



Šola za ravnatelje

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Aktualne vsebine
s področja vodenja

Gradivo za udeležence

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

20. in 21. januar 2015

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE:
Aktualne vsebine s področja vodenja

Gradivo za udeležence

Uredil: Tomaž Prelog

Izdala in založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Vlasta Poličnik

Oblikovanje: B&S d.o.o.

Tisk: Birografika Bori d.o.o.

Naklada: 250

Kranj, 2015

© Šole za ravnatelje



Šola za ravnatelje

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Aktualne vsebine s področja vodenja

Gradivo za udeležence

20. in 21. januar 2015



PROGRAMSKI ODBOR

- mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje, vodja programskega odbora
- mag. Vlasta Poličnik, Šola za ravnatelje
- mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje

ORGANIZACIJSKI ODBOR

- Tomaž Prelog, Šola za ravnatelje, vodja organizacijskega obora
- Eva Valant, Šola za ravnatelje
- Anja Sagadin Bedrač, Šola za ravnatelje

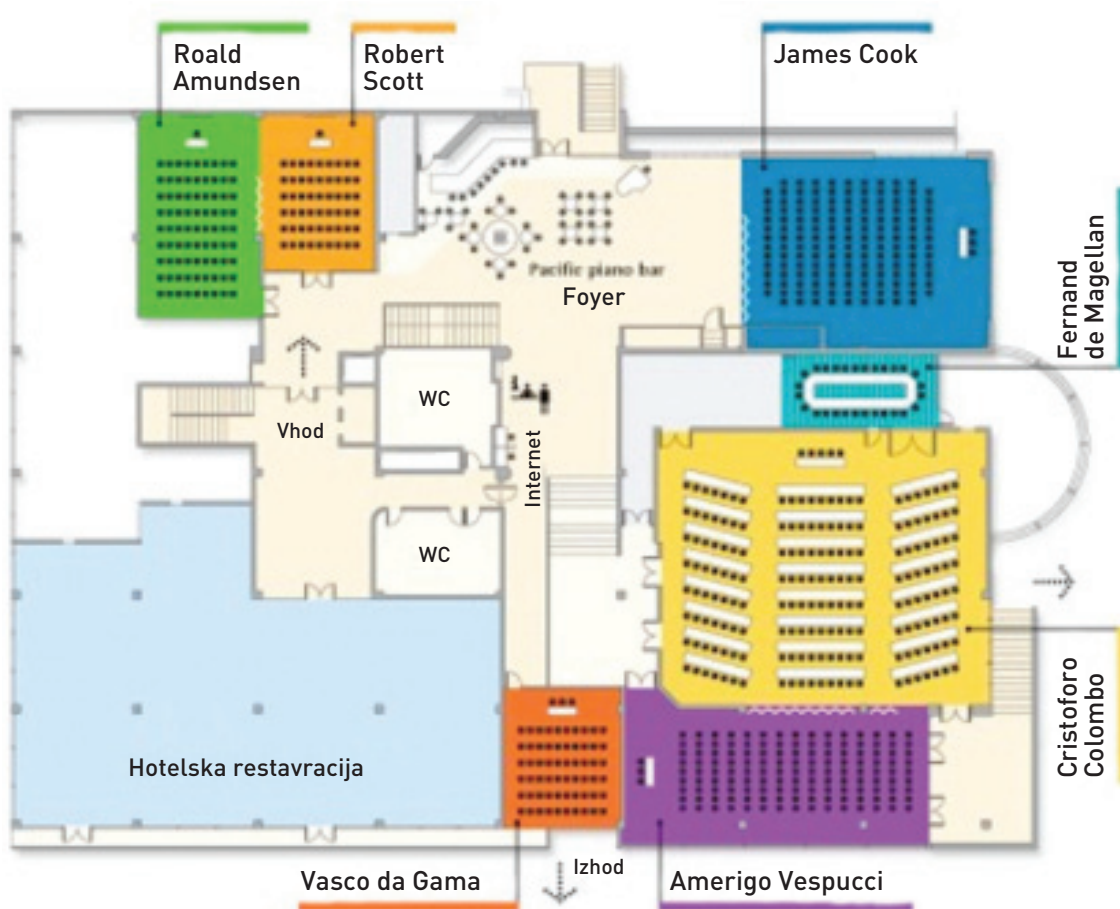
KAZALO

Tloris kongresnega centra	3
Program srečanja	4
Plenarna predavanja	5
Predstavitev primerov dobre prakse	61
Zapiski.....	64

TLORIS KONGRESNEGA CENTRA PORTUS, Hotel Slovenija



NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE





PROGRAM

TOREK, 20. JANUAR 2015

11.00–11.30	Uvodni nagovor	Predstavniki ministrstva za izobraževanje, znanost in šport mag. Vlasta Poličnik , Šola za ravnatelje
11.30–13.00	Pomen integritete v izobraževanju	Alma Maruška Sedlar , Komisija za preprečevanje korupcije in sodelavci
13.00–14.30	Odmor	
14.30–16.30	O aktualnih novostih s področja zakonodaje	Ksenija Mihovar Globokar , spec. in mag. Sebastijan Čagran , Šola za ravnatelje
16.30–17.00	Odmor	
17.00–18.00	Predstavitve primerov dobre prakse vodenja	
20.00	Večerja z družabnim srečanjem	

SREDA, 21. JANUAR 2015

9.00–10.30	Distribuirano vodenje: izziv in priložnost za ravnatelje	dr. Milan Pol , Masaryk University, Oddelek za izobraževanje
10.30–11.00	Odmor	
11.00–13.00	O aktualnih novostih s področja financ in računovodstva (e-računi)	dr. Tatjana Horvat , Šola za ravnatelje, Darinka Arh Pilihi in Tina Šinkovec , Uprava za javna plačila

PLENARNA PREDAVANJA

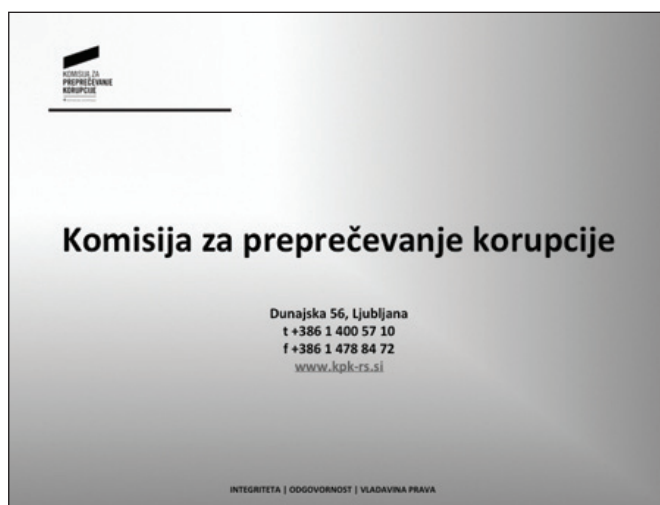
Alma Maruška Sedlar, namestnica predsednika Komisije za preprečevanje korupcije ter uslužbenci Komisije za preprečevanje korupcije

INTEGRITETA V IZOBRAŽEVANJU

Predavanje bo vsebovalo naslednje teme:

- tveganja za kršitev integritete oziroma korupcijska tveganja, ki jih je šolstvo identificiralo v svojih kontrolnih okoljih in ukrepi, ki so si jih za obvladovanje slednjih določili;
- ugotovljena nasprotja interesov v javnih zavodih šolstva (ugotovitve KPK);
- kako narediti postopke izbiranja ravnateljev transparentne in neokužene z nasprotji interesov, enako velja za sestavo in delo svetov zavodov (ugotovitve KPK)
- darila.

Predavanje bo izhajalo iz konkretnih ugotovitev Komisije za preprečevanje korupcije, povezanih z izobraževanjem.





- **ZIntPK** - Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (Uradni list RS, št. 45/2010), stopil v veljavo 5.6.2010
- **ZIntPK-A** - Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o integriteti in preprečevanju korupcije (Uradni list RS, št. 26/2011), stopil v veljavo 23.4.2011
- **ZIntPK-B** - Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o integriteti in preprečevanju korupcije (Uradni list RS, št. 43/2011), stopil v veljavo 4.6.2011

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



KAJ JE NASPROTJE INTERESOV?

“Okoliščine, v katerih zasebni interes uradne osebe vpliva ali ustvarja videz, da vpliva na nepristransko in objektivno opravljanje njenih nalog.”

≠ NEZDRUŽLIVOST

- **Zasebni interes** uradne osebe pomeni premoženjsko ali nepremoženjsko korist zanj, za njene družinske člane in osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imela osebne, poslovne ali politične stike.
- **Družinski člani** so zakonec, otroci, posvojenci, starši, posvojitelji, bratje, sestre in osebe, ki s posameznikom živijo v skupnem gospodinjstvu ali v zunajzakonski skupnosti.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



KDO SO URADNE OSEBE?

- funkcionarji
- uradniki na položaju in drugi javni uslužbenci
- poslovodne osebe
- člani organov upravljanja, vodenja, nadzora v subjektih javnega sektorja

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



KDAJ SE RAVNANJE PRESOJA SKLADNO Z ZIntPK?

- za **postopke**, v katerih **izločitev** uradne osebe ni urejena z drugim zakonom
- za razmerja, ko specialen predpis za posamezno kategorijo uradnih oseb ne vsebuje določb o nasprotju interesov

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA

ZJN (79. člen)

- (8) Kadar je oseba, ki vodi postopek javnega naročanja, ki sodeluje pri pripravi razpisne dokumentacije ali njenih delov ali ki v kateri koli fazi odloča v postopku javnega naročanja, **neposredno ali posredno povezana z izbranim ponudnikom** na način, da lahko ta povezava oziroma njen zasebni interes vpliva na objektivno in nepristransko opravljanje nalog v zvezi z javnim naročilom ali vzbuja dvom o njeni objektivnosti in nepristranskosti, mora ta oseba takoj, ko je glede na okoliščine mogoče, vendar najkasneje pred oddajo javnega naročila, predstojnika oziroma naročnika **o tem pisno obvestiti in ravnati v skladu z njegovimi navodili**.
- (9) Šteje se, da obstaja neposredna ali posredna povezava s ponudnikom, če je oseba v zakonski zvezi, zunajzakonski skupnosti, registrirani istospolni partnerski skupnosti, skupnem gospodinjstvu, krvnem sorodstvu v ravni vrsti, krvnem sorodstvu v stranski vrsti do vštete tretjega kolena, sorodstvu po svaštvu do vštete drugega kolena, posvojitelj, posvojenec, rejnik, rejnec, v zasebnem poslovnem ali delovnopravnem razmerju s ponudnikom, njegovim družbenikom z več kot 25 % lastniškim deležem, zakonitim zastopnikom ali prokuristom.
- (10) Kadar je z izbranim ponudnikom v povezavi iz osmega odstavka tega člena zakoniti zastopnik naročnika, mora ta oseba o tem takoj, ko je glede na okoliščine mogoče, vendar najkasneje pred oddajo javnega naročila, **pisno obvestiti nadzorni organ naročnika**. Nadzorni organ mora v tem primeru zagotoviti, da se naloge opravijo zakonito in nepristransko.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



KDO JE DOLŽAN PAZITI NA IN UGOTAVLJATI NASPROTJE INTERESOV?

- URADNA OSEBA**, saj je prav ona tista, ki je seznanjena z vsemi okoliščinami, ki lahko privedejo do nasprotja interesov, nato
- njen **PREDSTOJNIK** oziroma
- KOMISIJA**, če uradna oseba nima predstojnika.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



KDO JE DOLŽAN PAZITI NA IN UGOTAVLJATI NASPROTJE INTERESOV?

- Uradna oseba, ki ob nastopu službe ali funkcije ali med njenim izvajanjem ugotovi nasprotje interesov ali možnost, da bi do njega prišlo, o tem takoj **pisno obvestiti svojega predstojnika**, če predstojnika nima, pa Komisijo.
- Ob tem mora takoj **prenehati z delom** v zadevi, v kateri je prišlo do nasprotja interesov, razen če bi bilo nevarno odlašati.
- Predstojnik oziroma Komisija o obstoju nasprotja interesov **odločita v 15 dneh** in s svojo odločitvijo takoj **seznani uradno osebo**.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



UGOTAVLJANJE NASPROTJA INTERESOV – “ZA NAZAJ”

- Komisija lahko uvede postopek ugotavljanja nasprotja interesov (2 leti).
- O ugotovitvah **seznani** pristojen organ ali delodajalca in določi rok, v katerem jo je dolžan obvestiti o sprejetih ukrepih.
- Če pa je uradna oseba za nasprotje interesov vedela oziroma bi morala in mogla vedeti, pa tudi druge pristojne organe.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



SISTEMSKA NAČELNA MNENJA KOMISIJE GLEDE NASPROTJA INTERESOV

- SISTEMSKO NAČELNO MNENJE GLEDE DOLŽNOSTI IZOGIBANJA NASPROTJU INTERESOV PRI ODLOČANJU NA SVETIH JAVNIH ZAVODOV IN PODOBNIH KOLEKTIVNIH ORGANOV SUBJEKTOV JAVNEGA SEKTORJA (ŠT. 06211-9/2012/24 Z DNE 3.7.2012),
- SISTEMSKO NAČELNO MNENJE GLEDE NEDOVOLJENIH PRAKS V JAVNEM SEKTORJU PRI NAJEMANJU ODVETNIŠKIH STORITEV (ŠT. 06269-2/2012/1 Z DNE 3.7.2012),
- SISTEMSKO NAČELNO MNENJE GLEDE KREPITVE INTEGRITETE IN OMEJEVANJA NASPROTJA INTERESOV PRI DELOVANJU RAZLIČNIH KOMISIJ, SVETOV IN DELOVNIH SKUPIN, V KATERIH SODELUJEJO POSAMEZNIKI, KI NISO ZAPOSLENI V JAVNEM SEKTORJU (ŠT. 06211-9/2012/23 Z DNE 3.7.2012).

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



DARILA

- ZIntPK (30.–34. člen)
- Pravilnik o omejitvah in dolžnostih **funkcionarjev** v zvezi s sprejemanjem daril (Uradni list RS, št. 53/10, 73/10)
- **JAVNI USLUŽBENCI** → ZJU → Uredba o omejitvah in dolžnostih javnih uslužbencev v zvezi s sprejemanjem daril

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



VRSTE DARIL

- **Protokolarna darila** so darila funkcionarjem, dana s strani predstavnikov drugih državnih organov, drugih držav in mednarodnih organizacij in institucij, ob obiskih, gostovanjih ali drugih priložnostih, ter darila, dana v podobnih okoliščinah.
- **Priložnostna darila** manjše vrednosti pa so darila, dana ob posebnih priložnostih, ki ne presegajo vrednosti 75 EUR in katerih skupna vrednost v posameznem letu ne presega 150 EUR, če so dana od iste osebe.
- Darila državnim in lokalnim organom in nosilcem javnih pooblastil.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA



DARILA

- Protokolarna ali priložnostna darila, ki **presega**jo **vrednost 75 EUR**, postanejo last Republike Slovenije, lokalne skupnosti oziroma organizacije, v kateri funkcionar opravlja svojo funkcijo.
- Ne glede na vrednost funkcionar **ne sme sprejemati daril**, ki so ali bi lahko vplivala na objektivno in nepristransko opravljanje njegove funkcije.

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA





SEZNAM DARIL

- podatki o funkcionarju
- datum sprejema darila
- podatki o darovalcu
- vrsta in vrednosti darila (25 EUR)
- navedba ali gre za protokolarno ali priložnostno darilo
- navedba ali je darilo postalo last funkcionarja ali države oziroma lokalne skupnosti ali organa, v katerem funkcionar opravlja svojo funkcijo
- ROK: 31. marec za preteklo leto

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | VLADAVINA PRAVA





Ksenija Mihovar Globokar, spec., mag. **Sebastjan Čagran**, **Anja Ussai**, **Timotej Štritof** in **Barbara Kuk Žgajnar**, Šola za ravnatelje

O AKTUALNIH NOVOSTIH S PODROČJA ZAKONODAJE

Naša vsakoletne srečanja praviloma spremljajo spremembe in ukrepi, ki v veliki meri določijo obravnavane vsebine. Tako bomo to pot ponovno govorili o tem, kar nas čaka po spremenjenih proračunih za leti 2015 in 2016. Predstavljena bodo aktualna vprašanja s področja plač, ocenjevanja in napredovanja zaposlenih, ter izbrane teme s področja delovnih razmerij.



PRAVNE PODLAGE

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
- Zakon za uravnoteženje javnih financ
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015



2

ZAKON O UKREPIH NA PODROČJU PLAČ IN DRUGIH STROŠKOV DELA V JAVNEM SEKTORJU ZA LETO 2015

- višina plač
- regres
- redna delovna uspešnost
- delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela
- napredovanje
- premije dodatnega pokojninskega zavarovanja



3

ZAKON ZA URAVNOTEŽENJE JAVNIH FINANC

- omejitve zaposlovanja
- omejitev sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb ter opravljanja dela dijaka ali študenta
- omejitev sklepanja pogodb o izobraževanju



4



- 5

- 6

- 7

SPREMENJENI UKREPI

- sprosti se napredovanje v plačne razrede in nazive
- zmanjšan obseg sredstev za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela



8

DELOVNA USPEŠNOST IZ NASLOVA POVEČANEGA OBSEGA DELA

- za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog
- pisni dogovor med javnim uslužbencem in predstojnikom
- posebej urejena učna oziroma pedagoška obveznost



9

POGOJI IN MERILA

- povečan obseg dela se opravi:
 - pri opravljanju **rednih delovnih nalog** uporabnika proračuna
 - pri **opravljanju projekta**, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna,
 - pri **opravljanju posebnega projekta**, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva
- javnemu uslužbencu, ki prejema del plače za povečan obseg dela za iste naloge ni mogoče odrediti dela prek polnega delovnega časa
- podrobneje se merila in postopek lahko določi z internimi akti



10

VIRI SREDSTEV



- **redne delovne naloge - iz prihrankov** sredstev za plače posameznega proračunskega uporabnika, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev z dela, ali nezasedenih delovnih mest - **največ 40 % prihrankov**
- **projektne naloge - iz posebnih** projektnih sredstev

11

RAZPOLAGANJE S SREDSTVI ZA PLAČE



Neposredni in posredni uporabniki morajo izvajati politiko zaposlovanja, sistemiziranja delovnih mest in razporejanja zaposlenih na delovna mesta tako, da s prevzemanjem obveznosti, ki ne pomenijo izvrševanja obveznosti do zaposlenih, kot jih določajo predpisi ali kolektivne pogodbe, ne ustvarjajo primanjkljajev sredstev za stroške dela, to je na postavkah, ki vsebujejo plačne konte.

13

RAZPOLAGANJE S SREDSTVI ZA PLAČE



Neposredni in posredni uporabniki morajo izvajati politiko zaposlovanja, sistemiziranja delovnih mest in razporejanja zaposlenih na delovna mesta tako, da s prevzemanjem obveznosti, ki ne pomenijo izvrševanja obveznosti do zaposlenih, kot jih določajo predpisi ali kolektivne pogodbe, ne ustvarjajo primanjkljajev sredstev za stroške dela, to je na postavkah, ki vsebujejo plačne konte.

13

PRERAZPOREJANJE SREDSTEV

- Med letom se lahko prerazporejajo sredstva na plačne konte iz podskupine kontov izdatki za blago in storitve, do višine 2 % obsega sredstev za stroške dela.
- Sredstva se lahko prerazporedijo sredstva na plačne konte v obsegu namenskih sredstev EU, namenskih sredstev finančnih mehanizmov ali donacij.



14

FINANČNI NAČRTI, PROGRAMI DELA

- **Element**
 - izhodišča za pripravo finančnih načrtov posrednih uporabnikov
 - predstojnik posrednega uporabnika proračuna mora svoj finančni načrt oziroma spremembe pripraviti skladno z izhodišči
 - soglasje pristojnega ministrstva, župana



15

KADROVSKI NAČRTI

- Zavodi morajo ob sprejetju programa dela in finančnega načrta sprejeti tudi kadrovski načrt.
- Ministrstvo oziroma občinska uprava mora posrednim uporabnikom proračuna iz svoje pristojnosti posredovati izhodišča za pripravo kadrovskega načrta.
- Število zaposlenih se mora v obdobju od januarja 2015 do januarja 2016 znižati za en odstotek.



16



ZAPOSLOVANJE

- Zavod lahko zaposluje na podlagi soglasja pristojnega organa iz 186. člena ZUJF, če ima sprejet program dela, finančni načrt in kadrovski načrt.



17

REBALANS ZA LETO 2015, OBČINSKI PRORAČUNI

(trinajsti odst. 49. člena ZIPRS14, 15)

- posredujejo izhodišča za pripravo finančnih načrtov posrednih uporabnikov v 15 dneh po sprejemu rebalansa proračuna države za leto 2015 oziroma po sprejemu proračuna občine za leto 2015.



18

OBDOBJE ZAČASNEGA FINANCIRANJA

- Do sprejema finančnega načrta in programa dela posrednih uporabnikov proračuna se financiranje nalog in drugih s predpisi določenih namenov začasno nadaljuje na način, kot ga za neposredne uporabnike določa 32. člen ZJF.
- Na podlagi tega se tudi soglasja k zaposlitvam lahko nemoteno izdajajo.



19

32. člen ZJF

- Če proračun ni sprejet pred začetkom leta, na katero se nanaša, se financiranje funkcij države in občine ter njihovih nalog in drugih s predpisi določenih namenov (v nadaljnjem besedilu: začasno financiranje) **začasno nadaljuje na podlagi proračuna za preteklo leto in za iste programe kot v preteklem letu. V obdobju začasnega financiranja neposredni uporabniki ne smejo povečevati števila zaposlenih glede na stanje na dan 31. december preteklega leta.**



20

PREMIJE KOLEKTIVNEGA DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA

- v obdobju od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015 se jih bo izplačalo v višini 10 odstotkov
 - v obdobju od 1. 7. 2015 do 30. 10. 2015 se jih bo izplačalo v višini 15 odstotkov
 - v obdobju od 1. 11. 2015 do 31. 12. 2015 se jih bo izplačalo v višini 30 odstotkov
- glede na skupno višino premij po premijskih razredih, veljavnih na dan 1. 1. 2013



21

DRUGE SPREMEMBE



22

SPREMEMBE ZUJF

- soglasje k pogodbam–184. člen
- prenehanje delovnega razmerja–188.člen



23

184. člen

- V primeru, da se avtorska ali podjetna pogodba sklepa na podlagi zakona, ki ureja javno naročanje, morajo uporabniki proračuna od dajalcev soglasja navedenih v 186. členu zakona, pridobiti soglasje samo k objavi obvestila o naročilu oziroma k posredovanju povabila k oddaji ponudb.



24

188. člen

- Pogodba o zaposlitvi preneha veljati javnemu uslužbencu (moški in ženska), ki izpolni pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine za moške na podlagi četrtega, v prehodnem obdobju pa na podlagi petega odstavka 27. člena v povezavi s prvim in drugim odstavkom 398. člena Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.
- Uslužbenkam, ki so sklenile dogovor o nadaljevanju delovnega razmerja zaradi predpisanih pogojev za upokojitev, pogodba o zaposlitvi preneha veljati šele, ko izpolnijo pogoje iz spremenjenega prvega odstavka 188. člena zakona.



25

ŠR
Šola za ravnanje

Hvala za pozornost

V prezentaciji navedeni akti so dostopni na:
www.pisrs.si






DOPUSTI V LETU 2015

mag. Sebastjan Čagran,
Šola za ravnatelje

Priloga 29, 4000 Kranj
www.sola-zaravnatelje.si



PRIDOBITEV PRAVICE DO IN MINIMALNO ŠTEVILO DNI LD

PRIDOBITEV PRAVICE DO LD:

- s sklenitvijo delovnega razmerja (prej po 6 mesecih zaposlitve)

MINIMALNO ŠTEVILO DNI LD

- ZDR: 4 tedne (ne glede na delovni čas: PDČ ali KDČ)
- dejansko število dni je odvisno od delavčeve razporeditve delovnih dni v tednu 5 = 5/5, 4 = 4/5 (5 = 20, 4 = 16, 3 = 12), vedno pa 4 tedne

ZDR s 4 tedni določa le minimum, pomembna je KP

2



PRAVICA DO KORIŠČENJA SORAZMERNEGA DELA LD

- zaposleni, ki v posameznem koledarskem letu ne delajo celo leto, imajo pravico do sorazmernega dela LD

PRIMERI:

- pogodbe o zaposlitvi za DČ
- vse zaposlitve med koledarskim letom
- načrtovano prenehanje delovnega razmerja (zaradi upokojitve sredi koledarskega leta, odpovedi ipd.)

3

PRAVICA DO KORIŠČENJA SORAZMERNEGA DELA LD



- Delavec ima pravico do sorazmernega dela dopusta v višini 1/12 za vsak mesec zaposlitve.

PRI ODMERI SE:

- kot osnova upošteva izračun števila dni dopusta oz. kot bi jih delavec imel pravico koristiti, če bi delal celo leto (12/12)
- upoštevajo le dopolnjeni meseci zaposlitve (6 mesecev in 25 dni = 6/12)
- kot mesec se ne štejejo koledarski meseci, ampak 30 dni (zaposlitev od 5. 1. 2015 do 5. 9. 2015 = 8m)
- v primeru izračuna nedopolnjenih dni LD najmanj polovica dneva zaokroži na cel dan

4

PRAVICA DO KORIŠČENJA SORAZMERNEGA DELA LD



V primeru prenehanja delovnega razmerja sredi koledarskega leta:

- s sklenitvijo PoZ pri drugem delodajalcu vsak delodajalec omogoča koriščenje sorazmernega dela – ni prenosa dopusta, razen če se delodajalca dogovorita
- s podajo odpovedi (nov delodajalec ni znan), z upokojitvijo ipd. delodajalec delavcu omogoča le izrabo sorazmernega dela dopusta
- možnost dogovora o denarnem nadomestilu za neizrabljen letni dopust (izredno, le v primerih prenehanju delovnega razmerja, ko koriščenje dopusta ni bilo omogočeno zaradi objektivnih razlogov)

5

ODMERA LD



DOLOČBE ZDR-1 IN KP:

- delovna doba (19 do 25 dni po lestvici iz KP) (tudi če šele v 2015 dopolni delovno dobo)
- zahtevnost delovnega mesta (2 do 6 dni po lestvici iz KP glede na izobrazbo, ki se zahteva za zasedbo DM)
- delovni pogoji (brez posebnih pogojev dela):
 - vodja zavoda - 5 dni
 - vodja enote vrtca, podružnične šole, pomočnik ravnatelja ali vodja org. enote znotraj zavoda – 4 dni
- psihične obremenitve, socialne in zdravstvene razmere

6

ODMERA LD – SOCIALNE IN ZDRAVSTVENE RAZMERE	
KP	ZDR
- za vsakega otroka (prej le samohranilci) do sedmega leta 2 dni (KP) → (tudi če v 2014 dopolni 7 let)	- za vsakega otroka do 15. leta ZDR-1-1 dan
- za nego in varstvo težje telesno ali zmerno, težje ali težko duševno prizadeto osebo (ne le otroci) za 5 dni (odločba ali zdravniško potrdilo)	- za nego in varstvo otrok, ki potrebujejo posebno nego in varstvo (v skladu z zakonom o družinskih prejemkih) 3-dni
- za vsakega otroka (prej le samohranilci) od 7. do 15. leta 1 dan (KP) → (tudi če v 2014 dopolni 15 let) – tudi skrbniki, rejnik	- za vsakega otroka do 15. leta 1-dan
- invalidi II in III kategorije – 1 dan-(KP)	- ZDR-1 vsi invalidi najmanj 3 dni
- delovni invalidi ali osebe z najmanj 60 % telesno okvaro – 5 dni (KP)	- ZDR-1 vsi invalidi in delavci z najmanj 60% telesno okvaro najmanj 3-dni



7

DELOVNI INVALIDI IN DELAVCI Z NAJMANJ 60 % TELESNO OKVARO

Za delovnega invalida se za potrebe odmere dopusta šteje oseba, katere invalidnost je posledica poklicne bolezni ali nesreče pri delu



8

ODMERA LD

DOLOČBE ZDR-1 IN KP:

- dopolnjena starost 50 let – 5 dni (KP) → ZDR
starejši delavci 3 dni
(tudi, če šele v 2015 dopolni 50 let)
- starejši od 55 let
- strokovni delavci – 1 dan



9



ODMERA LD

DOLOČBE ZUJF:

- omejujejo stevilo dni LD iz naslova
 - delovne dobe
 - zahtevnosti dela
 - starosti
 - socialnih in zdravstvenih razmer in drugih kriterijev

Na podlagi teh pogojev lahko imajo javni uslužbenci največ 35 dni LD.

- dodatnih 15 dni le za *posebne pogoje dela*

10



ODMERA LD

POSEBNI POGOJI DELA V KP:

- vzgojno-izobraževalno in drugo delo z otroci oz. učenci s posebnimi potrebami v:
 - zavodih za vzgojo in izobraževanje otrok, mladoletnikov in mlajših polnoletnih oseb s posebnimi potrebami
 - šolah s prilagojenim programom
 - razvojnih oddelkih vrtcev.
- delo strokovnih in tehničnih delavcev, katerih narava dela se nanaša na otroke s posebnimi potrebami (spremljevalec, varuh, zdravstveno osebje ipd.) → Odbor za razlago KP

11



ODMERA LD

POSEBNI POGOJI DELA V KP:

- delo v hrupu, vročini, prahu in vlagi oz. pod vplivom vremenskih razmer – 3 dni
- delo v nočnem času – 3 dni

12



- Služben elektronski
poštni naslov (ne gmail,
siol, hotmail ipd.)

13



NAPREDOVANJA V LETU 2015

ZAKON O UKREPIH NA PODROČJU
PLAČ IN DRUGIH STROŠKOV DELA V
JAVNEM SEKTORJU ZA LETO 2015
(ZUPPJS15)

Timotej Štritof,
Šola za ravnatelje



Predstava 29. 4. 2015 Kranj
www.solasoravnatelje.si



7. člen ZUPPJS15

Javni uslužbenci, ki v letu 2015 napredujejo v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2015.

2



7. člen ZUPPJS15

Javni uslužbenci, ki v letu 2016 napredujejo v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2016.

3





7. člen ZUPPJS15

Javni uslužbenci v letu 2015 pridobijo pravico do plače s pridobitvijo naziva ali višjega naziva, če je pridobitev naziva ali višjega naziva pogoj za opravljanje dela na delovnem mestu, na katerega se javni uslužbenec premešča oziroma za katerega sklepa pogodbo o zaposlitvi.



4

OCENJEVANJE

Postopek ocenjevanja javnega uslužbenca se izvede vsako leto najkasneje do 15. marca.



5

NAPREDOVANJE

Napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje.



6

LETO, KI SE NE ŠTEJE V NAPREDOVALNO OBDOBJE

- 2014
- 2011



7

NAPREDOVANJE

Pri prehodu na drugo delovno mesto v okviru javnega sektorja se javnemu uslužbencu napreduvalno obdobje ne prekine v primeru, če zasede delovno mesto v istem ali nižjem tarifnem razredu:

- v isti plačni podskupini ali
- na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v različnih plačnih podskupinah.



8

NAPREDOVANJE

Javni uslužbenec, ki napreduje v naziv:

- prenese že dosežena napredovanja v plačne razrede tako, da,
- se doseženi plačni razred pred napredovanjem v naziv poveča za največ tri plačne razrede (uvrstitev v višji plačni razred, kot ga je možno doseči z napredovanjem, ni mogoča).



9



NAPREDOVANJE

Ob izpolnitvi pogojev za napredovanje v plačne razrede delodajalec javnega uslužbenca najkasneje 15 dni po izteku roka za ocenitev pisno obvesti o:

- napredovanju,
- številu plačnih razredov napredovanja in
- plačnem razredu osnovne plače ter mu izroči pisni predlog aneksa k pogodbi o zaposlitvi.

10

Kongresni center Portorož, Hotel Slovenija, Portorož

SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Anja Ussai, Šola za ravnatelje

Šola za ravnatelje

Priloga 21, 4022 Kranj
www.scolazaravnatelje.si

AKT O SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST

Obvezen notranji akt – podlage:

- Zakon o delovnih razmerjih
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja
- Zakon o javnih uslužbencih
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS

2

6. člen ZJU:

Sistemizacija delovnih mest je akt, ki določa delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih.

3





Sistemizacija delovnih mest je akt, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev za zasedbo delovnih mest in nalog na posameznih delovnih mestih ter plačnimi razredi.

4



Sistemizacijo delovnih mest določi na podlagi normativov in standardov za šolo ravnatelj v soglasju z ministrstvom, za vrtec pa ravnatelj v soglasju z ustanoviteljem.

..... S



- pridobiti mnenje sindikata (8 dni),
- obravnavati in se opredeliti do mnenja sindikata (mnenje sindikata ni zavezujoče),
- pisno obvestiti delavce o sistemizaciji delovnih mest najkasneje osem dni pred sprejemom (17. člen KPVIZ).

6



10. člen ZDR-1:

Delodajalec mora omogočiti, da se delavci seznani z vsemi veljavnimi splošnimi akti:

- splošni akti morajo biti vedno na razpolago,
- na dostopnem mestu,
- na katerem se delavci brez nadzora seznani z vsebino.

7



VSEBINA AKTA O SISTEMIZACIJI

Minimalni obseg podatkov po 7. členu ZSPJS:

- šifra proračunskega uporabnika in šifra notranje organizacijske enote
- naziv proračunskega uporabnika in naziv notranje organizacijske enote
- plačna podskupina (Aneks h KPVIŽ => Katalog)
- šifra delovnega mesta
- ime delovnega mesta

8



- tarifni razred delovnega mesta
- šifra naziva, kjer nazivi obstajajo
- ime naziva, kjer nazivi obstajajo
- plačni razred delovnega mesta oziroma plačni razred naziva
- število napredovalnih razredov na delovnem mestu oziroma v nazivu in
- opis nalog delovnega mesta ali naziva

9



šR
Šola za ravnatelje

21. člen ZJU:
Vsaka oseba javnega prava mora imeti akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta.

10

šR
Šola za ravnatelje

22. člen ZDR-1:
Delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela.

11

šR
Šola za ravnatelje

92. člen ZOFVI:
Strokovni delavci morajo

- obvladati slovenski knjižni jezik,
- imeti ustrezno izobrazbo, določeno z ZOFVI in drugimi predpisi (pravilniki o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev) ter
- imeti opravljen strokovni izpit.

12



- Pravilnik o izobrazbi vzgojiteljev predšolskih otrok in drugih strokovnih delavcev v programih za predšolske otroke in v prilagojenih programih za predšolske otroke s posebnimi potrebami
- Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnem programu osnovne šole
- Pravilnik o smeri izobrazbe učiteljev in drugih strokovnih delavcev v prilagojenem izobraževalnem programu devetletne osnovne šole z nižjim izobrazbenim standardom

13



- Pravilnik o smeri strokovne izobrazbe, ki jo morajo imeti učitelji, korepetitorji in knjižničarji v glasbenih šolah
- Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v poklicnem in strokovnem izobraževanju
- Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnih programih gimnazije
- Pravilnik o smeri in stopnji izobrazbe vzgojiteljev in drugih strokovnih delavcev v domovih za učence in dijaških domovih

14



92. člen ZOFVI:

Delavci, ki opravljajo strokovna, administrativna, tehnična in druga dela morajo

- imeti izobrazbo, določeno s sistemizacijo delovnih mest,
- obvladati slovenski jezik.

107.a člen ZOFVI:

- nekaznovanost

15

20. člen KPVIŽ:

Z aktom o sistemizaciji se za posamezno delovno mesto določijo posebni delovni pogoji za sklenitev delovnega razmerja.

Delovne izkušnje kot posebni delovni pogoji za sklenitev delovnega razmerja se lahko opredelijo do pet let.



16

37. člen Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanja invalidov:

Delodajalci določijo v sistemizaciji delovnih mest primerna delovna mesta za invalide ter druge ukrepe za ravnanje z invalidnostjo na delovnem mestu.

Primerna delovna mesta za invalide so vsa delovna mesta, na katerih, ob upoštevanju izjave o varnosti z oceno tveganja, invalidnost ni ovira za enakovredno opravljanje dela.



17

Pravilniki o normativih in standardih:

Navedba notranjih organizacijskih enot v primeru, da se v zavodu izplačuje položajni dodatek:

- Pravilnik o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (21. člen)
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa osnovne šole (23.a člen)



18



NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva (47.a člen)
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje vzgojno-izobraževalnih programov za otroke s posebnimi potrebami (28.a člen)
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole (11.a člen)





Kongresni
center Portus,
Hotel Slavenski,
Portorož



Šola za ravnatelje

PROSTOVOLJSTVO

Barbara Kuk Žgajnar,
Šola za ravnatelje

Priloga 29, 4000 Kranj
www.solazaravnatelje.si



Šola za ravnatelje

PROSTOVOLJSTVO

- družbeno koristna brezplačna aktivnost (delo, znanje, izkušnje) posameznikov
- dejavnost, ki spodbuja solidarnost, humanost in enakopravnost družbe
- dejavnost, ki krepi solidarnost ljudi, zagotavlja družbeno povezanost in sodelovanje

2



Šola za ravnatelje

- **Zakon o prostovoljstvu**
- Pravilnik o področjih prostovoljskega dela in vpisniku
- Uredba o nagradi in priznanjih
- Poslovnik o načinu dela odbora RS za podelitev nagrade in priznanj na področju prostovoljstva in njegovih strokovnih komisij

3

ZAKON O PROSTOVOLJSTVU (ZProst)

- sprejet 3. februarja 2011, velja od 5. februarja 2011
- namen: priznati, urediti in spodbuditi prostovoljstvo
- cilji:
 - zagotovitev transparentnosti prostovoljstva
 - določitev minimalnih pogojev za prostovoljce, prostovoljske organizacije, organiziranje in opravljanje prostovoljskega dela
 - določitev vloge države pri promociji, spodbujanju in podpori



4

NAČELA Zprost

- prepoved diskriminacije – 10. člen ZProst
- načelo varstva uporabnikov prostovoljskega dela – 11. člen ZProst
- načelo prepovedi izkoriščanja prostovoljcev – 12. člen ZProst
- načelo varstva otrok, mladoletnih oseb in oseb, ki jim je delno ali v celoti odvzeta poslovna sposobnost – 13. člen ZProst
- načelo nezdružljivosti in brezplačnosti prostovoljstva – 14. člen ZProst
- načelo nadnacionalnosti prostovoljskega dela – 15. člen ZProst



5

PROSTOVOLJSKO DELO

- 5. člen ZProst
- = delo, ki ga posameznik po svoji svobodni volji in brez pričakovanja plačila ali neposrednih ali posrednih materialnih koristi zase, opravlja v dobro drugih ali v splošno korist



6



PROSTOVOLJSKO DELO NI ...

- ... brezplačno opravljanje dela:
 - za katero je pogoj ali se prejme plačilo, druga premoženjska korist, oprostitev materialne obveznosti ali nagrada,
 - ki je namenjeno zadovoljevanju zgolj osebnih interesov članov v članski organizaciji in ni v splošno družbeno korist,
 - za katero je **glede na naravo dela potrebno skleniti pogodbo o zaposlitvi**,
 - če obveznost opravljanja temelji na pravnem poslu, ki ga ne določa ta zakon, ali pa ga je ena oseba dolžna izvajati za drugo fizično ali pravno osebo na temelju zakona ali drugega predpisa ali na podlagi sodne odločbe,
 - ki je običajno v sorodstvenih ali prijateljskih odnosih,
 - z namenom strokovnega usposabljanja brez sklenitve pogodbe o zaposlitvi (**volontersko pripravništvo**) v skladu zakonom, ki ureja delovna razmerja ali drugim zakonom.

7



KDO JE LAHKO PROSTOVOLJEC

- vsakdo, ki opravlja prostovoljsko delo, razen v primerih, ki jih določa zakon:
 - za prostovoljsko delo z osebami s posebnimi potrebami in drugimi ranljivimi skupinami – zagotoviti posebna znanja, izkušnje in sposobnosti (ne: ukrep obveznega psihiatričnega zdravljenja ali prepovedi opravljanja poklica, dejavnosti ali dolžnosti, ki je v zvezi s področjem opravljanja prostovoljskega dela ali zoper katere je bil uveden kazenski postopek ali so bile pravnomočno obsojene za kaznivo dejanje zoper življenje in telo, spolno nedotakljivost ali za premoženje) – 11. člen ZProst
 - otroci do dopolnjenega 15. leta (delo, ki prispeva k razvoju, ne ogroža zdravja, razvoja, šolskih obveznosti + mentor) – 13. člen ZProst
 - mladoletne osebe in osebe z omejeno poslovno sposobnostjo (delo, ki je primerno njihovi starosti in psihofizičnim zmožnostim + mentor) – 13. člen ZProst
 - brezposelne osebe – pisno obvestiti pristojni Zavod RS za zaposlovanje – 27. člen ZProst

8



ORGANIZIRANO PROSTOVOLJSTVO

- 7. člen ZProst
- = delo, ki ga posameznik izvaja redno in **najmanj 24 ur letno** + v okviru prostovoljskih organizacij

PROSTOVOLJSKE ORGANIZACIJE

- 9. člen ZProst
- pravne osebe zasebnega prava
- vpisane v vpisnik prostovoljskih organizacij (AJPes)
- delovanje je zakonsko opredeljeno kot nepridobitno
- zagotavljajo in usposablajo prostovoljce za prostovoljsko delo

9

ORGANIZIRANO PROSTOVOLJSTVO V JAVNEM ZAVODU

- na podlagi posebnega **prostovoljskega programa** (določenim z notranjim aktom zavoda)
- dopolnitev rednega programa javne službe
- na podlagi sklenjenega **dogovora s prostovoljsko organizacijo**



10

SKLENITEV DOGOVORA V PISNI OBLIKI JE OBVEZNA:

- če to zahteva prostovoljec, njegov zakoniti zastopnik ali prostovoljska organizacija
- v primerih napotitve prostovoljca na prostovoljsko delo v tujino
- v primerih opravljanja prostovoljske službe (najmanj 20 ur tedensko in v časovnem obdobju, ki traja najmanj šest mesecev brez presledka)
- v primerih prostovoljskega dela otrok do 15. leta, mladoletnih oseb in oseb z delno ali v celoti odvzeto poslovno sposobnostjo



11

BISTVENE SESTAVINE DOGOVORA

- 18. člen ZProst
- podatki o strankah dogovora, njihovem prebivališču oziroma sedežu
- določitev kraja in časa trajanja prostovoljskega dela,
- opis prostovoljskega dela
- določitev pravice do dnevnega in tedenskega počitka
- določitev specifičnih pravic in obveznosti prostovoljca ter obveznost spoštovanja etičnih pravil prostovoljske organizacije
- določitev usposabljanja za prostovoljsko delo in mentorstva
- določitev načina zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu



12



- določitev načina zagotavljanja varnosti v času usposabljanja za prostovoljsko delo, v času opravljanja prostovoljskega dela in v času prihoda ter odhoda s kraja opravljanja tega dela, če se to delo opravlja v okoliščinah, ki bi lahko ogrozile varnost, življenje ali zdravje prostovoljca
- določitev upravičenih stroškov vezanih na opravljanje prostovoljskega dela in načina njihove povrnitve prostovoljcu
- določitev načina izvajanja in prenehanja/odpovedi dogovora
- izjava prostovoljca, da na njegovi strani ne obstajajo zdravstvene ali druge okoliščine, ki bi mu onemogočale ali bistveno oteževale izpolnjevanje obveznosti ali bi lahko ogrozile njegovo zdravje ali življenje in zdravje oseb, s katerim med opravljanjem prostovoljskega dela prihaja v stik

13



PRAVICE PROSTOVOLJCA

(v okviru organiziranega prostovoljstva)

- 25. člen ZProst
- seznanitev z organizacijo, vsebino in pogoji
- seznanitev z morebitnimi nevarnostmi
- sklenitev pisnega dogovora
- potrdilo o opravljenem prostovoljskem delu
- seznanitev z etičnim kodeksom
- ustrezno usposabljanje
- mentor
- zagotovitev varnosti
- dnevni in tedenski počitek
- aktivnega sodelovanja pri odločanju v zvezi s prostovoljskim delom
- odklonitev dela
- povrnitev dogovorjenih stroškov
- pravica do ugovora in sodnega varstva

14



OBVEZNOSTI PROSTOVOLJCA

(v okviru organiziranega prostovoljstva)

- 28. člen ZProst
- izpolnjuje obveznosti prevzete s sklenjenim dogovorom
- usposabljanje
- opravljanje prostovoljskega dela
- spoštovanje pravil delovanja prostovoljske organizacije
- varovanje poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov
- poročanje o opravljenem prostovoljskem delu

15

ZAVAROVANJE

- 29. člen ZProst
- obvezno nezgodno zavarovanje v primeru opravljanja nevarnega prostovoljskega dela



16

POTRDILO

- 24. člen ZProst
- izda ga prostovoljska organizacija na zahtevo prostovoljca



17

ODGOVORNOST ZA NASTALO ŠKODO

- 30. člen ZProst
- odgovarja organizacija, v interesu katere je prostovoljec delal takrat, ko je bila škoda povzročena
- namerno/huda malomarnost – regresni zahtevek
- možnost zavarovanja prostovoljske organizacije



18

POVRAČILO STROŠKOV

- 31. člen ZProst
- če je tako dogovorjeno z dogovorom o prostovoljskem delu
- potni stroški, stroški prehrane in nastanitve
- nadomestilo za uporabo lastnih sredstev (značilna, nujna in običajna za opravljanje dela), na letni ravni max. 20% povprečne mesečne plače zaposlenih v RS za januar preteklega koledarskega leta



19

NADZOR

- 49. člen ZProst
- Inšpektorat RS za javno upravo
- Inšpektorat RS za delo
- Informacijski pooblaščenec



20

KAZENSKÉ DOLOČBE

Zajemajo le primere, ki bi pomenili res hude kršitve prostovoljskih organizacij:

- kršitev določb varstva mladoletnih oseb
- kršitev določb varstva oseb z delno ali v celoti odvzeto poslovno sposobnostjo
- opustitev sklenitve dogovora s prostovoljcem
- opustitev vodenja evidenc (opustitev poročanja – sankcija je izbris)
- opustitev izdaje potrdila



21





dr. **Milan Pol**, Masaryk University, Oddelek za izobražanje

DISTRIBUIRANO VODENJE: IZZIV IN PRILOŽNOST ZA RAVNATELJE

Predavanje se osredotoča na zasnovo in prakso distribuiranega vodenja v vzgoji in izobraževanju. Ob tem povzema ključna teoretična izhodišča in analizira praktične primere na področju vzgoje in izobraževanja v mednarodnem prostoru. Ravnatelji bodo na ta način pridobili celosten vpogled v področje distribuiranega vodenja in poglobili razumevanje distribuiranega vodenja z vidika razvoja šole, ki se v prvi vrsti osredotoča na izboljšave na področju učenja in poučevanja.

Z namenom spodbuditve razmisleka o distribuiranem vodenju, bodo predstavljene tudi zmožnosti/spretnosti, ki jih ravnatelji za takšno vodenje potrebujejo, ter glavni izzivi in morebitne koristi tovrstnega načina vodenja s primeri dobrih praks.



AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- vodenje kot kakovost organizacije, ne kot posameznik
- dobro vodenje, dobra šola
- stalnost in spremembe
- management in vodenje
- vizija in sodelovanje



2

AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- trojna vloga (ples na treh porokah)
- razvojna perspektiva
- občutljivost za kulturo



3

AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- Izzivi:
 - vse večja kompleksnost
 - vključevanje (trajno življenje) sprememb v šole
 - etična vprašanja
 - šola kot najpomembnejši subjekt (Brunner)
 - misija nemogoče (Freud)



4





šR

Ne manjka mi vodstvenih veščin. Vsem ostalim manjkajo veščine sledenja.

© Randy Glasbergen / glasbergen.com

"I'm not lacking leadership skills. Everyone else is lacking followship skills!"

5

šR

JE DISTRIBUIRANO VODENJE(DV) KLJUČ?

- DV – izrazita oblika „post-heroičnega“ (Badaracco, 2001) vodenja v aktualnem izobraževalnem diskurzu
- DV priznava raznolike vodje: vodje+ (Spillane et al., 2004) in pomeni, da so dejavnosti vodenja široko razporejene v organizacijah in med njimi (Harris, 2007).
- DV ni zgolj proces, pri katerem ravnatelj poverja odgovornosti drugim. Je bolj način razmišljanja oziroma pogled, ki se lahko izraža na različne načine.
- DV nima le strukturnih, ampak predvsem kulturne (družbene) razsežnosti.

6

šR

DV – ZAKAJ GA RABIMO?

- Razvoj vodenja je pomemben za osrednji namen šole – izboljšanje rezultatov učencev.
- Šole so mesta učenja... Ne le za učence... Postati morajo mesto učenja tudi za sodelujoče odrasle.

7

DV – TRI TEMELJNE DOMNEVE

- Vodenje nastane kot zmes v skupini oziroma mreži sodelujočih posameznikov.
- Meje vodenja so odprte.
- Različne oblike strokovnosti so razporejene med mnogimi, ne le med nekaterimi.

DV temelji na zaupanju, pomeni medsebojno sprejemanje zmožnosti za vodenje, od formalnih vodij zahteva, da „izpustijo iz rok“ nekaj nadzora in moči, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne pa ukazovanju in nadzoru. Vse to predstavlja resen izziv tradicionalnim hierarhičnim modelom moči in nadzora v organizacijah ter lahko naloži vodjem resne fizične in psihične zahteve. (MacBeath idr., 2004).



8



DV – KAJ NI?

Trdno verjamem v distribuirano vodenje. To pomeni, jaz sprejemam vse odločitve, vi jih natipkate in razdelite med zaposlene.



"I'm a firm believer in distributive leadership. That means that I make all the decisions and then you type them up and distribute them to the staff."



9

DV – ZAKAJ JE PRILJUBLJENO?

Normativna moč

Zaradi rasti „pohlepa države“ so se razmahnile naloge in dogovornosti vodij. Ena sama oseba (majhna skupina) ne zmore vseh... Treba jih je razporediti med učiteljske time, nepedagoške delavce in učence kot vodje.

Reprezentativna moč

Stare organizacijske strukture nič več ne ustrezajo zahtevam učenja za 21. stoletje. Novi modeli izobraževanja vse bolj temeljijo na sodelovanju, mreženju in delovanju več služb. To zahteva nove in bolj odzivne načine vodenja, ki lahko „obhodijo“ različne organizacijske pokrajine.

Empirična moč

Obstajajo empirični dokazi, da DV pozitivno vpliva na organizacijske cilje in učenje učencev (DV vpliva na pozitivne organizacijske spremembe).



10

VZORCI DV

Formalna razporeditev: ko vodenje namenoma poverimo oziroma razporedimo.

Pragmatična razporeditev: ko se o vlogah in odgovornostih vodenja dogovorimo in jih razporedimo med različne akterje.

Strateška razporeditev: ko pripeljemo nove ljudi z določenimi spretnostmi, znanjem in/ali dostopom do virov, da izpolnijo določene potrebe vodenja.

Postopna razporeditev: ko ljudje postopoma z izkušnjami pridobivajo odgovornosti za vodenje.

Oportuna razporeditev: ko ljudje z veseljem relativno nenačrovano prevzamejo dodatne odgovornosti poleg svojih običajnih.

Kulturna razporeditev: ko je vodenje za člane/skupine v organizaciji samoujemno in naravno razdeljeno med posameznike.

Omenjeni vzorci so v različnem času na različnih mestih različno učinkoviti. (MacBeath, 2004)



11

DV – MOŽNE PREDNOSTI

- DV širi temelje za odločanje.
- DV oblikuje bolj ravne organizacijske strukture.
- DV odpira priložnosti, da ljudje prispevajo k skupnemu dobremu, kar lahko izboljšuje učenje in poučevanje, pa tudi organizacijsko učinkovitost šole.
- DV izboljšuje možnosti za trajnost sprememb v šolah.
- DV pomeni boljše priložnost za kontinuiteto vodenja v šolah (nasledstvo).
- DV pomeni priložnost, da delovna mesta postanejo bolj demokratična.
- DV lahko zmanjša ravnateljevo osamo.
- DV lahko osvobodi ravnatelje – da se posvetijo tistemu, kar je zares pomembno/strateško.
- DV odpira možnosti na področju profesionalnega razvoja učiteljev in drugih zaposlenih.
- DV lahko spodbuja motivacijo pri zaposlenih.
- DV je razvijanje zmoglosti organizacije.
- DV ni „več vodij“ (seštevanje), ampak spodbujanje „harmoničnega delovanja“ in množičnega vključevanja. Zato je DV mnogo več kot seštevek posameznih delov.



12

DV – MOŽNE PREDNOSTI ZA UČITELJE

- Učitelji lahko pokažejo več profesionalnosti.
- Učitelji so bolj pripravljeni sprejeti spremembe in več sodelujejo.
- Učitelji se odkrito vključujejo v dejavnosti profesionalnega učenja.
- Učitelji lahko izrazijo večjo zavzetost za izboljševanje svojega poučevanja.
- Učitelji so pripravljeni sodelovati med seboj pri organizaciji in pregledu obstoječe prakse učenja in poučevanja.
- Učitelji sprejemajo izraziteljšo vlogov šoli v zvezi z DM in s tem povezanimi dejavnostmi.

(MacNeill in Silcox, 2006)



13

DV – IZZIVI I

- Zaradi inercije, prevelike previdnosti oziroma negotovosti se nekateri ljudje ne odzovejo pozitivno na izzive DV.
- Zmožnost in volja učiteljev, da bi delovali zunaj učilnic.
- Omogočanje preskoka med vodenjem razreda in dela šole (podpora ravnateljev, potrebna sta osebni in kulturni razvoj zaposlenih) .



14

DV – IZZIVI II

- Učitelji so lahko pod prevelikim pritiskom zaradi skupnega sprejemanja odločitev.
- Razporejanje vodenja lahko postane razporejanje nesposobnosti.
- Ravnatelji včasih nimajo dovolj načinov, da bi nagradili/pohvalili učitelje vodje.
- odgovornost formalnih vodij šol



15

DV IN RAVNATELJI

- Ravnatelji šol imajo pri povezovanju distribuiranega vodenja in učenja dvojno vlogo:
 - sami morajo biti pedagoški vodje;
 - zavedati se morajo, da je treba razvijati zmožnost vodenja pri drugih;
 - treba je razvijati tako vodje (človeški kapital) kot vodenje (socialni kapital).



16

RAZVIJANJE DISTRIBUIRANEGA VODENJA – KLJUČNE NALOGE

- oblikovati vizijo, zasnovati pričakovanja za učiteljevo vodenje v šolah
- prepoznati in izbrati učitelje vodje in jih povezati s priložnostmi za vodenje
- uzakoniti delo učiteljev vodij
- zagotoviti neposredno podporo
- razviti veščine vodenja
- voditi proces učiteljevega vodenja

(Murphy, 2005)

17

ODPRT SEZNAM MOŽNOSTI ZA DV

- oblikovati vodstveni tim, tim za nenehne izboljšave
- tim za analizo podatkov
- ciljni timi
- učitelji vodje za posamezne stopnje
- timi učiteljev na srednji ravni
- tim za profesionalni razvoj
- vzajemno svetovanje
- mentorji novim učiteljem
- svetovalci za poučevanje
- ...

18

TODA!

- Uravnotežiti moramo vidike posameznika, skupine in situacije.
- Ne gre za vprašanje ali vertikalnega ali deljenega/distribuiranega vodenja, pač pa:
 - Kdaj je najprimerneje deliti vodenje?
 - Kako lahko nekdo razvije distribuirano vodenje?
 - Kako lahko izkoristimo tako vertikalno kot distribuirano vodenje za opolnomočenje zaposlenih?

19

TUDI VAŠA ŠOLA?



KORISTNA VPRAŠANJA

- Kako je vodenje razporejeno v naši šoli?
- Je tak vzorec optimalen?
- Kako razvijamo in spodbujamo DV?
- Kako lahko distribuirano vodenje razširimo med starše, učence in širšo skupnost?
- Kakšen vpliv ima DV?

© Randy Glasbergen for RapidBI.com

RAPIDBI



"To be an effective team leader, you need patience, strength, insight, tenacity and courage. If that doesn't work, bribe them with doughnuts."

Za učinkovito vodjo tima moraš imeti potrpljenje, moč, vpogled, vztrajnost in pogum. Če to ne deluje, jih podkupi s krofi.



šR

Hvala

pol@phil.muni.cz

23

šR

TEMELJNA LITERATURA

- Badaracco, J.L. We don't need another hero. *Harvard Business Review*, 79, 2001, 8, pp. 120-126.
- Bolden, R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research *International Journal of Management Reviews*, 13, 2011, pp. 251-269.
- Gronn, P. *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman, 2003.
- Harris, A. *Distributed leadership in schools. Developing the leaders of tomorrow*. London: Routledge and Falmer Press, 2008.
- Harris, A., Spillane, J. Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, 2008, 31, pp. 31-34.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. Distributed leadership and organisational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 2007, pp. 337-347.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T. *Distributed Leadership according to the Evidence*. Abingdon: Routledge, 2009.
- MacBeath, J., Oduro, G.K.T., Waterhouse, J. *Distributed Leadership*. An Unpublished Research Report Submitted to the National College For School Leadership, 2004.
- MacNeill, N., Silcox, S. Distributed leadership : all hands on deck! *Australian Educational Leader*, 28, 1, 2006, pp. 10-13.
- Murphy, J. *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2005.
- Spillane, J. *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 2004, pp. 3-34.

24



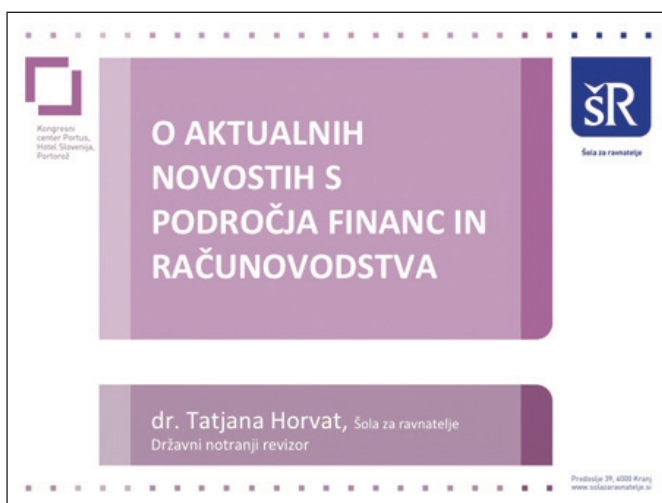


dr. **Tatjana Horvat**, Šola za ravnatelje, **Darinka Arh Pilih** in **Tina Šinkovec**, Uprava za javna plačila

O AKTUALNIH NOVOSTIH S PODROČJA FINANC IN RAČUNOVODSTVA (E-RAČUNI)

1. UJP in izmenjava e-racunov v javnem sektorju v prvih dneh leta 2015 - Darinka Arh Pilih, Uprava za javna plačila (UJP)
2. Posebnosti pri izmenjavi e -racunov v javnem sektorju - Tina Sinkovec, Uprava za javna plačila (UJP)

Predstavnici Uprave za javna plačila, Darinka Arh Pilih in Tina Šinkovec, bosta na nadaljevalnih modulih predstavili prakso izmenjave e-računov v javnem sektorju v prvih dneh leta 2015 ter posebnosti pri izmenjavi e-računov v javnem sektorju. Dr. Tatjana Horvat pa bo predstavila aktualne vsebine iz finančnega poslovanja šol in vrtcev.



VSEBINA

1. e-računi: finančno-računovodski vidik
2. računovodski izkazi: na katere postavke moramo biti pozorni
3. druge aktualne vsebine



2

1. E-RAČUNI:

FINANČNO RAČUNOVODSKI VIDIK



3

KAJ JE IN KAJ NI E-RAČUN

- PU so prejemniki e-računov, neproračunskim uporabnikom jih ni treba izdajati. PU morajo izdajati e-račune drugim PU oz. javnemu sektorju.
- dobropisi, avansni računi ...
- zahtevki, donacije ...
- zavrnitev računa



4



E-RAČUN IZ RAČUNOVODSKEGA VIDIKA



- prehod na e-račune vpliva na prilagajanje računovodskih evidenc in notranjih kontrolnih postopkov
- vpliv na postavko "STROŠKI MATERIALA" in "STROŠKI STORITEV"
- vpliv na postavko "OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV"

5

PROCES LIKVIDACIJE



- formalna in vsebinska likvidacija
- organizacija procesa likvidacije e-računov
- knjiga prejetih računov (poslovna knjiga)
- pravilnik o gibanju knjigovodskih listin
- pravilnik o računovodstvu

6

POSLEDICE



- kontrola nad tokom prejetih računov in denarnim tokom
- bruto bilanca
- informacijski sistem vodi uporabnika po procesu likvidacije
- zmanjšuje se možnost napak pri delitvi porabe na stroškovna mesta
- revizijska sled nastanka poslovnega dogodka
- poslovanje z gotovino

7



2. RAČUNOVODSKI IZKAZI:

NA KATERE POSTAVKE MORAMO BITI POZORNI

8



PRIPRAVA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV/ BILANC ZA 2014

- višina presežka oz. primanjkljaja
- stroški amortizacije
- popravek terjatev
- dobroimetje pri bankah
- pasivne časovne razmejitve
- aktivne časovne razmejitve
- izkaz prihodkov in odhodkov po denarnem toku

9



DRUGE AKTUALNE VSEBINE

- na kaj paziti pri pripravi letnega poročila za leto 2014
- napotki pri izpolnjevanju Izjave o oceni notranjega nadzora javnih financ
- poročilo o popisu in popisne razlike
- ...

10



[illegible]

PREDSTAVITEV PRIMEROV DOBRE PRAKSE

Ravnateljji bodo predstavili štiri primere dobre prakse, ki so nastali na podlagi znanja in izkušenj, pridobljenih v programu Razvoj ravnateljstva.

Vanja Košpenda, ravnateljica OŠ Istrskega odreda Gračišče, **Verica Senica**, ravnateljica OŠ Savsko naselje, Ljubljana in **Janez Peterlin**, ravnatelj OŠ Ferda Vesela, Šentvid pri Stični

JAZ ZATE – TI ZAME IZMENJAVA DOBRE PRAKSE MED ŠOLAMI

Slovenski izobraževalni šolski sistem je še vedno dokaj zaprt in praktično ne omogoča možnosti sodelovanja, povezovanja, izmenjave dobrih praks, mreženja ... (v nadaljevanju povezovanje). Tovrstno povezovanje je več ali manj prepuščeno posameznikom.

Povezovanje na šolski ravni (izmenjava izkušenj, medsebojne hospitacije, dogovarjanje, usklajevanje, ...) poteka na ravni predmetnega povezovanja in povezovanja med oddelki. Povezovanje na medšolski ravni poteka predvsem v okviru različnih študijskih skupin, projektov na državni ravni in posameznih šol, ki so se povezale v iskanju večje učinkovitosti vzgojno-izobraževalnega dela. Vsekakor je to področje, ki ga slabo izkoriščamo in tudi na državni ravni ni postavljenih smernic oziroma ustreznih podlag, ki bi spodbujale tovrstno povezavo. Zanimljivo pa je povezovanje med šolami, predvsem na področju izmenjave izkušenj med strokovnimi delavci.

Področje spremljanja učiteljevega dela z učenci neposredno v oddelku (hospitacija) in posledično analiza učnega procesa in izmenjava izkušenj, je področje, ki bi ga morali sistemsko vpeljati in strokovno načrtovati. Vsi se strinjamo, da lahko povezovanje med učitelji na različnih ravneh, bistveno prispeva k večji učinkovitosti našega izobraževalno-vzgojnega dela. Z osvojitvijo potrebe po medsebojnih hospitacijah znotraj šol se vse bolj odpira potreba tudi po medšolskem sodelovanju oziroma izmenjavi dobre prakse med šolami. Naš projekt temelji na spodbujanju povezovanja znotraj šole med strokovnimi delavci, med šolami na lokalni in državni ravni ter tudi mednarodno povezovanje (Videolecture).

Ravnateljeva vloga je pri tem zelo pomembna, celo odločilna. Poleg motivacijske vloge, s ciljem spodbuditi in privabiti učitelje k sodelovanju in izmenjavi dobre prakse, zajema tudi organizacijo dela tako, da je sodelovanje med učitelji izvedljivo.

mag. **Katja Arzenšek Konjajeva**, OŠ Lucija, **Darja Cizelj**, Srednja ekonomska šola Maribor, mag. **Lidija Dornig**, Gimnazija Jesenice, mag. **Tatjana Šček Prebil**, BIC Ljubljana, Živilska šola in **Janja Zupančič**, OŠ Luisa Adamiča Grosuplje

S POSLUŠANJEM VIDIMO DLJE

Današnje socialne in ekonomske potrebe zahtevajo nov model učenja, ki vključuje sposobnost delovanja v skupini, sposobnost delovanja kljub neprestanim motnjam, reševanje problemov in odločanje, hkratno delovanje na različnih področjih zaradi različnih potreb.

Ena ključnih učiteljevih kompetenc je med drugim tudi sodelovanje. Postati ravnatelj pomeni sprejeti vrsto zahtevnih nalog. Ena najzahtevnejših je zagotovo naloga, ki ji rečemo komunikacija – sporazumevanje z uslužbenci in starši, med deležniki ipd., ne v smislu osnovnega namena te dejavnosti, pač pa v prepoznavanju namena in okoliščin vsakega posameznega govornega dejanja, kot na primer: sprejemanje odločitev v trenutku, delegiranje, reakcija v kriznih trenutkih, slabi dnevi udeležencev sporazumevanja, neprepoznavanje namena, posledica česar je užaljenost, slabo počutje, dajanje in sprejemanje povratne informacije, ipd.

Sodelovanje poteka na različne načine: eno je sodelovanje z uporabniki: učenci, starši, okoljem; drugo sodelovanje pa je med strokovnimi delavci.

Sporazumevanje je vsakdanja in nezavedna človekova dejavnost. V šoli je zelo pomemben pedagoški govor, ki je po Gnamuševi deljen na spoznavni in odnosni govor. Zelo veliko pozornost posvečamo spoznavnemu govoru, ko podajamo novo snov, sprašujemo ..., premalo pa odnosnemu govoru oziroma celotnemu pedagoškemu diskurzu.

Praksa v šolah je različna, npr.:

Učenci delajo v skupini - primer sodelovalnega učenja. Dobijo navodilo, da ne smejo izreči besednih zvez: NE ZNAM, NE DA SE MI, NE MOREM, NIMAM POJMA, NE VEM ... Dobijo problem in ga rešujejo. Spremeni se odnos do problema in do dela, stke se povezava med učenci in sodelovanje. Zadeva se lahko aplicira tudi na učitelje.

Učitelj in učenci sodelujejo pri evalvaciji učnih ur. Učitelj pridobi povratno informacijo o doživljanju učne ure s strani učencev, kar ga vodi na poti k boljšemu razumevanju učne skupine. Odziv učencev je izhodišče za razgovor, za graditev odgovornega odnosa učitelj-učenci, uvajanje izboljšav in dvig dosežkov učencev.

Lili Plaskan, Vrtec Litija, **Gvido Cigale**, Vrtec Martin Krpan Cerknica, **Nataša Durjava**, Vrtec Tržič in **Oton Rečičič**, OŠ Prebold

SAMOEVALVACIJA IN SAMOREFLEKSIJA KOT SPODBUDA ZA STROKOVNO RAST

Za kakovostno delo je nujna strokovna rast posameznika. Samoevalvacija je orodje, s katerim zaposleni analizirajo svoje delo, samoevalvirajo proces realizacije zastavljenih objektivnih ciljev. Samoevalvacija in samorefleksija ponujata možnost za razmislek, kaj delamo dobro, kje potrebujemo pomoč, kaj lahko naredimo, da bomo boljši. Samorefleksije in samoevalvacije se mora strokovni delavec naučiti in tu ravnatelj odigra pomembno vlogo.

V naši projektni skupini smo si zastavili in želeli raziskati, kako je lahko samoevalvacija in samorefleksija spodbuda za strokovno rast posameznika. Strokovnim delavcem smo razdelili vprašalnik, ki pokriva štiri metakognitivna področja procesa dela (samorefleksija, samoocena, samoevalvacija, postavljanje ciljev). Izvedli smo proces vrednotenja rezultatov v vseh štirih zavodih in opravili razpravo o skupnih značilnostih le-teh.

Izveden proces je omogočil vsakemu izmed sodelujočih ravnateljev vpogled v samoevalvacijo in samorefleksijo posameznika, skupine v ustanovi in primerjavo le-teh z rezultati v treh drugih zavodih. Na podlagi opravljene razprave je vsak sodelujoč ravnatelj opravil načrt, kako bo na podlagi pridobljenih rezultatov deloval v svojem zavodu na ravni posameznika in na ravni ustanove.

mag. **Marko Strle**, Center za korekcijo sluha in govora Portorož, **Zlatka Vlasta Zgonc**, OŠ n. h. Maksa Pečarja, Ljubljana in **Karmen Cunder**, OŠ 8 talcev, Logatec

UČINKOVITO VODENJE STROKOVNIH RAZPRAV V LUČI UČENJA UČENJA

Povzetek

Vodenje strokovnih razprav je zahteven in odgovoren proces, saj je njegov namen izboljšati učenje in izmenjavo znanja vseh pomembnih deležnikov učnega procesa. Učinkovito vodenje razprav je orodje uspešnega ravnateljevega vodenja sodelavcev in ustaljeno strokovno delovanje sodelavcev postane del organizacijske kulture šole. V tem projektu smo sodelovali ravnatelji in ravnateljice treh rednih osnovnih šol in zavod za otroke in mladostnike s posebnimi potrebami. Najprej smo se seznanili s teoretičnim znanjem izbranega raziskovalnega področja, na osnovi katerega smo skozi obravnavano izbrano temo na šoli razvijali spretnost vodenja razprave, usmerjanja, povzemanja, zbiranja in spre-

mljanja različnih idej. Za izvajanje projekta smo na šoli osnovali ožji strokovni raziskovalni tim. Ožji timi so delovali po enotnem postopku, ocenili so obstoječe stanje na izbranem področju in iskali poti za izboljšave. Na koncu so ovrednotili učinke.

Na sestankih projektnega tima ravnateljev smo preverjali uresničitev navedenih faz postopka, hkrati pa smo izmenjali izkušnje in rešitve posameznih kolektivov ali strokovnih timov.

Raziskovalne teme so izhajale iz projektnih področij kot so sodobni pristopi v poučevanju, učenje učenja in problemsko učenje. Na omenjenih področjih so bile ugotovljene ključne spremembe v luči implementiranih izboljšav. Slednje so se, upoštevajoč zasledovane cilje, zgodile na področju učenja učenja in kakovosti strokovnih razprav. Strokovni delavci so jasneje opredelili pomen metaučenja, skrbneje načrtujejo celostni učni proces na osnovi učnih stilov učencev, upoštevajo prednost sodobnih poučevalnih metod, razvijajo procesnost učne in poučevalne prakse ter razvijajo problemski model učenja kot izhodišča za kakovostnejši nivo strokovnih razprav.



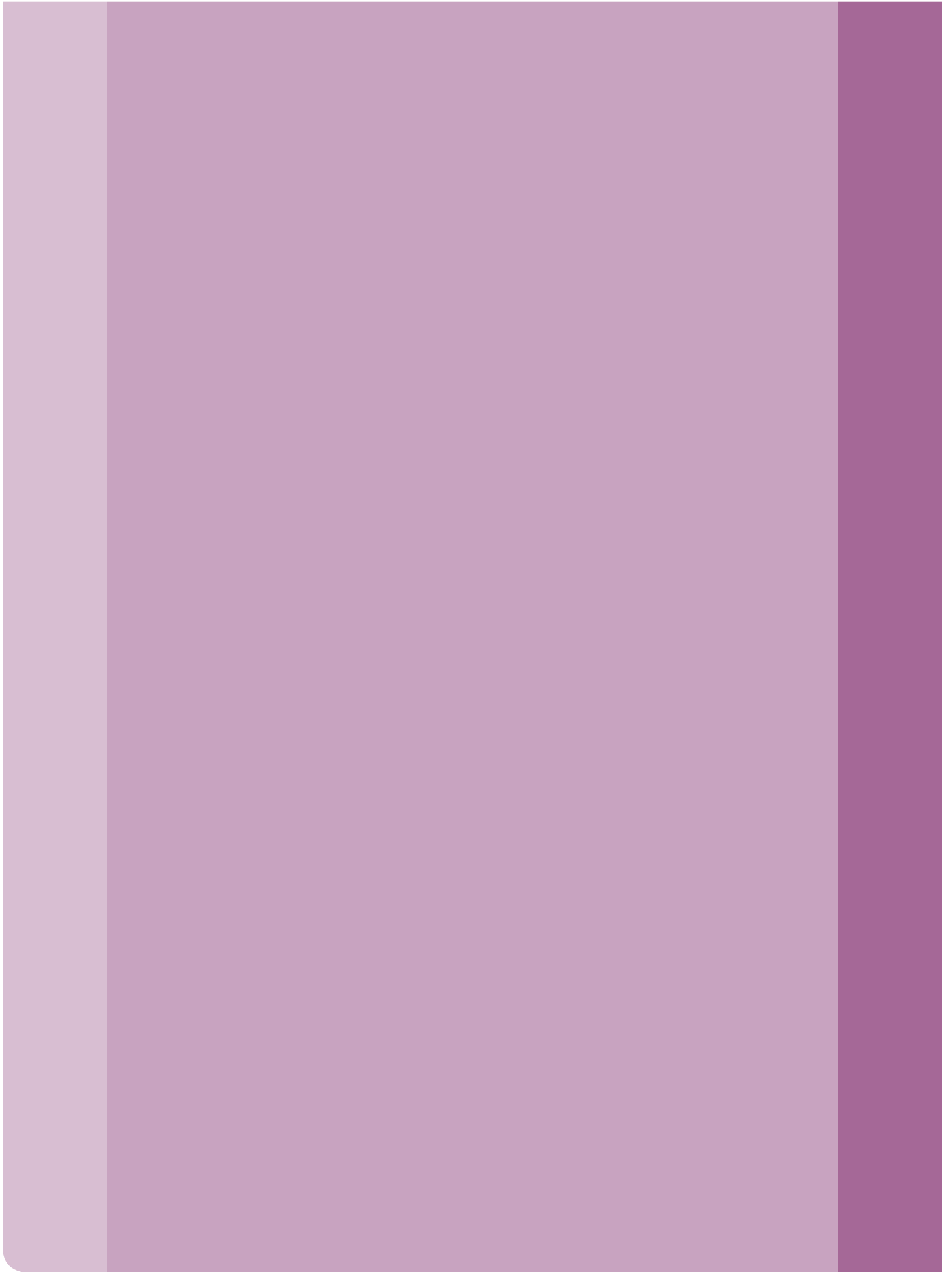
[illegible]













Šola za ravnatelje



NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Aktualne vsebine s področja vodenja

Gradivo za udeležence

20. in 21. januar 2015