALOGE MATERIALA                                                                                                     | 025              |             |                |
| 32                 | ZALOGE DROBNEGA INVENTARJA IN EMBALAŽE                                                                               | 026              |             |                |
| 33                 | NEDOKONČANA PROIZVODNJA IN STORITVE                                                                                  | 027              |             |                |
| 34                 | PROIZVODI                                                                                                            | 028              |             |                |
| 35                 | OBRAČUN NABAVE BLAGA                                                                                                 | 029              |             |                |
| 36                 | ZALOGE BLAGA                                                                                                         | 030              |             |                |
| 37                 | DRUGE ZALOGE                                                                                                         | 031              |             |                |



| ČLENITEV<br>KONTOV | NAZIV KONTA                                                                                                                                      | Oznaka<br>za AOP | Z N E S E K |                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|----------------|
|                    |                                                                                                                                                  |                  | Tekoče leto | Predhodno leto |
| 1                  | 2                                                                                                                                                | 3                | 4           | 5              |
|                    | I. AKTIVA SKUPAJ<br>(001+012+023)                                                                                                                | 032              |             |                |
| 99                 | AKTIVNI KONTI IZVENBILANČNE EVIDENCE                                                                                                             | 033              |             |                |
|                    | D) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PASIVNE<br>ČASOVNE RAZMEJITVE<br>(035+036+037+038+<br>+039+040+041+042+043)                                         | 034              |             |                |
| 20                 | KRATKOROČNE OBVEZNOSTI ZA PREJETE<br>PREDUJME IN VARŠČINE                                                                                        | 035              |             |                |
| 21                 | KRATKOROČNE OBVEZNOSTI DO ZAPOSLENIH                                                                                                             | 036              |             |                |
| 22                 | KRATKOROČNE OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV                                                                                                           | 037              |             |                |
| 23                 | DRUGE KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ<br>POSLOVANJA                                                                                                    | 038              |             |                |
| 24                 | KRATKOROČNE OBVEZNOSTI DO UPORABNIKOV<br>ENOTNEGA KONTNEGA NAČRTA                                                                                | 039              |             |                |
| 25                 | KRATKOROČNO OBVEZNOSTI DO FINANCERJEV                                                                                                            | 040              |             |                |
| 26                 | KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA                                                                                                           | 041              |             |                |
| 28                 | NEPLAČANI PRIHODKI                                                                                                                               | 042              |             |                |
| 29                 | PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE                                                                                                                       | 043              |             |                |
|                    | E) LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI<br>(045+046+047+048+049+050+051+052-<br>053+054+055+056+057+058-059)                                     | 044              |             |                |
| 90                 | SPLOŠNI SKLAD                                                                                                                                    | 045              |             |                |
| 91                 | REZERVNI SKLAD                                                                                                                                   | 046              |             |                |
| 92                 | DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE                                                                                                            | 047              |             |                |
| 93                 | DOLGOROČNE REZERVACIJE                                                                                                                           | 048              |             |                |
| 940                | SKLAD NAMENSKEGA PREMOŽENJA V JAVNIH<br>SKLADIH                                                                                                  | 049              |             |                |
| 9410               | SKLAD PREMOŽENJA V DRUGIH PRAVNIH OSEBAH<br>JAVNEGA PRAVA, KI JE V NJHOVI LASTI, ZA<br>NEOPREDMETENA SREDSTVA IN OPREDMETENA<br>OSNOVNA SREDSTVA | 050              |             |                |
| 9411               | SKLAD PREMOŽENJA V DRUGIH PRAVNIH OSEBAH<br>JAVNEGA PRAVA, KI JE V NJHOVI LASTI, ZA<br>FINANČNE NALOŽBE                                          | 051              |             |                |
| 9412               | PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI                                                                                                                   | 052              |             |                |
| 9413               | PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI                                                                                                                   | 053              |             |                |
| 96                 | DOLGOROČNE FINANČNE OBVEZNOSTI                                                                                                                   | 054              |             |                |
| 97                 | DRUGE DOLGOROČNE OBVEZNOSTI                                                                                                                      | 055              |             |                |
| 980                | OBVEZNOSTI ZA NEOPREDMETENA SREDSTVA IN<br>OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA                                                                          | 056              |             |                |
| 981                | OBVEZNOSTI ZA DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE                                                                                                        | 057              |             |                |
| 985                | PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI                                                                                                                   | 058              |             |                |
| 986                | PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI                                                                                                                   | 059              |             |                |
|                    | I. PASIVA SKUPAJ<br>(034+044)                                                                                                                    | 060              |             |                |
| 99                 | PASIVNI KONTI IZVENBILANČNE EVIDENCE                                                                                                             | 061              |             |                |

Kraj in datum:

Oseba odgovorna za  
sestavljanje bilance:

Odgovorna oseba:

.....

.....

Obrazec je pripravljen na podlagi 28. člena zakona o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99), PRILOGA 1 pravilnika o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava.

\* Podatek šifra uporabnika je obvezen podatek za vse tiste, ki so navedeni v pravilniku o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (štiri mestna šifra proračunskega uporabnika + kontrolna številka).



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

Gradivo za udeležence

REPUBLICA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Naložba v vašo prihodnost  
Obnova in razvoj slovenskega šolskega sistema

ŠR  
Šola za ravnatelje

**NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE**

**24.-25. januar 2012**  
za ravnatelje in ravnateljice vrtov in šol,  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

**26.-27. januar 2012**  
za ravnatelje in ravnateljice vrtov in šol,  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Prehaja 39, 4005 Kranj  
www.slovenskainsolstvo.si

---

---

---

---

---

---

---

ŠR  
Šola za ravnatelje

**POGAJANJA**

mag. PETER MARKIČ  
PORTOROŽ, 2012

---

---

---

---

---

---

---

ŠR  
Šola za ravnatelje

**RAZMISLITE**

- KDAJ STE SE ZADNJIČ POGAJALI?
- S KOM?
- KDO JE ODŠEL KOT ZMAGOVALEC?
- KAKO SE JE KONČALO?

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

## SPOZNANJA

- ZDRAVLJENJE JE V RESNICI DRUGAČNO KOT PRI DR. HOUSU IN V NAŠI MALI KLINIKI
- SOJENJA POTEKAJO DRUGAČE KOT V FILMIH
- TUDI POGAJANJA NISO VEDNO ZA MIZO KOT MED DRŽAVNIKI, POLITIČNIMI STRANKAMI, SINDIKATI IN DELODAJALCI
- NE POGAJAMO SE VEDNO ZA MIZO

---

---

---

---

---

---

---

## NAŠA VSAKDANJA POGAJANJA

- **POGAJAMO SE:**
- S STARŠI, DA NAM KUPIJO ..., NAS PUSTIJO DOVOLJ DOLGO ZUNAJ
- Z VRSTNIKI, DA NAS SPREJMEJO
- Z UČITELJI, DA DOBIMO BOLJŠO OCENO
- S PRODAJALCI AVTOMOBILOV ...
- Z DELODAJALCI, DA DOBIMO SLUŽBO
- ...

---

---

---

---

---

---

---

- POGAJAM SE VSAK DAN
- NAJVEČ O POGAJANJU SE LAHKO NAUČIM OD OTROK
- NAŠI OTROCI SO NAJBOLJŠI POGAJALCI
- NE DOBIMO VEDNO VSEGA, KAR ŽELIMO
- VČASI SE SPLAČA TUDI MALO POPUSTITI, ČE S TEM RAZVESELIMO DRUGEGA
- VČASIH SE POGAJAMO SAMO ZA OHRANITEV ODNOSA – POPUSTIMO V VSEM, SAMO DA OHRANIMO ODNOS



## POGAJANJA SO:

- EDEN OD NAČINOV, DA PRIDEMO DO STVARI, KI SI JIH ŽELIMO
- PRIZADEVANJA PO SPREMEMBI VEDENJA, OBNAŠANJA, MIŠLJENJA



---

---

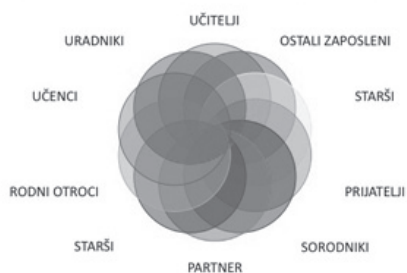
---

---

---

---

## SOBESEDNIKI PRI POGAJANJIH



“PRINCIP JE ISTI, SVE SU OSTALO NIANSE”



---

---

---

---

---

---

## POGAJANJA S SODELAVCI

- DA JIH VZAMEMO V SLUŽBO
- DA PREVZAMEJO DRUG PREDMET
- ZA VODENJE AKTIVA
- ZA ORGANIZACIJO...
- DA UČIJO ŠE NA DRUGI ŠOLI
- ZA IZREDNI DOPUST
- ZA IZOBRAŽEVANJE
- ZA RAZREDNIŠTVO PO 50. LETU
- KO JIH ODPUSTIMO



---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



## POGAJANJA SO:

- TEMELJITA PRIPRAVA
- SPROŠČEN UVOD
- DOBRA PREDSTAVITEV
- ODLOČEN ZAKLJUČEK
- IZPOLNJEVANJE OBLJUB
- ANALIZA USPEŠNOSTI

---

---

---

---

---

---

---



## PRIPRAVE

- POZNAVANJE SEBE
- POZNAVANJE SVOJEGA DELA
- POZNAVANJE PREDMETA POGAJANJ
- POZNAVANJE SOBESEDNIKA IN NJEGOVIH CILJEV
- POSTAVITEV CILJA
- IZBERITE PRAVI ČAS

---

---

---

---

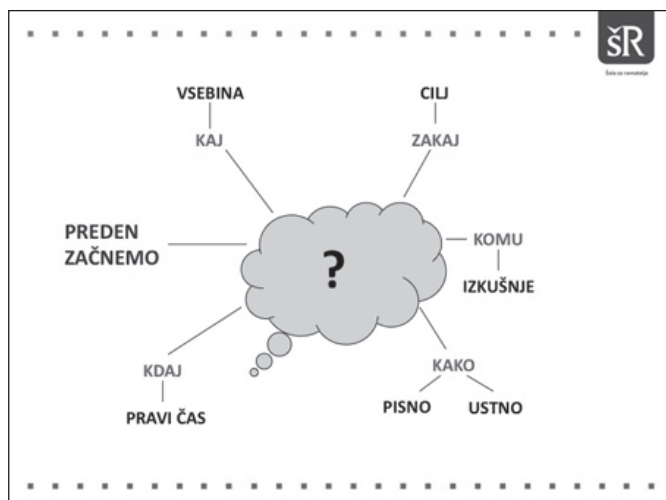
---

---

---



| NEUČINKOVITO                                                                        | UČINKOVITO                                                                           | NEUČINKOVITO                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| "Jaz sem OK – ti nisi OK."                                                          | "Jaz sem OK – ti si OK."                                                             | "Jaz nisem OK – ti si OK."                                                            |



---

---

---

---

---

---

---

### POSTAVLJANJE CILJEV

- ČE NIMATE CILJA, SE NE MORETE IZGUBITI
- NIKOLI NE BOSTE PRIŠLI NA CILJ
- TUDI ČE BOSTE TAM, NE BOSTE VEDELI, KJE STE

---

---

---

---

---

---

---

### DOLOČANJE CILJEV

- VEDNO
- TISTI, KI SO NAŠ IDEAL
- TISTI, KI POMENIJO REALEN CILJ
- TISTI, KI JIH MORAMO NAJMANJ IZPOLNITI, DA VEMO, DA POGAJANJA NISO BILA KATASTROFA
- INTERVAL JE BOLJŠI KOT TOČKA

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

## CILJI NAJ BODO

- KONKRETNI
- REALNI
- URESNIČLJIVI
- MERLJIVI
- POZNANI IN RAZUMLJIVI VSEM VPLETENIM

---

---

---

---

---

---

---

## CILJ

- **KAJ** JE POTREBNO STORITI?
- **ZAKAJ** JE TO POTREBNO STORITI?
- **KDO** BO TO STORIL?
- **KAKO** PRIČAKUJETE DA BO NAREJENO?
- **DO KDAJ** NAJ BO NAREJENO?

---

---

---

---

---

---

---

## ALTERNATIVA KOT CILJ

1. Naredite **seznam alternativ**, ki so vam na voljo, če pogajalskega dogovora **ne bi sklenili**.
2. Poiščite tudi tiste možnosti, ki niso najbolj očitne. Bodite kreativni!
3. Ovrednotite **vsako** alternativo. Ali je realistična? Kakšno vrednost ima za vas?
4. Izberite najboljšo alternativo dogovoru.

\* BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement (slo. najboljša alternativa pogajalskemu dogovoru)



## UVOD

- PRVI VTIS
- PRIPRAVA DOBREGA VZDUŠJA
- SPROŠČENI SMO BOLJ USPEŠNI

---

---

---

---

---

---

---



## OSREDNJI DEL

- PREDSTAVITEV IZHODIŠČ
- SPRAŠEVANJE
- POZORNO POSLUŠANJE
- RAVNANJE Z UGOVORI
- PREPRIČEVANJE
- VZEMITE SI ČAS ZA PREMISLEK

---

---

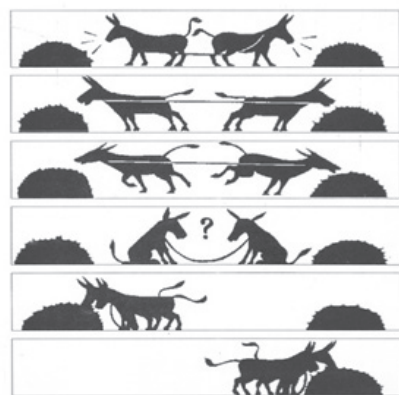
---

---

---

---

---



---

---

---

---

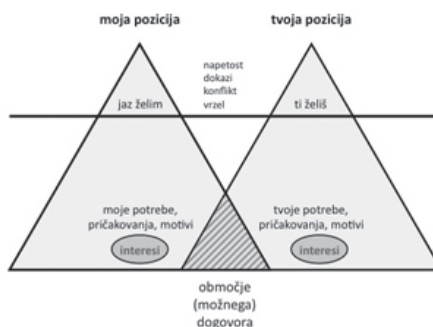
---

---

---



## MOŽNOST DOGOVORA



## PRINCIPI

- POMEMBEN JE ODNOS
- KOMUNIKACIJA JE USTVARILA ČLOVEKA – ČLOVEK USTVARJA KOMUNIKACIJO
- OSNOVNA VREDNOTA JE POŠTENOST
- NEPOŠTENI SMO SAMO 4-KRAT: PRVIČ, ZADNJIČ, POSLEDNJIČ IN NIKOLI VEČ
- SVET SPREMINJAMO LJUDJE S SVOJIMI POGAJANJI

## AGRESIVNOST V KOMUNIKACIJI

### NEBESEDNA

- VDOR V OSEBNI PROSTOR
- PREBADANJE S POGLEDOM
- STRMENJE V OČI
- MOČAN STISK ROKE – PO KRPA NOVO
- MOLK
- NEPOSLUŠANJE
- NEPRESTANO GOVORJENJE
- VPADANJE V BESEDO
- VPITJE
- NIŽJI STOL ZA SOBESEDNIKA
- MIZA KOT OVIRA
- GLEDA PROTI SVETLOBI

### BESEDNA

- OPRAVLJANJE
- ZBIJANJE ŠAL NA TUJ RAČUN
- OMALOVAŽEVANJE
- IRONIJA
- NASPROTOVANJE
- GROŽNJE
- RAZDRAŽLJIVOST
- PREPIR
- NESTRPNOST
- ULTIMATI
- ODKLONITEV SODELOVANJA
- SUMNIČAVOST
- SOVRAŽNA ČUSTVA



## KOMUNIKACIJA PRI POGAJANJIH

- JASNO POVEJTE
- DOBRO POSLUŠAJTE
- VŽIVITE SE V NJIHOV SVET – SVET JE ZA VSAKEGA MALO DRUGAČEN
- RAZUMITE JIH

---

---

---

---

---

---



## ZNAČILNOSTI WIN-WIN

- SKUPAJ NAJDEMO REŠITEV
- VSI SODELUJEJO – SOODLOČAJO
- LAŽJE JO SPREJMEJO
- NI IZGUBE MOČI, AVTORITETE PORAZENCEV, SOVRAŽNOSTI

---

---

---

---

---

---



## DOBIM – DOBI

- NIHČE NE IZGUBLJA RAD
- VSAK MALO POPUSTI
- NEKAJ DAMO IN NEKAJ DOBIMO

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

## NIKOLI

- NE GREMO NEPRIPRAVLJENI NA POGAJANJA
- NE POKAŽEMO, DA SE NAM MUDI

---

---

---

---

---

---

## ZAKLJUČEVANJE POGAJANJ

- ODLOČANJE
- SKLEP POGAJANJ

---

---

---

---

---

---

## PO POGAJANJIH

- URESNIČEVANJE DOGOVOROV
- ANALIZA USPEŠNOSTI
- PRITOŽBE



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence

## ZA KONEC

- POGAJAMO SE VSAK DAN
- Z VSAKIH POGAJANJ SE LAHKO KAJ NAUČIMO
- NE ZMAGA VEDNO NAJMOČNEJŠI



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nalozba v vašo prihodnost  
Obvezna razpisna dokumentacija  
Evropski socialni sklad



Šola za ravnatelje



## NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

**24.-25. januar 2012**  
za ravnateljice in ravnatelje vrtcev in šol z  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

**26.-27. januar 2012**  
za ravnateljice in ravnatelje vrtcev in šol  
izven območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Prostorišče 29, 4000 Kranj  
www.solaszaranatelj.si



Šola za ravnatelje

Osnovna šola

## MEDSEBOJNE HOSPITACIJE IZKUŠNJE IZ PROGRAMA VODENJE ZA UČENJE

dr. Justina Erčulj in ravnateljji v programu Vodenje za učenje



Šola za ravnatelje

## HOSPITACIJE IN VODENJE ZA UČENJE

Strategije in procesi vodenja za  
učenje vključujejo:

- Moč vzora
- Spremljaje in opazovanje pouka
- Strokovne razprave

(Southworth 2011)



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



## VPLIV HOSPITACIJ - RAZISKAVE

- Obstaja močna pozitivna povezava med spremljanjem in opazovanjem pouka in kakovostjo poučevanja (Ofsted 2009).
- 46,1 % slovenskih učiteljev, zajetih v raziskavo TALIS, meni, da ravnateljeva povratna informacija pomembno vpliva na izboljšanje poučevanja (Sardoč in dr. 2009).

---

---

---

---

---

---



## VPLIV HOSPITACIJ – POVZETEK RAZPRAVE

- Ravnatelj pri hospitacijah spozna učitelje v razredu drugače kot v zbornici.
- Spremlja napredek.
- Zna svetovati učitelju glede usposabljanja.
- Spozna učence oziroma dijake pri različnih predmetih.
- **To je priložnost za učitelje, da se izkažejo, s čimer krepimo njihovo profesionalno samozavest.**

---

---

---

---

---

---



## PRIDOBITVE MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ

- Gre za pravo medsebojno učenje.
- Učitelji razširijo svoj repertoar pristopov k poučevanju.
- So priložnost, da oblikujemo medpredmetne time.
- So priložnost za potrditev dobre prakse.

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

## IZHODIŠČA ZA DELO V PROJEKTU

- Raziskava v šolah (vprašanja za učitelje glede njihove usposobljenosti za delo v sedanjem izobraževalnem okolju).
- Prepričanje, da so hospitacije pomembne za razvijanje profesionalne samozavesti pri učiteljih.
- Spodbujati in predstavljati dobro prakso.
- Učitelje je treba na medsebojne hospitacije dobro pripraviti.

---

---

---

---

---

---

---

## KAKO SMO IZBRALI TEMO/PODROČJE OPAZOVANJA

- Ugotavljanje novih vidikov vodenja za učenje
  - odpiranje učilnic
  - hospitacije
  - dialog, treba je slišati tudi glas učencev
  - opredelitev kriterijev kakovostnega dela
  - poiskati načine za spodbujanje inovativnega dela
  - ponotranjiti uspešne izboljšave in jih vzdrževati, da postanejo trajne

Izbrali smo dve področji in napisali refleksijo (vsak udeleženec po svojem izboru, večina izbrala prvo spodnjo temo)

- Odpiranje učilnic s hospitacijami (ravnateljeve in medsebojne)
- Kaj je dobro za učence? Kako to vemo/ugotovimo? Ali vedno delamo v njihovo dobro?

---

---

---

---

---

---

---

### • Pomembnejši elementi iz refleksij

- Specifične ugotovitve pri individualnih hospitacijah se prenašajo na celoten učiteljski zbor
- Pomembnost povratne informacije, izmenjava mnenj po hospitaciji
- Kultura pogovora
- Mnenje dijakov
- Iskanje pozitivnih področij
- Razvojna usmerjenost hospitacij
- Kritično prijateljevanje
- Ozračje zaupanja

### • Ugotovitve

- Kolegialne hospitacije ne zaživijo
- Časovni problemi za hospitiranje
- Ure hospitacij so uprizorjene
- Potreben večji poudarek evalvaciji hospitacije



- **Izbrali smo povezovanje med učitelji kot temo izboljšave s cilji**
  - spodbujati in predstaviti dobro prakso
  - spodbujati učiteljevo samoevalvacijo
  - spodbujati timsko delo
  - spodbujati medsebojno učenje
  - uvajati sodelovanje po načelu „kritično prijateljstvo“ kot način dela v šoli
  - razviti kulturo povratnih informacij
  - povezovanje med šolami
  - doseči trajnost izboljšave

---

---

---

---

---

---

---



#### Odločitev

- Medšolske medsebojne hospitacije v OŠ
- Šolske medsebojne hospitacije v SŠ

#### V skupini smo izpostavljali dve področji

- Povezovanje med učitelji
- Umestitev domačih nalog v pouk

---

---

---

---

---

---

---



Ugotovitve pri hospitacijah ravnateljev, da imajo učitelji težave z nekaterimi osnovnimi elementi pouka

- domače naloge
- ustno ocenjevanje
- sestavljanje testov za pisna preverjanja oziroma ocenjevanja
- potek pouka, ki omogoča zapiske dijakov

#### Temu hospitacij

- Odnos učitelj – učenec
- Domače naloge

---

---

---

---

---

---

---



Opomnik za opazovalce pri hospitaciji (opazovalci so učitelji):

- preprost
- razumljiv
- omogoča hitro zapisovanje in natančno opazovanje
- odprt
- ima prostor za opombe
- primerne dolžine
- nedvoumne trditve



| Trditev                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | Opomba |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|--------|
| Domača naloga je bila dana časovno primerno.              |   |   |   |   |        |
| Domača naloga je bila dana vsebinsko primerno.            |   |   |   |   |        |
| Domača naloga je bila ustrezno diferencirana.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj je ustrezno preveril domačo nalogo.               |   |   |   |   |        |
| Učitelj se primerno odziva na mnenja dijakov.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj vključuje v delo vse dijake.                      |   |   |   |   |        |
| Učitelj daje dijakom konstruktivne povratne informacije.  |   |   |   |   |        |
| Učitelj izraža spoštovanje do učenja dijakov.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj postavlja primerno zahtevna vprašanja.            |   |   |   |   |        |
| Učitelj izvaja pouk tako, da upošteva učne stile dijakov. |   |   |   |   |        |

Legenda:

- 1 ni bilo(a)
- 2 delno
- 3 ustrezno
- 4 zelo ustrezno



## MEDSEBOJNE HOSPITACIJE V PRAKSI

- Dogovor sodelujočih šol o medsebojnih hospitacijah
- Vključitev projekta v LDN šole
- Predstavitev projekta na uvodni pedagoški konferenci
- Vključitev medsebojnih hospitacij v LDN aktivov



## VKLJUČITEV V LDN

Cilj: medsebojne hospitacije

- Izhodišče: spodbujati učiteljevo samoevalvacijo, timsko delo in medsebojno učenje, uvajati sodelovanje po načelu »kritično prijateljstvo« kot način dela v šoli, spodbujati in predstaviti dobro prakso.
- Dejavnosti za doseganje cilja: izvajati medsebojne hospitacije v okviru istega razreda na razredni stopnji in po predmetnih področjih (vertikalna povezava), povezava z vrtcem in šolami, ki sodelujejo v projektu (OŠ Cvetka Golarja, OŠ Poljane, OŠ Gradec).
- Merila: število medsebojnih hospitacij.



## IZDELAVA AKCIJSKEGA NAČRTA

- Akcijski načrt OŠ Šenčur (tukaj bo hiperpovezava na naš akcijski načrt in s tem povezana predstavitev ciljev, sodelujočih učiteljev....., vse je napisano na tem dokumentu, ki bi ga tukaj natančno predstavili)



## POTEK PROJEKTA

- Uskladitev terminov (ravnateljice sodelujočih šol)
- Dogovor o izvedbi na posamezni šoli (ravnateljica z vodji aktivov)
- Priprava instrumentarija za spremljavo hospitacij (skupina)
- Razgovor s sodelujočimi učitelji o hospitacijah in povratni informaciji (ravnateljica)



## IZVEDBA HOSPITACIJ

- OŠ Šenčur – slovenščina 8. razred, heterogena skupina, prikaz notranje diferenciacije
- OŠ Poljane – naravoslovje, 6. razred, delo s slepo deklico
- OŠ Cvetka Golarja – 2. razred, matematika
- OŠ Gradec – 8. razred, kemija, sodelovanje učiteljic DSP



## PO IZVEDENIH HOSPITACIJAH

- Pozitivni odzivi pri vseh udeležencih (tudi pri učiteljih, ki so izvedli učno uro)
- Razgovor takoj po hospitaciji
- Vsi udeleženci so aktivno sodelovali pri analizi učne ure in razgovoru
- Konstruktivne pripombe na izvedeno uro
- Zanimiv je bil tudi razgovor po “uradnem delu” (v avtu, v zbornici)



## UČINKI

- Vpliv na klimo
- Zavedanje pomena samoevalvacije
- Navajanje na opazovanje in konstruktivno izražanje mnenja
- Povezava med šolami in priložnost za izmenjavo dobre prakse



## NAČELA MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ

- Pomen izbire učiteljev – različno profesionalno samozavestni
- Učitelji z različnih predmetnih področij
- Načelo prostovoljnosti
- Ravnatelj – moderator
- Enak opomnik za vse opazovalce
- Povratna informacija – najprej samoevalvacija opazovanja, izpostaviti pozitivno, ravnatelj – zgled pozitivne povratne informacije

---

---

---

---

---

---

---



## NAŠE IZKUŠNJE O MEDSEBOJNIH HOSPITACIJAH

- Z njimi spodbudimo priložnost za pogovore o učenju.
- Gre za dobro spodbudo za spreminjanje prakse – ugotavljamo, kaj se da narediti v praksi.
- Učitelji spoznajo delo drug drugega in učence oziroma dijake v različnih situacijah.
- So priložnost za pohvalo.
- Učimo se povratnih informacij **tudi za delo z učenci.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nalozba v vašo prihodnost  
Obvezna za vse učence in študente  
Brezplačno dostopna



Šola za ravnatelje



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

24.-25. januar 2012  
za ravnatelje in ravnateljice v šolih  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

26.-27. januar 2012  
za ravnatelje in ravnateljice v šolih  
območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Prodaja 39,4000 Kranj  
www.solasznanstvi.si



Šola za ravnatelje

Srednje šole

**MEDSEBOJNE HOSPITACIJE  
IZKUŠNJE IZ PROGRAMA  
VODENJE ZA UČENJE**

dr. Justina Erčulj in ravnateljji v programu Vodenje za učenje



Šola za ravnatelje

**HOSPITACIJE IN VODENJE  
ZA UČENJE**

Strategije in procesi vodenja za  
učenje vključujejo:

- Moč vzora
- Spremljanje in opazovanje pouka
- Strokovne razprave

(Southworth 2011)



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



## VPLIV HOSPITACIJ - RAZISKAVE

- Obstaja močna pozitivna povezava med spremljanjem in opazovanjem pouka in kakovostjo poučevanja (Ofsted 2009).
- 46,1 % slovenskih učiteljev, zajetih v raziskavo TALIS, meni, da ravnateljeva povratna informacija pomembno vpliva na izboljšanje poučevanja (Sardoč in dr. 2009).

---

---

---

---

---

---



## VPLIV HOSPITACIJ – POVZETEK RAZPRAVE

- Ravnatelj pri hospitacijah spozna učitelje v razredu drugače kot v zbornici.
- Spremlja napredek.
- Zna svetovati učitelju glede usposabljanja.
- Spozna učence oziroma dijake pri različnih predmetih.
- **To je priložnost za učitelje, da se izkažejo, s čimer krepimo njihovo profesionalno samozavest.**

---

---

---

---

---

---



## PRIDOBITVE MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ

- Gre za pravo medsebojno učenje.
- Učitelji razširijo svoj repertoar pristopov k poučevanju.
- So priložnost, da oblikujemo medpredmetne time.
- So priložnost za potrditev dobre prakse.

---

---

---

---

---

---





## IZHODIŠČA ZA DELO V PROJEKTU

- Raziskava v šolah (vprašanja za učitelje glede njihove usposobljenosti za delo v sedanjem izobraževalnem okolju)
- Ugotovitev, da so učitelji premalo profesionalno samozavestni
- Prepričanje, da so hospitacije pomembne za razvijanje profesionalne samozavesti pri učiteljih
- Spodbujati in predstavljati dobro prakso
- Učitelje je treba na medsebojne hospitacije dobro pripraviti



## KAKO SMO IZBRALI TEMO/PODROČJE OPAZOVANJA

- Ugotavljanje novih vidikov vodenja za učenje
  - odpiranje učilnic
  - hospitacije
  - dialog, treba je slišati tudi glas učencev
  - opredelitev kriterijev kakovostnega dela
  - poiskati načine za spodbujanje inovativnega dela
  - ponotranjiti uspešne izboljšave in jih vzdrževati, da postanejo trajne

Izbrali smo dve področji in napisali refleksijo (vsak udeleženec po svojem izboru, večina izbrala prvo spodnjo temo)

- Odpiranje učilnic s hospitacijami (ravnateljeve in medsebojne)
- Kaj je dobro za učence? Kako to vemo/ugotovimo? Ali vedno delamo v njihovo dobro?



- Pomembnejši elementi iz refleksij:
  - Specifične ugotovitve pri individualnih hospitacijah se prenašajo na celoten učiteljski zbor
  - Pomembnost povratne informacije, izmenjava mnenj po hospitaciji
  - Kultura pogovora
  - Mnenje dijakov
  - Iskanje pozitivnih področij
  - Razvojna usmerjenost hospitacij
  - Kritično prijateljevanje
  - Ozračje zaupanja
- Ugotovitve:
  - Kolegialne hospitacije ne zaživijo
  - Časovni problemi za hospitiranje
  - Ure hospitacij so uprizorjene
  - Potreben večji poudarek evalvaciji hospitacije



- Izbrali smo povezovanje med učitelji kot temo izboljšave s cilji:
  - Spodbujati in predstaviti dobro prakso
  - Spodbujati učiteljevo samoevalvacijo
  - Spodbujati timsko delo
  - Spodbujati medsebojno učenje
  - Uvajati sodelovanje po načelu „kritično prijateljstvo“ kot način dela v šoli
  - Razviti kulturo povratnih informacij
  - Povezovanje med šolami
  - Doseči trajnost izboljšave

---

---

---

---

---

---

---



#### Odločitev

- Medšolske medsebojne hospitacije v OŠ
- Šolske medsebojne hospitacije v SŠ

#### V skupini smo izpostavljali dve področji:

- Povezovanje med učitelji
- Umestitev domačih nalog v pouk

---

---

---

---

---

---

---



Ugotovitve pri hospitacijah ravnateljev, da imajo učitelji težave z nekaterimi osnovnimi elementi pouka:

- domače naloge
- ustno ocenjevanje
- sestavljanje testov za pisna preverjanja oziroma ocenjevanja
- potek pouka, ki omogoča zapiske dijakov

#### Temi hospitacij

- Odnos učitelj – učenec
- Domače naloge

---

---

---

---

---

---

---



Opomnik za opazovalce pri hospitaciji (opazovalci so učitelji):

- preprost
- razumljiv
- omogoča hitro zapisovanje in natančno opazovanje
- odprt
- ima prostor za opombe
- primerne dolžine
- nedvoumne trditve



| Trditev                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | Opomba |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|--------|
| Domača naloga je bila dana časovno primerno.              |   |   |   |   |        |
| Domača naloga je bila dana vsebinsko primerno.            |   |   |   |   |        |
| Domača naloga je bila ustrezno diferencirana.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj je ustrezno preveril domačo nalogo.               |   |   |   |   |        |
| Učitelj se primerno odziva na mnenja dijakov.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj vključuje v delo vse dijake.                      |   |   |   |   |        |
| Učitelj daje dijakom konstruktivne povratne informacije.  |   |   |   |   |        |
| Učitelj izraža spoštovanje do učenja dijakov.             |   |   |   |   |        |
| Učitelj postavlja primerno zahtevna vprašanja.            |   |   |   |   |        |
| Učitelj izvaja pouk tako, da upošteva učne stile dijakov. |   |   |   |   |        |



## KAKO SMO PRIPRAVILI SODELAVCE NA HOSPITACIJE?

- Razvojni načrt za 2009-2014 in Načrt izboljšav za 2009/2010: „Izvajali bomo kolegialne hospitacije.“
- Avgust 2011: skupina, zadolžena za razvoj, skupaj z vodji aktivov sprejme sklep, da vsak aktiv ponudi učiteljskemu zboru najmanj eno uro medsebojnih hospitacij.
- Oktober 2011: predstavitev projekta vodenje za učenje in povabilo k sodelovanju



## PRIPRAVA IN IZVEDBA

- Potek hospitacij:
  - pogovor s sodelujočimi pred hospitacijo – predstavitev opomnika za spremljavo
  - izvedba hospitacije
  - razprava po hospitaciji – dajanje povratne informacije
- Primerjava dveh izvedenih ur

---

---

---

---

---

---

---



## PRIDOBITVE – KAJ SO SE NAUČILI UDELEŽENI UČITELJI

- Prebili smo led
- Od kolegov se lahko mnogo naučimo in pridobimo izkušnje
- Prisotnost drugega učitelja pri uri ni tako moteča, kot je bilo pričakovano
- Razmislili smo o svojem delu (izpeljani uri)

---

---

---

---

---

---

---



## KAJ SEM SE NAUČILA SAMA?

- „Na silo ne gre“
- Osebnostne lastnosti udeležениh opazovalcev in opazovanca so pomembne – previdno pri izbiri
- Pomembna je vloga ravnatelja pri razpravi po hospitaciji
- Hospitacije so način spoznavanja drugih in ponujajo možnost, da „zapustimo svoj vrtiček“

---

---

---

---

---

---

---



## PRIPRAVA

- avgust 2011 - predstavitev projekta predsednikom aktiva
- avgust 2011 – predstavitev projekta (v okviru drugih projektov) članom strokovnih aktivov (cilji, praktična izvedba, vabilo članom za sodelovanje)
- avgust 2011 – umestitev projekta v LDN
- september 2011 – podrobnejša predstavitev izvedbe predsednikom aktiva: razvoj projekta v naslednjih letih, izbira sodelavcev v posameznih aktivih
- september 2011 – oblikovan tim za medsebojne hospitacije
- oktober 2011 – seznanitev tima (cilji, naloge opazovalcev in opazovanja, razumevanje trditvev v instrumentariju, konkretna praktična izvedba /pred, med in po hospitaciji/, urnik hospitacij)



## IZVEDBA

- Sestava tima za medsebojne hospitacije (učitelj SLO, učitelj GLA, učitelj MAT, učitelj NEM, ravnatelj)
- December 2011 – prva medsebojna hospitacija pri SLO (tim predhodno ni imel učiteljeve priprave na uro)
- Januar 2011 – druga medsebojna hospitacija pri NEM (tim je predhodno imel učiteljevo pripravo na uro)
- Izvedba ure zelo v redu
- Presenečenje nekaterih opazovalcev, kako se da umestiti domače naloge v pouk
- Presenečenje nekaterih opazovalcev glede hitrosti izvajanja pouka
- Presenečenje opazovalcev glede skupinske dinamike v razredu
- Različni načini pristopa pri različnih učiteljih glede doseganja istih ciljev (demokratska, avtorska)



## IZVEDBA

- Opazovanja: Povratna informacija kolegov-opazovalcev je bila zelo vzpodbudna, motivacijska. Predvsem me je razveselilo, ker so izpostavili dobre plati mojega dela v razredu zelo enotno.
- Opazovanja: Pri nadaljnjem delu bom upoštevala predvsem kritiko na moje odzivanje na mnenje dijakov in na konstruktivno povratno informacijo – poskušala bom bolj očitno pohvaliti »dobre zadetke« npr. Med pogovorno metodo.
- Tim je bil zelo zadovoljen z medsebojno hospitacijo, dobra popotnica za naprej in za ostale kolege v naslednjem šolskem letu.



### NAČELA MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ

- Pomen izbire učiteljev – različno profesionalno samozavestni
- Učitelji z različnih predmetnih področij
- Načelo prostovoljnosti
- Ravnatelj – moderator
- Enak opomnik za vse opazovalce
- Povratna informacija – najprej samoevalvacija opazovanca, izpostaviti pozitivno, ravnatelj – zgled pozitivne povratne informacije

---

---

---

---

---

---

---



### NAŠE IZKUŠNJE O MEDSEBOJNIH HOSPITACIJAH

- Z njimi spodbudimo priložnost za pogovore o učenju.
- Gre za dobro spodbudo za spreminjanje prakse – ugotavljamo, kaj se da narediti v praksi.
- Učitelji spoznajo delo drug drugega in učence oziroma dijake v različnih situacijah.
- So priložnost za pohvalo.
- Učimo se povratnih informacij **tudi za delo z učenci.**

---

---

---

---

---

---

---

## PROJEKT: VODENJE ZA UČENJE

mag. Alojz ŠIREC in ravnatelj: mag. Zora Blagotinšek, mag. Milan Koželj, Majda Pikl, Meta Potočnik, Danijela Šuc

# DELO STROKOVNIH AKTIVOV, ZASNOVANIH PO VERTIKALI, V VRTCIH IN OSNOVNIH ŠOLAH

## 1. Uvod

V okviru projekta Vodenje za učenje so ravnatelji vrtcev in osnovnih šol razpravljali o pereči pedagoški problematiki *učenja učencev*. Tehtali so učinke različnih, že doslej znanih strategij. Soglašali so, da je vredno skupaj raziskovati in razvijati delovanje strokovnih aktivov, da bi v čim večji meri poglobljeno opravili svoje delo. Po premisleku so sodelujoči ravnatelji sklenili, da bi se veljalo **posebej osredotočiti na oblikovanje strokovnih aktivov po vertikali**, saj bi le tako lahko zagotovili usklajeno učenje tako v vrtcih kot v šolah.

## 2. Utemeljitev projekta

V procesu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je zelo pomembno strokovno sodelovanje vzgojiteljev oziroma učiteljev. Priložnost za uresničevanje dviga kakovosti vrtca ali šole se prav gotovo ponuja v povezovanju strokovnih aktivov, ki delujejo po horizontali in vertikali. Ker timsko sodelovanje po horizontali poteka na zavodih dovolj usklajeno, je smiselno in potrebno, da **spodbudimo in bolj celostno pristopimo k delovanju aktivov po vertikali**. K temu nas spodbujajo skupna vprašanja na določenem področju.

Po **zakonu (ZOFVI, 64. člen)** je strokovni aktiv strokovni organ šole, ki obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega dela, obravnava pripombe staršev in učencev ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom. Strokovni aktiv v vrtcu pa obravnava vzgojno delo, dajejo vzgojiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojnega dela, obravnava pripombe staršev ter opravlja druge strokovne naloge, določene v letnem načrtu.

**V praksi** se, glede na možnosti, srečujejo z aktivmi zelo različnih »značajev«:

- težavo spodbujeni in medlo delujoči (**»polžji«**),
- redno sklicani, a brez ustrezne vsebine in zaključkov (**»birokratski«**),
- spontano sklicani, zelo dejavni, a brez uporabnih zaključkov (**»anarhični«**),
- s težavo spodbujeni, kadar se sestanejo, pa zelo koristno dejavni (**»dizelski«**),
- stremimo seveda k aktivom, ki se zavedajo svojega poslanstva, se sestajajo rutinsko in spontano ter si dejansko prizadevajo za boljšo kakovost dela na zavodu (**»ustvarjalno koristni«**).

Letošnje šolsko leto, ko se uvajajo novi oziroma **posodobljeni učni načrti**, je v osnovnih šolah pravi trenutek, da začnemo s povezovanjem in delom po vertikali še drugače. Ob uvajanju posodobljenih učnih načrtov bodo učitelji morali **sodelovati tako po vertikali** (spoznavanje vsebin in ciljev pri predmetu za celo devetletko – vsi učitelji, kriteriji za ocenjevanje – predvsem druge oblike ocenjevanja, govorni nastopi, plakati, predstavitev, projektne naloge, e-kompetence, v katerem razredu bi razvijali katero kompetenco ...) **kot po horizontali** (medpredmetno povezovanje, dnevi dejavnosti, preverjanje in ocenjevanje, notranja in zunanja diferenciacija ...).

Seveda je **tudi v vrtcih** več nalog takšnih, kjer je upravičeno in potrebno **povezovati vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic** po vzgojno-izobraževalnih obdobjih (vertikalno), na primer: izmenjava izkušenj vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic pri vzgojno-izobraževalnem delu, razvijanje novih idej, delitev dela, učenje učenja in izvajanje izboljšav v postopku načrtovanja ter izvedbenega kurikula, uvajanje sodelovalnega učenja ter projektne naloge, vključevanje in povezovanje aktivnosti predšolskih otrok po vertikali, spoznavanje in izmenjava izkušenj pri delu v kombiniranih oddelkih itd.



### 3. Cilji projekta v vrtcu oziroma šoli

Primeri iz šol:

- izboljšanje bralne pismenosti,
- izboljšanje ravni razumevanja prebranega,
- izboljšanje razumevanja umetnostnih in neumetnostnih besedil,
- povečanje obiska šolske in splošnih knjižnic,
- spremljanje procesa učenja,
- izboljšanje kakovosti učenja,
- dvig odstotka uspeha NPZ pri vseh predmetih,
- povečanje obiska šolske in občinske knjižnice in dvig števila bralcev,
- dvig razumevanja leposlovnih in strokovnih besedil,
- kontinuirana uporaba bralnih strategij in drugih metod za spodbujanje branja,
- kvalitetno dopolnjevanje vzgojnega načrta,
- doseganje sprotnih zastavljenih ciljev.

Primeri iz vrtcev:

- izmenjava izkušenj pri reševanju različne problematike, s katero se srečujemo v praksi,
- osvežiti pojem občutljivega obdobja,
- natančno poznavanje značilnosti občutljivega obdobja za jezik,
- omogočiti opazovanje v skupini starostnega obdobja, v kateri nismo redno,
- pregledati obstoječa gradiva ter osvežiti predstavitev,
- izdelava novih gradiv ter spremljanje implementacije,
- spodbujanje strokovne razprave, intervizije in krepitev učeče se skupnosti.

### 4. Strategije za izvedbo naloge in roki

V vseh sodelujočih vrtcih in osnovnih šolah so pripravili tudi **podrobne akcijske načrte z operacionaliziranimi nalogami, nosilci nalog in roki**. Trajanje projektov in povezovanje z drugimi projekti so projektni timi opredelili glede na dinamiko izvrševanja drugih nalog iz letnega delovnega načrta.

### 5. Nekaj prvih opažanj

Spremljava projekta v vrtcih in osnovnih šolah je že okvirno nakazala, da vertikalno zasnovan strokovni aktiv lahko:

- **uspešno omogoči medsebojno učenje** med odraslimi v vrtcu oziroma osnovni šoli,
- krepí vrtec/osnovno šolo kot **učečo se skupnost**, omogoča **strokovno razpravo**, iskanje odgovorov na pomembna vzgojno-izobraževalna vprašanja,
- v središče postavlja otrokov/učenčev **razvoj**, ne le vzgojiteljevo/učiteljevo delo itd.

Odpira pa se tudi nekaj novih vprašanj, na primer:

- v kolikšni meri naj **ravnatelj posega** v delo aktivov,
- kako **časovno uskladiti** delovanje vertikalno zasnovanih strokovnih aktivov,
- kako **razbremeniti** razredne učiteljice v osnovni šoli, ki se pojavljajo v več vertikalno zasnovanih predmetnih strokovnih aktivih,
- kaj lahko stori ravnatelj v kolektivu, kjer je **majhna kritična masa sodelavcev, ki podpirajo spremembe** itd.

Vsekakor je pomembno vzpostaviti sodelovalne metodološke mehanizme za spremljanje in zbiranje ustvarjalne prakse v sorodnih zavodih tudi na tem področju kot eno od važnejših komponent vodenja za učenje.



---

---

---

---

---

---

---



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nalozba v vašo prihodnost  
Obvezno razpisno mesto: Zveza šolstva  
Brezplačno razpisno mesto



Šola za ravnanje



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE

24.-25. januar 2012  
za ravnatelje in ravnateljice v šol  
izven območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

26.-27. januar 2012  
za ravnatelje in ravnateljice v šol  
izven območij Ljubljane, Maribora in Ptuja

Hotel Slovenija, Portorož

Prodaja 29. 4300 Kranj  
www.slovenskiznanje.si



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence

---

---

---

---

---

---

---



Šola za ravnanje

SPREMEMBE PRI  
ZAGOTAVLJANJU VARNOSTI  
IN ZDRAVJA PRI DELU

mag. Sebastjan Čagran

---

---

---

---

---

---

---



Šola za ravnanje

**ZVZD-1**

- PRIČETEK VELJAVNOSTI 4. 12. 2011
- NAMEN: doseganje višje ravni zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu (VZD) / zmanjšanje administrativnih ovir
- BISTVENE NOVOSTI:
  - DEFINICIJA DELODAJALCA
  - VRHOVNA ODGOVORNOST DELODAJALCA
  - IZJAVA O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA = OSREDNJI INSTITUT
  - ZAGOTAVLJANJE IN NAČRTOVANJE VZD
  - ZAGOTAVLJANJE PRVE POMOČI



## ZVZD-1

- POSVETOVANJE Z DELAVCI
- VAROVANJE DELAVCEV PRED FIZIČNIM NASILJEM TRETJIH OSEB
- PREPOVED DELA ALI ZADRŽEVANJA NA DELOVNEM MESTU OSEB, KI SO POD VPLIVOM ALKOHOLA, DROG ALI DRUGIH PREPOVEDNANIH SUBSTANC
- VAROVANJE DELAVCEV PRED NASILJEM, TRPINČENJEM, NADLEGOVANJEM
- PREDHODNO VARSTVO
- USMERJENI (CILJNI) ZDRAVSTVENI PREGLEDI

---

---

---

---

---

---



## ZVZD-1

- STROKOVNI DELAVEC – DELODAJALEC SAM
- PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU
- MEDSEBOJNO SODELOVANJE (strokovni delavec in medicina dela)
- OBVEŠČANJE DELAVCEV

---

---

---

---

---

---



## DOLŽNOSTI DELODAJALCA V ZVEZI Z ZAGOTAVLJANJEM VZD

**DELODAJALEC** = vsaka pravna ali fizična oseba, drug subjekt (državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ...), ki zaposluje delavce na podlagi pogodbe o zaposlitvi + oseba, ki na kakršnikoli drugi pravni osnovi zagotavlja delo delavcu

**DELAVEC** = oseba, ki pri delodajalcu opravlja delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi + oseba, ki na kakršnikoli drugi podlagi opravlja delo za delodajalca ali osebo, ki pri delodajalcu opravlja delo zaradi usposabljanja

---

---

---

---

---

---



## TEMELJNE OBVEZNOSTI

- ZAGOTAVLJANJE VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU, UPOŠTEVAJE TEMELJNA NAČELA PRI IZVAJANJU UKREPOV. POSEBNA SKRB ZA VARNOST NOSEČIH, STAREJŠIH IN DELAVCEV Z ZMANJŠANO DELOVNO ZMOŽNOSTJO. PREVENTIVA
- PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU
- NAČRTOVANJE
- MEDSEBOJNO POSVETOVANJE
- VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE



## STROKOVNI DELAVEC

- DOLOČITEV STROKOVNEGA IZMED ZAPSLENIH = **PRAVILO**
- POVERJANJE NALOG ORGANIZIRANJA IN IZVAJANJA VARNOSTI PRI DELU = **IZJEMA**

Kadar delodajalec ne more zagotoviti nalog organiziranja in izvajanja varnosti pri delu z lastnimi zaposlenimi (strokovnimi delavci), lahko opravljanje teh nalog poveri zunanjim strokovnim službam, ki imajo ustrezno dovoljenje+

Seznaniš z vsemi dejavniki, omogočanje dostopa do podatkov (tveganja, varnostni in preventivni ukrepi, delavci zadolženi za izvajanje prve pomoči in požarne varnosti – iz vrst zaposlenih)

- DELODAJALEC SAM (če je usposobljen strokovni izpit + prilagojeno usposabljanje) →



## STROKOVNI DELAVEC

### POGOJI, KI JIH MORA IZPOLNJEVATI STROKOVNI DELAVEC:

(Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati strokovni delavec, Ur. l. RS št. 109/11)

- usposobljenost in stalno izpopolnjevanje  
↓  
glede na vrsto dejavnosti ter stopnje tveganj za nastanek nezgod pri delu, poklicnih bolezni in bolezni, povezanih z delom ter glede na število zaposlenih

### PODROČJE VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA:

- več kot 5 zaposlenih + iz ocene tveganja ne izhaja večja nevarnost = TEMELJNO STOPENJSKO IZOBRAŽEVANJE (raven 5 po KLASIUS – SRV )



## STROKOVNI DELAVEC

### NALOGE STROKOVNEGA DELAVCA:

- svetovanje delodajalcu pri načrtovanju, izbiri, nakupu in vzdrževanju sredstev za delo
- svetovanje glede opreme delovnih mest in delovnega okolja
- Usklajevanje ukrepov za preprečevanje psihofizičnih tveganj
- izdelovanje strokovne podlage za izjavo o varnosti
- izdelovanje navodil za varno delo
- opravljanje obrobni preiskav škodljivosti v delovnem okolju, pregledov ter preizkusov delovne opreme ter notranjega nadzora na izvajanjem ukrepov za varno delo
- spremljanje stanja nevarnosti pri delu
- pripravljanje in izvajanje usposabljanj delavcev za varno delo
- sodelovanje z izvajalcem medicine dela - novost



## IZJAVA O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

### PISNA OCENA TVEGANJA:

ni več pravilnika, ki bi določal način in vsebino izdelave, temeljni elementi in koraki ocene so določeni v zakonu

- načrt izvedbe predpisanih zahtev in ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu
- načrt in postopki za izvedbo ukrepov v primeru neposredne nevarnosti
- opredelitev obveznosti in odgovornosti odgovornih oseb
- določitev posebnih zdravstvenih zahtev ali sredstev
- identifikacija nevarnosti
- ugotovitev kdo od delavcev je lahko izpostavljen nevarnostim
- ocena obstoječega tveganja (verjetnost nastanka nezgod, poklicnih bolezni in bolezni v zvezi z delom ter resnost posledic)
- odločitev o sprejemljivosti tveganja (ne/sprejemljivo)
- odločitev o uvedbi ukrepov (zmanjšanje nesprejemljivega)



## IZJAVA O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

### MORA:

- vsebovati zapisnik o posvetovanju z delavci oz. njihovimi predstavniki (temeljna dolžnost posvetovanja)
- mora vsebovati tudi določbe o promociji zdravja na delovnem mestu + zagotovljena sredstva
- biti javno (na običajen način, ki velja pri delodajalcu) objavljena in delavcem posredovana (tudi ob spremembah ali dopolnitvah)
- biti posredovana vsem novozaposlenim ter vsem drugim navzočim ob pričetku dela





#### ZAGOTAVLJANJE VZD V SKALDU Z IZJAVO O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

- poverjanje opravljanja nalog varnosti in zdravja pri delu strokovnemu delavcu, izvajanje nalog zdravstvenih ukrepov pa izvajalcu medicine dela
- obveščanje delavcev (nove tehnologije, nevarnosti za nezgode, poklicne bolezni ali bolezni, povezane z delom, navodila za varno delo)
- usposabljanje delavcev za varno delo (ob sklenitvi delovnega razmerja, premestitvi, uvajanju novih tehnologij ipd.)
- zagotavljanje osebne varovalne opreme (če sredstva za delo in delovno okolje ne zagotavljata zadostne varnosti)
- izvajanje obdobjnih preiskav škodljivosti ter preizkusov delovne opreme



#### ZAGOTAVLJANJE VZD V SKALDU Z IZJAVO O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

- zagotavljanje varnega delovnega okolja in delovne opreme
- sprejem ukrepov za zagotovitev prve pomoči (*pravilnik ministrstva bo določal ukrepe*)
- sprejem ukrepov za zagotovitev varstva pred požarom in evakuacijo (*v skladu s posebnimi predpisi*)
- Sprejem ukrepov za primere nasilja tretjih oseb – LE KJER OBSTAJA NEVARNOST (blagajne, recepcije, sefi ipd.)
  - tehnični ukrepi (ureditev delovnega mesta, varnostna oprema, dostop do prve pomoči ipd.)
  - načrtovanje postopkov za primere nasilja



#### ZAGOTAVLJANJE VZD V SKALDU Z IZJAVO O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

- sprejem ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje
  - predpis postopkov za primere nasilja ... (določitev osebe za prijavo tovrstnih ravnanj, )
  - sprejem ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nasilja ... (ukrepi za preprečevanje nastanka ali omejitev tveganja)



### ZAGOTAVLJANJE VZD V SKALDU Z IZJAVO O VARNOSTI Z OCENO TVEGANJA

- skrb za predhodno varstvo (novi objekti, delovna oprema in sredstva za delo) → predhodna pridobitev dokumentacije
- načrtovanje in promocija zdravja na delovnem mestu (del izjave o varnosti) → smernice za promocijo izda ministrstvo
- zagotovitev izvajanja zdravstvenih ukrepov v zvezi z varnostjo pri delu po izvajalcu medicines dela

Samo izvajalci z dovoljenjem ministrstva, pristojnega za zdravje



### IZVAJALEC MEDICINE DELA

#### NALOGE IZVAJALCA MEDICINE DELA:

- sodelovanje pri izdelavi za strokovnih podlag za izjavo o varnosti
- izvajanje zdravstvenih pregledov delavcev (pregledi so ciljni glede vrsto dejavnosti in stopnjo tveganja)
- seznanjanje delodajalca s tveganji, ki lahko privedejo do funkcionalnih okvar, bolni ali invalidnosti
- spremljanje in analiziranje stanja v zvezi s poklicnimi boleznimi
- priprava poročil
- sodelovanje v procesu poklicne rehabilitacije
- sodelovanje pri pripravi načrta zagotavljanja prve pomoči



### IZVAJALEC MEDICINE DELA

#### IZVAJALEC MEDICINE DELA PRI IZVAJANJU SVOJIH NALOG SODELUJE:

- z osebnim zdravnikom delavca in organi invalidskega in zdravstvenega zavarovanja (izmenjava podatkov o zdravstvenem stanju, upravičenosti do začasne odsotnosti ali trajne zadržanosti in ocenjevanja delovne zmožnosti)  
↓  
predhodna pisna odobritev delavca za pridobitev podatkov o zdravstvenem stanju, zdravljenju ali rehabilitaciji
- s strokovnim delavcem za varnost in zdravje pri delu



## PRIJAVE INŠPEKCIJI

DELODAJALEC MORA INŠPEKCIJI DELA TAKOJ PRIJAVITI:

- vsako nezgodo pri delu, če gre za:

nezgodo s smrtnim izidom

Kolektivno nezgodo

nezgodo, zaradi katere je delavec nezmožen za delo več kot tri dni

nevaren pojav ali poklicno bolezen

## SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

- omogočanje sodelovanja delavcev pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela

predstavniki v svetu delavcev  
zdravje pri delu  
(ZOFVI in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju)

delavski zaupnik za varnost in  
izbira strokovnega delavca  
izvajalca medicine dela  
delavcev za prvo pomoč  
obveščanju, usposabljanju

posebna oblika sodelovanja je posvetovanje o oceni tveganja  
(zapisnik posvetovanja je del izjave o varnosti)

## PRAVICE IN DOLŽNOSTI DELAVCEV

**PRAVICE:**

- biti seznanjen z varnostnimi ukrepi, ukrepi zdravstvenega varstva ter biti usposobljen za njihovo izvajanje
- dajati predloge (zadolženim delavcem)
- odkloniti delo, če predhodno ni bil seznanjen z vsemi nevarnostmi ali škodljivimi vplivi in sprejetimi varnostnimi ukrepi, če bil ustrezno usposobljen ali če delodajalec ni zagotovil zdravstvenega pregleda
- zapustiti delovno mesto v primeru resne nevarnosti za življenje ali zdravje ali ukrepati skladno s svojim znanjem in tehničnim sredstvi
- zdravstveni pregledi (skladno z oceno tveganja) = hkrati dolžnost





## PRAVICE IN DOLŽNOSTI DELAVCEV



### DOLŽNOSTI:

- pravilno uporabljati delovno opremo in druga sredstva
- obvestiti delodajalca in druge delavce o nevarnosti (pomanjkljivosti, okvari, drugem pojavu ali nevarnosti)
- sodelovati z delodajalcem in delavci, ki so zadolženi za varnost in zdravje pri delu v zvezi z vzpostavitvijo varnega delovnega okolja
- prepoved dela pod vplivom alkohola, drog ali drugih prepovedanih substanc (tudi zdravil, ki vplivajo na psihofizične sposobnosti, če to določa varnostna izjava z oceno tveganja)

---

---

---

---

---

---

---

## PRAVICE IN DOLŽNOSTI DELAVCEV



### RAVNANJE DELODAJALCA V PRIMERU KRŠITVE PREPOVEDI DELA POD VPLIVOM ALKOHOLA, DROG ALI DRUGIH PREPOVEDANIH SUBSTANC:

Delodajalec mora odstraniti z dela, delovnega mesta in delovnega procesa delavca, ki je pod vplivom alkohola, drog ali drugih substanc (sum ni dovolj)

#### PREVERJANJE

najprej: sprejem internega akta o ugotavljanju vpliva alkohola, drog in drugih substanc  
preverjanje po določilih internega akta

---

---

---

---

---

---

---



## Povabilo učencem osnovnih šol k sodelovanju na tekmovanju 'Tek za euri 2012', ki ga organizira Evropska centralna banka

V letu 2012 bo 10. obletnica eurobankovcev in eurokovancev (eurogotovine). Ob tej priložnosti je ECB (Evropska Centralna Banka) pripravila vrsto dejavnosti za obeležitev te obletnice, med drugim tudi spletno otroško tekmovanje pod naslovom "Tek za euri 2012". To jubilejno tekmovanje bo potekalo v času od 1. januarja 2012 do 31. marca 2012 za t.i. "evrogeneracijo" otrok, starih med 9 in 12 let, ki živijo v EU. Tekmovanje poteka na spletni strani: [www.euro.ecb.europa.eu](http://www.euro.ecb.europa.eu), kjer se otroci lahko registrirajo in sodelujejo v tekmovanju. Pri registraciji morajo vnesti kodo tekmovanja "2012" in veljaven e-poštni naslov.

Štirje igralci z najboljšim rezultatom v spletnem tekmovanju bodo maja 2012 povabljeni v ECB/ Evropsko centralno banko v Frankfurt na Majni, kjer se bodo pomerili v nespletnem delu tekmovanja. Tekmovali bodo eden proti drugemu, zmagovalec pa bo osvojil naslov evropski prvak Teka za euri (European Euro Run Champion).

Naj vas tudi še obvestimo, da je ob 10. obletnici ECB pripravila krajši film, ki je na voljo v vseh 22 evropskih jezikih (tudi slovenskem), pripravili pa so tudi tri 20-sekundne posnetke (v nekaterih jezikih) o tem, kako z metodo "otip-pogled-nagib" preveriti zaščitne elemente eurobankovcev, ki si jih je možno tudi ogledati na spletni strani ECB.

ECB namerava v letu 2012 znova organizirati t.i. Dan odprtih vrat, kjer bodo obiskovalci lahko na razstavi o euru in različnih delavnicah, ki jih bodo vodili strokovnjaki za bankovce v ECB, izvedeli vse o eurokovancih in zgodovini denarja, njegovi proizvodnji danes in sorodnih temah.

Več informacij o tekmovanju in vsem, kar bi vas še zanimalo v zvezi s tekmovanjem si lahko ogledate tudi preko klika oz. dostopa preko loga 10. obletnice na našem vstopnem spletnem portalu [www.bsi.si](http://www.bsi.si), ki vas s klikom na logo usmeri na slovensko ECB stran <http://www.ecb.int/euro/html/anniversary.sl.html>.



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence



**ŠOLE ZA RAVNATELJE**  
**NADALJEVALNI PROGRAM**  
**Gradivo za udeležence**























NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE  
Gradivo za udeležence

