



Šola za ravnatelje

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Področja vodenja šol in vrtcev

Gradivo za udeležence

Kongresni center Portus,
Hotel Slovenija, Portorož

21. in 22. januar 2014

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE:
Področja vodenja šol in vrtcev

Gradivo za udeležence

Uredil: Tomaž Prelog

Izdala in založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Andrej Koren

Oblikovanje: B&S d.o.o.

Tisk: Dravski tisk d.o.o.

Naklada: 250

Kranj, 2014

© Šole za ravnatelje

Publikacija je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada
in je za udeležence brezplačna.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



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



Šola za ravnatelje

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Področja vodenja šol in vrtcev

*Nadaljevalni program šole za ravnatelje je financiran iz sredstev
Evropskega socialnega sklada, projekta Vseživljenjsko učenje
ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III.*



PROGRAMSKI ODBOR

- dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora
- mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje
- Ksenja Mihovar Globokar, spec., Šola za ravnatelje
- dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje
- dr. Seppo Pulkkinen, Inštitut za vodenje v izobraževanju, Univerza Jyväskylä
- dr. Romuald Normand, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourgu
- dr. Lars Svedberg, Center za vodenje v izobraževanju, Univerza v Uppsali

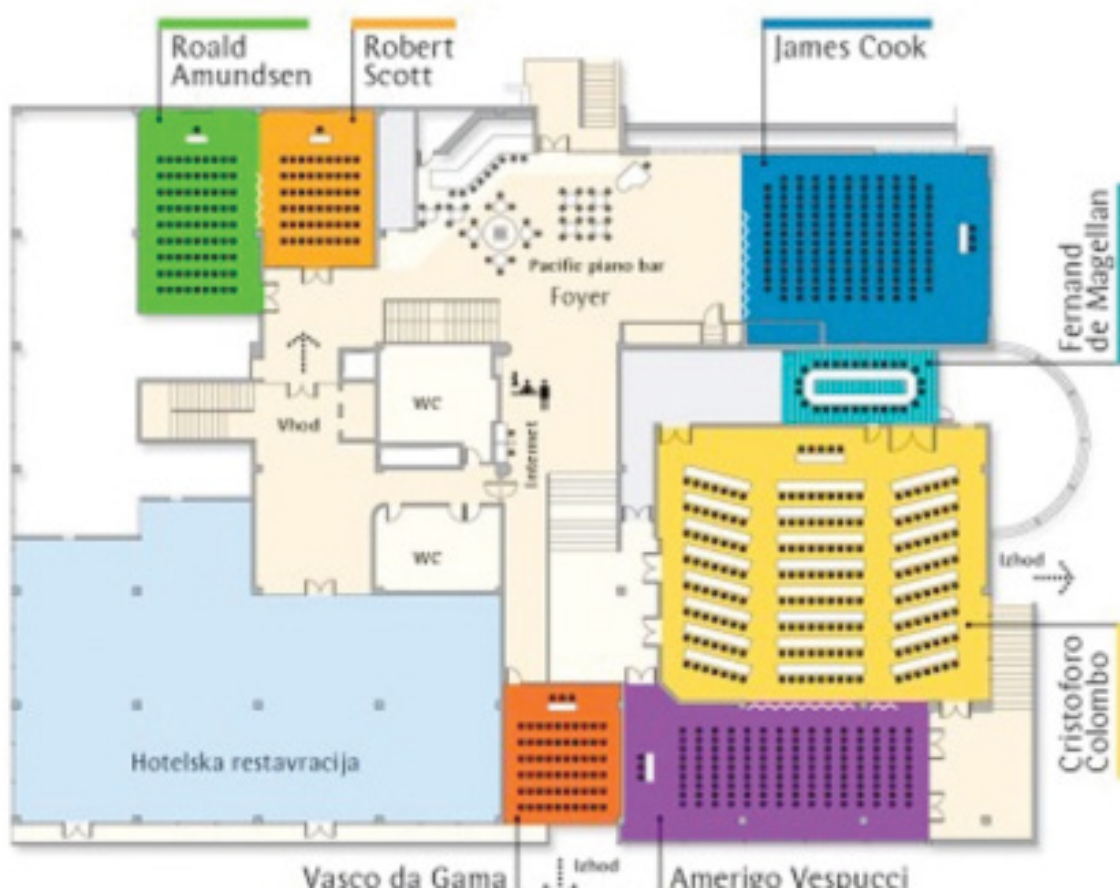
ORGANIZACIJSKI ODBOR

- Tomaž Prelog, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega obora
- Eva Valant, Šola za ravnatelje
- Andrej Savarin, Šola za ravnatelje

KAZALO

Tloris kongresnega centra	3
Program srečanja	4
Plenarna predavanja	6
Zapiski	49

TLORIS KONGRESNEGA CENTRA PORTUS, Hotel Slovenija





PROGRAM

TOREK 21. JANUAR 2014

10.00–12.00	Kaj nas čaka po spremenjenih proračunih za leti 2014 in 2015, področja plač, ocenjevanje in napredovanje zaposlenih, izbrane teme s področja delovnih razmerij in dopolnitev načrtov integritete	Ksenija Mihovar Globokar , spec. in mag. Sebastjan Čagran , Šola za ravnatelje
12.00–14.00	Odmor za kosilo	
14.00–14.30	Finska: v ospredju je pedagoško in sodelovalno vodenje	dr. Seppo Pulkkinen , Inštitut za vodenje v izobraževanju, Univerza Jyväskylä
14.30–15.00	Francija: ravnatelji kot administratorji in javni uslužbenci	dr. Romuald Normand , Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourgu
15.00–15.30	Švedska: poudarek nadzoru ravnateljev in superintendanti	dr. Lars Svedberg , Center za vodenje v izobraževanju, Univerza v Uppsali
15.30–16.00	Odmor	
16.00–16.45	Delavnica z gosti: izmenjava odprtih vprašanj, stališč, razprava o možnostih uporabe spoznanj in izkušenj v kontekstu slovenskega vodenja šol	Razpravo vodi dr. Andrej Koren , Šola za ravnatelje dr. Romuald Normand dr. Seppo Pulkkinen dr. Lars Svedberg
16.45–17.00	Odmor	
17.00–18.30	Finančno poslovanje: področja tveganj, notranjih kontrol, računovodskih izkazov, izhodišča za notranjo revizijo in druga aktualna vprašanja	dr. Tatjana Horvat , Šola za ravnatelje
KOTIZACIJA	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje je financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III.	Udeležba je brezplačna.
E-PRIJAVA NA SREČANJE	Obrazec za e-prijavo na srečanje in rezervacijo prenočišč je objavljen na spletni strani Šole za ravnatelje www.solazaravnatelje.si (Dogodki)	Rok za prijavo je 14. januar 2014.

SREDA 22. JANUAR 2014

10.00–10.30	Finska: v ospredju je pedagoško in sodelovalno vodenje	dr. Seppo Pulkkinen , Inštitut za vodenje v izobraževanju, Univerza Jyväskylä
10.30–11.00	Francija: ravnatelj kot administratorji in javni uslužbenci	dr. Romuald Normand , Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourgu
11.00–11.30	Švedska: poudarek nadzoru ravnateljev in superintendanti	dr. Lars Svedberg , Center za vodenje v izobraževanju, Univerza v Uppsali
11.30–12.00	Odmor	
12.00–12.45	Delavnica z gosti: izmenjava odprtih vprašanj, stališč, razprava o možnostih uporabe spoznanj in izkušenj v kontekstu slovenskega vodenja šol	Razpravo vodi dr. Andrej Koren , Šola za ravnatelje dr. Romuald Normand dr. Seppo Pulkkinen dr. Lars Svedberg
12.45–14.45	Odmor za kosilo	
14.45–16.15	Finančno poslovanje: področja tveganj, notranjih kontrol, računovodskih izkazov, izhodišča za notranjo revizijo in druga aktualna vprašanja	dr. Tatjana Horvat , Šola za ravnatelje
16.15–16.30	Odmor	
16.30–18.30	Kaj nas čaka po spremenjenih proračunih za leti 2014 in 2015, področja plač, ocenjevanje in napredovanje zaposlenih, izbrane teme s področja delovnih razmerij in dopolnitev načrtov integritete	Ksenija Mihovar Globokar , spec. mag. Sebastjan Čagran , Šola za ravnatelje
KOTIZACIJA	Nadaljevalni program Šole za ravnatelje je financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada v okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev III.	Udeležba je brezplačna.
E-PRIJAVA NA SREČANJE	Obrazec za e-prijavo na srečanje in rezervacijo prenočišč je objavljen na spletni strani Šole za ravnatelje www.solazaravnatelje.si (Dogodki)	Rok za prijavo je 14. januar 2014.



PLENARNA PREDAVANJA

dr. **Seppo Pulkkinen**, Inštitut za vodenje v izobraževanju, Univerza Jyväskylä, Finska

FINSKA: V OSPREDJU JE PEDAGOŠKO IN SODELOVALNO VODENJE

Vloga finskih ravnateljev se je v zadnjih dveh desetletjih radikalno spremenila. Ravnatelj je postal resnično vodja. Današnji ravnatelj mora biti usposobljen vodja, ki razume razvoj izobraževanja in ima trdne menedžerske spretnosti za vodenje šole. Finski sistem vodenja šol temelji na sodelovalnem vodenju. Ravnatelj ima podporo enega ali dveh pomočnikov, vodstvenega tima, razrednikov, svetovalnih delavcev, strokovnih aktivov in šolskega sekretarja. Predstavitev se bo osredotočila na ravnateljevo dejavnost in njegovo vodenje. Uvodoma bo podan celovit pregled finskega šolskega sistema in formalen položaj ravnateljev v njem.

Poslanstvo šole, kot oblikovalke prihodnosti, omogoča ravnateljem, da vodijo in razvijajo svoje šole tako, da imajo resničen vpliv na življenja svojih učencev. Potreba po razvijanju šol kot učečih se skupnosti daje ravnateljem priložnost, da tesneje sodelujejo z učitelji in učenci in se pri tem usmerijo na učenje. Ravnatelj je lahko resnično pedagoški vodja.

dr. **Seppo Pulkkinen** je vodja Inštituta za vodenje v izobraževanju na Univerzi ter v Jyväskyläi. Ima mnogovrstno izobrazbo in veliko izkušenj na področju osnovnega, srednjega in poklicnega izobraževanja ter visokega šolstva. Hkrati ima uspešno kariero kot športni trener, saj že več kot 40 let vodi ekipe na klubski in reprezentančni ravni. Šestnajst let je bil učitelj športa, štirinajst let ravnatelj.

Izkušnje s področja športa in izobraževanja ter raziskovalno delo na področju vodenja, mu dajejo globoko razumevanje različnih oblik vodenja v šolskem kontekstu. Je zagovornik skupinskega dela in distributivnega vodenja, tako v svetu izobraževanja kot športa.

Je avtor številnih monografij in znanstvenih člankov s področja izobraževanja in športa.



Moje izkušnje

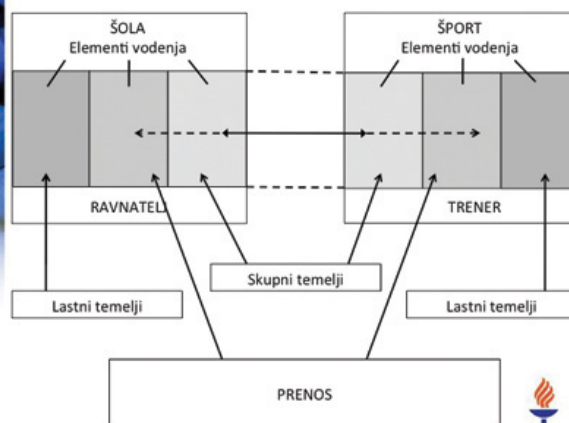


- Izobraževanje: doktorat, magisterij iz telesne vzgoje, trener (odbojka).
- Naslov doktorata: Pomen trenerskih izkušenj pri delu ravnatelja, zagovor dne 5. 2. 2011.
- Delovne izkušnje: ravnatelj 14 let, od tega 8,5 let v višji srednji šoli in 5,5 let v srednji šoli.
- Eno leto kot razvojni delavec v izobraževanju (Äänekoski).
- 16 let učitelj telesne vzgoje.
- 38 let trener, od tega 25 let odbojke in 13 let dvoranskega hokeja, 14 let glavni trener nacionalnih ekip; 6 let odbojke (ekipa Finske) in 8 let dvoranskega hokeja (ekipa Finske in ekipa Kanade).
- Študiral na IEL 1997–2011, od osnovnega študija do doktorata.
- Predavatelj, mentor, tutor itd. za polovični delovni čas ... 1999–2012
- Raziskovalec in predavatelj za polni delovni čas od 1. 8. 2012 dalje.



Institute of Educational Leadership

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE



Institute of Educational Leadership

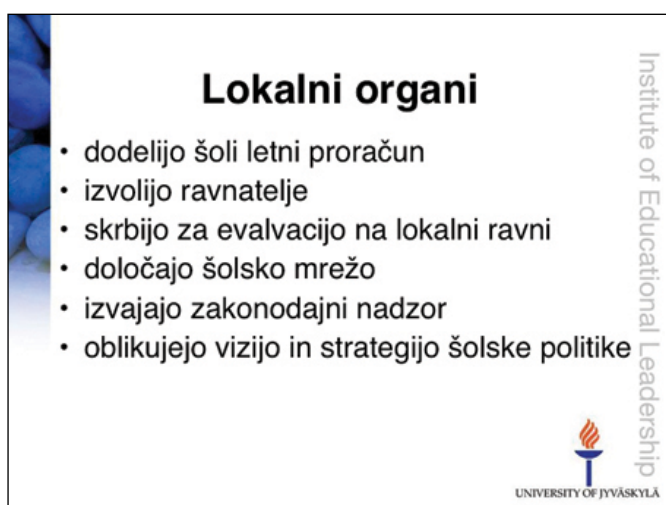
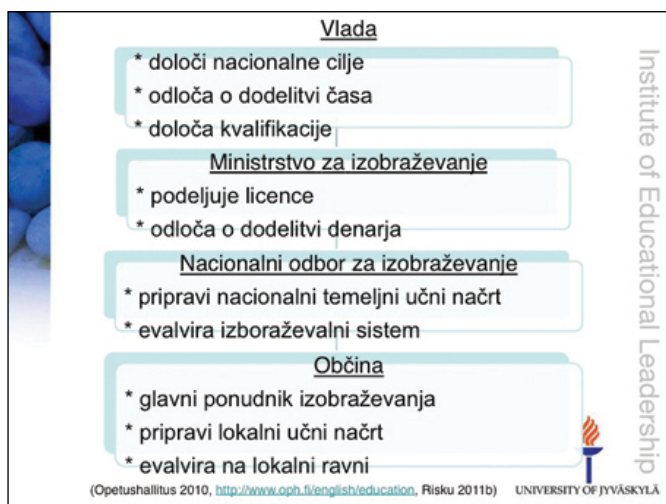
Programi usposabljanja ravnateljev na Inštitutu

- Program priprave za ravnatelje (1996–)
- Nadaljevalni program vodenja (2000–)
- Doktorski program (2002–); Mednarodna kohorta (2010–)
- Mednarodni magistrski program (2007–)
- Mednarodni magistrski program na daljavo (2010–)
- Prilagojeni programi na delovnem mestu
 - Program Osaava

(Risku, 2012)



Institute of Educational Leadership



Šola

- odločanje v šoli: kooperativno, sodelovalno vodenje v šolah
- zaupanje v in med učitelji, ravnatelji, starši, skupnostjo
- materialno dobro opremljene šole
- brez glavnih predmetov, brez standardiziranih testov do konca leta v višji srednji šoli, brez razvrščanja, **BREZ UČENJA ZA TESTE**
- obvezno samoevalvacija od leta 1994, brez inšpektorjev



Institute of Educational Leadership



Na Finskem so učitelji visoko spoštovani.

10/2014 OPISKUJAVAT / OAJAOLUJAVAT / POUKUN RAZBESLAJATIS FINNO



Učiteljski poklic je cenjen in popularen

- Za Fince sta učitelj in zdravnik najbolj cenjena poklica. (Taloussanomat 2011)
- Za učence na višjih srednjih šolah je poklic učitelja sanjski poklic. (Helsingin sanomat 2004)
- Le 1 od 10 kandidatov je sprejet v usposabljanje razrednih učiteljev.
 - glavni razlogi pri odločanju za poklic
 - zanimanje 70 %, varna služba 40 %, plača 25 % in karijerne priložnosti 20 %

(Risku 2011)



Institute of Educational Leadership



Učitelji so dobro izobraženi

Starost	Oblika zavoda	Usposobljenost učitelja
0–6	vrtec	vzgojitelji (uni.)
6	izbirna predšolska vzgoja	vzgojitelji (uni.) ali razredni učitelji (mag.)
7–15	osnovna šola	razredni učitelji in predmetni učitelji (mag.)
16–	višja srednja šola, 3 leta	predmetni učitelji (mag.)
16–	strokovne šole	učitelji strokovnih predmetov in predmetni učitelji (mag.)
19–	visoko šolstvo	učitelji z doseženo višjo akademsko stopnjo

(Jalku-Sivonen in Niemi, 2006; Green, Korpinen, Alava, Lehtomäki in Husso 2011)

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Cilj izobraževanja učiteljev

- je razvoj
 - strokovnjakov, ki so
 - vseživljenjski učenci in
 - raziskovalci, ki
 - vidijo sami sebe kot
- BODOČE USTVARJALCE**

(Curriculum for Teacher Education, University of Jyväskylä 2010; Risku 2013)

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Učitelji

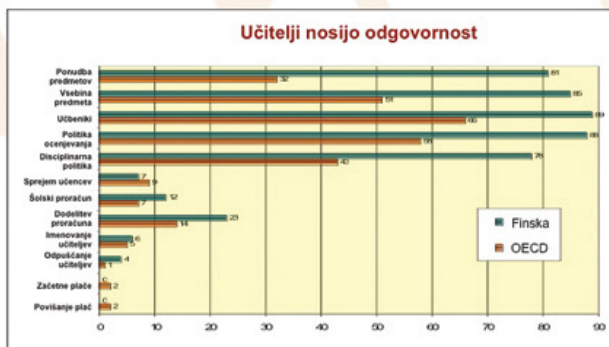
- razvijajo lastne predmetne učne načrte
- skupaj z ravnateljem določajo svoj letni delovni čas
- sami določajo učne metode
- delajo brez inšpekcije – zelo neobičajno je, da celo ravnatelji sledijo učnim uram

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Vodstvo učiteljev v državah OECD

Učitelji nosijo odgovornost



(Väljärvi, J. PISA in Finska. konferenca zveze evropskih šolskih vodj. Kopenhagen, Danska 11. 9. 2008; Risku, 2009)



INSTITUTE FOR EDUCATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



Ravnatelji

- Zaposlite učitelje in podporno osebje v njihovih šolah!!!
- zelo neodvisno vodenje pedagoškega dela
- vodenje razvojnega dela šole
- upravljanje šolskega proračuna
- neodvisno vodenje lokalnih, nacionalnih in mednarodnih programov
- skrbite za delo in usposabljanje učiteljev
- tesno sodelovanje z učenci in starši



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Izobrazba ravnatelja

- usposobljenost v poučevanju v ustreznih oblikah šolanja
- certifikat iz Upravljanja izobraževanja (Education administration) ALI dokončan univerzitetni program vodenja v izobraževanju (25 KT)
- v skladu s splošnim pravilom so ravnatelji izbrani med zelo izkušenimi učitelji

(Taipale 2012; FNBoE 2012:12; Risku 2013)



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership



Delo ravnatelja

- obveznost poučevanja
- odgovorni splošni upravitelji šol
- pedagoško in distribuirano vodenje
 - zakonodaja določa ponudnika izobraževanja
 - brez inšpekcije šol ali učbenikov
 - brez razvrščanja v nacionalnih testih
 - ocenjevanje na osnovi kriterijev
 - obveznost evalviranja na lokalni ravni

(Risku 2013; Alava, Halttunen in Risku 2012; FNBoE 2012:3, Fountain Park in FNBoE 2012, Taipale 2012; FNBoE 2012,12)



Institute of Educational Leadership

Sistem vodstva

Finski sistem vodenja v šolah temelji na deljenem vodenju.

Ravnatelj ima v podporo enega, ali pomočnika, vodstveni tim, razredne svetovalce (glavnega učitelja), svetovalce, predmetne skupine in šolskega tajnika.

Vodenje po načelu *od zgoraj navzdol* in *od spodaj navzgor* ter izhajajoče iz okoliščin.



Institute of Educational Leadership

Finski sistem vodenja šol temelji na deljenem vodenju.

VODSTVENI TIM (primer)

Vodstveni tim:

ravnatelj
pomočnik
pomočnik
3 predstavniki učiteljev
predstavniki drugih zaposlenih

Delo:

Vodstveni tim ima dvoletni mandat. Srečuje se tedensko.



Institute of Educational Leadership

ČLANI SDU

Skupina za dobrobit učencev

stitute

ravnatelj šole, predsednik skupine

šolski psiholog

Srečajo se vsak drugi teden.

Glavni cilji:

šolski medicinski tehnik

*fizično in psihološko blagostanje
dijakov

socialni delavec

*uspešno učenje
*dobro učno okolje

In v skladu s tempo:

Glavne naloge:

učitelj za učence s
posebnimi potrebami
razredni učitelj

*reševanje perečih problemov

*strokovne razprave

*sprejemanje odločitev

*organizacija

svetovalec

*izvajanje preventivnih dejavnosti

FINSKI NAČIN 1

Nizka stopnja hierarhije med učitelji in ravnatelji

- enaka izobrazba
- močna osebna neodvisnost – močna sistemska avtonomija
- zelo ploščata uprava – več za narediti, več zunanjih zahtev
- ravnatelji so v resnici vodje šole – ne le „glavni učitelji“
- „vodji ni treba skrbeti za vse“

SURE FIRE

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

FINSKI NAČIN 2

- Po mnenju ravnateljev so zaposleni odlični vodstveni potenciali.
- Sodelovalno vodenje potrebuje močno predanost in zaupanje.
- Potrebna je nova oblika informacijskega vodenja, razprav in potrpljenja.
- Nudi dobro priložnost za skupno učenje in šolo resnično oblikuje v učečo se skupnost.
- Vodstvene sposobnosti postajajo pomemben del zaposlovanja učiteljev.

SURE FIRE

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



SISTEM ZAUPANJA

- enake priložnosti za vse učence, stare 6–16 let
- visoko spoštovanje med različnimi šolskimi ravni
- zelo dobro sodelovanje med šolami
- zelo dober odnos med šolami in uradniki – brez inšpektorjev – osebna odgovornost
- oblikovanje tima – zaposlovanje učiteljev -> ravnatelj ima (skoraj) popolno svobodo, da izbere kogar koli

(Pokka 2011)



Institute of Educational Leadership

Vizija

- Ravnatelj mora imeti izoblikovano vizijo šole.
- Ena najpomembnejših zmožnosti današnjih ravnateljev je videnje široke slike. (Fullan 2005; Pulkkinen 2011).
- Ravnatelj je kot kapitan ladje, ki mora ladjo voditi do pravega cilja. Potrebuje:
 - sposobnost odločanja
 - deljeno vodenje
 - mešanico realizma in idealizma

**„Če ne vemo, kam gremo,
bomo prišli kamor koli.“**



Institute of Educational Leadership

KLJUČNE BESEDE RAVNATELJA

napisal Ari Pokka, predsednik ICP, izvoljen 2014 in predsednik 2015-2016

- Razvijajte svojo šolo.
- Ustvarjajte vire.
- Določajte smer.
- Bodite inovativni in ustvarjalni.
- Bodite blizu.
- Bodite presodni.
- Bodite pošteni.
- Skrbite za svoje učence in učitelje.



Institute of Educational Leadership





dr. **Romuald Normand**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourgu

FRANCIJA: RAVNATELJI KOT ADMINISTRATORJI IN JAVNI USLUŽBENCI

Področje raziskovanja vodenja šol v Franciji ni razvito, objavljenih raziskav je malo, koncept menedžmenta med izobraževalci in akademiki ni preveč popularen. Povezuje se s podjetništvom in trženjem ter je v nasprotju z vrednotami javnega sektorja. Francoski ravnatelji se vidijo kot »administratorji« ali »predstavniki države«, ki se ukvarjajo z uresničevanjem nacionalne zakonodaje in direktiv ministrstva. Kljub temu, da uradna zakonodaja opredeljuje ravnatelje kot »pedagoške in izobraževalne krmarje« šol, ravnateljem manjka resnična legitimnost, da bi delovali na področju poučevanja in učenja, ki ostajajo v rokah državnih inšpektorjev. Tako ravnateljevanje ni prepoznano kot uradna funkcija, ampak prej preko nejasnih pomenov, izraženih včasih preko profesionalcev z »osebno karizmatičnostjo«, »avtoriteto« in »odgovornostjo«, ki omogočajo ravnateljem, da opravljajo svoje »poslanstvo« opredeljujejo kot javni uslužbenci.

dr. **Romuald Normand** je profesor na Univerzi v Strasbourgu. Raziskovalno se ukvarja z odgovornostjo in nenehnim izboljševanjem šolskega sistema, vodenjem in izobraževalnimi politikami.

Kot svetovalec francoskega ministrstva za izobraževanje je sodeloval v nacionalnem programu za inovacije v izobraževanju in profesionalni razvoj. Med leti 2006 in 2010 je bil strokovnjak v mreži evropskih družboslovnih znanstvenikov v izobraževanju in usposabljanju.

Trenutno sodeluje pri več evropskih projektih in mrežah na različnih področjih: vodenje in management, visokošolstvo in raziskave v izobraževanju ter šolske politike.

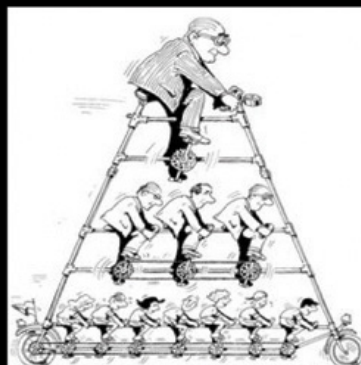
Je avtor številnih monografij in znanstvenih člankov.

Kaj pa vodenje šol med francoskimi ravnatelji?

Prof. Romuald Normand
raziskovalna enota SAGE (Societies, Actors and Government in Europe)
Fakulteta za družbene vede, Univerza v Strasbourgu
Francija



Napoleonova zapuščina



Smisel pravil in hierarhije

Različne poti zapovedi

Razmejitev med osnovnošolskim in srednješolskim izobraževalnim sektorjem

Logika nadzora



Demokratizacija toda standardizacija

Vizija enakosti

Standardizacija šolskih predpisov

Okvirjena avtonomija šol





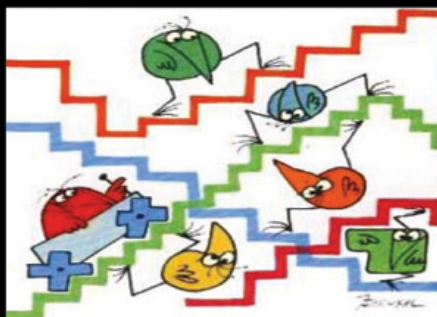
Je menedžment sprejemljiv za francoske ravnatelje?



Menedžment kot neoliberalizem

Menedžerji „Republike“

Nenavadno pojmovanje „upravljanja“



Francoske šole kot ohlapno povezane organizacije



Težke poti do decentralizacije

Delna decentralizacija

Boj za usmerjanje

Tretji korak?



Začetki odgovornosti

Nov zakon o financah (2001)

Kazalniki od zgoraj-navzdol

Razvoj pregleda stanja

Francoski ravnatelji kot vodje?



Ravnatelji kot „izobraževalni in pedagoški piloti“

Zasnova pedagoškega sveta

Pravica do „eksperimentiranja“











dr. **Lars Svedberg**, Center za vodenje v izobraževanju, Univerza v Uppsali, Švedska

ŠVEDSKA: POUDAREK NADZORU RAVNATELJEV IN SUPERINTENDANTI

Predavatelj bo predstavil švedski model nadzora ravnateljev s »superintendanti«. Razpravljal bo o kakovosti sodelovanja med ravnatelji in »superintendanti« v razmerjih politike – profesije, nacionalni nameni – lokalne razmere in izobraževanje kot demokracija – izobraževanje kot tržno blago. Švedski prehod od modela tradicionalnega vodenja k modelu nadzora v izobraževanju ima pomembne posledice. Akterji, »superintendanti«, ravnatelji in učitelji se namreč znajdejo v prepletanju strategij in vplivov različnih ravni. Kako iz vsega tega narediti smisel – in kako dati smisel?

dr. **Lars Svedberg** je svojo poklicno pot začel kot učitelj matematike in fizike. Kasneje je postal predavatelj na šoli za usposabljanje učiteljev v Stockholmu. Ob poučevanju pedagogike in didaktike je razvil nov program za usposabljanje »supervizorjev«.

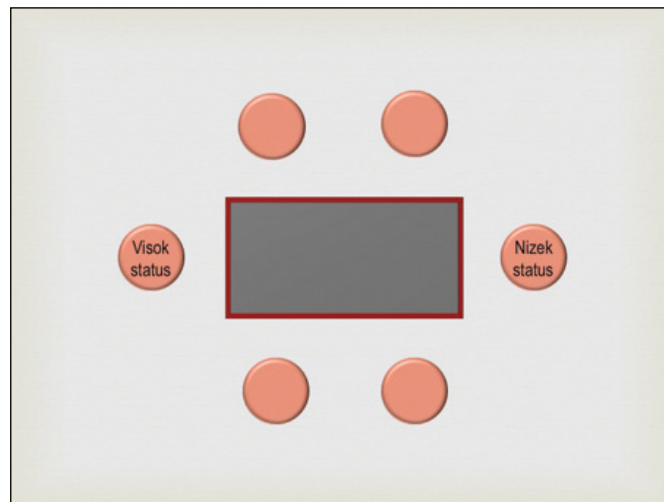
Vzporedno s tem se je usposobil za psihologa, specializiranega za teorijo organizacije. Tako se je zaposlil kot svetovalec pri skandinavskem letalskem prevozniku SAS, kjer je sodeloval pri pripravi projekta Prepoznavanje odličnih vodij.

Leta 1992 se je vrnil v akademski svet, od takrat se osredotoča na raziskave in razvoj šol, usposabljanje ravnateljev, kasneje tudi »superintendentov«.

Sedaj je direktor Centra za vodenje v izobraževanju na Univerzi v Uppsali, kjer je s sodelavci razvil nov nacionalni program za usposabljanje ravnateljev.

Je avtor številnih knjig in člankov s področja vodenja in socialne psihologije.





Kaj vemo in kaj vemo, da ne vemo

... o izobraževalcih, kaj počnejo in kako se sporazumevajo

- kakovost izobrazbe = kompetentnost učitelja
- odnos med poučevanjem in učenjem?
- izobraževalni sistemi so ohlapno povezani





Idealna oblika vladanja

Strukturna in kulturna simetrija – vodoravno in navpično

Nacionalna politična raven
Nacionalna upravna raven

Lokalna politična raven
Lokalna upravna raven

Ravnateljji

Učitelji

Ohlapno povezan sistem

Strukturna in kulturna **D**isimetrija – vodoravno in navpično

Nacionalna politična raven
Nacionalna upravna raven

Lokalna politična raven
Lokalna upravna raven

Ravnatelj

Učitelji

Organizacijska kultura

Dve knjigi pravil – slovnica zaupanja

Organizacijska kultura je zbirka pozitivnih in negativnih pomenov, ki sestavljajo implicitno knjigo pravil.

Skrito uravnava in ureja vse čustvene in kognitivne vidike organizacijskega življenja.

Ohlapno povezan sistem

Strukturna in kulturna Disimetrija – vodoravno in navpično



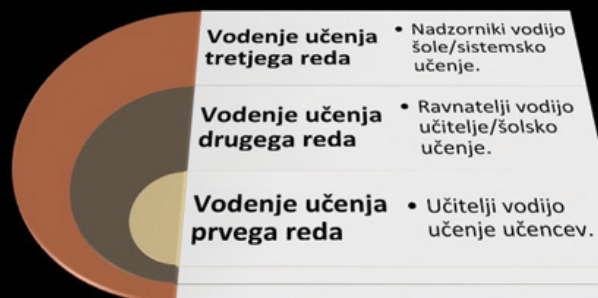
Ohlapne povezave

(Carl Weick 1988)



- Skrivnost učenja: Odnos med poučevanjem in učenjem ni jasen.
- Besede in dejanja so pogosto ločena: V šoli ni enostavno najti soglasja o povezavah med pomeni in zaključki ter ideali in prakso.
- To negotovost pogosto upravljajo na stare načine tako, da se obtožujejo ali sanjarijo o METODI in o VODJI.

Vodenje učenja kot sistemska zmožnost





Vodenje učenja kot sistemska zmožnost

Vodenje učenja se osredotoča na odnose med cilji, organizacijskimi pogoji, procesi in rezultati ter na to, kako vplivajo drug na drugega.

Vodenje učenja drugega reda



Zaključek 1

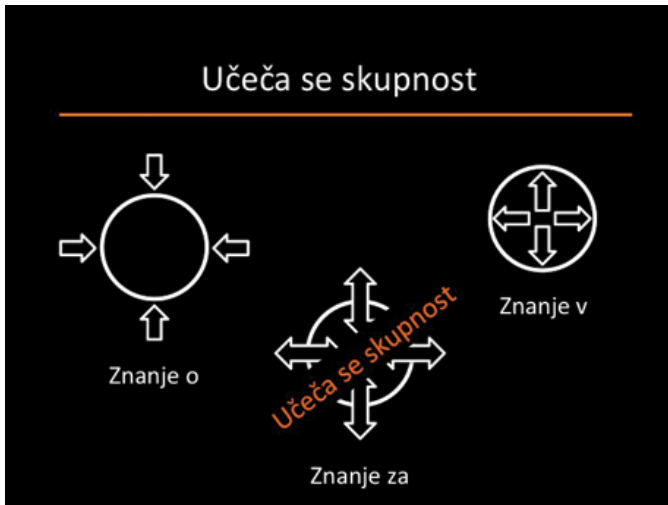
Kakovost izobrazbe = kompetentnost učitelja

Treba je povezati vodenje učenja vseh redov in graditi na skupnem razumevanju učečih se skupnosti.

(učne študije, študije o učnih urah, akcijska raziskava, učni sprehodi, sopoučevanje.)

Hattie 2012, Hageaves 2010, Fullan 2013





Zaključek 2
Ohlapne povezave

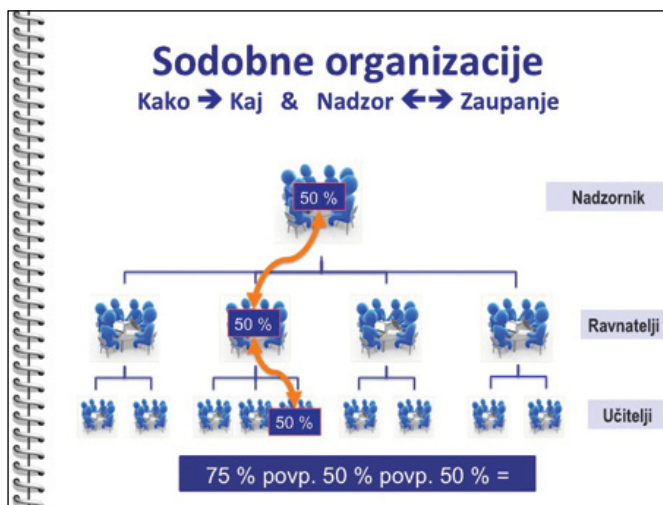
Enostavno rečeno, zaupanje je lepilo, ki združuje,
ali žal, v številnih primerih,
nezaupanje je strup, ki ločuje.

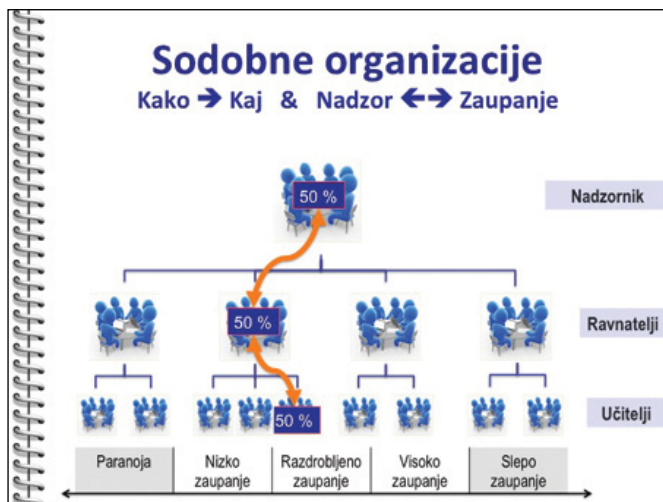
(Dean Fink 2013)

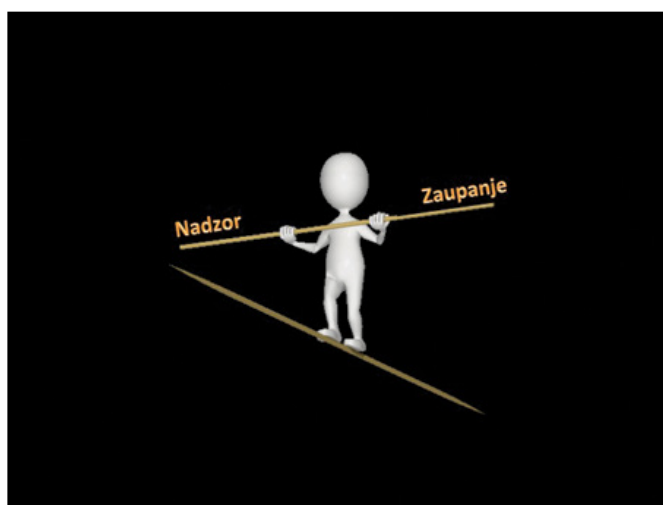
Zaključek 2
Ohlapne povezave

V ohlapno povezanem sistemu mora biti vodenje učenja
vseh redov povezano
in
vzdrževano z zaupanjem.













Ksenija Mihovar Globokar, spec. in mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje

O AKTUALNIH NOVOSTIH S PODROČJA ZAKONODAJE

Naša vsakoletne srečanja praviloma spremljajo spremembe zakonodaje in ukrepi vlade, ki v veliki meri določijo obravnavane vsebine. Tako bomo tokrat ponovno govorili o tem, kaj nas čaka po spremenjenih proračunih za leti 2014 in 2015. Predstavljena bodo aktualna vprašanja s področja plač, ocenjevanja in napredovanja zaposlenih, ter izbrane teme s področja delovnih razmerij, kot so odmera in koriščenje dopusta, povračilo stroškov in odmera odpravnin ter druga vprašanja. Predstavljeni bodo načini dopolnitve načrtov integritete po priporočilih, ki jih izdaja Komisija za preprečevanje korupcije.



dr. **Tatjana Horvat**, Šola za ravnatelje

AKTUALNA VPRAŠANJA V FINANČNEM POSLOVANJU ŠOLE/VRTCA

Predstavili bomo aktualna vprašanja s področja tveganj, notranjih kontrol, računovodskih izkazov šole, vrtca in izhodišča za notranjo revizijo. Prejeli boste vzorec registra tveganj in vzorec pravilnika o upravljanju s tveganji.

V času aktualne gospodarske krize in zahtev zakonodaje je priprava registra tveganj pridobila še večji pomen. Odgovornost ravnatelja je, da se na tveganja odziva in jih obvladuje. Ocenjevanje tveganja obsega prepoznavanje tveganja, vrednotenje tveganja, ocenjevanje sprejemljive ravni tveganja in razvijanje odzivov na tveganja. Z notranjimi kontrolami zmanjšujemo tveganja. Pregled notranjih kontrol je tudi pogost s strani notranjih revizorjev. Predstavili bomo primere notranjih kontrol v šoli/vrtcu, zato da bo vzpostavljane odnosa in komunikacija z notranjimi revizorji lažja. Posledica tveganj in notranjih kontrol je uporabna vrednost pravilnika o upravljanju s tveganji.

Letos so v ospredju tudi aktualna vprašanja o razlikah med izkazom prihodkov in odhodkov, ki je podlaga za obravnavo na svetu zavoda v okviru letnega poročila, in izkazom prihodkov in odhodkov, ki ga pripravimo po denarnem toku. S slednjim smo se prvič podrobneje srečali v okviru obvezne oddaje polletnega poročila v letu 2013. Predstavili bomo glavne razlike med obema izkazoma, ki ju moramo kot ravnatelj poznati, zato da imamo pregled nad poslovanjem šole/vrtca.

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

Nalozba v vašo prihodnost
Investicije za pametnejšo Slovenijo

ŠR
Šola za ravnatelje

Kongresni center Portorž,
Hotel Slovenija,
Portorž

**FINANČNO POSLOVANJE:
PODROČJA TVEGANJ, NOTRANJIH
KONTROL, RAČUNOVODSKIH
IZKAZOV, IZHODIŠČA ZA
NOTRANJO REVIZIJO IN DRUGA
AKTUALNA VPRAŠANJA**

dr. **Tatjana Horvat**, E-pošta: tatjana.horvat@solazaravnatelj.si

Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
Portorož, januar 2014

Priloga 39, 4000 Krinj
www.solazaravnatelj.si

**POLLETNO POROČILO IN
IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV
PO DENARNEM TOKU**



2

**VRSTE IZKAZOV PRIHODKOV
IN ODHODKOV**



- izkaz prihodkov in odhodkov po obračunani realizaciji (poslovnem dogodku): presežek/primanjkljaj se obravnava na svetu zavoda
- izkaz prihodkov in odhodkov po plačani realizaciji (denarnem toku): povezava s polletnim poročilom

3

**IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV
PO OBRAČUNANI REALIZACIJI
(POSLOVNEM DOGODKU)**



PRIHODKI

- prihodki od poslovanja – 760 (prihodki od izvajanja javne službe, prihodki za izvajaje tržne dejavnosti)
- finančni prihodki – 762
- drugi prihodki – 763
- prevrednotovalni poslovni prihodki – 764

4

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO OBRAČUNANI REALIZACIJI (POSLOVNEM DOGODKU)



ODHODKI

- stroški blaga, materiala in storitev
 - stroški materiala
 - stroški storitev
- stroški dela
 - plače in nadomestila plač
 - prispevki za socialno varnost delavcev
 - drugi stroški dela

5

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO OBRAČUNANI REALIZACIJI (POSLOVNEM DOGODKU)



ODHODKI – nadaljevanje

- amortizacija – 462
- drugi stroški – 465
- finančni odhodki – 467
- drugi odhodki – 468
- odhodki od prodaje osnovnih sredstev – 469
- prevrednotovalni poslovni odhodki – 469

6

S 1. 1. 2015 OBVEZNO POŠILJANJE RAČUNOV V JAVNI SEKTOR V ELEKTRONSKI OBLIKI



- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o opravljanju plačilnih storitev za proračunske uporabnike (ZOPSPU-A), 27. 12. 2013, Uradni list št. 111/2013.
- Bistvena novost, ki jo prinaša ZOPSPU-A, je, da bodo s 1. 1. 2015 morali proračunski uporabniki prejemati račune in spremljajoče dokumente izključno v elektronski obliki (tako imenovani **e-računi**).
- Pravne in fizične osebe bodo za dobavljeno blago, izvedene storitve ali izvedene gradnje morale pošiljati proračunskim uporabnikom e-račune.

7

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO PLAČANI REALIZACIJI (DENARNEM TOKU)



- Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka je **evidenčni izkaz**.
- To pomeni, da se prihodki in odhodki knjižijo evidenčno, evidenčno knjiženje pa je **podlaga** za sestavo izkaza prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka.
- Nanaša se na celotno **koledarsko leto** (od 1. 1. do 31. 12. 201X).
- Namen je zagotovitev primerljivih podatkov, ki so potrebni za spremljanje gibanja **javnofinančnih prihodkov in odhodkov na ravni države in občin**.

8

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO PLAČANI REALIZACIJI (DENARNEM TOKU)



- Prihodki so vsa prejeta **državna in občinska** sredstva ter plačila staršev.
- **Neplačane terjatve** s strani staršev niso prihodek.
- Vsakršno **plačilo dobaviteljem** materiala in storitev je odhodek (pozor: zelo razdelani odhodki v polletnem poročilu in izkazu prihodkov in odhodkov po denarnem toku).
- Med odhodki ni **odpisov** opredmetenih osnovnih in neopredmetenih sredstev.

9

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO PLAČANI REALIZACIJI (DENARNEM TOKU)



- Kot odhodek so **izdatki za opredmetena** osnovna in **neopredmetena** sredstva.
- Vsa **prejeta plačila ob prodaji oz. izločitvi** opredmetenih osnovnih in neopredmetenih sredstev so prihodki.
- Plačane **obresti** (odhodek za postavki, na katero se nanašajo) in prejete **obresti** (so prihodek).
- Dani in prejete **depoziti** se evidenčno ne izkazujejo.

10

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO PLAČANI REALIZACIJI (DENARNEM TOKU)



- **Brezplačna pridobitev opreme** se evidenčno ne knjiži.
- Odprava kratkoročnih in dolgoročnih časovnih **razmejitev** se evidenčno ne knjiži (evidenčno so se knjižile ob pridobitvi teh sredstev).
- Oblikovanje dolgoročnih **rezervacij** se evidenčno ne knjiži (evidenčno se knjiži njihova poraba).
- Poraba materiala in drobnega inventarja **iz zalog** se evidenčno ne knjiži.

11

- Glej prilogo:

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH
UPORABNIKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA



12

POLLETNO POROČILO V 2014 – ZAKONODAJA



(1) Posredni uporabniki proračuna države in občin ter ZZSZ in ZPIZ morajo najkasneje **do 15. avgusta** tekočega leta pristojnemu ministrstvu oziroma županu posredovati polletno poročilo.

(2) V polletnem poročilu iz prejšnjega odstavka se izkazujejo:

- podatki o **sprejetem** finančnem načrtu tekočega leta,
- podatki o **realizaciji** sprejetega finančnega načrta v obdobju januar–junij tekočega leta in
- ocena realizacije sprejetega finančnega načrta do **konca** tekočega leta.

53. člen ZIPRS, 101/2013

13

POLLETNO POROČILO V 2014 – ZAKONODAJA



(3) Če iz ocene realizacije sprejetega finančnega načrta izhaja, da bo posredni proračunski uporabnik ob koncu tekočega leta realiziral presežek odhodkov nad prihodki, mora odgovorna oseba posrednega uporabnika proračuna, ZPIZ oziroma ZZS, polletnemu poročilu predložiti tudi sanacijski načrt, ki vsebuje ukrepe, s katerimi se finančni načrt posrednega uporabnika izravna do konca tekočega leta.

(4) Šteje se, da je odgovorna oseba posrednega uporabnika predstojnik oziroma poslovodni organ, ki pri proračunskem uporabniku izvaja pravice in obveznosti delodajalca oziroma je odgovoren za njegovo finančno poslovanje.

53. člen ZIPRS, 101/2013

14

POLLETNO POROČILO V 2014 – VSEBINA



- sprejeti celoletni finančni načrt 2014
- realizacija od 1. 1. do 30. 6. 2014
- ocena realizacije od 1. 1. do 31. 12. 2014
- Glej prilogo:
POLLETNO POROČILO ZA JAVNE ZAVODE

15

RAČUNOVODSKI IZKAZI ZA 2013



16

NA KAJ PAZITI PRI PRIPRAVI RAČUNOVODSKIH IZKAZOV ZA 2013

- razvrščanje med OOS, drobni inventar
- koliko amortizacije ostane v stroških
- terjatve in slabitve terjatev
- časovne razmejitve – katerih časovnih razmejitev ne smemo pripoznavati v računovodskih izkazih
- pomen usklajevanja in popisa sredstev in obveznosti za pripravo računovodskih izkazov



17

NOTRANJI NADZOR JAVNIH FINANC, NOTRANJA REVIZIJA IN TVEGANJA



18

IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – STANJE

- Rezultati za 2012:
 - Kontrolno okolje: 4,1
 - Ocena upravljanja s tveganji: 3,9
 - Ocena sistema notranjih kontrol: 3,9
 - Ocena informiranja in komuniciranja: 4,3
 - Ocena sistema nadziranja: 3,9
- Podlaga je samoocenitveni vprašalnik – izpolniti vsako leto.
- V opombah samoocenitvenega vprašalnika navedite reference na ustrezne dokumente, ki podpirajo vaš odgovor.



19

IZ SAMOOCENITVENEGA VPRAŠALNIKA

POZOR – VPRAŠANJE:

1.1. Neoporečnost in etične vrednote

e) Ali vodstvo tudi dejansko izvaja ukrepe, ki bodo pripomogli k odpravi kršitev nespoštovanja predpisov, usmeritev vodstva in etičnih načel iz kodeksa ravnanja javnih uslužbencev ter k izboljšanju stanja?

Pri tem vprašanju sta možna samo oba skrajna odgovora: ali DA (v celotnem poslovanju) ali NE – (mogoče je, da bo v naslednjem letu) ali NI ODGOVORA.



20

IZJAVA O NOTRANJEM NADZORU JAVNIH FINANC – NOVOSTI

*Izjava o **zanesljivosti** sistema notranjega nadzora*

Dajanje zagotovil predvidoma za dve področji:

- računovodske izkaze/računovodsko poročilo
- poročilo o doseženih ciljih in rezultatih

Začetek veljavnosti: predvidoma s 1. 1. 2016.



21

REGISTER TVEGANJ

- prenovljen register tveganj ŠR
- nanaša se na:
 - finančno-računovodsko področje
 - pedagoško področje
 - kadrovsko področje
 - nabave in investicijsko področje
 - informacijska podpora in povezana področja



22



REGISTER O TVEGANJIH

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

23



REGISTER TVEGANJ – POZOR

Datum posodobitve registra tveganj: _____

Ime in priimek ter podpis ravnatelja: _____

S podpisom potrjujem, da sem seznanjen z registrom tveganj (ostali zaposleni):

Ime in priimek	Delovno mesto	Podpis

24



NOTRANJA REVIZIJA

Pravice in obveznosti ravnatelja/zavoda

- podlaga za začetek notranje revizije
 - NR iz občine (strateški/letni načrt)
 - zunanji izvajalec NR: na zahtevo, začetna ocena tveganj poslovanja šole/vrtca
- zelo pomembno določiti z revizorjem, kaj je cilj revizije
- določiti, kdo iz organizacijske sheme zavoda bo sodeloval v notranji reviziji (ravnatelj, računovodja, knjigovodja, poslovna sekretarka, pomočnik ravnatelja ...)
- omogočiti notranjemu revizorju dostop do dokumentov

25

NOTRANJA REVIZIJA

Pravice in obveznosti ravnatelja/zavoda

- notranji revizor pripravi osnutek poročila – sestanek, možne so pripombe ravnatelja
- notranji revizor pripravi končno poročilo
 - v njem je mnenje revizorja
 - predlogi za izboljšave (kaj upoštevati)



26

NOTRANJA REVIZIJA

Predmet notranjega revidiranja:

- računovodski izkazi
- javna naročila
- notranje kontrole v procesih
- pravilnost poslovanja
- smotrnost poslovanja
- tržna dejavnost
- davek od dohodka pravnih oseb
- plače
- financiranje
- ...



27

UGOTOVITVE NOTRANJIH REVIZIJ – POMANJKLJIVOSTI, NEPRAVILNOSTI IN NAPAKE

JAVNA NAROČILA

- neupoštevanje določil ZJN na področjih **podizvajanja**, popolnosti ponudb
- stalna **odvisnost** od posameznih izvajalcev storitev
- naročanje (malih vrednosti) **brez izdanih naročilnic**
- **neskladnost** dobav z naročili
- razlike med pogodbenimi in zaračunanimi **cenami**
- **večkratno** zaračunavanje izvajalca za storitve in rezervne dele po višji ceni, kot je bilo določeno s pogodbo
- nevpisani postopki, ki pri oddaji javnih naročil na področju investicijskega in tekočega vzdrževanja zahtevajo **preverjanje cen** na trgu
- **neupravičeni nakupi** rezervnih delov in potrošnega materiala,
- naročanja storitev ne podpisuje **odredbodajalec** (neskladje s 65. členom ZJF)



28

UGOTOVITVE NOTRANJIH REVIZIJ – POMANJKLJIVOSTI, NEPRAVILNOSTI IN NAPAKE



DRUGO

- neustrezno vodene evidence o službenih potovanjih
- napačni obračuni cen avtobusnih vozovnic
- nepopolna dokumentacija glede evidentiranja prisotnosti na delu, koriščenje letnega dopusta po urah namesto po dnevih
- neizterjane zapadle terjatve, nepravilno knjižene terjatve,
- pomanjkljive notranje kontrole pri potrjevanju računov pred knjiženjem
- neustrezno izveden popis osnovnih sredstev
- visoki stroški nadgradnje in vzdrževanje informacijskega sistema

29

Viri:

gradiva in obrazci AJPEŠ, Ministrstva za finance,
Urada za nadzor proračuna
Slovenski računovodski standardi
Pravilnik o razčlenjevanju prihodkov in odhodkov
Pravilnik o letnih poročilih
Kontni načrt
ZIPRS, Uradni list 101/2013
drugo



30

PRILOGE: V nadaljevanju sledi:

1. polletno poročilo
2. izkaz prihodkov in odhodkov po načelu denarnega toka



31





ŠIFRA UPORABNIKA *

IME UPORABNIKA

ŠIFRA DEJAVNOSTI

SEDEŽ UPORABNIKA:

MATIČNA ŠTEVILKA

**IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV DOLOČENIH
UPORABNIKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA**
od 1. januarja do _____

(v evrih, brez centov)

CLENITEV KONTOV	NAZIV KONTA	Oznaka za AOP	Z N E S E K	
			Tekoče leto	Predhodno leto
1	2	3	4	5
	I. SKUPAJ PRIHODKI (402+431)	401		
	1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE (403+420)	402		
	A. Prihodki iz sredstev javnih financ (404+407+410+413+418+419)	403		
	a. Prejeta sredstva iz državnega proračuna (405+406)	404		
del 7400	Prejeta sredstva iz državnega proračuna za tekočo porabo	405		
del 7400	Prejeta sredstva iz državnega proračuna za investicije	406		
	b. Prejeta sredstva iz občinskih proračunov (408+409)	407		
del 7401	Prejeta sredstva iz občinskih proračunov za tekočo porabo	408		
del 7401	Prejeta sredstva iz občinskih proračunov za investicije	409		
	c. Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja (411+412)	410		
del 7402	Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja za tekočo porabo	411		
del 7402	Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja za investicije	412		
	d. Prejeta sredstva iz javnih skladov in agencij (414+415+416+417)	413		
del 7403	Prejeta sredstva iz javnih skladov za tekočo porabo	414		
del 7403	Prejeta sredstva iz javnih skladov za investicije	415		
del 7404	Prejeta sredstva iz javnih agencij za tekočo porabo	416		
del 7404	Prejeta sredstva iz javnih agencij za investicije	417		
del 740	e. Prejeta sredstva iz proračunov iz naslova tujih donacij	418		
741	f. Prejeta sredstva iz državnega proračuna iz sredstev proračuna Evropske unije	419		
	B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe (421+422+423+424+425+426+427+ 428+429+430)	420		
del 7130	Prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe	421		
del 7102	Prejete obresti	422		
del 7100	Prihodki od udeležbe na dobičku in dividend ter presežkov prihodkov nad odhodki	423		
del 7141	Drugi tekoči prihodki iz naslova izvajanja javne službe	424		

(v evrih, brez centov)

ČLENITEV KONTOV	NAZIV KONTA	Oznaka za AOP	Z N E S E K	
			Tekoče leto	Predhodno leto
1	2	3	4	5
72	Kapitalski prihodki	425		
730	Prejete donacije iz domačih virov	426		
731	Prejete donacije iz tujine	427		
732	Donacije za odpravo posledic naravnih nesreč	428		
786	Ostala prejeta sredstva iz proračuna Evropske unije	429		
787	Prejeta sredstva od drugih evropskih institucij	430		
	2. PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU (432+433+434+435+436)	431		
del 7130	Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu	432		
del 7102	Prejete obresti	433		
del 7103	Prihodki od najemnin, zakupnin in drugi prihodki od premoženja	434		
del 7100	Prihodki od udeležbe na dobičku in dividend ter presežkov prihodkov nad odhodki	435		
del 7141	Drugi tekoči prihodki, ki ne izhajajo iz izvajanja javne službe	436		
	II. SKUPAJ ODHODKI (438+481)	437		
	1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE (439+447+453+464+465+466+467+468+469+470)	438		
	A. Plače in drugi izdatki zaposlenim (440+441+442+443+444+445+446)	439		
del 4000	Plače in dodatki	440		
del 4001	Regres za letni dopust	441		
del 4002	Povračila in nadomestila	442		
del 4003	Sredstva za delovno uspešnost	443		
del 4004	Sredstva za nadurno delo	444		
del 4005	Plače za delo nerezidentov po pogodbi	445		
del 4009	Drugi izdatki zaposlenim	446		
	B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost (448+449+450+451+452)	447		
del 4010	Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	448		
del 4011	Prispevek za zdravstveno zavarovanje	449		
del 4012	Prispevek za zaposlovanje	450		
del 4013	Prispevek za starševsko varstvo	451		
del 4015	Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, na podlagi ZKDPZJU	452		
	C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe (454+455+456+457+458++459+460+461+462+463)	453		
del 4020	Pisarniški in splošni material in storitve	454		
del 4021	Posebni material in storitve	455		
del 4022	Energija, voda, komunalne storitve in komunikacije	456		
del 4023	Prevozni stroški in storitve	457		
del 4024	Izdatki za službena potovanja	458		
del 4025	Tekoče vzdrževanje	459		
del 4026	Poslovne najemnine in zakupnine	460		
del 4027	Kazni in odškodnine	461		
del 4028	Davek na izplačane plače	462		
del 4029	Drugi operativni odhodki	463		
403	D. Plačila domačih obresti	464		
404	E. Plačila tujih obresti	465		
410	F. Subvencije	466		
411	G. Transferi posameznikom in gospodinjstvom	467		
412	H. Transferi neprofitnim organizacijam in ustanovam	468		
413	I. Drugi tekoči domači transferji	469		
	J. Investicijski odhodki (471+472+473+474+475+476+477+ +478+479+480)	470		
4200	Nakup zgradb in prostorov	471		
4201	Nakup prevoznih sredstev	472		
4202	Nakup opreme	473		



(v evrih, brez centov)

CLENITEV KONTOV	NAZIV KONTA	Oznaka za AOP	Z N E S E K	
			Tekoče leto	Predhodno leto
1	2	3	4	5
4203	Nakup drugih osnovnih sredstev	474		
4204	Novogradnja, rekonstrukcija in adaptacije	475		
4205	Investicijsko vzdrževanje in obnove	476		
4206	Nakup zemljišč in naravnih bogastev	477		
4207	Nakup nematerialnega premoženja	478		
4208	Študije o izvedljivosti projektov, projektna dokumentacija, nadzor, investicijski inženiring	479		
4209	Nakup blagovnih rezerv in intervencijskih zalog	480		
	2. ODHODKI IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU (482 + 483+ 484)	481		
del 400	A. Plače in drugi izdatki zaposlenim iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	482		
del 401	B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	483		
del 402	C. Izdatki za blago in storitve iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu	484		
	III/1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (401-437)	485		
	III/2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI (437-401)	486		

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 3/A 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).

POLLETNO POROČILO ZA JAVNE ZAVODE

NAZIV JAVNEGA ZAVODA:

A. IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV PO NAČELU DENARNEGA TOKA

	- v evrih -	SPREJETI FINANČNI NAČRT 2013	REALIZACIJA JANUAR- JUNIJ 2013	OCENE REALIZACIJ JANUAR- DECEMBER 2013	% REALIZACIJ FINANČNEGA NAČRTA 2013
		(1)	(2)	(3)	(4=3/1)
I. SKUPAJ PRIHODKI		0	0	0	
1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE (A+B)		0	0	0	
A. Prihodki iz sredstev javnih financ		0	0	0	
7400 a. Prejeta sredstva iz državnega proračuna					
7401 b. Prejeta sredstva iz občinskih proračunov					
7402 c. Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja					
7403, d. Prejeta sredstva iz javnih skladov in agencij					
del 740 e. Prejeta sredstva iz proračunov iz naslova tujih donacij					
741 f. Prejeta sredstva iz državnega proračuna iz sredstev proračuna Evropske unije					
B) Drugi prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe		0	0	0	
del 7130 Prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe					
del 7102 Prejete obresti					
del 7100 Prihodki od udeležbe na dobičku in dividend ter presežkov prihodkov nad odhodki					
del 7141 Drugi tekoči prihodki iz naslova izvajanja javne službe					
72 Kapitalski prihodki					
730 Prejete donacije iz domačih virov					
731 Prejete donacije iz tujine					
786 Ostala prejeta sredstva iz proračuna Evropske unije					
787 Prejeta sredstva od drugih evropskih institucij					
2. PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU		0	0	0	
del 7130 Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu					
del 7102 Prejete obresti					
del 7103 Prihodki od najemnin, zakupnin in drugi prihodki od premoženja					
del 7100 Prihodki od udeležbe na dobičku in dividend ter presežkov prihodkov nad odhodki					
del 7141 Drugi tekoči prihodki, ki ne izhajajo iz izvajanja javne službe					
II. SKUPAJ ODHODKI		0	0	0	
1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE		0	0	0	
A. Plače in drugi izdatki zaposlenim		0	0	0	
del 4000 Plače in dodatki					
del 4001 Regres za letni dopust					
del 4002 Povračila in nadomestila					
del 4003 Sredstva za delovno uspešnost					
del 4004 Sredstva za nadurno delo					
del 4005 Plače za delo nerezidentov po pogodbi					
del 4009 Drugi izdatki zaposlenim					
B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost		0	0	0	
del 4010 Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje					
del 4011 Prispevek za zdravstveno zavarovanje					



		SPREJETI FINANČNI NAČRT 2013	REALIZACIJA JANUAR- JUNIJ 2013	OCENE REALIZACIJ JANUAR- DECEMBER 2013	% REALIZACIJ FINANČNEGA NAČRTA 2013
	- v evrih -	(1)	(2)	(3)	(4=3/1)
del 4012	Prispevek za zaposlovanje				
del 4013	Prispevek za starševsko varstvo				
del 4015	Premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, na podlagi ZKDPZJU				
	C. Izdatki za blago in storitve za izvajanje javne službe	0	0	0	
del 4020	Pisarniški in splošni material in storitve				
del 4021	Posebni material in storitve				
del 4022	Energija, voda, komunalne storitve in komunikacije				
del 4023	Prevozni stroški in storitve				
del 4024	Izdatki za službena potovanja				
del 4025	Tekoče vzdrževanje				
del 4026	Poslovne najemnine in zakupnine				
del 4027	Kazni in odškodnine				
del 4029	Drugi operativni odhodki				
403	D. Plačila domačih obresti				
404	E. Plačila tujih obresti				
410	F. Subvencije				
411	G. Transferi posameznikom in gospodinjstvom				
412	H. Transferi neprofitnim organizacijam in ustanovam				
413	I. Drugi tekoči domači transferji				
	J. Investicijski odhodki				
	2. ODHODKI IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU	0	0	0	
del 400	A. Plače in drugi izdatki zaposlenim iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu 482				
del 401	B. Prispevki delodajalcev za socialno varnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu 483				
del 402	C. Izdatki za blago in storitve iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu 484				
	III. PRESEŽEK (PRIMANJKLJAJ) PRIHODKOV NAD ODHODKI (I.-II.)	0	0	0	

ZAPISKI



NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE









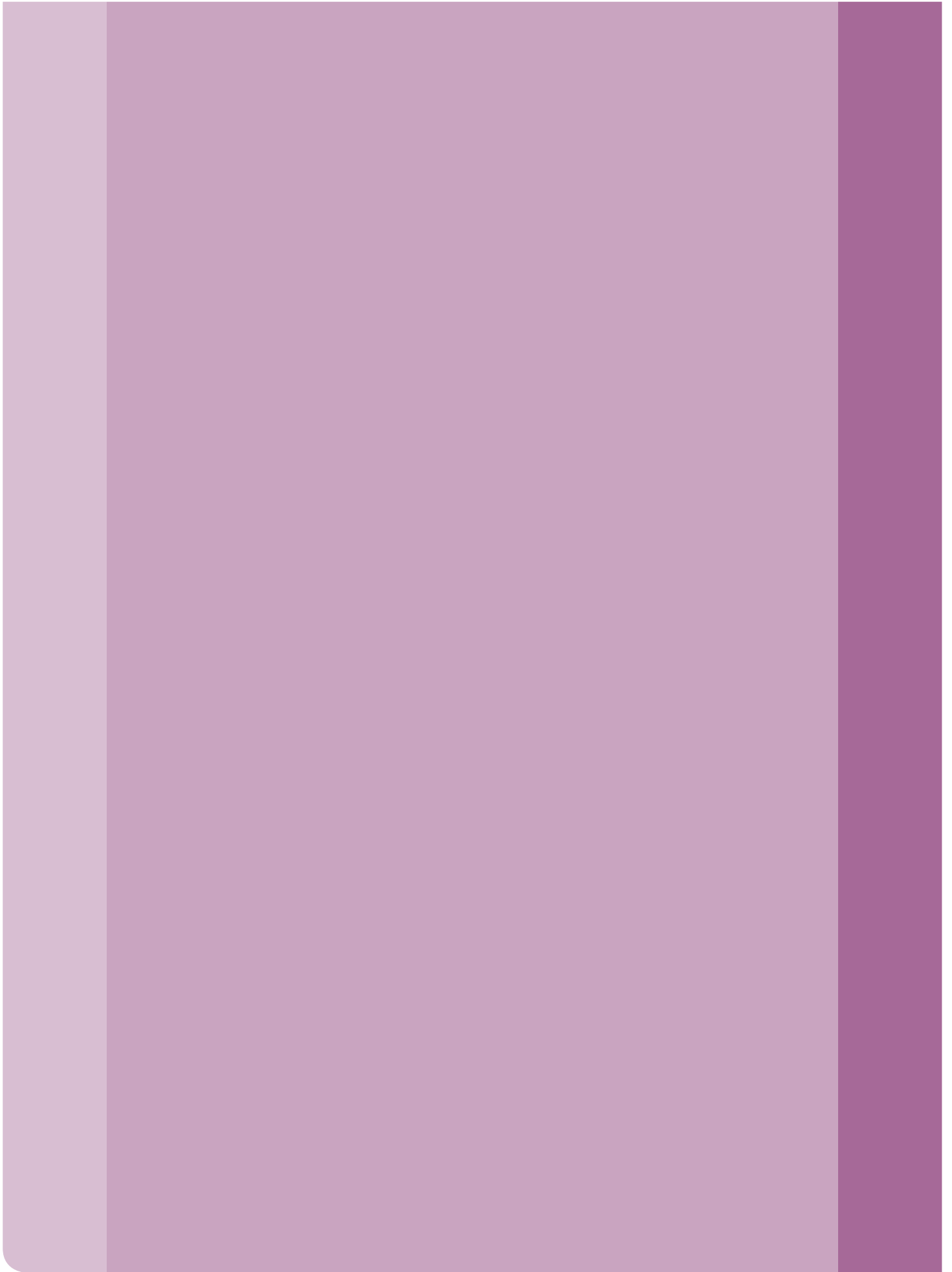






NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE







Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



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

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Področja vodenja šol in vrtcev

Gradivo za udeležence

21. in 22. januar 2014