

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 2|2009

16

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 2|2009

16

Letnik 7

Odgovorni urednik Andrej Koren, *Šola za ravnatelje*
Glavna urednica Polona Peček, *Šola za ravnatelje*
Uredniški odbor Andreja Barle Lakota, *Urad za razvoj šolstva*, MŠŠ
Linda Devlin, *University of Wolverhampton*, VB
Dorota Ekjert Oldroyd, *University of Silesia*, Poland
Justina Erčulj, *Šola za ravnatelje*
Milena Ivanuša Grmek, *Pedagoška fakulteta*, UM
Olga Jukič, *Ministrstvo za šolstvo in šport* RS
Branka Kovaček, *Skupnost vrtcev Slovenije*
Tonči Kuzmanič, *Fakulteta za management Koper*, UP
Vinko Logaj, *Ministrstvo za šolstvo in šport*
Nives Počkar, *Društvo ravnatelj*
Oton Račević, *Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije*
Cveta Razdevšek Pučko, *Pedagoška fakulteta*, UL
Metod Resman, *Filozofska fakulteta*, UL
Ian Stronach, *Manchester Metropolitan University*, VB
Shunji Tanabe, *Kanazava University*, Japonska
Nada Trunk Širca, *Evro-sredozemska univerza*
Eric Verbiest, *Fontys University*, Nizozemska
Boris Zupančič, *Ministrstvo za šolstvo in šport* RS

Tajnik revije Petra Weissbacher, *Šola za ravnatelje*
Jezikovni pregled Mateja Dremelj
Tehnična ureditev Alen Ježovnik, *Folio*
Tisk Dravska tiskarna, Maribor
Naklada 700 izvodov

Izdaja Šola za ravnatelje, Predoslje 39, Kranj
T 04 595 1260, F 04 595 1261
E revija.vodenje@solazaravnatelje.si
DŠ S175297216
TRR 01100-6030715946


Revijo sofinancira Ministrstvo za šolstvo in šport RS

Letna naročnina 33,58 EUR
Posamezna številka 12,52 EUR

Prispevke pošljite na naslov izdajatelja, navodila za pisanje
najdete na www.solazaravnatelje.si

ISSN 1581-8225

UDK 371(497.4)



Nekaj novega, nekaj starega, nekaj modrega, nekaj sposojenega ...

Vsakdo, ki je kdaj pisal uvodnik v kakšno strokovno revijo, ve, kako težko je kot nov urednik napisati prve besede. Tudi jaz že kar nekaj časa nosim v sebi besede, misli, razmišljanja, in počasi se prelivajo na papir ter dobivajo obliko, prav tako kakor nastaja tudi naslednja številka revije. Tako se mi je v glavi porodil zgornji naslov, saj bo revija nova, naslednja številka pač, toda kljub temu ostaja takšna, kakršne ste vajeni in kakršno radi vzamete v roke ter jo prebirate tako vi kot vaši sodelavci.

Kaj je potem nekaj modrega?

Modra je barva, ki obdaja Malto, otok, od koder prihaja dr. Christopher Bezzina, pomočnik ministrice na malteškem ministrstvu za šolstvo, kulturo mladino in šport. V članku opisuje najnovejšo usmeritev šolstva na Malti, ki se razvija proti vključujoči učeči se organizaciji, in to ob vzpostavitvi načel upanja, zaupanja, predanosti ter individualnih in skupnih vrednot, da bi do zelenih sprememb lahko prišlo. Več boste seveda prebrali sami. Je pa zanimivo, kako se na tem malem sredozemskem otoku srečujejo tradicija in novi tokovi ter spoznanja, ki jih nazaj na otok prinašajo strokovnjaki, kot je dr. Bezzina, ki je v zadnjih letih deloval pretežno na univerzah v Veliki Britaniji, Kanadi in Združenih državah Amerike.

Tudi zakonodaja in finance nam zopet prinašajo nekaj novega. Ksenija Mihovar Globokar predstavlja sistem napredovanja javnih uslužbencev v plačne razrede, dr. Tatjana Horvat pa interne akte in pogodbe javnih zavodov s področja računovodstva in financ. Ob branju njunih člankov si boste morda zaželeli, da bi bili veliko bolj

modri, da bi se lažje prebili skozi labirint, v katerem se obe avtorici znajdetata zelo dobro.

Nekaj novega je tudi primer inovacije iz prakse: uvedba e-zbornice v Osnovni šoli Louisa Adamiča. Avtorica Janja Zupan nam predstavlja, kako pri njih v praksi živi e-zbornica kot eden od načinov notranje komunikacije učiteljskega zbora. Mag. Lidija Grmek Zupanc pa v članku spregovori o svojih izkušnjah pri celostnem uvajanju sistema vodenja kakovosti na primeru srednje šole, pri čemer še posebej poudarja vlogo vodstva šole in komisije za kakovost. Še en primer dobre prakse, ki izpostavlja tudi sodelovanje vseh zaposlenih ter pomen skupnega načrtovanja, katerega končni cilj je približati se sodelovalni kulturi.

In na koncu smo si za to številko sposodili tudi nekaj oddaljenih in sedanjih spominov ter izkušenj Violete Vodlan, ravnateljice, ki tudi v svojem osebnem življenju premaguje hribe in doline ... ter jih uspešno spaja s profesionalnim vsakdanjikom.

Kaj naj torej napišem za konec in hkrati za začetek leta 2010? Naj bo to, kar boste izbrali za branje, novo, staro, sposojeno ali modro, predvsem uživajte v prebranem in če je uporabno, preizkusite v svoji praksi vodenja. Toda – modro, prosim!

Polona Peček

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 2|2009

- 1 Nekaj novega, nekaj starega, nekaj modrega,
nekaj sposojenega ...

Polona Peček

Pogledi na vodenje

- 5 Vključujoča učeča se skupnost: izzivi reforme na Malti

Christopher Bezzina

- 23 Načini vodenja sodelavcev pri celovitem uvajanju sistema
vodenja kakovosti v sredjo šolo

Lidija Grmek Zupanc

- 37 Sistem napredovanja javnih uslužbencev v plačne razrede

Ksenija Mihovar Globokar

- 47 Nekateri interni akti in pogodbe za javne zavode (šole in vrtce)
s področja računovodstva in financ

Tatjana Horvat

Izmenjave

- 99 E-zbornica: učinkovito okolje za pomoč pri vodenju kolektiva

Janja Zupančič

Ravnatelj se predstavi

- 111 Spomini in prihodnost prepleteni v trenutku sedanjosti

Violeta Vodlan

- 116 **Povzetki | Abstracts**

Vključujoča učeča se skupnost: izzivi reforme na Malti

Christopher Bezzina

Ministrstvo za izobraževanje, kulturo, mlade in šport, Malta

Uvod

Dokument malteškega ministrstva za šolstvo (Ministry of Education, Youth and Employment 2005, xi) navaja, da je Malta v fazi, v kateri poudarek od »predpisovanega« prehaja k »utemeljenemu profesionalizmu«. Ta dokument pravi, da je izziv spodbuditi vse šolnike, naj se odzovejo na spremembe in se učinkovito spopri- mejo z njimi, ne glede na to, na kateri ravni bi lahko nastale. Do- kument navaja, da potrebujemo »nove profesionalne identitete in nove profesionalne učeče se skupnosti, ki bodo naravnane k iz- boljšavam in radikalnim novostim«.

Mreže dojemamo kot napredek. Njihov namen je vzgajanje h kulturi dialoga, sprejemanju skupnih pravil in skupnih ciljev. Mre- ženje pomeni sodelovanje in solidarnost. Mreže postajajo prilju- bljeno orodje tako za strokovni kot tudi šolski razvoj. V Kanadi uporablja Fullan (2001) za opisovanje mreže kot orodja šolskega razvoja izraz »šolski konzorcij«; v Veliki Britaniji šolniki mreže uporabljajo za profesionalni razvoj (Veugeler in Zijlstra 1995). Li- eberman in McLaughlin (1992) pri predstavljanju izkušenj iz ZDA opredeljujeta naslednje vloge mreže: nova oblika kolegialnosti, sredstvo za širjenje izobraževalnih vidikov, priložnost za šolnike, da so obenem učenci in partnerji pri gradnji znanja, zakonit stro- kovni glas učiteljev. Hopkins (2005, v Ministry of Education, Youth and Employment 2005, 37) mreže opisuje takole:

[...] namenske ... družbene entitete, za katere je značilna za- vezanost h kakovosti, natančnosti in poudarku na standardih ter učenju dijakov. Prav tako so učinkovito sredstvo za spod- bujanje novosti v času sprememb. Na področju izobraževanja mreže spodbujajo širjenje znanja in razvoj učiteljev, krepijo šolske zmogljivosti, posredujejo med centraliziranimi in de- centraliziranimi strukturami ter pomagajo pri procesu pre- strukturiranja in preoblikovanja izobraževalnih organizacij in sistemov.

To pomeni, da je treba spremeniti ustaljeni način, kako doje-

mamo vodenje, moč in vodstvo. Hierarhični sistem, ki smo ga bili vajeni, je pripomogel k razvoju različnih kulturnih napetosti, ki jih ni mogoče prezreti ali odpraviti samo s centralistično naravnanimi pobudami (Bezzina 2005). Proces mreženja je treba preučiti kot sredstvo za reševanje takšnih napetosti, ki so zaznamovale naš pogled na stvari, naše misli in navade.

Malteško Ministrstvo za izobraževanje (Ministry of Education, Youth and Employment 2005) je mreže ocenilo kot tak način povezovanja ljudi, ki omogoča osebju ene šole ali osebju različnih šol brezmejno povezovanje. V tem kontekstu je tudi izziv, da bi ustanovili »načrtovane učee se skupnosti« (Lieberman 1996), v katerih učitelji razpravljajo o svojem delu in rešujejo vprašanja v okolju, polnem zaupanja in podpore.

Deljenje odgovornosti in izmenjavanje pogledov učinkuje na izkušnje šolnikov tako, da jih oplemeniti – vsakdanjost njihovega dela, ki ga zunanji opazovalci pogosto ne vidijo, tako bolj povezuje vse vpletene. [Lieberman 1996, 52.]

Mreže pomenijo kulturo dialoga, lahkotnost uporabe, skupna pravila in skupne cilje. Z drugimi besedami, mreženje pomeni sodelovanje in solidarnost. [Tedesco 1995 v O'Neill 1996, 72.]

V okviru izobraževalnih sistemov vsebuje mreženje elemente medsebojnega šolskega sodelovanja, interakcije, povezovanja, dajanja in prejemanja podpore, delitev virov in idej. Namesto mreženja lahko uporabljamo številne druge izraze, kot npr. skupine, partnerstva, skupno načrtovanje. Vendar avtor v tem članku uporablja pojem »mreženje«. Lunt in drugi (1994, 17) so ta proces temeljito definirali, čeprav uporabljajo izraz skupine:

Skupine so šole z razmeroma stabilno in dolgoročno zavezanostjo k izmenjavi nekaterih virov in odločanju na področju šolske dejavnosti. Za take ureditve je ponavadi značilna določena stopnja formalnosti, kot so redna srečanja, na katerih poteka načrtovanje in nadzor dejavnosti, pa tudi delna izguba avtonomije zaradi skupnega odločanja.

Ta definicija kaže sliko, kaj mreženje sploh je – to so ljudje, ki so resno zavezani k določenemu (dolgoročnemu) cilju. Mreženje zahteva časovno zavezanost in razumevanje, da morajo ljudje razpravljati, polemizirati, izzivati drug drugega, se prepričevati, spoštovati raznolikost mnenj, deliti ter dosežati sporazume pri medsebojnem delu. Sodelovanje v mrežah pomeni, da se morajo ljudje

od ustaljenih praks premakniti k skupnim in sodelovalnim oblikam odločanja.

Predlagam nadaljnjo razširitev te definicije medšolskega mreženja z že omenjenih šolskih dejavnosti na področji upravljanja in vodenja.

Mreženje v šolstvu je pokazalo, da koristno vpliva na številna okolja, tako ruralna kot urbana, ekonomsko podhranjena in ekonomsko bogata. Lunt in drugi (1994, 17) citirajo Braya (1987), ki navaja seznam ciljev, ki odgovarjajo na vprašanje, zakaj mreženje. Dodal sem še nekaj svojih (predstavljeni so v poševnem tisku).

Varčni (ekonomični) cilji

- Deljenje infrastrukture
- Deljenje osebja
- Skupno naročanje večjih količin materiala
- Dolgoročna finančna podpora skupnosti
- *Povezovanje z zasebnim sektorjem*

Pedagoški cilji

- Možnost, da šole pridobijo dostop do dodatnih virov
- Spodbujanje razvoja učiteljev *in zmanjševanje njihove izoliranosti*
- Spodbujanje razvoja učnega načrta
- Zagotavljanje primerne okolja za inovacije
- Spodbujanje sodelovanja *in vzajemne podpore*
- Spodbujanje tekmovalnosti učencev
- Integracija različnih ravni šolanja
- Integracija šol, kjer je mogoče pridobiti neformalno izobrazbo
- *Poudarek na vedno višjih standardih za razvoj kakovosti učenja in učinkovitosti poučevanja*

Upravni cilji

- Predstavljanje osrednje vloge, na katero se lahko obrnejo ustanove
- Predstavljanje centra za zbiranje informacij o vpisih, zaposlenih itn.
- Lokalne odločitve, npr. o razporeditvi in odpoklicu učiteljev
- Zagotavljanje boljših okvirov za nadzor učiteljev

Politični cilji

- Krepitev zavesti o vzrokih za nerazvitost in o ukrepih, ki jih lahko v zvezi s tem uvedejo posamezniki in skupnosti
- Povečano sodelovanje skupnosti pri odločanju; zmanjšanje regionalnih in socialnih razlik

Upravljalni cilji

- Odkrivanje šolskega osebja (posameznikov ali skupin), ki lahko usmerja in daje napotke, kako do določenih ciljev
- Vpeljava novih vodstvenih struktur za upravljanje z razvojem mreženja iz *šol* in v okviru regionalnih šolskih okolij
- Vpeljava skupin za upravljanje s težavami v šolah in med šolami
- Zaposlovanje novega osebja (npr. upravljavcev in vodij) za upravljanje s posebnimi šolskimi zadevami, s katerimi se ponavadi ukvarjajo ravnatelji (npr. ukvarjanje z zadevami, kot so šolske stavbe, izkoriščanje virov, povezave s skupnostjo)
- Ravnatelji naj se osredotočijo na svojo vlogo vodje šole
- Zaposlovanje računovodij za pomoč šoli pri upravljanju s sredstvi in iskanju novih virov (npr. povezovanje z zasebnim sektorjem)
- Vpeljava sistema samoevalvacije in ocenjevanja

Nekateri glavni cilji mreženja, ki jih omenja literatura, so:

1. Podpora učinkovitemu poučevanju in učenju v šolah.
2. Osredotočanje na odnose, v katerih vsi navzoči odločajo o strategiji in sodelujejo pri doseganju skupnih rezultatov.
3. Zagotavljanje obširnega in uravnoteženega učnega načrta, ki zadovoljuje potrebe otrok v šolah.
4. Zagotavljanje priložnosti za sodelovalno vodenje, vendar z ohranjanjem individualnosti vsake šole.
5. Vzdrževanje sodelovalnega pristopa, ki bo pripomogel k nadaljnji implementaciji nenehnih razvojnih sprememb.
6. Deljenje virov in infrastrukture.
7. Zmanjševanje stroškov in povečevanje izkoriščenosti virov/ sposobnosti.
8. Izmenjava izkušenj osebja, da bi zagotovili kontinuiteto učnega načrta znotraj faz in med njimi.
9. Izmenjava informacij in širjenje dobre prakse.

10. Pospeševanje in spodbujanje strokovnega razvoja vseh zaposlenih.
11. Dogovarjanje o skupnih pogledih.
12. Zagotavljanje priložnosti za povezovanje z drugimi skupinami.
13. Zagotavljanje tekočega prehoda iz predšolskega obdobja v osnovno šolo in iz osnovne v srednjo šolo.
14. Razvijanje odgovornosti za vse, kar se dogaja znotraj mreže.
15. Pospeševanje, razvoj in oblikovanje občečloveških, splošno veljavnih načel vseh sodelujočih.

Iz tega je mogoče sklepati, da bodo učinki v praksi različni. Mreženje nam bo pomagalo tudi pri:

- ukvarjanju s problemi kulturne narave – npr. z načini, kako so se šole skozi leta razvijale;
- razumevanju in ocenjevanju trenutne vloge in odgovornosti *vseh* sodelujočih;
- ukvarjanju s kulturo izolacije in odvisnosti, ki smo je vajeni (Bezzina 2005);
- ugotavljanju dobrih praks, ki so navzoče na posameznih šolah, in pri izmenjavi le-teh (npr. Bezzina 2007);
- poudarjanju zadev, ki se nanašajo na upravljanje z razredi in poučevanje ter učenje;
- spoštovanju naše obveznosti do nacionalnega učnega načrta, ki si prizadeva k nenehnemu izobraževanju od vrtca do srednje šole (Ministry of Education 1999);
- pregledu obstoječih konkurenčnih in izbirnih sistemov, ki temeljijo na izpitih od enajstega leta in nam dovoljujejo oblikovanje *srednjih šol, ki ponujajo drugačne izobraževalne programe* (npr. akademski in/ali strokovni program znotraj iste šole ali mreže) (National Curriculum Council 2004).

Hkrati bo treba obravnavati tudi druge probleme. Predvsem moramo organizirati postavitve takega sistema mreženja na osrednji/regionalni ravni, da bodo zakonodajalci sposobni zagotoviti potrebno podporo, temelječo na posebnih potrebah posamezne skupine/šole ali okolja, kjerkoli in kadarkoli bo le-ta potrebna. Potrebe po pomoči se bodo spreminjale. Kot je ugotovila obsežna raziskava, bi se morale potrebe spreminjati »glede na okolje in razmere, v katerih deluje posamezna šola« (National Curriculum Council 2004, 35).

Drugo vprašanje, ki zahteva odgovor, je torej naslednje: »Kako se bomo lotili mreženja?« Eden bolj očitnih načinov je regijsko mreženje. Obstajajo tudi alternativne metode (glej Bezzina 2003), malteško ministrstvo za izobraževanje, mladino in zaposlovanje pa se je odločilo za regijski način. Vseeno pa dokumentu ministrstva ni uspelo odgovoriti na številna vprašanja, ki jih v tej razpravi ocenjujem za kritična (glej Bezzina 2003). Gre za naslednja vprašanja:

- Kako daleč si želimo razviti koncept mreženja?
- Ali si želimo, da bi šole delovale samo na posebnih ciljnih področjih?
- Ali si želimo ocenjevati vodstvene strukture, ki šolam pomagajo bolj učinkovito in z manj stroški upravljati vire (človeške, materialne in finančne)?
- Ali si želimo ustvariti kulturo sodelovanja in kolegialnosti, ki znotraj našega izobraževalnega sistema izključuje in izkoreninja tekmovalne elemente?
- Ali bo regionalno mreženje pripomoglo k večji razdeljenosti med določenimi skupinami?
- Ali si želimo mreže ustvariti tako, da bomo lahko zmanjšali izključenost učencev s posebnimi potrebami, tako da jih bomo bolje vključili v delo, in da bomo učencem zagotavljali, da bodo dosegli največ, kar zmorejo?
- Ali si želimo ohraniti ločene šole za fante in dekleta ali bi morali začeti razmišljati o mešanih srednjih šolah?
- Ali si želimo v srednje šole vpeljati posebne programe, s katerimi bomo zagotavljali najboljšo možno izobrazbo, ki bo resnično vplivala na vse učence?
- Ali si želimo vzeti čas, se obvezati k spremembam, da bomo pozneje lahko želi uspehe mreženja?
- Ali smo pripravljeni vpeljati raziskovalno dejavnost, ki bo temeljila na dolgoročnih študijah, ki nam bodo pomagale pri nadzoru in ugotavljanju napredka?

Pojavijo pa se lahko še druga vprašanja, na katera bo prav tako treba odgovoriti.

Konferenca o vzajemnem učenju s sodelovanjem, ki so jo leta 2005 na Malti organizirale izobraževalne ustanove (glej Bezzina 2005), je izpostavila prednosti, ki jih prinašajo mednarodne mreže in učenje, ki je potekalo med malteškimi in angleškimi šolami. Skupinsko delo, kolegialnost in razvoj, ki smo jim bili priča, lahko

služijo kot katalizator, ki omogoča, da se te izkušnje prenesejo na malteške šole, in to po vseh okrožjih. Šele takrat bomo lahko rekli, da ustvarjamo in zagotavljamo profesionalne učeče se skupnosti. Menim, da lokalna razprava o mreženju, kot je opisana v dokumentu ministrstva, mrež ne vidi kot potencialnih profesionalnih učečih se skupnosti. To je lahko resna ovira.

Hkrati pa izkušnje na ravni mednarodnega sodelovanja kažejo, da je pri vseh, ki si za to prizadevajo, čutiti glas upanja, upanja v včasih dušljivem in frustrirajočem okolju. V pogosto neosebne in nehvaležnem okolju mnogokrat pomislimo na to, da bi vse skupaj opustili. In, kot smo številni sami izkusili, jih veliko obupa. A vseeno se je treba opreti na to upanje, ki naj bo jedro skupnosti, v katerih delamo.

S pomočjo upanja in zaupanja naprej

Dokazi kažejo, da je upanje lahko močna sila. Vemo, da bolni ljudje v skupinah, ki zagotavljajo spodbudo, molitev ali druge oblike podpore, bolje ozdravijo in ostanejo bolj zdravi kot ljudje, ki tega niso deležni. Kot pravi Roset (1999, 7):

Raziskovalci v zdravstvu ugotavljajo, da občutek upanja izvira iz povečanega občutka kontrole in da je povezan z biološkimi spremembami, ki izboljšujejo tako fizično kot duševno zdravje.

Upanje je vsekakor močna sila. Vendar je velikokrat prezrto in napačno razumljeno. Sodobne vodstvene teorije izpostavljajo rezultate, ki jih je sicer mogoče izračunati, niso pa otipljivi. Šolniki so lahko stvarni in polni upanja, dokler obstajajo možnosti za spremembe. Sergiovanni (2004, 34) pravi:

Biti realističen je drugače kot biti realen v več pomembnih pogledih. Biti realen pomeni sprejemati neizbežnost situacije ali okoliščin; biti realističen pa pomeni znati preračunati možnosti z optimističnim pričakovanjem.

Upanje izvira iz realizma in ne, kot bi marsikdo mislil, iz hrepenenega razmišljanja. Menninger, Mayman in Pruyser (1963, 385) pišejo o *realističnem upanju*, ki ga definirajo kot:

[...] poskus, da bi razumeli konkretne stvarne okoliščine, da bi svojo vlogo v njih videli realistično ter da bi se lahko odzvali s takim prizadevanjem, ki bi pričakovano pripeljalo do sprememb, za katere upamo, da bo do njih prišlo.

Učinek, ki ga vzbudi upanje, je pomemben. Nekaterim izobraževalnim skupnostim je lastno razmišljanje, polno upanja, vendar ne ukrepajo dovolj preudarno, da bi se njihove želje izpolnile. Upanja polne izobraževalne skupnosti pa, po drugi strani, ukrepajo tako, da njihovi ukrepi upanje spremenijo v stvarnost.

Upanje in zaupanje sodita skupaj. Zaupanje izhaja iz predanosti vzrokom in načelom. To so tista načela, ki ljudi ženejo k izboljševanju kakovosti in reševanju izzivov izobraževanja, ki so jim lahko priča kadarkoli.

To je tisto, kar tvori »skupnost«. Kot trepetlika skrbi za svojo številčnost z podzemeljskimi poganjki in visokim, mogočnim deblom, tako se tudi življenje opira na mreže. Kot poudarja Weatherley (2004, 5, v Scherer 2004):

Življenje je vedno organizirano kot mreža – vedno. Ali imate družino ali živite življenje po organizacijskem vzorcu? [...] To ne učinkuje. Da bi funkcionirali, moramo biti v odnosih s številnimi različnimi ljudmi. Smo medsebojno odvisni [...] Osnovne vrste nikoli ne pozabijo na to, da smo povezani pri koreninah in da je naravno družiti se.

Izoblikovanje skupnosti učencev je nujno za vsako šolsko reformo. Samo z vključevanjem vseh partnerjev in ob spoštovanju razlik se lahko rojevajo nove zamisli. Samo s skupnim razmišljanjem lahko upočasnimo divji ritem, ki nas tako pogosto izčrpava. »Skupnosti« ne smemo razumeti zgolj kot skrb, da poslej ne bomo več obremenjeni samo s poučevanjem učencev, saj je vključevanje skupnosti – tako profesionalne (Dufour 2004; Halverson 2007; Marzano 2003) kot družinske (npr. Epstein 2001; Webber in Mulford 2008) – edina pot k trajnostnemu učenju.

Potrebna je osebna in skupna predanost določenim načelom, kar DuFour opisuje kot predanost »velikim idejam« (2004, 8), ki jih nato pretvorimo v »zbirko predpostavk« (Sergiovanni 2004), te pa ljudi spodbudijo k dejanjem.

Oblikovanje vključujoče učeče se skupnosti

Literatura navaja mnogo dejavnikov, ki nam lahko šole pomagajo razviti v vključujoče učeče se skupnosti (ILC – Inclusive Learning Communities). Preglednica 1 prikazuje najbolj izstopajoče. To, ali zmoremo oblikovati te dejavnike ali ne, je bolj ali manj odvisno od predanosti posameznega člana organizaciji.

Že teh šest dejavnikov lahko vzbudi živahno razpravo med za-

PREGLEDNICA 1 Dejavniki vključujoče učeča se skupnosti

Komponente vUS	Tradicionalne	Vključujoča učeča se skupnost
Skupna pravila	Posamezne ideje, kako naj bi šola delovala	Skupna pravila in vrednote o ključnih vprašanjih
Poudarek na učenju	Nejasnosti glede standardov za sprejemanje odločitev	Skupen poudarek na učenju učenca in pričakovanjih
Sodelovanje	Osebe je izolirano ali razdeljeno po skupinah, ki so konkurenčne druga drugi	Osebe med seboj sodeluje, vodenje je porazdeljeno
Šolska praksa	Razredi zaprtega tipa	Praksa v šolah
Reflektivni dialog	Učitelji sami odkrivajo in rešujejo težave	Nenehno obravnavanje novosti in učenje od drugih
Skupna odgovornost	Zasebna: moji učenci, moj razred, to leto	Celotno osebe čuti odgovornost do vseh učencev (in drug do drugega)

poslenimi v šoli. Taka razprava bo pomagala oblikovati *skupen namen*, tistega, glede katerega se večina strinja, da je nujen za izboljšanje kakovosti. Iz tega lahko zaposleni v šoli razvijejo skupno razumevanje pojmov, kot so vključevanje, starševsko vključevanje/vključevanje skupnosti, strokovni razvoj vrednot, ki bodo izoblikovale način povezovanja. Teh načel se bodo dosledno držali.

Poudarek na učenju

V literaturi se pogosto ponavlja tema, da je za šolsko vodenje bistvenega pomena visoka kakovost učenja in poučevanja. Hopkinsova vizija pristne izboljšave šole je »vključenost učencev v kompleksne učne situacije, zrežirane s strani izurjenih učiteljev, v šolskih okoljih, ki spodbujajo učenje vseh (2001, 90)«. Popoln dosežek tega bi bil, kar Bowring-Carr in West-Burnham (1997) primerjata z »osvojitvijo gore«, ko šola postane »izobraževalna skupnost«, ali kot pravita (str. 162):

Pokazalo se bo, da ima učenje zelo različne učinke, ne samo v obliki rezultatov testov ali izpitov, ki morda nimajo nobene zveze z resničnim učenjem, ampak tudi učinke na področjih, ki imajo močan vpliv na učenčevo življenje. Pokazalo se bo, da učenje posamezniku omogoča svobodo in svobodno izbiro.

Poučevanje in učenje kot osrednjo vlogo šolskih izboljšav še bolj poudarjata Brighouse in Woods (1999, 83), ki pravita:

Kakovost poučevanja in učenja je jedro šolskih izboljšav. Realna, dolgoročna sprememba lahko izhaja samo iz tega, kar

učitelji in njihovi pomočniki nenehno počnejo v učilnicah in drugih učnih okoljih znotraj šole.

Zdi se, da Fullan (2001, 117) s trditvijo, da »izobraževalne spremembe temeljijo na tem, kar učitelj dela in misli« – tako preprosto in kompleksno obenem –, lepo povzame omenjeni mnenji. Kljub razumljivosti teh izjav v šolah ni vedno vse tako logično. Druge žgoče teme vse prevečkrat prevzamejo pobudo – tisto, kar daje nekaterim vodjem občutek, da se preveč ukvarjajo z administracijo, proračunom in šolskimi prostori. Nujno ima tako prednost pred resnično pomembnim (Southworth 2003, 14). Brighthouse in Woods (1999, 83) pravita:

V uspešnih šolah je osebje družno ugotovilo, kaj sestavlja učinkovito poučevanje in učenje v njihovem specifičnem okolju, poučevanje, ki temelji na trdnih vrednotah in prepričanjih. Še naprej pa preučujejo možnosti, kako še izboljšati prakso, z vključevanjem učencev, staršev in učiteljev v obravnavo. Zavedajo se, da je njihov osnovni namen in osrednja točka vseh njihovih prizadevanj spodbujanje dosežkov učencev, zato z njimi tesno sodelujejo, da bi dosežke zagotovili.

DuFour (2004, str. 8) še bolj potrjuje ta prepričanja in posledice le-teh v šolah:

Model profesionalne učeče se skupnosti temelji na predpostavki, da temeljna naloga formalne izobrazbe ni samo zagotavljanje poučevanja učencev, ampak da se ti tudi učijo. Ta preprosti prehod – s poudarka na poučevanju k poudarku na učenju – izrazito vpliva na šole.

Obstaja osebna in skupna predanost zagotavljanju tega, da se vsi učenci učijo, in nadzorovanja le-tega. Vsi poznamo odkrite pripombe kolegov kot npr.: »Vem, da ima John težave, ampak preprosto nimam časa«; »Predmetnik je preprosto preveč zahteven.«

Prišel je čas, da učitelji postanejo bolj kritični. Kot strokovnjaki profesionalci se moramo lotiti nenehnega raziskovanja treh ključnih vprašanj, ki bi lahko bila kot gonilna sila znotraj učeče se skupnosti:

- Kaj bi radi, da se posamezen učenec nauči?
- Kako bomo vedeli, kdaj se je posamezen učenec kaj naučil?
- Kako se bomo odzvali, ko se bo učenec soočil s težavami pri učenju?

Sodelovalni pristop bo pomagal pri premagovanju občutka nemoči, ki jo mnogi občutijo. Ko šola začne delovati kot vključujoča učeča se skupnost, učitelji postanejo pozorni na neskladnost med svojo predanostjo, ki naj bi zagotovila učenje vseh učencev, in nesposobnostjo, da bi se organizirano odzvali na probleme, ko se nekateri učenci ne učijo (Blanford 2006; Orsi 2009). Osebe se teh težav loteva s snovanjem strategij, ki bi učencem, ki se le s težavo prebijajo, zagotovile več časa in podpore, ne glede na to, kdo je njihov učitelj. K sistematičnosti pa profesionalna učeča se skupnost dodaja še naslednje ukrepe:

- *Pravočasnost.* Šola hitro odkrije učence, ki potrebujejo dodaten čas in pomoč.
- *Bolje preventiva kot kurativa.* Načrt omogoča učencem pomoč takoj, ko se soočijo s težavami, ne da bi se zanašali na poletno šolo, dodatne ure po pouku in popravne tečaje.
- *Direktiva.* Namesto da bi čakali učence, da si sami poiščejo pomoč, sistematični načrt od njih zahteva, da težavam posvetijo dodaten čas ter jim zagotovijo dodatno pomoč, dokler ne bodo obvladali zahtevanih konceptov.

Ko se učitelji zberejo, ko strokovno razpravljajo in ko šole vodijo ljudje z močno vizijo, močnim značajem in voljo do uspeha, se, tudi že v kratkem času, pojavijo izboljšave. Mnogo šolskih pobud na Malti ubere križev pot, preden njihovi snovalci dokažejo, da je tak razvoj potreben (Bezzina 2004; Bezzina in Testa 2005).

Sodelovanje, šolska praksa, reflektivni dialog in skupna odgovornost

Potrebujemo *konstruktivno* skupnost, tako, ki bo razvijala odzivne strukture, ki bodo šolam pomagale pri učenju. Otroci se lahko učijo v *učecem se* okolju in okolju, *predanem učenju*, v katerem učitelji predpise in ustaljeno prakso zamenjajo z vključenostjo učencev v problematiko, izmenjavo izkušenj in reševanjem problemov, kar je bolje, kot da jih samo poučujejo. Učiteljem priporočamo, da ne zasedajo predpisujočih ali hierarhičnih pozicij, ampak take, ki omogočajo odkrivanje, refleksijo in tveganje. V okviru tega lahko govorimo o deljenem vodenju, razpršenem vodenju ali učiteljskem vodenju (Calidoni 2009; Reeves 2008).

Izobraževanje v takem okolju postane moralni pojem, ki spodbuja demokracijo. Moralna dolžnost, kot jo opisuje Fullan (1993), zahteva, da izobraževalci izzovejo sami sebe, da postanejo zapo-

sleni v vzgoji in izobraževanju. Moralna dolžnost je dvosmerna pot. Kar potrebujemo, je strokovna reorganizacija v smeri medstrokovnega sodelovanja in na temelju sprememb, osnovanih v šoli ter skupnosti.

Mreže same po sebi ne bodo rešile vseh obstoječih težav. Pravzaprav se bomo soočili z novimi. To je naravno in zato se moramo ukvarjati s ponavljajočimi se napetostmi znotraj mrež. Prirojena dinamika poskusov reševanja teh napetosti – vključno z osebnimi konflikti in organizacijsko neskladnostjo – je jedro za delovanje mrež, gradnjo novih struktur, za učenje, kako sodelovati, in za razvoj občutka za skupnost.

V zgoraj opisanih okoljih obstajajo številne napetosti, ki pa počasi popuščajo. Največje so:

- kultura pripadnosti,
- posebni običaji,
- omejena miselnost,
- poudarek na birokraciji,
- šibka notranja zmogljivost,
- šibka struktura vodenja.

Zdrava, inkluzivna skupnost se ne zgodi sama od sebe, ampak zahteva veliko trdega dela in predanosti, nenehne predanosti. Napetosti, ki se jih je treba lotiti, so:

- *Uravnoteženost med nameni mrež in vsakodnevnimi dejavnostmi.* Po naravi mreže pomenijo rast povezav in poudarek na dejavnostih. Predanost dokazano učinkovitim dejavnostim je gonilna sila. Napetost se lahko pojavi med kratkoročnimi dejavnostmi in dolgoročnimi cilji. Dejavnosti dajejo smisel in lahko povzročijo nastanek novih dejavnosti. Če se jih lotimo pravilno, nam pomagajo spodbuditi izobraževalce za delo mimo ustaljenih praks in izoliranosti, ki smo jih vajeni, za sodelovanje z okoljem, kar daje smisel in s tem motiv za vztrajanje.
- *Uravnoteženost med »notranjim védenjem« in »zunanjim védenjem«.* Pomembna je gradnja notranjih zmogljivosti znotraj posamezne šole in znotraj posamezne mreže. Ta zmogljivost je močno odvisna od strokovne usposobljenosti, ki jo posamezniki in člani skupin imajo ali jo zmorejo razviti. Hkrati pa morajo mreže iskati priložnosti za vložek, ki prihaja tudi od zunaj. Ključnega pomena je, da delo izvira iz vprašanj, povezanih s prakso.

- *Uravnoteženost med centralizacijo in decentralizacijo.* Na Malti se od centraliziranega sistema počasi usmerjamo k bolj decentraliziranemu. Dokument *For All Children to Succeed* (Ministry of Education, Youth and Employment 2005) orje ledino. Oddelek za izobraževanje (podobno kot izobraževalni organi v Veliki Britaniji) je bil reorganiziran v dve izraziti, a dopolnjujoči se pravni enoti. Direktorat za kakovost in standarde v izobraževanju (DQSE – Directorate of Quality and Standards in Education) bo reguliral, izdajal pravilnike, postavljajl standarde in nadzoroval celoten sistem, s čimer bomo zagotovili kakovost v vseh državnih (javnih) in ne-državnih (privatnih/zasebnih) šolah. Direktorat za izobraževanje (DES – Directorate for Educational Services) pa bo upravljavec tistih storitev, ki se jih dá centralno bolj učinkovito in ekonomično preoblikovati (str. xix). Kako se bosta oblast in kontrolni organ dogovarjala, bomo šele videli. O oblikah odgovornosti pristojni še vedno odločajo. Sprejete so bile pobude o uvedbi oddelka za zagotavljanje kakovosti, ki bo vsem šolam zagotavljal podporo, da se bodo izurile v interni sposobnosti za samoevalvacijo in zunanje ocenjevalne postopke. Reforme nam pomagajo, da se od močno centraliziranega sistema oddaljujemo k bolj decentraliziranemu. To ni lahka naloga. Ugotavljamo, da je treba vzpostaviti in vzdrževati občutljivo ravnovesje. Potrebujemo močan center, ki narekuje vizijo in predstavlja jasne strateške cilje, vzpostavlja mreže in podpira šole, ko se ukvarjajo s svojimi cilji. Hkrati pa je treba nadzorovati postopke, da bi tako ugotovili, ali so nacionalni cilji dovolj dobro izpolnjeni. Decentralizirani sistemi neposredno spodbujajo vse vključene v upravljanje in vodenje. Znotraj takega okolja morajo vodje izobraževanja oblikovati mehanizme, vloge in strukture, ki bodo pripomogli k večji decentralizaciji. Znotraj takega okolja mreže spodbujajo učitelje in vodje šol, da prevzamejo nove vloge in odgovornosti, razvijajo zasnovo predmetnika, razvoj in ocenjevanje le-tega; ukvarjajo se z učenjem učencev; ukvarjajo se z lastnimi izobraževalnimi metodami in pristopi, osredotočajo se na svoj lastni strokovni razvoj, ki je zanimiv za mrežo in ki ga ta podpira.
- *Uravnoteženost med neformalnim/prilagodljivim in formalnim/togim.* Znotraj neformalnega okolja se pogosto dogajajo različne reči. »Prostovoljno« ozračje temelji na osebni

energiji, pobudah, pomoči in mentorstvu ter nenazadnje na zaupanju. Bolj ko poskušajo skupine ali mreže usklajevati delo ali raziskovati druga področja dela, več pritiska občutijo in posledično širijo birokracijo. Kot poudarja Lieberman (1996), varovanje tistega, kar dela mreže posebne, postane z rastjo vse težavnejše in zahteva čas, napor in ustvarjalne rešitve problemov, ki so vezani na uspeh.

- *Uravnoteženost med vključenostjo in izključenostjo.* Kakšni tipi mrež bodo uporabljeni za posamezne mreže? Ali bodo odprti do omejene skupine učiteljev v mreži? Ali bomo začeli z majhno mrežo in jo nato širili? To so pomembna vprašanja, ki bodo vplivala na strukturo, vloge in dejavnosti, ki jih mreže zahtevajo.

Vključujoča učeča se skupnost je tista, ki mobilizira zmogljivosti učiteljev, da bi tako spodbudili sposobnosti učencev in razvili pristno sodelovanje znotraj šole (Harvey 2005). Vodje šol, ki cenijo in podpirajo svoje osebe pri razvoju njegovih sposobnosti, ugotavljajo, da je cilje šole mogoče doseči le, če imajo predan šolski kader. Vodje morajo biti nepopustljivi pri vodenju, ki naj vključuje učitelje (in druge člane skupnosti), saj lahko tako skupaj rešujejo težave v zvezi s poučevanjem in učenjem (Edwards 2005; Hadfield in drugi 2002). Vodje namenjajo poudarek profesionalnemu razvoju ter zagotavljajo drugim (in sebi) priložnosti za utrjevanje sposobnosti in spretnosti. Ustvarjajo tako učno okolje, ki spodbuja iskanje novih poti, refleksijo in vključuje tudi profesionalno tveganje (Costa in Kellick 2000).

Vodje šol, ki spodbujajo zaupanje in spoštovanje drugih, bodo hitro napredovali pri razvoju prilagodljivosti in predanosti (Evans 2007; Hargreaves in Fink 2006). Kot pravi DuFour (2004, 11):

Vzpon ali padec profesionalne učeče se skupnosti ni odvisen od prednosti samega koncepta, ampak od najpomembnejšega elementa pri izboljšavah šol – predanosti in vztrajnosti učiteljev.

Sklep

Hannon (2004) trdi (v Ministry of Education, Youth and Employment 2005, 24), da so »mreže zdaj najpomembnejša organizacijska oblika našega časa, ki preoblikujejo dejavnosti družin, vlad in gospodarstva. So vedno bolj bistvenega pomena za uspešno družbo in spreminjajo naše zamisli o vodenju.« Sistem mrež, pred-

stavljen v našem izobraževalnem sistemu, ki je trenutno v začetni fazi, izziva obstoječi koncept vodenja, moči in vladanja. Ta članek opozarja na skrb, da mreže ali sistem mreženja sami po sebi ne pripeljejo nujno do sprememb v pojmovanju vodenja, moči in vladanja, dokler teh sistemov ne oblikujemo v vključujoče učeče se skupnosti. Te združujejo ljudi, zato da bi razvili izobraževalno kulturo, ki sledi določenim normam in vrednotam in ki verjame v spremembe ter profesionalno tveganje. V članku tudi poudarjamo ugotovitev, da sta upanje in zaupanje pomembni. Upanje, ki vsem služi kot svetilnik, ter zaupanje v tisto, v kar verjamemo in čemur smo predani.

Ne glede na to, da smo izpostavili šest sestavnih delov, ki jih je zavoljo razvoja vključujočih učečih se skupnosti treba razvijati, ni zgolj enega jasnega načrta za uspeh. Kar izstopa, je potreba po predanosti in vztrajnosti vseh, po močnem vodenju v šolah, mrežah in sistemih, ki spoštujejo posameznikove in skupne vrednote.

To je izziv, ki se ga moramo lotiti. Čas bo povedal, kako daleč so se mreže uspele spremeniti v vključujoče učeče se skupnosti, ki našemu izobraževalnemu sistemu resnično prinašajo večjo kakovost.

Literatura

- Bezzina, C. 2003. Devolution and deregulation of education in Malta: an introductory report. Foundation for Educational Services, Ministry of Education, Malta.
- . 2004. Towards the learning community: a Maltese experience. *The International Journal of Educational Management* 18 (7): 446–454.
- . 2005. Networks for nurturing professional learning communities. Uvodno predavanje na Learning Through Peer Collaboration, EXCEL Network National Conference, Malta.
- Bezzina, C., ur. 2007. *Converging paths: sharing of good practices in Maltese schools*. Valletta: Malta Society for Educational Administration and Management in University Student Teachers' Association.
- Bezzina, C., in S. Testa. 2005. Establishing schools as professional learning communities: perspectives from Malta. *European Journal of Teacher Education* 28 (2): 141–150.
- Blanford, S. 2006. *Middle leadership in schools: harmonising leadership and learning*. Harlow: Pearson Longman.
- Bowring-Carr, C., in J. West-Burnham. 1997. *Effective learning in schools*. London: Pitman.
- Bray, M. 1987. *School clusters in the third world*. Paris: UNESCO-UNICEF.
- Brighouse, T., in D. Woods. 1999. *How to improve your school*. London: Routledge.

- Calidoni, P. 2009. Nuove professionalità nella scuola: tra funzione e progetto. *Dirigenti Scuola*, št. 5: 77–85.
- Costa, A., in B. Kallick. 2000. Getting into the habit of reflection. *Educational Leadership* 57 (7): 60–62.
- DuFour, R. 2004. What is ‘professional learning community’? *Educational Leadership* 61 (8): 6–11.
- Epstein, J. C. 2001. *School, family and community partnerships: preparing educators and improving schools*. Boulder, CO: Westview.
- Edwards, C. H. 2005. *Teaching and learning in middle and secondary schools*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Evans, R. 2007. The authentic leader. V *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, ur. M. Fullan, 135–156. 2. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. 1995. *Change forces: probing the depths of educational reform*. London: Falmer.
- . 2001. *The new meaning of educational change*. 3. izd. New York: Teachers College Press.
- Hadfield, M., C. Chapman, I. Curryer in P. Barrett. 2002. *Building capacity developing your school*. London: National College for School Leadership.
- Hannon, V. 2004. The future is networked. Govor na Networked Learning Communities Annual Conference, London.
- Halverson, R. R. 2007. Systems of practice and professional community: the Adams case. V *Distributed leadership in practice*, ur. J. P. Spillane in J. B. Diamond, 35–63. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., in D. Fink. 2006. *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvey, S. 2005. Looking to the future. *Ldr* 1 (7): 21–23.
- Hopkins, D. 2001. *Improving the quality of education for all*. London: Fulton.
- . 2005. Making sense of networks. V *Developing a network perspective*, ur. T. Bentley, D. Hopkins in D. Jackson, 5–7. Cranfield: National College for School Leadership.
- Lieberman, A. 1996. Creating intentional learning communities. *Educational Leadership* 54 (3): 51–55.
- Lieberman, A., in M. W. McLaughlin. 1992. Networks for educational change: powerful and problematic. *Phi Delta Kappan* 73 (9): 673–677.
- Lunt, I., J. Evans, B. Norwich in K. Wedell. 1994. *Working together: inter-school collaboration for special needs*. London: Fulton.
- MacBeath, J., ur. 1988. *Effective school leadership: responding to change*. London: Chapman.
- Marzano, R. 2003. *What works in schools: translating research into action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Menninger, K., M. Mayman in P. Pruyser. 1963. *The vital balance: the life process in mental health and illness*. New York: Penguin.

- Ministry of Education. 1999. *Creating the future together: national minimum curriculum*. Floriana: Ministry of Education.
- Ministry of Education, Youth and Employment. 2005. *For all children to succeed*. Floriana: Ministry of Education, Youth and Employment.
- National Curriculum Council. 2004. *Quality education for all: the realities and challenges facing boys' and girls' secondary schools in Malta*. Floriana: National Curriculum Council.
- O'Neill, J. 1996. Living networks. *Educational Leadership* 54 (3): 72–75.
- Orsi, M. 2009. Scambiare i beni professionali: la comunità di pratiche e l'autonomia. *Dirigenti Scuola* št. 4: 9–20.
- Reeves, D. B. 2008. *Reframing teacher leadership to improve your school*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Roset, S. M. 1999. Exploring hope: implications for educational leaders. Magistrsko delo, University of Saskatchewan.
- Sergiovanni, T. J. 2004. Building a community of hope. *Educational Leadership* 61 (8): 33–37.
- Southworth, G. 2003. Balancing act – the importance of learning-centred leadership. *Ldr* 1 (6): 13–17.
- Tedesco, J. C. 1995. New challenges in linking research, information and decision-making. *Education, Innovation and Information* 85:1.
- Veugelers, W., in J. Zijlstra. 1995 Learning together: in-service education in networks of schools. *British Journal of In-Service Education* 21 (1): 37–48.
- Webber, C. F., in B. Mulford. 2007. School and community. V *Intelligent leadership: constructs for thinking education leaders*, ur. J. M. Burger, C. F. Webber in P. Klinck, 119–142. Dordrecht: Springer.
- Weathley, M. 2004. *Turning to one another: simple conversations to restore hope for the future*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scherer, M. 2004. Perspectives: connected at the roots. *Educational Leadership* 61 (8): 5.

Načini vodenja sodelavcev pri celovitem uvajanju sistema vodenja kakovosti v sredjo šolo

Lidija Grmek Zupanc

Ekonomsko-storitveni izobraževalni center Kranj

Uvod

Na Ekonomski šoli Kranj smo bili pred šolskim letom 2005/2006 vključeni v nekaj projektov, ki so poudarjali ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v srednjih šolah. Pričakovali smo spremembe zakonodaje na področju srednješolskega strokovnega izobraževanja, ki naj bi prinesle zahtevo po oblikovanju komisij za kakovost. Vse bolj smo tudi spoznavali, da samo delni projekti ne bodo v celoti prispevali k dvigovanju kakovosti naše šole. Tako smo v šolskem letu 2005/2006 z obema šolama, Ekonomsko oz. Strokovno gimnazijo in Srednjo poklicno in strokovno šolo, vstopili v projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.¹ Posebnost projekta je bila, da nam je bil na voljo konzulent z bogatimi izkušnjami s področja implementacije celovitih sistemov kakovosti.

Pri modelu celovitega sistema vodenja kakovosti smo razvijali vse podsisteme, kar za vodstvo in projektno skupino pomeni mnogo večji zalogaj kot razvijati in izvajati samo enega od podsistemov. Ravno tako pa je to bolj naporno tudi za vse zaposlene, ker je hkrati potrebnih več sprememb in razmišljanje o izboljšavah. Po treh letih, maja 2008, smo kot druga srednja šola v Sloveniji (za Gimnazijo Ptuj) uspešno prestali zunanjo presojo in pridobili ugledni certifikat Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, ki dokazuje, da smo na vseh področjih našega dela zastavili sistematično pot proti kakovosti in izboljševanju dela. V prispevku bi rada predstavila način vodenja učiteljev oz. sodelavcev pri uvajanju v razumevanje celovite kakovosti in pristope, ki so se pokazali tudi v merljivih rezultatih šole. Kot ravnateljica Srednje poklicne in strokovne šole sem bila dejavno vključena v komisijo za kakovost, ki sta jo sestavljala aktiva za kakovost obeh šol.

Vloga vodstva pri uvajanju celovitega sistema vodenja kakovosti

V okviru prvega modula zahtev KZP, ki ni naključno prvi in se imenuje *Voditeljstvo in vodenje*, smo bili posebej pozorni na prepriče-

vanje zaposlenih, da so spremembe potrebne. Ljudje sprememb ne morejo razumeti ali sprejeti, če jih vodimo s prisilo, zato smo se izogibali velelniku morate oz. glagolu morati nasploh. To je, skratka, pomenilo, da smo v vodstvu razmišljali, kako ljudi prepričevati ali prepričati za spremembe.

Naslednje misli veljajo za vse šole: »Sodobna šola je pod hudim pritiskom vse hitreje spreminjajočega se sveta. Ekonomske in splošne družbene razmere silijo tradicionalno šolsko kulturo v posodabljanje. Nekateri menijo, da smo priča največjim spremembam, ki nastajajo zaradi globalizacije, odvisnosti od drugih ter povezanosti/povezovanja z drugimi. Povezovanje Slovenije z evropskim prostorom, spremembe na trgu delovne sile, vse večja moč uporabnikov in davkoplačevalcev ter demografske spremembe silijo šole k temu, da resno premislijo o svojem poslanstvu. Šolsko okolje ne more pobegniti pred spremembami v družbi. Tudi javnost presoja kakovost šol z vse strožjimi merili.« (Zupanc Grom 2007, 103.)

Na temeljno vprašanje, kako prepričati ljudi, lahko odgovorimo na različne načine. Namen razglabljanja ni v tem, da bi povzemali teorijo o motiviranju ali uvajanju sprememb, ampak predvsem v praktičnem prikazu, kaj deluje in kaj ne. Pri učinkih delovanja je pomembno predvsem, kaj deluje v daljšem obdobju. Kratkotrajni učinki so lahko tudi drugačni, vendar to ni tako pomembno.²

Pogosto je z vprašanjem, kako prepričati ljudi, povezano tudi vprašanje, zakaj nekaj izpolni naša pričakovanja, nekaj drugega pa ne.

Ljudi lahko postopno prepričamo z dobrimi zgledi, izboljšavami, ki resnično pripomorejo k višji ravni dela na delovnem mestu, v razredu itd. Le to daje navdih, le to navdušuje.

Vloga voditeljstva in vodenje v celoviti kakovosti imata zelo pomembno mesto. Da bi dosegli dobre zglede in izboljšave, pa morajo ljudje najprej znati in hoteti razvijati sami sebe. Tega se ne da narediti kar takoj, kajti zaposlenim je treba povedati, zakaj, kaj, kdaj in kako.

Gre za vrednote, poslanstvo, pa seveda za razvojni načrt, ki je podlaga letnim načrtom. Tudi sami smo razmišljali o tem, kako se lotiti snovanja vizije, poslanstva in vrednot, ki nas bodo povezovali, in to vse udeležence.

Temeljno vlogo pri uvajanju je imela komisija za kakovost, ki je bila prepričana v pomen in vrednost tega, kar počne. Na sestankih s konzulentko s SIQ in prav tako na uvajalnih seminarjih sta se motivacija in zavzetost članov komisije samo še povečevali.

Vodenje za oblikovanje skupne vizije

V projektni skupini smo pripravili posebne nagovore za dijake, učitelje in starše. Na učitelje, ki so bili že seznanjeni s projektom, se je s predlogom o oblikovanju vizije zavoda obrnilo vodstvo na pedagoški seji z naslednjima vprašanjema, ki smo ju postavili tudi staršem dijakov: »Kakšno šolo želite zase, za dijake, za starše, za okolje? Kako/Kakšno šolo vidite čez pet ali šest let?« Učitelje smo povabili, naj o teh vprašanih razmislijo, vzamejo list in ga izpolnijo, nato pa oddajo v leseno škatlo v zbornici, starši pa so odgovarjali na roditeljskih sestankih.

Na dijake smo se obrnili z naslednjimi vprašanji: »Kakšen zavod/šola si želite? Kakšni odnosi med dijaki in učitelji ter med dijaki samimi naj bi v taki šoli prevladovali? Kakšen odnos do znanja bi morali imeti v šoli dijaki in kakšnega učitelji? Kaj bi morali storiti, da bi se dijaki v šoli počutili bolje in se več naučili? Zapišite kratko misel, ki naj izraža, kakšen zavod (kakšne odnose med dijaki in učitelji, odnos do znanja, razmere v šoli ipd.) in kakšno šolo si želite.«

Dijaki so na vprašanja odgovarjali po predhodnem pogovoru z razrednikom in premisleku kar na razrednih urah.

Komisija za kakovost je potem pregledala vse odgovore in s tem opravila izjemno veliko delo. Pri vseh je izluščila le bistveno in tako je nastala vizija z vrednotami.³

Zanimivo je naslednje skupinsko občutje: ker so se z vizijo vsi strinjali, res ni bilo nikogar, ki bi rekel, tega pa jaz ne morem podpirati, tako nisem odgovarjal, in to niti pri dijakih niti pri učiteljih, strinjali pa so se seveda tudi starši. To neverjetno povezuje, združuje, kakor da bi vizija na skupni otok pripeljala ljudi, ki so donedavna stali na različnih obrežjih sveta.

Kaj pomeni vodenje s skupno vizijo, poslanstvom in vrednotami?

Ko imamo skupno vizijo, poslanstvo in vrednote, moramo omogočiti, da v praksi začnejo delovati. Delujejo lahko le, če jih čim večkrat uresničujemo. Zato smo jih zapisali, zapisano povečali in razobesili na vidna mesta po šoli. Kot ravnateljica sem zapisano izobesila tudi v svojo pisarno. Ko smo se z dijaki in starši pogovarjali zaradi disciplinskih prekrškov, sem jih vedno povprašala, ali je bilo dejanje, ki so ga storili, v skladu z našo vizijo, vrednotami, in dijaki so vselej ugotovili, da je med enim in drugim prišlo do razkoraka. Spraševala sem jih tudi, kako bi se morali v obravnavani kritični situaciji odzvati, da bi ravnali v skladu z vizijo, vrednotami.

Če je v viziji in med vrednotami na prvem mestu spoštovanje, ali potemtakem dijak res sme žaliti sošolce ali groziti profesorju? Izhajati je treba tudi iz vrednot, iz skladnosti oz. neskladnosti med njimi in dejanji. Tudi ravnatelj, učitelji in drugi delavci na šoli se morajo nenehno spraševati, ali delujejo v skladu s skupno vizijo, vrednotami in poslanstvom. Tako so vizija, poslanstvo in vrednote postali sredstvo povezovanja, ki prebuja neverjetne potenciale.

Vodenje z razredno vizijo

Na osnovi šolske vizije, poslanstva in vrednot je lahko vsak razred pod vodstvom razrednika na razrednih urah izoblikoval svojo vizijo. Zato smo pripravili posebne liste za dijake. Na levi polovici so bili zapisani vizija, vrednote ter poslanstvo šole, desno polovico pa smo razdelili na tri razdelke, kamor so dijaki zapisovali odgovore ob naslednjih treh trditvah, vprašanjih: »Naš razred ceni in spoštuje ... V šolskem letu 2005/2006 bomo zato dosegli naslednje cilje ... Kako, s katerimi dejavnostmi bomo cilje dosegli?«

Razredne vizije so dijaki potem tako ali drugače upodobili tudi na plakatu; s tem smo spodbudili njihovo ustvarjalnost pri predstavitvi njim lastnih, razrednih vizij, vrednot, ki so jih izobesili na steno matične učilnice. Razredniku razredna vizija pomaga pri vodenju razreda – npr. na vsaki drugi razredni uri skupaj z dijaki pregleda, ali delujejo v skladu z vizijo, vrednotami, načrtovanimi dejavnostmi. Dijaki si pogosto začrtajo naslednje cilje: da uspešno dokončajo letnik (brez popravnih ali dopolnilnih izpitov), se čim več naučijo, izboljšajo medosebne odnose itd. Če razrednik opazi, da dijaki neopravičeno izostajajo, je prav, da se z njimi pogovori, ali je to res prava pot, da bodo uspešno končali letnik in pridobili znanje. Tako bo marsikdaj izvedel za vzroke neopravičenega izostajanja, dijaki pa se bodo zavedeli, da se je treba sklepanj, ki so jih dorekli skupaj, tudi držati. Zares uspešen primer enega od razredov je bil izbran tudi kot primer dobre prakse in so ga dijaki skupaj z razredničarko sami predstavili na konferenci Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja aprila 2006.

Razvojni načrt kot skupni dokument vodstva in zaposlenih

Razvojni načrt smo v vodstvu razumeli kot temeljni dokument, ki nas bo vse zaposlene povezoval pri uresničevanju vizije, poslanstva in vrednot, ki smo jih že izoblikovali skupaj s ključnimi udeleženci (zaposlenimi, dijaki, starši). Pri tem pa si je bilo treba zastaviti primerne strateške cilje. Za razmišljanje o njih smo si izbrali

drugo okolje, ne šolskega, da smo prebudili svoje zamisli o prihodnosti šole. To smo storili ob koncu prvega leta projekta, in sicer v začetku julija, ko je bila večina šolskih obveznosti že za nami. Na srečanje smo povabili vse vodje aktivov in vse profesorje, ki so se ga želeli udeležiti. Za vodstvo je bilo samo po sebi umevno, da smo morali biti zraven. Odziv je bil dober, odpravili smo se na Jezersko, kjer je srečanje moderirala mag. Tatjana Žagar.

V okviru delavnice smo razmišljali o pomenu razvojnega načrta za šolo, nato pa smo naredili analizo SWOT. Razdelili smo se v štiri skupine. Prva je razmišljala o naših prednostih, druga o slabostih, tretja o priložnostih in četrta o nevarnostih. Zanimivo je bilo spremljati zavzetost in prizadevnost navzočih. Začutili smo, da je nadaljnja usoda naše šole močno odvisna od nas samih in naših pričakovanj. Kot se je izkazalo, je v vsakodnevni naglici premalo časa, da bi skupno razpravljali o tem, kakšna pričakovanja imamo v zvezi s prihodnostjo naše šole. Prav pričakovanja, ki jih obrusi realnost, so temeljni kamen, na katerem stoji vsak razvojni načrt.

Na podlagi te analize, vizije in anketiranja (dijakov, aktivov in staršev) smo skupaj z učiteljskim zborom konec avgusta postavili pet strateških ciljev:

1. izboljšati uspeh dijakov pri vseh predmetih mature, poklicne mature in pri zaključnih izpitih (izhodišče je bila analiza);
2. povečati socialni, čustveni in vedenjski razvoj dijakov (izhodišče je bila analiza);
3. povečati udeležbo dijakov pri projektih, ki poudarjajo inovativnost in naprednost šole (izhodišče je bilo anketiranje dijakov);
4. spodbujati posameznikovo uresničevanje na strokovnem in osebostnem področju (izhodišče je bila vizija);
5. povečati prepoznavnost delovanja obeh šol v javnosti – promocija (izhodišče sta bili vizija in analiza SWOT).

Omenjene cilje smo zapisali v razvojni načrt skupaj s ključnimi dejavnostmi, s katerimi jih bo mogoče doseči. Ključne dejavnosti vsako leto konkretiziramo v letnih delovnih načrtih.

Pomen vodenja dijakov za uresničevanje strateških ciljev

Za uresničevanje strateških ciljev je bilo poleg zaposlenih treba motivirati tudi dijake. Napisali smo priporočila razrednikom, da je ustvarjanje dobre šole naša skupna naloga, ki presega sedanost in

tako kot vizija že posega v prihodnost, in navodila, kako naj ravna. Poudarili smo izrek oz. vodilo dijakom: »Ponosen/-sna sem, da sem (bil) dijak/-inja ekonomske šole.«

Predstavljam kratek povzetek navodil. V razvojnem načrtu smo navedli pet strateških ciljev. Nato smo zapisali, kakšno stanje si želimo, in o njem naj razredniki poskušajo precej razmišljati, posebej pa o poteh (dejavnostih), ki vodijo do cilja oz. zelenega stanja. Prav na tej točki se začenja njihova ustvarjalnost in osebni pristop k reševanju problemov.

Razredniki naj na razrednih urah vodijo dijake, da bodo napisali:

1. kakšni so njihovi cilji (individualni načrt dosežkov za šolsko leto);
2. kakšna je pot, ki bo pripeljala do ciljev (dejavnosti);
3. poročila o opravljenih dejavnostih (mapa dosežkov oz. učencev portfolio).

Mapa dijaka (morda trije listi formata A4) naj vsebuje vse troje. Razredne mape so zbirniki vseh dijaških map v posameznem razredu.

Razrednikom smo priporočali, da so se na razrednih urah, potem ko so dijaki že napisali, kateri so njihovi cilji in dejavnosti, večkrat vračali k temeljnemu vprašanju, in sicer, ali so bile dejavnosti opravljene tako, da so bili cilji uresničeni. Če se to ni zgodilo, je morda treba spremeniti dejavnosti, ki vodijo k posameznemu cilju.

Dijaki, ki bodo dosegali nadpovprečne rezultate na določenih področjih, bodo imeli svoje rezultate zapisane v mapi dosežkov, kar je za dijaka in razrednika izhodišče v primeru, ko je treba oddati podatke za prireditev s podelitvijo priznanj ali novinarski članek.

S takšnim pristopom smo dosegli, da so dijaki začeli beležiti svoje cilje in poti za doseganje le-teh, še preden je s prenovno poklicnih in strokovnih programov portfolio postal sestavni del kurikulov. Vrednost tega delovanja sistematično spremljamo in bomo o njej poročali ob koncu vsakega šolskega leta, tako da bomo lahko ugotovili resnično vrednost pristopa.

Vodenje učiteljev, razrednikov in aktivov za doseganje strateških ciljev

Pomembno vlogo ima seveda vsak učitelj posebej in vsak strokovni aktiv. Strokovni aktivni so svoje cilje določili in zapisali v le-

tnih načrtih strokovnih aktivov, določili pa so tudi dejavnosti, ki bodo pripomogle k temu, da jih bodo dosegli. Na vsakem sestanku strokovnega aktiva člani tako spremljajo, kako se dejavnosti uredničujejo in kako se približujejo cilju. Na koncu šolskega leta pa ugotovijo uspeh (dosežek) glede na zastavljeni cilj in ga zapišejo v analizo uspešnosti. Rezultate dela aktivov že spremljamo v letnih poročilih, kjer so kazalci uspešnosti prikazani tudi kot smeri razvoja. Iz njih je mogoče videti, ali so pristopi ustrezni, omogočajo nam vpogled v obstoječe stanje in premislek o potrebnih izboljšavah. Kot zgled dobre prakse, ki je bil podlaga za delo aktivov, smo zaposlenim predstavili primer telesne vzgoje in nemškega jezika.

Vsak profesor opredeli načine evalvacije svojega dela v razredu v letni pripravi, pri čemer uveljavljamo tudi uporabo anketnih vprašalnikov, kot je anketa o zadovoljstvu dijakov s poukom. Evalvacije, ki jih izvaja posamezen profesor, so osnova za izboljševanje njegovega dela, upošteva pa jih sproti in v pripravah v novem šolskem letu.

Spremljanje in merjenje zadovoljstva dijakov in staršev

Zadovoljstvo dijakov in staršev je eden naših temeljnih ciljev, zato smo uveljavili redno spremljanje in merjenje njihovega zadovoljstva. Za merjenje njihovega zadovoljstva uporabljamo anketo o zadovoljstvu dijakov, anketo o pričakovanjih staršev v zvezi z izbrano šolo, pohvale in pritožbe (mapa pohval in pritožb), odzive v medijih, prispelo elektronsko pošto.

Anketiranje dijakov o zadovoljstvu z izbrano šolo opravimo konec šolskega leta v nekaj naključno izbranih razredih. Rezultati so za nas izhodišče za odločitev o tem, katere izboljšave so potrebne, in jih objavljamo tudi na spletni strani.

Anketiranje staršev poteka tako, da ugotovimo, kakšna so njihova pričakovanja ob začetku šolskega leta in ali so se ob koncu šolskega leta ali šolanja izpolnila. Rezultate obdelamo v ustreznem programu in nam predstavljajo eno od podlag pri odločanju za izboljšave.

Nenehno izboljševanje

Na osnovi sprotnega spremljanja dela analiziramo in ocenjujemo obstoječe stanje in morebitno odstopanje od postavljenih ciljev, zato da določimo potrebne izboljšave. Osnovni podatki so: doseganje učnih ciljev, rezultati spremljanja zadovoljstva učencev, staršev, zaposlenih, mnenja zainteresirane javnosti, pritožbe, rezultati

zunanjih preverjanj znanja, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj ter inšpekcijskih organov. Na osnovi ugotovljenega stanja določimo cilj ter poiščemo možne poti za doseg ciljev. Po vrednotenju možnih poti izberemo v danem primeru najboljšo, ki jo izpeljemo tako, da določimo nosilce, odgovorne za izpeljavo, in roke. Vsako tako izboljšavo ocenimo glede na učinkovitost in doseganje zastavljenih ciljev. Kako je potekal proces izboljševanja, je zapisano v zapisnikih; po potrebi so jim priloženi dokumenti, ki dokazujejo, da je prišlo do izboljšave.

Pri določanju ukrepov za izboljšanje upoštevamo vizijo in cilje šole in se navezujemo nanje.

Prav tako spremljamo in ocenjujemo morebitne nevarnosti za odstopanje, bodisi pri naših procesih ali pa so potencialne nevarnosti za odstopanje razvidne iz analize šolskega okolja, iz analize povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu udeležencev v vzgoji in izobraževanju idr. Tako lahko določimo ustrezne preventivne ukrepe, s katerimi preprečujemo odstopanja.

Zakaj je poslovnik kakovosti temeljni dokument vodstva za vodenje kakovosti?

Vrednost našega delovanja se je izrazila tudi v dokumentu, ki smo ga imenovali Poslovnik kakovosti. V njem smo opredelili naš način delovanja in smernice za vsa področja našega dela (Poslanstvo in vizija, Predstavitev šole, Organiziranost šole, Procesni načrtovanja, Odgovornost in pooblastila, Vodenje in zagotavljanje virov, Razvoj zaposlenih, Komuniciranje na šoli, Sodelovanje z dijaki in straši, Vzgojno-izobraževalni proces, Razvoj in vodenje projektov, Nenehno izboljševanje, Upravljanje z dokumentacijo in zakonodajne zahteve). Poslovnik je pravzaprav zakonik, ki za šolski zavod ali šolo določa pravila delovanja, to pa zato, da bi čim bolj delovala. Njegova vrednost se je pokazala, ko smo pridobili nove sodelavce in ko smo se združevali z drugimi šolami. Poslovnik kakovosti je bil zanje prvi dokument, s pomočjo katerega so se lahko seznanili z našim načinom delovanja. Hkrati pa smo jim omogočili, da so lahko tudi sami predlagali kakršnekoli izboljšave.

Poslovnik kakovosti je pripravila komisija za kakovost, delo pa je bilo dolgotrajno in zamudno. Na začetku smo posamezna poglavja razdelili med dva ali tri člane, ki so se z določenimi področji že prej več ukvarjali ali so bili poznavalci določenega področja. Napisano smo potem usklajevali prek elektronske pošte in na koncu, ko smo posamezne odstavke poslovnika pred komisijo

za kakovost glasno prebrali in usklajevali, še osebno. Slednje je zelo zamudno, vendar izjemno pomembno. Predlog poslovnika smo naložili tudi na računalnika v obeh zbornicah, tako da so ga lahko pregledali vsi učitelji, izvod pa so v pregled dobili tudi nepedagoški delavci. Želeli smo si, da bi bila vsaka poved, ki smo jo zapisali, oblikovana tako, da bi postala pravilo za delovanje. Usklajevanje pri tem pa je, kot sem že zapisala, res težavno delo, tudi zato, ker je treba vseskozi paziti, da se pogovarjamo o zadnji različici.

Notranja presoja sistema vodenja kakovosti kot orodje vodstva pri uvajanju izboljšav in eden od elementov samoevalvacije

Ena od dejavnosti pri vrednotenju našega sistema kakovosti je uvajanje notranje presoje sistema vodenja kakovosti, ki je sopomenka za samoevalvacijo (Macbeath in McGlynn 2006). Notranja presoja, opravljena po mednarodno priznanih standardih kakovosti (ISO 19011), nam predstavlja eno od metod samoevalvacije. Vsako leto načrtujemo program notranjih presoj, s katerimi preverjamo, kako učinkoviti smo pri izvajanju pravil, o katerih smo se dogovorili, oz. kakšno je naše dejansko stanje glede na opredelitev v Poslovniku kakovosti. Presojo opravijo za to usposobljeni notranji presojevalci. Če ugotovimo, da je prišlo do odstopanj, ali če se pokažejo priložnosti za izboljšave, uvedemo dejavnosti za izboljšanje in odpravimo vzroke za ugotovljena odstopanja. Ugotovitve presoje in določanje ustreznih ukrepov zahtevajo od vodstva temeljni premislek o delovanju posameznih podsistemov, kjer so bila ugotovljena neskladja ali za katere so bila dana priporočila. Le na podlagi tega premisleka se je treba vsakič znova odločati o smeri/-eh pri vodenju in uvajanju izboljšav.

Izkušnja o vodenju pri notranji presoji sistema kakovosti (prva notranja presoja je potekala jeseni 2007) pa je bila naslednja: naša konzulentka nam je pomagala pri določitvi področij oz. procesov dela. Na seznamu programa za notranjo presojo na obeh šolah so se tako znašli: obe ravnateljici in pomočnici (vodenje – razvojno načrtovanje, letno načrtovanje, evalvacija doseganja ciljev, izboljševanje, vodenje projektov, zagotavljanje človeških virov, komuniciranje, sodelovanje z dijaki in starši), tajništvo (ravnanje z dokumentacijo), svetovalna služba (vpis dijakov, načrtovanje dela, izvajanje, ovrednotenje in izboljševanje dela), tehnična služba (vzdrževanje infrastrukture, delovnega okolja), po trije strokovni aktivni, po štirje razredniki, knjižničar (načrtovanje, izvajanje, evalvacija,

izboljševanje dela, komunikacija z dijaki, dobavitelji knjižničnega gradiva), vodja kakovosti, mentor dijaške skupnosti ter vodja projektov.

Veliko smo razmišljali o tem, kako pripraviti ljudi na notranjo presojo, čeprav je bilo vnaprej znano, kdaj bo. V zbornici smo nalepili dopis, namenjen zaposlenim,⁴ v katerem so bila zapisana temeljna izhodišča za notranjo presojo; poudarili smo, da ne bomo presojali posameznikov, ampak sistem. Poleg tega dopisa smo seveda izobesili Program notranje presoje za leto 2007.

V pomoč posameznim skupinam presojanih smo pripravili okvirna vprašanja, ki smo jih natisnili in ob javni objavi programa presoje tudi osebno izročili posameznikom. Opozorili smo jih, naj iz poslovnika še enkrat preberejo tisti del, ki ga morajo poznati.

Za prvo notranjo presojo smo po priporočilu konzulentke izbrali tiste učitelje, za katere smo vedeli, da se bodo nanjo dobro pripravili, ker so imeli do uvajanja kakovosti pozitiven odnos.

Nekaj nelagodja smo pred začetkom občutili tako presojevalci kot presojanci. Čas notranjih presoj smo uskladili. Vsako področje sta presojala po dva notranja presojevalca, že začetne presoje pa so prinesle kar veliko zadovoljstva na obeh straneh. Seveda je bilo pomembno, da sta bila oba notranja presojevalca dobro pripravljena in korektna. Pomembno pravilo je namreč bilo, da notranji presojevalec sprašuje oz. preverja samo stvari, ki so predvidene s poslovníkom.

Na pedagoški seji smo potem predstavili potek notranje presoje in poročilo o njej. Vsem navzočim smo povedali, da bodo v naslednjo notranjo presojo zajeti tisti, ki v prvo niso bili vključeni, pri zunanji presoji pa bo lahko vsekakor prišlo do presojanja kogarkoli.

Zunanja presoja sistema vodenja kakovosti kot način zunanje evalvacije

Podlaga za zunanjo presojo je notranja presoja. »Učinkovit sistem šolske evalvacije mora vsebovati elemente tako zunanje kot notranje evalvacije.« (Macbeath in Mcglynn 2006, 25.) Zunanja presoja poteka po vnaprej določenem načrtu. Najprej je na vrsti uvodni sestanek, nato sledijo presoje, na koncu je zaključni sestanek, na katerem zunanji presojevalci povzamejo in predstavijo ugotovitve – pozitivne in negativne, razložijo pa tudi, za kakšna priporočila so se odločili (in ali so ugotovili morebitna neskladja).

Zunanjo presojo enkrat letno opravijo zunanji presojevalci iz

510. Prva presoja je bila zelo obsežna, ker je bila certifikacijska. Presojevalci so preverili vse podsisteme glede na poslovnik. Pri certifikacijski presoji so upoštevali naslednje dokumente:

- Poslovnik kakovosti Ekonomske šole Kranj, različica april 2008 z datumom 7. april 2008,
- Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja: zahteve, izdaja 2.0 iz leta 2008 (v nadaljevanju KZP),
- Standard ISO 19011:2002 – Smernice za presojo sistema vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem in
- Certifikacijski pravilnik za sisteme vodenja, izdaja 15/2007-07, ki ga je pripravil Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Na zaključnem sestanku presojevalci tudi pojasnijo, v kolikšnem času lahko pričakujemo pisno poročilo, nato pa mora šola v treh mesecih odgovoriti, kako bo na podlagi ugotovitev ukrepala. Primernost načrtovanih ukrepov preverjajo s pregledom prejetega poročila, njihovo učinkovitost pa med prvo naslednjo redno zunanjo presojo.

Naj sklenem z mislijo, ki poudarja pomen zunanje evalvacije za naše »odjemalce« oz. javnost: »Namen zunanje evalvacije pa ni predvsem nadzor in rangiranje, temveč zunanja spodbuda k izvajanju samoevalvacije ter »prisila« k javnemu poročanju šole o rezultatih delovanja – posredovanje transparentnih informacij udeležencem izobraževanja.« (Brejc in Trunk 2007, 44.)

Sklep

V sklepu naj poudarim bistveno razliko med modelom celovitega sistema vodenja kakovosti, ki nam ga je uspelo vpeljati v naši šoli, in delnimi projekti, ki smo jih poznali pred tem. Pri tem bi si lahko pomagali tudi s teorijo sistemov. Pri modelu celovitega sistema vodenja razvijamo vse podsisteme; vpeljevali smo jih po modulih Voditeljstvo in vodenje, Razvoj zaposlenih, Notranje in zunanje komuniciranje, Sodelovanje z učenci in starši, Vzgojno-izobraževalni proces, Razvoj in posodabljanje, Nenehno izboljševanje. Pred tem smo uvajali projekte kakovosti samo z enega področja, samo v enem podsistemu, ki ga ponavadi nismo videli v kontekstu celote. Tudi nismo poznali in razvili orodja »notranje presoje« kot enega od elementov samoevalvacije. Sistemu vodenja kakovosti pa daje vrednost tudi zunanja ocena, ki nas hote ali nehote sili v nenehno

izboljševanje, saj certifikat ni trajno spričevalo, ampak ga potrjujejo vsako leto na osnovi dokazil, ki kažejo učinke izboljšav in ustreznost pristopov pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

Osebnostno menim, da lahko le hkratno razvijanje vseh podsistemov ustvarja popolno sodelovalno kulturo, kar je seveda ideal, ki se mu lahko bolj ali manj približamo. Glede na to, da nas je od začetka projekta pa do danes doletela tudi organizacijska sprememba, in sicer združitev naših dveh organizacijskih enot Ekonomske šole Kranj s še dvema šolama v Ekonomsko-storitveni izobraževalni center Kranj, si seveda želimo, da bi pridobljeni certifikat, ki sta ga letos v zunanji presoji znova potrdili obe šoli oz. organizacijski enoti nekdanje Ekonomske šole Kranj, v naslednjem šolskem letu pridobili še preostali enoti, ki ga doslej še nista imeli.

Naj se na koncu vrnem na sam začetek, h kakovosti, kot so jo definirali snovalci projekta Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja in ki je cilj naših prizadevanj: »Kakovost vzgoje in izobraževanja je sposobnost izpolnjevanja potreb in pričakovanj vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.«

Literatura

- Brejc, M., in N. Trunk Širca. 2007. Sistemi vodenja kakovosti – sinergija med zunanjo in notranjo evalvacijo. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (2): 41–50.
- Macheath, J., in A. McGlynn. 2006. *Samoevalvacija: kaj je tu koristnega za šole?* Ljubljana: Državni izpitni center.
- Zupanc Grom, R. 2007. Vodenje za razvoj kakovosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (2): 103–116.

Opombe

1. Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja (kratica KZP) je model celovitega pristopa k razvijanju kakovosti v vzgojno-izobraževalnem zavodu; razvila ga je projektna skupina pod okriljem SIQ (Slovenski institut za kakovost in meroslovje). Njegova posebnost je, da izpolnjuje potrebe in pričakovanja vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja, naslanja pa se na zahteve mednarodnega standarda ISO 9001:2000, na evropski model poslovne odličnosti EFQM, obstoječo šolsko zakonodajo ter usmeritve EU na tem področju. Projektna skupina je za model dobila tudi različna priznanja tako od gospodarskega interesnega združenja npr. srebrno priznanje za inovacijo »Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja«, Gospodarske zbornice Slovenije, Območne zbornice za Pomurje, Murska Sobota,

november 2007, in priznanje Slovenskega združenja za kakovost za dosežke na področju širjenja kulture kakovosti in odličnosti v vzgoji in izobraževanju za projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, na 17. letni konferenci Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, november 2008.

2. Pred nekaj leti sem želela povečati število objav naših profesorjev v pedagoških časopisih in revijah. To je sovpadalo s projektom o karierah učiteljev. Posamezne objavljene članke sem obesila na posebno oglasno desko v zbornici. Sprva je bilo pri tem precej nelagodja, morda nekoliko zavisti, nato pa so zaposleni začeli brati članke svojih kolegov. To je v zbornici sprožilo veliko zanimivih pogovorov, razmišljanj ipd. Kmalu je na tej tabli zmanjkalo prostora, ker je bilo objav preprosto preveč. Zdaj jih beležimo na spletnih straneh šole, s pridobitvijo Višje strokovne šole pa vsi pišeči že skrbijo za svojo bibliografijo oz. za vpis v Cobiss.
3. Vizija ima naslov: Spoštovanje in znanje ureničujeta naše sanje. V vizijo smo vtkali *vrednote*, ki jih na naši šoli negujemo in ki nam omogočajo, da: *spoštovanje* postane vez, s katero so prepleteni naši odnosi, zato se poslušamo, smo strpni in prijazni drug do drugega, se vzpodbujamo, smo odkriti in pošteni, priznavamo drugačnost in iščemo skupne poti; pridobivamo *znanje*, zato smo ustvarjalni, smo vedoželjni, spremljamo novosti, dosegamo velike uspehe na zunanjih preverjanjih in aktivno sodelujemo v slovenskem in mednarodnem prostoru; *svoje sanje* spreminjamo v realnost tako, da se vsak posameznik uresničuje na strokovnem in osebnem področju ter tako pripomore k razvoju in ugledu vsake posamezne šole in zavoda kot celote (nadaljujemo tradicijo vrhunskih dosežkov na športnem, strokovnem, raziskovalnem področju).
4. Vsebina dopisa je bila naslednja:

Spoštovani kolegi, sodelavci!

V projektu Kakovost za prihodnost je kot metoda ugotavljanja kakovosti našega delovanja opredeljena tudi t. i. notranja presoja. Z njo ugotavljamo, kje v našem sistemu delovanja so priložnosti za nadaljnje izboljševanje glede na podana in dogovorjena pravila v našem Poslovniku kakovosti in drugih naših pravilnikih in navodilih ter zakonodaji.

Z metodo notranje presoje lahko ugotovimo odstopanja od dogovorjenih pravil delovanja, kar zapišemo kot neskladnost, lahko pa je delovanje skladno z njimi, vendar bi bilo lahko boljše; v takem primeru napišemo priporočilo. Notranja presoja poteka na osnovi vodil mednarodnega standarda ISO 19011:2002, po katerem so se naše presojevalke tudi šolale in uspešno zaključile izpit za notranjega presojevalca.

Kot pomoč za pripravo na presojo vam bodo presojevalke, ki so določene v t. i. Programu presoje, posredovale osnovna vprašanja,

za katera morajo v času poteka presoje pridobiti dokazila, ki potrjujejo učinkovitost našega delovanja. Seveda pa bodo med izvajanjem presoje lahko postavljale tudi dopolnilna vprašanja, odvisno od posamezne situacije.

Rada bi poudarila tudi to, da *namen presoje ni presojati posameznika*, ampak način našega delovanja ter skladnost z zahtevami modela Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja in učinkovitost našega delovanja. Prav tako namen presoje ni namenoma iskati, česa ni oz. napak, ampak dokazila, ki potrjujejo kakovost našega delovanja, kot jo določa model Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.

Notranja presoja poteka po principu vzorčenja. Za letošnje leto je vzorec razviden iz t. i. Programa presoje za leto 2007. Ugotovitve presoje bodo zapisane v za to določene obrazce. Na osnovi teh ugotovitev bo izdelano Poročilo o notranji presoji, ki vam bo vsem na voljo. Poročilo o notranji presoji bo predstavljalo osnovo za definiranje načrta izboljšav, ki ga bomo skupaj pripravili vodstvo in oba aktiva za kakovost ter ga nato obravnavali na pedagoških sestankih obeh šol.

Na podoben način, kot bodo notranjo presojo izvajale naše kolegice, bodo delovali tudi zunanji presojevalci. Zato notranjo presojo lahko vzamete tudi kot pripravo na zunanjo presojo, predvideno za junij 2007. Ni pa nujno, da bodo v zunanjo presojo vključeni isti razredniki in strokovni aktivni kot v našo notranjo presojo.

Pričakujem, da boste notranjo presojo dejansko vzeli kot *priložnost za skupno iskanje morebitnih izboljšav na področju kakovosti našega delovanja, kajti zares gre za našo prihodnost.*

Sistem napredovanja javnih uslužbencev v plačne razrede

Ksenija Mihovar Globokar

Služba vlade Republike Slovenije za zakonodajo

Šola za ravnatelje

Napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede

Ne glede na varčevalne ukrepe na področju plačnega sistema, o katerih se je vlada dogovorila s socialnimi partnerji, ostaja sistem napredovanja v plačne razrede v letu 2010 nespremenjen.

Z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 51/2008 in 91/2008 – v nadaljevanju uredba) sta določena postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje v plačne razrede za javne uslužbenke v javnih zavodih.

Za dobro razumevanje uredbe moramo najprej osvojiti osnovne pojme, pomembne za spremljanje in izvajanje postopka napredovanja.

Odgovorna oseba

Pojem odgovorne osebe je v celotni pravni ureditvi plačnega sistema enotno uporabljen. V organih državne uprave, uprave lokalnih skupnosti in drugih državnih organih je odgovorna oseba predstojnik. V osebah javnega prava (mednje sodijo tudi javni vzgojno-izobraževalni zavodi) pa je to poslovodni organ – ravnatelj, direktor.

Napreovalno obdobje

Pri definiciji napreovalnega obdobja, ki ga uredba opredeljuje kot čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem javni uslužbenec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje, je prišlo do pomenske spremembe v primerjavi s prejšnjo ureditvijo, saj je ob enaki zakonski diktaciji, da javni uslužbenec napreduje vsaka tri leta, če izpolni pogoje, to dejansko pomenilo, da so se pogoji preverjali na tri leta in ne tudi v vmesnem obdobju. Po novem mora predstojnik javnega uslužbenca prvič preveriti, ko dobi tri ocene delovne uspešnosti (to ne more biti pred potekom treh let), in v primeru, da mu

ocene ne omogočajo napredovanja, vsako naslednje leto, dokler ne doseže ustreznih ocen za napredovanje. Zato je napredovalno obdobje lahko tudi daljše od treh let. Ne glede na obrazloženo pravilo pa zaposleni po preteku šestih let napreduje za en plačni razred, če je bil v tem obdobju povprečno uspešen – ocenjen z oceno dobro.

Ocenjevalno obdobje

Ocenjevalno obdobje, ki je časovno opredeljeno kot obdobje od 1. januarja do 31. decembra in v katerem je treba javnega uslužbenca oceniti, je nova kategorija, ki je v starem sistemu nismo poznali. Triletno napredovalno obdobje prej ni bilo razdeljeno na manjše enote. Točke, ki so bile pogoj za napredovanje, so javni uslužbenci lahko zbrali kadarkoli v tem času, in predstojnik je svojo oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca podal na koncu triletnega obdobja, ko je ugotovil, da je zaposleni zbral zadostno število točk za napredovanje. Po novem je ocena delovne uspešnosti postala letna ocena javnega uslužbenca in predstojnik jo mora na podlagi rezultatov dela v ocenjevalnem obdobju oblikovati vsako leto do 15. marca za preteklo leto.

Ocene

- Odlična ocena delovne uspešnosti pomeni odlično opravljeno delo, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Zelo dobra ocena delovne uspešnosti pomeni zelo dobro opravljeno delo, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Dobra ocena delovne uspešnosti pomeni dobro opravljeno delo, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Zadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni zadovoljivo opravljeno delo, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.
- Nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja, v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

Ocene so določene na petstopenjski lestvici od nezadovoljivo do odlično in jih je nekoliko težje umestiti v koncept merjenja kakovosti, glede na to, da mora javni uslužbenec, če želi v karieri napredovati več kot dvakrat, dosegati delovne rezultate, ki so glede na kriterije ocenjevanja nad pričakovanji. Je pa to logična posledica usmeritve, da bi vpeljali sistem napredovanja, ki bo predvsem odraz uspešnega dela posameznika na delovnem mestu in manj posledica dodatnih dejavnosti javnega uslužbenca, ki niso nujno povezane z njegovim delom oziroma ne prinašajo nujno profesionalne rasti. Da bi sistem lahko v praksi dejansko pomenil višjo raven ocenjevanja delovne uspešnosti in se ne bi spremenil v svoje nasprotje, bo tudi na ravni zavodov treba vpeljati sistem merjenja kakovosti, ki bo ponujal kazalnike za primerjavo rezultatov na individualni ravni.

Sistem napredovanja temelji na bistveno spremenjenih pogojih za napredovanje. Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju, ki jo predstojnik letno oceni glede na:

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Kriteriji so določeni na ravni zakona (17. člen ZSPJS), podrobneje pa so opredeljeni v prilogi uredbe (Priloga III). Podkriteriji, ki so navedeni v prilogi, niso izključujoči, ampak predstavljajo okvir, v katerem se predstojnik giblje, ko oblikuje oceno javnega uslužbenca, pri čemer lahko uporabi različne metode in postopke za oblikovanje končne ocene, ki jo mora biti sposoben obrazložiti ne samo kot skupno oceno, temveč tudi z objektivno oceno dela javnega uslužbenca po posameznem podkriteriju. Posebnega akta o podrobnejših kriterijih ni dolžan sprejeti, lahko pa se odloči za lastne metode, ki so mu v pomoč pri oblikovanju ocene in utemeljitve.

Ne glede na metodo ocenjevanja, ki si jo predstojnik izbere (opišno ocenjevanje podkriterijev, točkovni sistem ...), mora na koncu svojo oceno izraziti z enotno oceno, in sicer odlično, prav dobro, dobro, zadovoljivo ali nezadovoljivo. Predstojnik je javnega uslužbenca dolžan seznaniti z oceno in mu vročiti ocenjevalni list.

Koga ocenjujemo?

Bistvena novost pri napredovanju javnih uslužbencev v primerjavi z ureditvijo, ki je veljala do začetka uporabe novega plačnega sistema, je krog upravičencev, ki imajo pravico napredovati, in s tem povezana obveznost predstojnika, da jih oceni. Zakon in na njegovi podlagi izdana uredba omogočata, da lahko v plačni razred napreduje vsak javni uslužbenec, ki ima pri proračunskem uporabniku sklenjeno delovno razmerje. Pri tem ni pomembno, ali gre za delovno razmerje, sklenjeno za določen ali nedoločen čas, delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom. Glede na spremembo 20. člena Zakona o delovnih razmerjih (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2002 in 103/2007) lahko delodajalec izjemoma sklene delovno razmerje za določen čas enega leta tudi s kandidatom, ki ne izpolnjuje pogojev za zaposlitev, kar pomeni, da bo tudi takšen javni uslužbenec ocenjen.

V starem sistemu javni uslužbenci, ki so imeli sklenjeno delovno razmerje za določen čas kot neustrezni, niso mogli napredovati. Pravico so si pridobili šele, ko so izpolnili vse pogoje. Pri tem se je pogosto postavljalo vprašanje, kdaj jim začne teči napredovalno obdobje, z dnem zaposlitve ali z dnem, ko so izpolnili vse pogoje. Praksa je bila različna. V večini primerov je prevladalo stališče, da se napredovalno obdobje šteje od dne, ko je javni uslužbenec izpolnil pogoje. To pomeni, da se jim napredovalno obdobje, ki je začelo teči pred uveljavitvijo te uredbe, na enak način všteva tudi v napredovalno obdobje za napredovanje po novem. Ob uveljavitvi uredbe se za nazaj upoštevajo le leta napredovalnega obdobja, ki jih je javni uslužbenec dosegel po izpolnitvi pogojev za zasedbo delovnega mesta. Tistim, ki imajo tudi ob uveljavitvi uredbe še vedno status neustreznih, začne napredovalno obdobje teči z uveljavitvijo uredbe in bodo lahko napredovali, ko bodo pretekla najmanj tri leta in si bodo pridobili tri ustrezne ocene za napredovanje.

Kdaj ocenjujemo?

Ocenjevanje javnega uslužbenca v novem sistemu opravimo le enkrat letno, najpozneje do 15. marca za ocenjevalno obdobje od 1. januarja do 31. decembra preteklega leta. Osnovna pogoja za pridobitev pravice do napredovanja in s tem pogojene obveznosti predstojnika, da oceni delovno uspešnost javnega uslužbenca, sta sklenjeno delovno razmerje v javnem sektorju in to, da je javni uslužbenec v ocenjevalnem obdobju delo opravljal najmanj šest

mesecev. Če javni uslužbenec zaradi odsotnosti, razen pri v zakonu taksativno naštetih izjemah (napotitve s strani delodajalca, zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva – porodniškega dopusta), v ocenjevalnem obdobju ni delal vsaj šest mesecev, ostane neocenjen. V ocenjevalnem listu mora biti to dejstvo jasno izkazano. To pomeni, da ocenjevalni list za ocenjevalno obdobje izpolnimo s podatki javnega uslužbenca, v opombi pa navedemo razlog, zaradi katerega javni uslužbenec ni bil ocenjen.

V primeru, da pride do prekinitve delovnega razmerja med letom, je delodajalec javnega uslužbenca dolžan oceniti ne glede na čas trajanja delovnega razmerja v ocenjevalnem obdobju. Odgovorna oseba mora opraviti postopek ocenjevanja in podati oceno za čas zaposlitve v ocenjevalnem obdobju. Pri tem uredba za razliko od siceršnjega ocenjevanja delovne uspešnosti ocenitve ne pogojuje z dejanskim delom. Delodajalec, pri katerem javni uslužbenec v ocenjevalnem obdobju izpolni pogoj najmanj šestih mesecev zaposlitve, mora upoštevati vse predloge ocen predhodnih delodajalcev javnega uslužbenca in na tej podlagi določiti oceno javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju. To dejansko pomeni, da delodajalec v takšnih primerih določi povprečno oceno. Postavlja pa se vprašanje, kdo določi letno oceno javnega uslužbenca v primeru, ko ta pri nobenem delodajalcu ni bil zaposlen šest mesecev, je pa v javnem sektorju delal več kot šest mesecev in mu torej ocena delovne uspešnosti pripada. V takšnih primerih je pravico javnega uslužbenca dolžan izvesti delodajalec, pri katerem je javni uslužbenec zaposlen v času ocenjevanja. Pri tem upošteva ocene, ki jih je javni uslužbenec pridobil pri prejšnjih delodajalcih. Delodajalec je ob prekinitvi delovnega razmerja dolžan javnemu uslužbencu vročiti kopijo ocene, original pa ohraniti v personalni mapi.

105. člen Zakona o javnih uslužbencih določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno o tem opraviti pogovor z vsakim od njih. Določba neposredno velja za javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, postavlja pa se vprašanje, ali ni prek plačnega sistema, glede na dikcijo četrtega odstavka, posredno vpeljana tudi za druge subjekte javnega sektorja. Z gramatikalno razlago določbe, ki določa, da mora odgovorna oseba oziroma nadrejeni javnega uslužbenca do 15. marca izpolniti ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju (Priloga I) ter javnega uslužbenca sezna-

niti s pisno oceno in z utemeljitvijo, pridemo do sklepa, da določba predvideva dvostopenjski postopek, in sicer:

- postopek ocenitve in vpisa v edivenčni list ter
- postopek seznanitve s pisno oceno in z utemeljitvijo.

Postopek ocenitve ni problematičen; uredba povzema zakonske kriterije in v prilogi določa podkriterije za ocenjevanje, metode ocenjevanja pa prepušča predstojniku in se jih ne loteva. Oblika seznanitve z oceno ni obligatorno opredeljena, saj uredba dopušča tako ustno kot pisno seznanitev. Odločitev je prepuščena predstojniku, in če razmišljamo o tem, ali opraviti t. i. karierni pogovor ali ne, bi se bilo dobro odločiti zanj.

Namen plačnega sistema, ki je bil večkrat poudarjen tudi v dialogu s socialnimi partnerji, je, da se sistem v vseh delih, ko ni potrebnih razlik, poenoti. Tako imenovani karierni pogovor je prav gotovo ena od oblik vodenja, ki je predvsem odvisna od usposobljenosti vodje – direktorja. Vsekakor bi bilo smiselno, da bi pogovor o ocenah opravili ustno, in to vsako leto, če ni ovir zaradi odsotnosti. V primeru pisnega vročanja pa je treba upoštevati pravila o vročanju listin iz delovnega razmerja – vročamo jih v skladu s predpisi, ki urejajo pravniti postopek.

Evidenca

Predpisano evidenco v postopku ocenjevanja sestavljata ocenjevalni list, ki vsebuje podatke o oceni v ocenjevalnem obdobju, in evidenčni list, ki predstavlja zbirko podatkov o ocenah, pridobljenih v napreduvalnem obdobju. Obe evidenci sta sestavina dokumentacije, ki jo hranimo v personalni mapi javnega uslužbenca. Oblikovani sta kot obrazec in objavljeni kot prilogi uredbe v uradnem listu.

Kdo ocenjuje?

Javne uslužbenke praviloma ocenjuje predstojnik, tako kot tudi v drugih delovnopравниh zadevah pa lahko predstojnik pooblastilo za ocenjevanje prenese na pomočnika, vodje enot ..., pri čemer je pri ocenjevanju delovne uspešnosti izrecno določeno, da je to lahko le nadrejeni javnega uslužbenca.

Preverjanje izpolnjevanja pogojev za napredovanje

Po opravljenem ocenjevanju je predstojnik dolžan še preveriti izpolnjevanje pogojev za napredovanje javnega uslužbenca. Napre-

duje tisti javni uslužbenec, ki je zbral zadostno število točk, potrebnih za napredovanje. Točke se postopoma zvišujejo glede na to, za katero zaporedno napredovanje gre. Točke preračunamo iz dodeljenih letnih ocen, in sicer tako, da letno oceno odlično ovrednotimo s petimi točkami, oceno zelo dobro s štirimi točkami, oceno dobro s tremi točkami in oceno zadovoljivo z dvema točkama. Ocene nezadovoljivo točkovno ne vrednotimo. Pri ugotavljanju potrebnega števila točk za napredovanje se upoštevajo tri najboljše ocene. Po izpolnjenem pogoju treh let javni uslužbenec napreduje takoj, ko doseže zadostno število točk. Predstojnik ne odloča o pravici javnega uslužbenca do napredovanja. Ko javni uslužbenec izpolni pogoj za napredovanje, predstojnik to dejstvo le ugotovi. Javni uslužbenec lahko napreduje za enega ali dva plačna razreda (tretji odstavek 16. člena ZSPJS).

Za napredovanje za en plačni razred mora javni uslužbenec ob prvem in drugem napredovanju zbrati najmanj enajst točk, ob tretjem in četrtem najmanj dvanajst točk, ob petem najmanj trinajst točk, ob nadaljnjih napredovanjih pa najmanj štirinajst točk. Pri napredovanju za dva plačna razreda sta določena le dva različna točkovna pogoja. Ob prvem napredovanju lahko javni uslužbenec napreduje za dva plačna razreda, če doseže najmanj štirinajst točk, pri vseh nadaljnjih napredovanjih pa mora doseči petnajst točk. Javnemu uslužbencu se vedno upoštevajo le tri najboljše ocene.

Posebej velja poudariti, da se pri ugotavljanju potrebnega števila točk za posamezno napredovanje šteje pridobljeni plačni razred in ne kolikokrat je posameznik dejansko napredoval. Na primer: če je javni uslužbenec ob prvem napredovanju dosegel dva plačna razreda, se mu naslednje napredovanje šteje že za tretje in ne drugo.

Kot napredovanje se štejejo tudi plačni razredi, ki jih javni uslužbenec pridobi ob prvi zaposlitvi, ponovni zaposlitvi ali premestitvi v javnem sektorju (19. člen ZSPJS), ko dejansko ne gre za pravo napredovanje po uredbi, kljub temu pa javni uslužbenec vendarle pridobi višji plačni razred (enako velja tudi za plačne razrede, ki so bili pridobljeni ob prevedbi v nov plačni sistem). Tako bi moral uslužbenec, ki je bil ob prvi razporeditvi uvrščen za tri plačne razrede višje, ob dejanskem prvem napredovanju zbrati že dvanajst točk. Glede na to, da ZSPJS omogoča prenos plačnih razredov napredovanj, ki jih javni uslužbenec doseže na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v javnem sektorju, velja štetje pridobljenih plačnih razredov tudi v primeru prenosov v skladu z 20. členom ZSPJS.

Obvestilo o napredovanju

O napredovanju se ne odloča več s sklepom oziroma odločbo. Ko javni uslužbenec izpolni pogoje za napredovanje, je odgovorna oseba dolžna to dejstvo ugotoviti in javnega uslužbenca obvestiti o napredovanju. Sočasno mu mora vročiti aneks k pogodbi o zaposlitvi. Oba akta morata biti javnemu uslužbencu vročena v pisni obliki. Obvestilo in posledično aneks k pogodbi o zaposlitvi vsebujeta nov plačni razred, ki ga je javni uslužbenec dosegel z napredovanjem, in nominalni znesek nove plače. Obvestilo ni odločba in nima sestavin, kot so preambula, izrek, pravni pouk.

Če se javni uslužbenec ne bi strinjal s številom napredovalnih plačnih razredov oziroma z uvrstitvijo, se ne uporabljajo posebne določbe 17.a člena ZSPJS, ki ureja postopek preizkusa ocene. Javni uslužbenec se lahko pritoži na svet zavoda ali uveljavlja neposredno sodno varstvo. Javnemu uslužbencu morata biti obvestilo in pisni aneks vročena najkasneje do 30. marca. Ne glede na to, kdaj bi javnemu uslužbencu dali v podpis aneks iz naslova napredovanja, bi mu pravica do nove plače pripadala s 1. aprilom v letu, ko izpolni pogoj za napredovanje.

Uvrstitev ravnateljev, direktorjev po prenehanju mandata

Javni uslužbenci iz plačne skupine B – poslovodni organi pri uporabnikih proračuna (ravnatelji, direktorji ...) v času mandata ne napredujejo v plačne razrede. Brez izrecne ureditve, ki jo prinaša uredba v 9. in 13. členu, bi to pomenilo, da bi bili lahko po prenehanju mandata uvrščeni le v izhodiščni plačni razred novega delovnega mesta oziroma izjemoma do pet razredov višje, če bi za to pridobili soglasje pristojnega organa (19. člen ZSPJS).

Pri zaposlitvi ravnatelja, direktorja po prenehanju mandata je treba določiti plačni razred ob upoštevanju napredovanj v plačne razrede pred imenovanjem na funkcijo direktorja, čas mandata pa ovrednotiti tako, kot to določa uredba.

Število napredovalnih razredov, ki jih ravnatelj ali direktor lahko doseže na novem delovnem mestu, izračunamo za čas mandata, in to v odvisnosti od števila let mandata: ob razporeditvi na novo delovno mesto upoštevamo število napredovanj, ki bi jih zaposleni lahko dosegli, če bi na tem delovnem mestu napredovali vsaka tri leta.

Ob tem mora biti izpolnjen še dodaten pogoj, ki velja za vse druge javne uslužbenke, in sicer mora imeti ravnatelj ali direktor ustrezne ocene za napredovanje, ki jih določimo glede na vi-

šino redne delovne uspešnosti, ki mu je bila dodeljena za posamezno leto. Pri ugotavljanju pogojev za napredovanje po prenehanju mandata je treba upoštevati tudi pravilo enotnosti javnega sektorja. Če je bil javni uslužbenec direktor v zavodih oziroma organih na različnih področjih javnega sektorja, se mu na enak način preračunajo ocene vseh mandatov, ne glede na to, v katerem sektorju (plačni skupini oziroma podskupini) se po prenehanju mandata zaposli.

Kako smo napredovali po uveljavitvi plačnega sistema

Napredovanje v letu 2008

Napredovalno obdobje, ki se je po starem sistemu izteklo do 1. septembra 2008, se je zaključilo s pravico do napredovanja s 1. oktobrom 2008, in to ob upoštevanju pogojev za napredovanje po pravilnikih, ki smo jih uporabljali do uveljavitve novega sistema.

Ne glede na izpolnjene pogoje po starem sistemu v letu 2008 niso mogli napredovati javni uslužbenci, ki so bili ob prevedbi v nov plačni sistem ali po njej razporejeni na delovna mesta v višji tarifni skupini (npr. poslovni sekretarji). V skladu z drugim odstavkom 8. člena uredbe se napredovalno obdobje znotraj javnega sektorja ob prehodu na drugo delovno mesto v višjem tarifnem razredu prekine. Tega pravila po našem mnenju ni bilo mogoče uporabiti v primerih, ko je do višjega tarifnega razreda delovnega mesta javnega uslužbenca prišlo zaradi spremembe kataloga delovnih mest, kot je bilo dogovorjeno s socialnimi partnerji. V postopku uvrščanja delovnih mest v Kolektivni pogodbi za javni sektor in kasneje tudi v pogajanjih na posameznih področjih so se delovna mesta združevala v nova, se preimenovala, določali so se enoviti izobrazbeni pogoji, ki so bili za nekatera delovna mesta tudi na višji zahtevnostni ravni. Zaradi tega javnih uslužbencev ni bilo mogoče zadržati na delovnih mestih, ki v katalogu delovnih mest niso bila več predvidena, in do premestitve je prišlo zaradi spremenjenega pravnega reda in ne zaradi volje javnega uslužbenca oziroma delodajalca. Oba sta se morala novemu sistemu prilagoditi in v nasprotju s pravili, ki ščitijo zaposlene pred posegi v pridobljene pravice oziroma pričakovanja, če to ni utemeljeno s posebnimi okoliščinami, ki jih predvideva delovna zakonodaja, bi bilo, da bi javni uslužbenec zaradi tega izgubil pravico do napredovanja. Zato v primerih, ko delovnega mesta z enakim opisom del in nalog ter zahtevnosti v istem tarifnem razredu, kot je bilo delovno mesto pred prevedbo, ni, ne pride do prekinitve napre-

dovalnega obdobja in javni uslužbenec lahko kontinuirano napreduje tudi po prehodu na drugo delovno mesto.

Ocenjevanje in napredovanje v letu 2009

Vsi javni uslužbenci, razen tistih, ki so napredovali s 1. oktobrom 2008, so bili po novem sistemu prvič ocenjeni leta 2009 za leto 2008.

Do 15. marca 2009 je bilo treba za vse javne uslužbence, razen za tiste, ki so napredovali 1. oktobra 2008, ugotoviti pretečeno napredovalno obdobje, število doseženih točk ter določiti oceno nadrejenega v skladu s predpisi, ki so se uporabljali do izplačila plač po ZSPJS. Na podlagi ugotovljenih dejstev so bile javnim uslužbencem s prevedbo določene nove ocene v skladu z 11. členom uredbe. Tisti, ki so napredovali v letu 2006, so iz prevedenih točk pridobili oceno za leti 2006 in 2007, tisti, ki so napredovali leta 2007, pa za to leto. Pomembno je, da se bili upoštevani seštevki vseh točk (ne delimo jih na posamezno leto), ki so podlaga za preračun ocene. Za leto 2008 pa je morala biti ocena določena po novem.

Napredovanje v letu 2010

Leta 2010 bodo lahko napredovali javni uslužbenci, ki so nazadnje napredovali leta 2007 oziroma so se v javnem sektorju zaposlili v tem letu. Za leto 2007 morajo imeti pretvorjene ocene, kot smo razložili zgoraj, za leti 2008 in 2009 pa so bili ali bodo ocenjeni po novem.

Pravilo napredovanja

Javni uslužbenec lahko napreduje po novem sistemu, ko na podlagi pretvorjenih in na novo določenih ocen zbere tri ustrezne ocene za napredovanje. Napredovalno obdobje je v prehodnem obdobju leta 2009 in 2010 izpolnjeno, če javni uslužbenec v tekočem letu – in ne do 15. marca, ko se izteče rok za ugotavljanje pogojev – izpolni treh let napredovalnega obdobja. To pomeni, da bodo lahko 1. aprila 2010 napredovali vsi, ki imajo tri ustrezne ocene in bodo v letu 2010 izpolnili tri leta napredovalnega obdobja.

Nekateri interni akti in pogodbe za javne zavode (šole in vrtce) s področja računovodstva in financ

Tatjana Horvat

Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem

Vse sestavine finančnega poslovanja javnega zavoda so izpostavljene tveganjem nepravilnega, neustreznega in nesmotrnega poslovanja zavoda, kar se še posebej kaže v računovodskem in finančnem spremljanju zavoda. Zato bomo predstavili:

- primer vsebin v navodilu za upravljanje s tveganji s primerom registra tveganj,
- primer pravilnika o gibanju knjigovodskih listin,
- primer pravilnika o popisu,
- primer navodil o popisu,
- primer poročila o popisu,
- primer pogodbe o donaciji,
- primer pogodbe o sponzoriranju,
- primer pogodbe o najemu prostorov.

Primeri internih aktov in pogodb v tem prispevku so vzorci. Če je v vašem primeru karkoli drugače od zapisanega, lahko to izbrišete, dodate ali spremenite. Še posebej proučite besedilo v poševnem tisku in se opredelite, ali velja tudi primeru vašega zavoda; če ne velja, ga spremenite.

Uvod

Javne zavode so ustanovile država ali občine, zato da bi izvajali oziroma zagotavljali javne službe in dejavnosti posebnega družbenega pomena. Dejavnost javne službe je nepridobitne narave, osnovni motiv ni pridobivanje čim večjega dobička, temveč zadovoljevanje širših družbenih potreb, zato je njihovo trajno in nemoteno delovanje v javnem interesu.

Računovodstvo javnih zavodov (v nadaljevanju zavod) je sestavni del finančnega poslovanja javnih zavodov. Finančno poslovanje javnih zavodov po zakonu o javnih financah, z namenom doseči cilje zavoda, zajema:

- načrtovanje in izvrševanje finančnega načrta,

- računovodenje in poročanje ter
- varovanje sredstev pred izgubo, oškodovanjem in goljufigami.

Zakon o računovodstvu predpisuje, da osebe javnega prava urejajo svoje računovodenje z dvema notranjima predpisoma, in sicer pravilnikom o računovodstvu (4. člen zakona o računovodstvu) in navodili o popisu (40. člen zakona o računovodstvu). Če zavod nima omenjenih aktov oziroma pravilnikov, obstaja tveganje, da notranje kontrole niso vzpostavljene. To pa pomeni tveganje, da bo prišlo do nepravilnega in nesmotrnega poslovanja ter nenaemske uporabe javnih sredstev.

Zakon o računovodstvu (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 23/1999 in 30/2002, v nadaljevanju ZR) postavlja okvire za računovodenje javnega sektorja. Obravnava vodenje poslovnih knjig in pripravo letnih poročil za proračun in proračunske uporabnike ter za pravne osebe javnega in pravne osebe zasebnega prava, ki ne vodijo poslovnih knjig na podlagi Zakona o gospodarskih družbah, Zakona o gospodarskih javnih službah in Zakona o društvih. ZR dopolnjujejo številni pravilniki o računovodenju, ki jih uporabljajo proračunski uporabniki in med katerimi sta najpomembnejša Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 138/2006) ter Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 115/2002).

ZR določa, da morajo tudi šole in vrtci (v nadaljevanju javni zavodi) voditi poslovne knjige in pripraviti letna poročila v skladu s tem zakonom, drugimi predpisi, Kodeksom računovodskih načel ter Slovenskimi računovodskimi standardi. Javni zavodi morajo voditi temeljne poslovne knjige, in sicer glavno knjigo in njen dnevnik, pomožne knjige, kot so blagajniški dnevnik, knjiga opredmetenih osnovnih sredstev ter knjiga terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Javni zavodi morajo pri vodenju poslovnih knjig upoštevati enotni kontni načrt, ki ga predpiše minister, pristojen za finance. Eden glavnih internih aktov/pravilnikov javnega zavoda je pravilnik o računovodstvu, ki je predpisan v ZR, in sicer je povezan s 4., 7., 30., 32., 40., 42., 52. in 55. členom ZR.

Pravilnik o računovodstvu in z njim povezani pravilniki

Javni zavod nima nobenega vpliva na zakon in podzakonske akte, mora jih dosledno uporabljati in upoštevati, ima pa velik vpliv na

pravila računovodstva, ki si jih izbere in določi sam. To določi v svojem temeljnem internem aktu, to je v pravilniku o računovodstvu. Priprava pravilnika o računovodstvu je zelo pomembna, saj ga je treba pri poslovanju dosledno uporabljati. Njegova vsebina in obseg nista natančno predpisana. Eden od predpisov, ki določajo vsebino pravilnika o računovodstvu, so Slovenski računovodski standardi, v katerih so navedene zahteve, kaj je treba v internem aktu opredeliti. Javni zavod pa se sam odloči, kako in v kakšni obliki bo pripravil pravilnik o računovodstvu. Vsebina pravilnika mora biti prilagojena potrebam poslovanja, vodenju poslovnih knjig, pripravi letnih poročil in poročanju javnega zavoda.

Na koncu pravilnika o računovodstvu opredelimo končne določbe in priloge. Priloge so namenjene predvsem tistim področjem, ki so podvržena spreminjanju opredelitev, saj se tako izognemo nenehnemu spreminjanju pravilnika oziroma olajšamo njegovo spreminjanje. Med priloge sodi tudi kontni načrt.

Javni zavod potrebuje pravilnik o računovodstvu ne glede na to, ali ima organizirano lastno računovodstvo ali pa izvaja računovodstvo na podlagi pogodbe z zunanjimi izvajalcem (npr. računovodski servis). Priporočeno je, da vsak zavod poleg skupnih vsebin, ki jih urejajo s takim pravilnikom, ureja tudi nekatere posebnosti. Zato je treba posamezne člene, kot so na primer člani o organiziranosti računovodstva, odgovornih osebah, listinah, poslovnih knjigah in nekateri drugi, prilagoditi.

Vsebina pravilnika podrobneje ureja delovanje javnega zavoda in konkretizira zakonska določila, postopke in pravila, po katerih se ravna zavod. Pomembno je, da so bistvene določbe zapisane in da jih vsi, ki so povezani z računovodstvom in financami zavoda, ter so omenjeni v internem pravilniku, poznajo in upoštevajo.

Poleg pravilnika o računovodstvu so med obveznimi internimi akti javnega zavoda še pravilnik o gibanju knjigovodskih listin, pravilnik o popisu in z njim povezana navodila in poročila o popisu. Vzorec pravilnika o gibanju knjigovodskih listin, pravilnika o popisu in z njim povezana navodila in poročilo o popisu predstavljamo v nadaljevanju.

Obvladovanje tveganj

Upravljanje s tveganji je sestavni del vodenja javnega zavoda. Vodenje je prevzemanje odgovornosti in izvajanje pristojnosti. Ne upravljati s tveganji je neodgovorno. Vsaka organizacija se namreč srečuje z različnimi tveganji in jih mora oceniti. Ocenjevanje

tveganj pomeni prepoznavanje in analiziranje pomembnih tveganj, ki lahko nastanejo pri doseganju ciljev. Tveganja razvrstimo po pomembnosti in sprejmemo ukrepe za njihovo obvladovanje. Pri tem si lahko pomagamo z izdelavo registra tveganj. Register tveganj ne bi smel biti dokument, ki ga pripravimo in potem nanj pozabimo.

Tveganja ugotavljamo na podlagi (Gostiša 2008):

- lastnih ugotovitev odgovornih v zvezi s splošnimi in poslovnimi cilji (poslovni cilji izražajo poslanstvo organizacije in so razlog za njen obstoj),
- kazalcev tveganj (reorganizacija, fluktuacija, spremembe ciljev, zunanji vplivi ...),
- vprašalnikov,
- poročil notranje revizijske službe,
- zunanjih virov in drugega.

Priporočljivo je, da proces vzpostavljanja in posodabljanja registra tveganj predstavimo v internem navodilu. Vsebine tega navodila bomo prikazali v nadaljevanju.

Koraki pri vzpostavitvi registra tveganj so naslednji:

- določiti oziroma pregledati poslovne cilje v obstoječih dokumentih;
- prepoznati tveganja, ki lahko ogrozijo uresničitev zastavljenih ciljev;
- oceniti tveganja z vidika verjetnosti nastanka, posledic nastanka, pomembnosti ter določitev prednostnih tveganj;
- opredeliti dejavnosti oziroma ukrepe za izboljšanje stanja;
- določiti odgovorne osebe in roke za izvedbo dejavnosti;
- nadzorovati, ali se tveganja spreminjajo, in nadzorovati, ali je obvladovanje tveganj uspešno ali pa je treba uvesti dodatne ukrepe;
- določiti skrbnika registra tveganj in sprejeti pravila glede njegovega upravljanja oziroma ažuriranja.

Notranje kontrole

Kontrolne aktivnosti so orodja, ki pomagajo preprečiti ali tveganja, ki ogrožajo doseganje ciljev in poslanstvo organizacije. Vodstvo je odgovorno, da vzpostavi kontrole v okviru procesov in izvaja kontrole, kot je to potrebno (Twinning Project 2004).

Analiza tveganj je eden od sistematičnih načinov ocenjevanja notranjih kontrol (vzorec vsebin v navodilu o obvladovanju notranjih kontrol in registra tveganj predstavljamo v nadaljevanju prispevka). Iz literature in prakse poznamo v organizaciji več vrst kontrol, med katerimi so tudi notranje kontrole:

1. *Organizacijske kontrole*: imeti je treba načrt organizacije, ki definira in dodeljuje odgovornosti, definira linije poročanja in jasno opredeljuje delegiranje pooblastil in odgovornosti.
2. *Razmejitev dolžnosti*: nobena oseba ne sme biti odgovorna za obdelavo in evidentiranje celotnega poslovnega dogodka. Z vključevanjem večjega števila ljudi zmanjšujemo tveganje, da bo prišlo do namerne manipulacije ali naključne napake, in povečujemo možnost za preverjanje opravljenega dela. Priporočljivo je ločiti naslednje funkcije: odobravanje, izvajanje, varovanje, evidentiranje in v primeru računalniško podprtega računovodskega sistema razvoj sistema in dnevno procesiranje podatkov.
3. *Fizične kontrole* se nanašajo na fizično varovanje sredstev in evidenc. Vključujejo postopke, ki so oblikovani zato, da bi onemogočali dostop nepooblaščenim osebam.
4. *Pooblaščenje in odobravanje*: Vse poslovne dogodke mora odobriti odgovorna oseba. Če obstajajo omejitve pri pooblastilih, morajo biti podrobno opredeljene.
5. *Matematična pravilnost in računovodenje*: to so kontrole v procesu evidentiranja, ki preverjajo, ali so obdelani in evidentirani podatki odobreni, vsi vključeni, pravilno evidentirani in natančno obdelani. Takšne kontrole vključujejo preverjanje matematične pravilnosti evidenc, vzdrževanje in preverjanje seštevkov, uskladitev kontrolnih kontov in bruto bilanc ter odgovornost za dokumente.
6. *Osebj*: obstajati morajo postopki, ki zagotavljajo, da dodeljene naloge in opravila izvajajo kompetentni ljudje. Merila, da to dosežemo, vključujejo primerne postopke kadrovanja, napredovanja, usposabljanja in nagrajevanja.
7. *Nadziranje*: odgovornost za nadziranje mora biti jasno opredeljena in oseba, ki jo nadzorujejo, mora biti o tem obveščena.
8. *Poslovodske kontrole* so kontrole, ki jih izvaja poslovodstvo poleg vsakodnevnih rutinskih postopkov v sistemu. Med njimi so celovit nadzor, pregledovanje poročil za notranje

potrebe, primerjave z načrti in drugi posebni postopki pregledovanja.

Notranje revidiranje

Notranje revidiranje je kasnejše presojanje pravilnosti ureditve računovodskega kontroliranja in zanesljivosti njegovega delovanja (v literaturi obstaja več vrst definicij notranje revizije, povzeli smo samo eno izmed njih). Z notranjim revidiranjem se ukvarjajo delavci zunaj računovodske službe; to so tako imenovani notranji revizorji.

V javnem zavodu lahko zagotovijo notranjo revizijo v obliki:

- lastnih notranjih revizijskih služb,
- skupnih notranjih revizijskih služb več proračunskih uporabnikov,
- notranje revizije z zunanji izvajalci.

ZR v 53. čl. nalaga obvezno notranjo revizijo vsem pravnim osebam javnega prava, torej tudi javnim zavodom, pri katerih ustanovna vloga države ali lokalne skupnosti znaša več kot 2,083 milijona EUR ali višina dodeljenih proračunskih sredstev v poslovnem letu znaša več kot 416.666 EUR. Tovrsten nadzor poteka vsako leto. Za druge proračunske uporabnike, pri katerih zneski ustanovne vloge ne znašajo toliko, velja, da opravljajo notranjo revizijo najmanj enkrat v obdobju vsakih treh let.

Da bi bilo poslovanje javnega zavoda urejeno, bomo v nadaljevanju predstavili tudi primer pogodbe o donaciji, primer pogodbe o sponzoriranju in primer pogodbe o najemu prostorov.

Primer vsebin iz navodila za upravljanje s tveganji

Na podlagi zakonodaje ravnatelj šole/vrtca _____ (naziv) izdaja naslednje

Navodilo za upravljanje s tveganji

Ta pravilnik ureja način vzpostavitve obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v javnem zavodu.

1. Upravljanje s tveganji

1.1 Opredelitev tveganj

Poslovodstvo mora opredeliti tveganja, ki lahko ogrožajo poslovanje organizacije, in jih z ustreznim ukrepanjem obvladovati na sprejemljivi

ravni. Zato je treba pripraviti analizo tveganj. Analiza tveganj je sistematičen postopek, s katerim opredelimo tveganja, ocenimo verjetnost za njihov nastanek in njihove posledice ter opredelimo ukrepe, ki zagotavljajo doseganje ciljev.

Tveganje lahko razumemo kot negotovost v zvezi z nastankom dogodka, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na doseganje strateških, operativnih in finančnih ciljev organizacije.

Najpogosteje opredelimo tveganja:

- *na podlagi pogovorov*: določena skupina, sestavljena iz zaposlenih ali zunanjih strokovnjakov, obravnava vse dejavnosti proračunskega uporabnika v zvezi s cilji organizacije in opredeli s tem povezana tveganja;
- *na podlagi samoocenitve*: s pomočjo vprašalnikov ali delavnic, na katerih strokovnjaki vzpodbujajo osebe, da opredeli tveganja v okviru svoje organizacijske enote ali dejavnosti.

Načina se med seboj ne izključujeta.

Pogoj za učinkovito upravljanje s tveganji je, da za vsako tveganje posebej določimo ustrežno odgovorno osebo. Če na višji vodstveni ravni ni jasne odgovornosti za upravljanje s posameznimi tveganji, tudi izvajanje notranjih kontrol ni jasno in učinkovito.

V *šoli/vrtcu* obstajajo tveganja na naslednjih področjih:

- izvajanje nacionalnega programa,
- izvajanje pridobitne/nepridobitne dejavnosti,
- finančno-računovodska dejavnost,
- nabave in z njimi povezane dejavnosti,
- razmerja do kupcev,
- fizično varovanje in varnost digitaliziranih podatkov,
- investicijska dejavnost,
- zagotavljanje informacijske podpore,
- človeški viri, kadrovanje,
- knjižnična dejavnost,
- gospodarjenje s premoženjem,
- javna naročila,
- izvajanje razvojne dejavnosti,
- zunanja tveganja,
- drugo.

Tveganja so podrobneje opredeljena v registru tveganj, ki je priloga tega navodila. Naloga ravnatelja in drugih odgovornih oseb je, da tveganja iz registra tveganj nenehno spremlja, po potrebi spreminja ali dodaja nova. Za vsa tveganja mora uvesti ukrepe, s katerimi jih je mogoče obvladovati.

1.2 Ocena tveganja

Ni dovolj, da tveganje samo opredelimo, ampak moramo tudi oceniti, kako pomembno je. Pri tem je treba uporabljati enotna merila. Nekatera tveganja, posebno s področja financ, lahko objektivno izračunamo, druga pa le subjektivno ocenimo. Po opravljeni opredelitvi in oceni tveganj vzpostavimo t. i. register tveganj, ki vsebuje seznam tveganj in oceno pomembnosti posameznega tveganja. Ocena je opredeljena v registru tveganj in pomeni verjetnost, da bo prišlo do nastanka nepravilnosti pri realizaciji posameznih procesov.

Poslovno okolje in cilji *šole/vrtca* se spreminjajo. Tem spremembam mora slediti tudi opredeljevanje in ocenjevanje tveganj, zato register tveganj sproti posodabljam.

Šola/vrtec bo med drugim na podlagi samoocenitvenega vprašalnika letno pregledovala in dopolnjevala strukture tveganj.

2. Opredelitev notranjih kontrol

Ravnatelj mora zagotoviti ustrezen sistem finančnega poslovanja in notranjih kontrol.

Finančno poslovanje obsega vzpostavitev in izvajanje načrtovanja ter izvrševanja proračunov in finančnih načrtov, računovodenja in poročanja, katerega namen je doseči zastavljene cilje ter zagotoviti, da bodo sredstva zavarovana pred izgubo, oškodovanji in prevarami.

Notranje kontrole obsegajo sistem postopkov in metod, katerih cilj je zagotoviti spoštovanje zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti, uspešnosti in gospodarnosti.

Najpomembnejši cilji notranjih kontrol so:

- poslovanje v skladu z zakoni in drugimi predpisi;
- obdelava, vodenje in shranjevanje zanesljivih računovodskih in drugih podatkov ter natančno, pošteno in pregledno poročanje;
- učinkovito izvajanje nalog *šole/vrtca*;
- smotrna poraba sredstev ter njihovo varovanje pred izgubo zaradi malomarnosti, zlorab, slabega upravljanja, napak, goljufij in drugih nepravilnosti itd.

Notranje kontrole morajo dajati zagotovilo, da so:

- finančne transakcije v skladu z odobrenim finančnim načrtom,
- postopki nabave in sklepanje pogodb v skladu z ustreznimi predpisi,
- finančne transakcije utemeljene s sklenjenimi pogodbami ter s splošno zavezujočimi predpisi,
- računovodski podatki in informacije verodostojni itd.

Noben posameznik ne sme biti odgovoren za več kot eno od naslednjih nalog:

- prevzemanje obveznosti za plačilo,
- odobravanje plačil,

- plačevanje in evidentiranje plačil.

Ravnatelj mora upoštevati:

- vrsto tveganja,
- verjetnost, da se bodo tveganja uresničila,
- posledice, do katerih bi prišlo, če bi se tveganja uresničila,
- stopnje tveganj, ki so po njegovem mnenju še sprejemljive in ne ogrožajo doseganja ciljev,
- sposobnost *šole/vrtca*, da z notranjimi kontrolami zmanjša možnost, da se tveganja uresničijo,
- stroške notranjih kontrol glede na koristi obvladovanja tveganj.

3. Temeljna načela, ki jih mora upoštevati ravnatelj pri vzpostavitvi notranjih kontrol

3.1 Sistem notranjih kontrol lahko daje samo sprejemljivo, ne pa absolutnega zagotovila

Sistemi notranjih kontrol so namenjeni obvladovanju tveganj pri doseganju ciljev in ne njihovemu odpravljanju. Dajejo lahko le sprejemljivo in ne popolnega zagotovila za uspešnost pri obvladovanju tveganj, saj nanje lahko vplivajo človeške napake in slabe presoje, neupoštevanje postopkov s strani vodstva in podobno.

3.2 Ravnatelj je odgovoren za vzpostavitev in vzdrževanje ustreznega sistema notranjih kontrol

To odgovornost na področju finančnega poslovanja ravnatelj natančneje opredeli s pravilnikom o računovodstvu.

3.3 Notranja kontrola je pomemben, vendar ne edini element poslovanja

Notranja kontrola ne določa strategije in ciljev ter ne more preprečiti nepravilnih strateških in poslovnih odločitev.

3.4 Notranja kontrola mora biti smotrna, upoštevati mora ocene tveganja in zagotavljati dodano vrednost

Stroški izvajanja notranjih kontrol ne smejo presegati koristi. Ravnatelj mora oceniti stroške in koristi notranjih kontrol ter izvajati le tiste, ki so potrebne za doseganje ciljev in za ohranjanje tveganja na še sprejemljivi ravni.

3.5 Notranje kontrole so učinkovite, če jih dosledno uporabljamo

Notranje kontrole morajo dosledno upoštevati vsi zaposleni v zavodu (če šola/vrtec z njimi sodeluje, tudi odgovorne osebe zunaj zavoda, na primer računovodja iz računovodskega servisa).

3.6 Notranje kontrole je treba obravnavati kot celoto in ne vsake posebej

Posamezno notranjo kontrolo redko obravnavamo neodvisno, ampak glede na to, kako deluje v povezavi z drugimi obstoječimi ali načrtovanimi kontrolami.

3.7 Potrebe po notranjih kontrolah se lahko znotraj šole/vrtca razlikujejo

Različni načini notranjega kontroliranja so lahko posledica razlik v različnih dejavnostih zavoda.

3.8 Za uspešnost notranjih kontrol je bistven odnos vodstva

Za obstoj pozitivnega okolja je pomembno tako ravnanje ravnatelja, ki zaposlenim prenaša jasno sporočilo, da poštenost, vestnost, strokovnost in druge vrednote ne smejo biti ogrožene. Kontrolno okolje in odnos, ki ga ravnatelj vzpostavi do notranjih kontrol, najbolj vplivata na izvajanje kontrolnih usmeritev in postopkov.

3.9 Notranja revizija ni nadomestilo za notranjo kontrolo in vodstva ne razbremenjuje odgovornosti

Ravnatelj se zaradi presoje ustreznosti in učinkovitosti notranjih kontrol lahko odloči za notranjo revizijo, vendar ta vodstvu daje le zagotovilo, v kakšnem obsegu se lahko zanaša na vzpostavljene notranje kontrole. Notranja revizija ne zmanjšuje odgovornosti vodstva za vzpostavljanje in vzdrževanje učinkovitosti sistemov notranjih kontrol.

4. Zaključna določba

Na podlagi vzpostavitve primerne sistema za upravljanje s tveganji pri izvajanju procesov, ki imajo lahko pomembne posledice na realizacijo ciljev šole/vrtca, ravnatelj pripravi Izjavo o oceni notranjega nadzora javnih financ, ki ji bo priložen tudi samoocenitveni vprašalnik.

Kraj, datum: _____

Ravnatelj (*ime in priimek, podpis*): _____

Priloge:

- Priloga 1: Register tveganj (*predstavljamo primer oziroma vzorec registra tveganj, ki ga pripravi šola/vrtec, pregledati je treba, ali so vsa tveganja prava glede na posamezni zavod – glej preglednico na straneh 57–60*)
- Priloga 2: Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ (*je vnaprej definiran vprašalnik s spletnih strani Urada RS za nadzor proračuna, ki ga mora šola/vrtec vsako leto izpolniti*)
- Priloga 3: Samoocenitveni vprašalnik (*je vnaprej definiran vprašalnik s spletnih strani Urada RS za nadzor proračuna, ki ga mora šola/vrtec izpolniti*)

Priloga 1: register tveganj

Št.	Analiza tveganj v procesih	(1)(2) Ukrep	Odgovorna oseba	Rok
1.	Izvajanje programov	M P		
	Omejitev proračunskih izdatkov oz. zmanjšanje načrtovanih proračunskih prihodkov	Iskanje nadomestnih virov	Ravnatelj	Letno
	Izostanek izvajalcev v pedagoškem procesu	Iskanje nadomeščanja	Tajnica, pomočnik ravnatelja	Takoj
	Nekakovostno izvajanje del in nalog	Pogovori s posamezniki ...	Ravnatelj	Letno
	Načrtovanje ciljev in njihovo spremljanje	Sledenje spremembam, redni sestanki	Ravnatelj	Kvartalno
	Sprememba proračunskih prioritet	Pregled procesov, pravilnikov ...	Ravnatelj	Takoj
	Nepripravnost ključnih finančnih/računovodskih informacij in drugih informacij za poslovanje	Določitev ključnih informacij, vrednosti in vsebine	Računovodja, ravnatelj	Šest mesecev
	Zamuda pri realizaciji večjih projektov glede na terminski plan	Redno spremljanje izvajanja terminskega plana, uvedba ustreznih evidenc	Ravnatelj, tajnica	Šest mesecev
2.	Izvajanje pridobitne/nepridobitne dejavnosti	S P		
	Obr. po neustreznih in nepotrjenih cenikih	Priprava novih kalkulacij in cenikov, popr. starih	Računovodja, ravnatelj	Šest mesecev
	Neustrezno vodenje pridobitne dejavnosti	Pregled poslovnih dogodkov, prihodkov	Računovodja, ravnatelj	Kvartalno
	Sprememba zakonodaje o pridobitni dejavnosti	Spremembe v računovodenju	Računovodja, ravnatelj	Takoj oz. po zak.
3.	Finančno-računovodska dejavnost	S P		
	Nenamensko izplačilo sredstev oz. nepravilna uporaba sredstev	Razmejitev nalog odobranja, izplačevanja in evidentiranja	Ravnatelj, računovodja	Takoj
	Neevidentiranje obveznosti	Uvedba predhodne notranje kontrole (prejem in spremljanje dokument.)	Računovodja	Takoj
	Nepравilnosti pri pogodbah o delu	Pregled pogodb	Ravnatelj, računovodja	Takoj
	Nepравilnosti pri obračunavanju stroškov dela	Pregled podatkov	Ravnatelj, računovodja	Takoj
	Neevidentiranje izplačil	Uvedba kontrole prejema in spremljanja dokument.	Ravnatelj, računovodja	Takoj
	Neporavnane terjatve	Pregled postopkov za izterjavo	Ravnatelj, računovodja	Čim prej

Nadaljevanje na naslednji strani

Priloga 1: *nadaljevanje*

Št.	Analiza tveganj v procesih	(1)(2)	Ukrep	Odgovorna oseba	Rok
	Neusklažene analitične evidence z glavno knjigo		Pregled evidenc	Računovodja	
	Računovodski izkazi so neusklaženi s poslovnimi knjigami		Pregled poslovnih knjig	Računovodja	Kvartalno
4.	Nabave in z njimi povezane dejavnosti	s s			
	Pogoste spremembe v poslovnih procesih		Dosledno posodabljanje navodil za delo	Tajnica, pomočnik ravnatelja	Ob spremembi
	Spremembe v zakonodaji na področju nabav		Dosledno izvajanje ZJN in ZFJ	Tajnica, pomočnik ravnatelja	Ob spremembi
	Izbira neustreznega dobavitelja		Preveriti ustreznost postopkov za izbiro dobavitelja, spremljanje izvrševanja pogodbenih določil	Ravnatelj, pomočnik ravnatelja	Takoj
	Neuresničitev predvidenih nabav		Preverjanje finančnega načrta	Ravnatelj	Kvartalno
5.	Razmerja do kupcev	s s			
	Neredna plačila, neplačila		Redno izdajanje opominov, postopki izterjave	Tajnica, računovodja	Kvartalno
6.	Fizično varovanje in varnost digit. podatkov				
	Dostop nepooblaščenih v prostore		Preverjanje delovanja alarmnih naprav v sistemskem prostoru	Tajnica, pomočnik ravnatelja	Vsako-dnevno
	Dostop nepooblaščenih do zaupnih podatkov		Preverjanje režima vklopa alarmnih naprav, zaklepanje omar, gesel	Ravnatelj	Vsako-dnevno
	Požar		Preverjanje delovanja protipožarnega alarma	Ravnatelj	Kvartalno
	Naravna katastrofa		Priprava projekta začasne lokacije	Ravnatelj, pomočnik ravnatelja	Letno
7.	Investicijska dejavnost	v p			
	Neppravilna priprava investicijske odločitve in vključitve investicije v proračun		Predhodna notranja kontrola: priprava investicijske odločitve in vključitev v proračun, soglasje mšš	Ravnatelj, pomočnik ravnatelja	Letno
	Neppravilna izvedba javnega naročila do sklenitve pogodbe		Predhodna notranja kontrola: izvedba javnega naročila do sklenitve pogodbe po ZJN	Ravnatelj, pomočnik ravnatelja	Po potrebi
	Neppravilnosti pri izvajanju investicije		Naknadna notranja kontrola: tekoči nadzor pri izvajanju investicije	Ravnatelj, pomočnik ravnatelja	Po potrebi

Nadaljevanje na naslednji strani

Priloga 1: nadaljevanje

Št.	Analiza tveganj v procesih	(1)(2) Ukrep	Odgovorna oseba	Rok
8.	Zagotavljanje informacijske podpore	M S		
	Neppravilno delovanje varnostnih mehanizmov v informacijski infrastrukturi	Pregled izvajanja sistema kakovosti EFQM/ISO	Ravnatelj	Postopoma po področjih
	Nepripravljena uvedba podpore zakonskim in drugim spremembam	Izvajanje pogodbe z ustreznim podjetjem IS, preverjanje skladnosti načrta dela	Ravnatelj	Po potrebi
	Okvara strojne opreme	Uvedba ustreznega vzdrževanja	Ravnatelj	Tekoče
	Nepooblaščen dostop do podatkov	Preverjanje mehanizmov za dostop do podatkov, spreminjanje gesel	Ravnatelj	Letno
9.	Človeški viri, kadrovanje	S P		
	Neusposobljenost osebja za dodeljene naloge	Uvedba občasnega izobraževanja	Ravnatelj	Po potrebi
	Odhod osebja	Pogovor z osebjem, pregled nagrajevanja	Ravnatelj	Kvartalno
	Neustrezno vodeni postopki napredovanj	Priprava ustreznih podlag MŠŠ	Ravnatelj	Kvartalno
	Nepripravljeno izvajanje nalog, potek rokov	Uvedba dodatnih evidenc	Ravnatelj	Sprotno
	Neustrezno arhiviranje dokumentarnega gradiva	Pregled ustreznih navodil in prostorov	Tajnica	Sprotno
10.	Knjižnična dejavnost	M M		
	Neustrezna nabava knjižnih enot	Pregled naročil in odobritev	Tajnica, knjižničarka	Sprotno
	Neustr. voden postopek nabave in izdaje učbenikov	Pregled navodil po MŠŠ in izboru učiteljev	Tajnica, knjižničarka	Letno
	Nevračilo knjižnih enot	Pregled evidenc izdaje in vračila enot	Tajnica, knjižničarka	Sprotno
11.	Gospodarjenje s premoženjem	S P		
	Nepripravljeno zavarovanje nepremičnin	Pregled in vzp. sist. zavarovanj (s strani MŠŠ)		Letno
	Nedosludno uveljavljanje škod	Pregled in vzpostavitev evidenc nastalih škod		Po potrebi
12.	Javna naročila	V P		
	Pomanjkanje ustr. dok.	Pregled dokumentacije	Ravnatelj	Kvartalno
	Neustr. preverba na trgu	Pregled cen na trgu	Ravnatelj	Kvartalno
	Nespoštovanje načel javnega naročanja	Preverjanje načel	Ravnatelj	Kvartalno

Nadaljevanje na naslednji strani

Priloga 1: nadaljevanje

Št.	Analiza tveganj v procesih	(1)(2)	Ukrep	Odgovorna oseba	Rok
13.	Izvajanje razvojne dejavnosti	M	P		
	Nenačrtovanje dolgoročne razvojne strategije		Priprava in potrditev strategije s strani ustanovitelja	Ravnatelj	Letno
14.	Zunanja tveganja	S	P		
	Spremembe zakonodaje			Ravnatelj	Letno

OPOMBE (1) verjetnost: M – majhna, S – srednja, V – velika; (2) posledice: P – pomembne, S – srednje, M – majhne.

Priloga 2: Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ

V/na _____ (proračunski uporabnik)

Podpisani se kot predstojnik (proračunskega uporabnika) zavedam odgovornosti za vzpostavitev in nenehno izboljševanje sistema finančnega poslovanja in notranjih kontrol ter notranjega revidiranja v skladu s 100. členom Zakona o javnih financah z namenom, da obvladujem tveganja in zagotavljam doseganje ciljev poslovanja in uresničevanje proračuna.

Sistem notranjega nadzora javnih financ je zasnovan tako, da se tveganja, da splošni in posebni cilji poslovanja ne bodo doseženi, obvladujejo na še sprejemljivi ravni, ter da daje razumno, ne pa tudi absolutnega zagotovila o uspešnosti poslovanja in o doseganju ciljev. Temelji na nepretrganem procesu, ki omogoča, da se opredelijo ključna tveganja, verjetnost za nastanek in vpliv določenega tveganja na doseganje ciljev, in pomagata pri tem, da bomo tveganja obvladovali uspešno, učinkovito in gospodarno.

Ta ocena predstavlja stanje na področju uvajanja procesov in postopkov notranjega nadzora javnih financ v/na (proračunski uporabnik).

Oceno podajam na podlagi:

- ocene notranje revizijske službe za področja: _____
- samoocenitev vodij organizacijskih enot za področja: _____
- ugotovitev (Računskega sodišča RS, proračunske inšpekcije, Urada RS za nadzor proračuna, nadzornih organov EU ...) za področja: _____

V/na (proračunski uporabnik) je vzpostavljen(o):

1. primerno kontrolno okolje (predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):
 - v celotnem poslovanju,
 - v pretežnem delu poslovanja,
 - na posameznih področjih poslovanja,

- še ni vzpostavljeno, začeli smo s prvimi dejavnostmi,
 - še ni vzpostavljeno, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;
2. upravljanje s tveganji:
cilji so realni in merljivi, to pomeni, da so določeni kazalci za merjenje doseganja ciljev (*predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti*):
- v celotnem poslovanju,
 - v pretežnem delu poslovanja,
 - na posameznih področjih poslovanja,
 - še niso opredeljeni, začeli smo s prvimi dejavnostmi,
 - še niso opredeljeni, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;
- tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, so opredeljena in ovrednotena, določen je način ravnanja z njimi (*predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti*):
- v celotnem poslovanju,
 - v pretežnem delu poslovanja,
 - na posameznih področjih poslovanja,
 - še niso opredeljena, začeli smo s prvimi dejavnostmi;
 - še niso opredeljena, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;
3. na obvladovanju tveganj temelječ sistem notranjega kontroliranja in kontrolne dejavnosti, ki tveganja zmanjšujejo na sprejemljivo raven (*predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti*):
- za celotno poslovanje,
 - za pretežni del poslovanja,
 - za posamezna področja poslovanja,
 - še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi,
 - še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;
4. ustrezen sistem informiranja in komuniciranja (*predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti*):
- v celotnem poslovanju,
 - v pretežnem delu poslovanja,
 - na posameznih področjih poslovanja,
 - še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi;
 - še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;
5. ustrezen sistem nadziranja, ki vključuje tudi primerno (lastno, skupno, pogodbeno) notranjo revizijsko službo (*predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti*):
- za celotno poslovanje,
 - za pretežni del poslovanja,
 - na posameznih področjih poslovanja,

- še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi;
- še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu.

Leta _____ sem na področju notranjega nadzora izvedel/izvedla naslednje pomembne izboljšave:

- izboljšava 1,
- izboljšava 2,
- izboljšava 3.

Kljub izvedenim izboljšavam ugotavljam, da obstajajo naslednja pomembna tveganja, ki jih še ne obvladujem dovolj:

- tveganje 1 (predvideni ukrep),
- tveganje 2 (predvideni ukrep),
- tveganje 3 (predvideni ukrep).

Podpis: _____ (*predstojnik proračunskega uporabnika*)

Priloga 3: Samoocenitveni vprašalnik

Možni odgovori na vprašanja so: 1 – da, v celotnem poslovanju; 2 – da, v pretežnem delu poslovanja; 3 – da, na posameznih področjih poslovanja; 4 – ne, uvedene so začetne dejavnosti; 5 – ne.

1. *Notranje (kontrolno) okolje*: notranje okolje je temelj sistema notranjega kontroliranja. Obsega »kulturo (vzdušje)«, ki je značilna za posameznega proračunskega uporabnika in tako določa celovit odnos zaposlenih do zastavljanja in doseganja ciljev proračunskega uporabnika (PU), do upravljanja s tveganji in do notranjih kontrol ter notranjega revidiranja. Na notranje okolje vplivajo predvsem etične vrednote, neoporečnost in usposobljenost vseh zaposlenih, način vodenja (kako vodstvo določa odgovornosti in pristojnosti ter skrbi za razvoj zaposlenih), organiziranost PU, odnos do nadzora s strani vodstva in podobni dejavniki.
 - Neoporečnost in etične vrednote:
 - a) Ali obstaja utečen postopek, ki zagotavlja, da so vsi zaposleni seznanjeni s kodeksom ravnanja javnih uslužbencev?
 - b) Ali ima PU sprejet kodeks ravnanja, ki je prilagojen posebnostim njegovega poslovanja?
 - c) Ali se vsi zaposleni zavežejo, da bodo ravnali v skladu s kodeksom ravnanja javnih uslužbencev oziroma s posebnim kodeksom PU?
 - d) Ali so predvideni ukrepi za primer nespoštovanja predpisov, usmeritev vodstva (kakršnakoli pisna usmeritev, ki jo poda vodstvo – notranji pravilniki, zapisniki kolegijev ipd.) in etičnih načel iz kodeksa ravnanja javnih uslužbencev?
 - e) Ali vodstvo tudi dejansko izvaja ukrepe, predvidene za primer nespoštovanja predpisov, usmeritev vodstva in etičnih načel iz kodeksa ravnanja javnih uslužbencev?

- Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri:
 - a) Ali je vodstvo pripravilo ustrezno sistemizacijo, ki jo redno posodablja?
 - b) Ali obstaja taka politika kadrovanja, ki zagotavlja zaposlovanje ustreznih kadrov?
 - c) Ali obstajajo merila za ugotavljanje uspešnosti kadrovanja in jih v redno spremljajo?
 - d) Ali obstaja interno predpisan postopek oblikovanja izbirne komisije, ki že prej določi merila za izbiro kandidatov?
 - e) Ali obstajajo za zaposlene tudi individualni cilji, na podlagi doseganja katerih so nagrajevani?
 - f) Ali ocenjevanje zaposlenih poteka redno?
 - g) Ali se zaposleni redno strokovno izpopolnjujejo?
 - h) Ali je sprejet načrt izobraževanja in določena oseba, ki usklajuje potrebe in zagotavlja smotrno izvedbo izobraževanja?
 - Filozofija vodenja in način delovanja:
 - a) Ali je vodstvo prepričano, da je upravljanje s tveganji, notranje kontroliranje in notranje revidiranje za P U koristen proces oziroma sistem, ki pomembno prispeva k doseganju ciljev P U?
 - b) Ali vodstvo načrtuje izvajanje svojih nalog za realizacijo ciljev P U?
 - c) Ali vodstvo na rednih srečanjih obravnava doseganje ciljev P U?
 - Organizacijska struktura:
 - a) Ali so organizacijska struktura, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih jasno opredeljene in opisane v ustreznih aktih?
 - b) Ali so opredeljene vse izvedbene naloge, ki zagotavljajo doseganje ciljev P U na vseh področjih?
 - c) Ali je za vsako posamezno nalogo določena pristojna in odgovorna oseba?
 - d) Ali število zaposlenih in njihova usposobljenost zadoščata za izvajanje vseh poslovnih aktivnosti P U? (Če ne, je treba navesti, za katere poslovne dejavnosti ne zadoščata.)
 - Odgovornost
 - a) Ali je P U vzpostavil obveznost rednega poročanja o stanju na področju upravljanja s tveganji, notranjega kontroliranja in notranjega revidiranja?
2. *Upravljanje s tveganji*: proračunski uporabnik mora določiti jasne in usklajene ter merljive cilje poslovanja, ugotoviti vsa tveganja, ki lahko vplivajo na uresničevanje ciljev, in določiti ustrezne ukrepe za obvladovanje teh tveganj.
- Cilji. Proračunski uporabnik mora imeti določene jasne cilje, ki so skladni med seboj in usklajeni s celovito strategijo poslovanja

proračunskega uporabnika ter z njegovim proračunom. Cilji morajo biti merljivi, vodstvo pa mora z njimi seznaniti vse zaposlene.

- a) Ali ima P U določene in zapisane dolgoročne cilje delovanja?
 - b) Ali ima P U kratkoročne cilje poslovanja?
 - c) Ali kratkoročni cilji izhajajo iz dolgoročnih?
 - d) Ali so zaposleni seznanjeni z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji P U?
 - e) Ali so za merjenje doseganja ciljev P U določena merila?
 - f) Ali P U redno spremlja doseganje ciljev in analizira vzroke za morebitna odstopanja?
- Tveganja za uresničitev ciljev. Proračunski uporabniki razvijejo in sprejmejo sistem za opredeljevanje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj, s katerimi se pri uresničevanju svojih ciljev srečujejo.
 - a) Ali so tveganja opredeljena?
 - b) Ali so tveganja ocenjena?
 - c) Ali je določen odziv na tveganje in ali so opredeljene notranje kontrole?
 - d) Ali obstaja sistematičen način evidentiranja in spremljanja prepoznanih tveganj – register tveganj?
 - e) Ali P U redno preverja in posodablja register tveganj?
 - f) Ali P U preverja učinkovitost in uspešnost delovanja notranjih kontrol?
 - g) Ali je vzpostavljen pretok informacij, ki zagotavlja, da so zaposleni seznanjeni s tveganji na svojem področju delovanja?
3. *Kontrolne dejavnosti*: kontrolne dejavnosti so usmeritve in postopki, ki jih vodstvo P U vzpostavi zato, da obvladuje tveganja.
- a) Ali so za poslovne procese pripravljene podrobni opisi postopkov z določenimi smermi pretoka dokumentov, mesti odločanja in vzpostavljenimi notranjimi kontrolami?
 - b) Ali so natančno predpisani delovni postopki in ali so dostopni vsem zaposlenim?
 - c) Ali obstajajo operativna pisna navodila za delo?
 - d) Ali ta navodila vsebujejo tudi opise notranjih kontrol?
 - e) Razmejitev nalog: Ali je zagotovljeno, da ista oseba ne opravlja dveh ali več naslednjih nalog: predlaganje, odobritev, izvedba in evidentiranje poslovnega dogodka?
 - f) Ali so interni akti, delovni postopki in organizacijske sheme posodobljeni?
 - g) Ali računovodski sistem vključuje računovodske kontrole?
 - h) Ali je zagotovljena kontrola dostopa do podatkov in evidenc?
 - i) Ali so postopki, s katerimi vodstvo preverja izvajanje kontrolnih dejavnosti, določeni in jih ustrezno izvajajo?

4. *Informiranje in komuniciranje*: omogoča pridobivanje in izmenjavo informacij, potrebnih za vodenje, izvajanje in nadziranje poslovanja.
- Ali vodstvo dobi ustrezne informacije (sumarne, analitične, izjemne, na posebno zahtevo ...), tako da lahko na njihovi podlagi sprejema potrebne odločitve?
 - Ali informacijski sistem vodstvu omogoča spremljanje zastavljenih ciljev in izvajanje učinkovitega nadzora nad poslovanjem?
 - Ali se informacijski in komunikacijski sistem prilagaja spremembam P U v skladu s cilji in strategijo?
 - Ali je zagotovljen uspešen in učinkovit sistem notranje pisne, elektronske in ustne komunikacije, ki zagotavlja, da zaposleni dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?
 - Ali zaposleni konstruktivno odgovarjajo na pritožbe drugih organizacijskih enot ali zunanjih strank?
 - Ali je vodstvo seznanjeno z obsegom in vsebino teh pritožb?
 - Ali je zaposlenim omogočeno poročanje o morebitnih nepravilnostih in težavah?
5. *Nadziranje*: proces upravljanja s tveganji oziroma notranjega kontroliranja je treba redno spremljati, ocenjevati njegovo uspešnost in učinkovitost ter na tej podlagi uvajati morebitne potrebne spremembe zaradi sprememb v poslovanju P U oziroma v zunanjem okolju.
- Ali ima P U vzpostavljen sistem rednega nadziranja procesa upravljanja s tveganji oziroma notranjega kontroliranja?
 - Ali se notranje kontroliranje prilagaja spremembam v P U in v njegovem zunanjem okolju?
 - Ali je v P U vzpostavljena funkcija notranjega revidiranja?
 - Ali se vodstvo ustrezno odziva na ugotovitve notranje revizijske službe?
 - Ali se vodstvo ustrezno odziva na ugotovitve RSRS?

Primer pravilnika o gibanju knjigovodskih listin

Na podlagi 4. člena Zakona o računovodstvu (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 23/1999 in 30/2002), Pravilnika o računovodstvu, ki ga je *ravnatelj* zavoda _____ (*naziv zavoda*) sprejel dne _____ (*datum*), ter v skladu s Slovenskim računovodskim standardom 21 *ravnatelj* zavoda sprejema naslednji

Pravilnik o gibanju knjigovodskih listin

1. Opredeljevanje knjigovodskih listin

Knjigovodske listine so praviloma v posebni obliki sestavljeni zapisi o poslovnih dogodkih, ki spremljajo sredstva, obveznosti do njihovih virov, prihodke in odhodke. Uporabljamo jih za prenašanje knjigovodskih podatkov. Lahko so tudi v obliki elektronskih zapisov.

Knjigovodske listine v papirni obliki ali v obliki elektronskih zapisov morajo poslovne dogodke izkazovati resnično in pošteno.

Glede na kraj sestavitve obstajajo zunanje in notranje knjigovodske listine. Zunanje knjigovodske listine sestavljajo v okolju zavoda, v katerem nastanejo zanj pomembni poslovni dogodki, notranje knjigovodske listine pa v tistih delih zavoda, kjer nastajajo poslovni dogodki, ali pa v *računovodstvu* zavoda.

Zunanje knjigovodske listine so:

1. Listine v zvezi s stvarmi in storitvami:
 - naročilnice,
 - prejemnice,
 - oddajnice,
 - vračilnice,
 - delovni nalogi,
 - prejeti računi,
 - prejeti dobropisi,
 - prejeti predračuni in ponudbe,
 - potni nalogi,
 - listine v zvezi z opravljenimi storitvami za izdajo računa,
 - študijske pogodbe itd.
2. Listine v zvezi z gibanjem denarja:
 - blagajniški prejemki,
 - blagajniški izdatki,
 - izpiski podračuna itd.
3. Listine za obračun plač, nadomestil plač, stroškov v zvezi z delom ter za delo prek študentskega servisa, za pogodbe o delu in avtorske honorarje:
 - delovni listi z vpisano prisotnostjo ali odsotnostjo,
 - dokumenti za nadomestila,
 - dokumenti za odtegljaje (posojila zaposlenih, sindikat . . .),
 - obračuni dela po pogodbah o delu,
 - obračuni dela po avtorskih pogodbah,
 - obračuni dela prek študentskega servisa itd.
4. Listine za izkazovanje terjatev in obveznosti:
 - pogodbe za prejete kredite,
 - pogodbe za dane kredite,
 - obračuni obresti itd.

2. Nastajanje in prenašanje knjigovodskih listin

Knjigovodske listine sestavljamo na kraju in v času njihovega nastanka, in to po načelu razbremenjevanja: vse podatke na njih izpisujejo tisti, ki se na njihovi podlagi razbremenjujejo, potrjujejo pa tisti, ki se na njihovi podlagi obremenjujejo.

Izvirne knjigovodske listine o poslovnih dogodkih sestavljajo na kraju in v času njihovega nastanka osebe, ki sodelujejo pri njih. Izvirne knjigovodske listine morajo obvezno vsebovati naslednje prvine:

- podatke o zavodu, v katerem nastajajo poslovni dogodki, in o odgovornih osebah;
- podatke o poslovnem dogodku;
- v denarju izražen obseg sprememb poslovnega dogodka;
- podatke o kraju in datumu izdaje knjigovodskih listin (pri notranjih knjigovodskih listinah podatki o kraju niso nujni);
- opredelitev oseb, pooblaščenih za podpisovanje takih knjigovodskih listin.

Knjigovodske listine se prenašajo s kraja sestavitve oziroma vstopa v zavod (*tajništvo* (za *tajništvo* zavoda navajamo kot primer *vodenje blagajne*) ali *računovodstvo*) prek kraja kontroliranja in obravnavanja podatkov iz njih (*tajništvo*, pri *ravnatelju*, v *računovodstvu*) na kraj njihove hrambe (*v arhiv* zavoda). Prenajanje knjigovodskih listin mora omogočati, da podatke iz njih knjigovodsko obravnavamo čim prej po poslovnem dogodku.

Vse listine, ki pridejo v zavod s pošto, opremimo z datumom prejema ter zaporedno številko prejetega dokumenta, vodeno po knjigi prejete pošte.

3. Zunanje knjigovodske listine

Zunanje knjigovodske listine, njihove odgovorne osebe in roki prenosov so:

Naročilnice

Izpolni jih *tajnik/blagajnik* na podlagi naročila *ravnatelja*, odgovorna oseba za podpis pa je *ravnatelj*. Poleg obveznih podatkov mora naročilnica vsebovati tudi zaporedno številko.

Prejemnice materiala

Podpis *prejemnika* materiala na dobavnici je hkrati prejemnica materiala. Dobavnica je priloga k računu, ki ga sestavijo v *tajništvu*. *Ravnatelj* podpiše račun.

Oddajnice materiala

Oddajnico izpolni skladiščnik ter jo priloži ustreznemu delovnemu nalogu, na katerega se nanaša poraba materiala. Poleg obveznih podatkov mora oddajnica materiala vsebovati tudi zaporedno številko ter

evidenčne številke materiala za evidentiranje v materialnem knjigovodstvu. Oddajnice materiala podpiše skladiščnik.

Vračilnice materiala

Izda jih skladiščnik v primeru vračila materiala dobavitelju (reklamacije, zamenjave). Vračilnica mora poleg obveznih podatkov vsebovati tudi evidenčne številke materiala za evidentiranje v materialnem knjigovodstvu. Vračilnico priložimo kot prilogo k prejetemu dobropisu s strani dobavitelja. Vračilnico materiala podpiše skladiščnik. Tako likvidiran dobropis mora posredovati v podpis ravnatelju najkasneje v treh dneh od datuma prejema dobropisa.

Prejeti računi

Prejete račune v *tajništvu* zavoda evidentiramo pod *prejeto pošto/v knjigi prejetih računov (ročna evidenca)*. Opremimo jih z datumom prejema ter zaporedno številko po evidenci prejete pošte. Prejete račune najprej pregleda *ravnatelj*. Račune, ki se nanašajo neposredno na storitve, *ravnatelj* podpiše in posreduje v *računovodstvo*. (*Račune, ki se nanašajo na naročila šole ob delu, delavnice, tehnične službe, knjižnice ali ekonomat, posredujemo v pregled vodji šole ob delu, vodji delavnic, vodji tehnične službe, v knjižnico ali v ekonomat.*) Na računu je treba vpisati opombe (*konto, kdaj je plačan, posebne zahtevke*), na podlagi katerih je razvidno, zakaj je bil določen material uporabljen oziroma zakaj je bila določena storitev opravljena, in sicer:

- material za vzdrževanje opredmetenih osnovnih sredstev – navesti naziv osnovnega sredstva ter prostor, v katerem se opredmeteno osnovno sredstvo nahaja;
- material za vzdrževanje objektov – navesti prostor (trakt, okolica, delavnice, garaže);
- nabava osnovnih sredstev – navesti nahajališče, točen naziv osnovnega sredstva;
- material za delovne naloge – navesti številko delovnega naloga;
- material za čiščenje – navesti čistila, potrebna za šolo/vrtec;
- material za pouk – navesti, za kateri predmet/razred smo material porabili;
- material za zaščitno obleko – navesti osebo, ki je prejela zaščitno obleko;
- knjige v knjižnici – navesti inventarno številko ter opombo, ali gre za učbeniški sklad;
- storitve v zvezi z vzdrževanjem osnovnih sredstev – navesti naziv osnovnega sredstva ter prostor, v katerem se osnovno sredstvo nahaja;
- storitve v zvezi s strokovnimi posvetovanji – navesti udeležence na posvetu;
- stroški v zvezi z ekskurzijami, predstavami, prevozi – navesti razrede, ki so se jih udeležili, in seznam udeležencev;

- stroški v zvezi s projekti – navesti točen naslov projekta in vir financiranja;
- stroški za strokovno literaturo – navesti, za katero šolo oziroma predmetno področje smo literaturo naročili;
- stroški v zvezi z reprezentanco – navesti vzrok stroškov za reprezentanco; če so bili obdarjeni dijaki, jih je treba navesti poimensko z oznako oddelka, če je bil nagrajen ves oddelek, pa moramo navesti oznako oddelka in šolo.

Podpisani račun (*s strani vodje šole ob delu, vodje delavnic, vodje tehnične službe ali knjižničarke ...*) je treba posredovati v podpis *ravnatelj*, in sicer najkasneje v *treh* dneh od datuma prejema računa. Tako likvidiran račun oddamo v *računovodstvo* v pregled in knjiženje.

Prejeti dobropisi

Prejete dobropise v *tajništvu* zavoda evidentirajo *pod prejeto pošto/v knjigi prejetih računov*. Opremijo jih z datumom prejema in zaporedno številko po evidenci prejete pošte. Prejete dobropise najprej pregleda *ravnatelj*. Dobropise, ki se nanašajo neposredno na storitve, *ravnatelj* podpiše in posreduje v *računovodstvo*. (*Dobropise, ki se nanašajo na naročila vodje šole ob delu, delavnice, tehnične službe, knjižnice ali ekonomata, pa v pregled posredujejo vodji šole ob delu, vodji delavnic, vodji tehnične službe, v knjižnico ali v ekonomat.*) Na dobropis je treba vpisati opombe, na podlagi katerih je razvidno, zakaj je bil dobropis prejet. Če se dobropis nanaša na vrnjeni material, mora biti zraven njega priložena vračilnica materiala. Podpisani dobropis (*s strani vodje šole ob delu, vodje delavnic, vodje tehnične službe, knjižničarke ali vodje ekonomata*) je treba posredovati v podpis *ravnatelj*, in sicer najkasneje v *treh* dneh od datuma prejema dobropisa. Tako likvidiran dobropis se odda v računovodstvo v pregled in knjiženje ter potrditev zmanjšanja vstopnega DDV.

Prejeti predračuni in ponudbe

Naročilo za ponudbo in predračun za storitev, nabavo osnovnega sredstva ali drugega materiala odobri *ravnatelj*. Postopek realizacije je treba izvesti v skladu s Pravilnikom o malih naročilih.

Potni nalogi

Potni nalogi se izdajajo v *tajništvu* zavoda. Poleg obveznih podatkov morajo vsebovati tudi zaporedno številko, priimek in ime zaposlenega, označbo relacije, vrsto prevoznega sredstva ter podatke o plačniku stroškov. Potni nalogi se izdajo po odredbi *ravnatelja* in jih *ravnatelj* podpiše pred začetkom potovanja.

Po končanem potovanju mora posameznik v potni nalog zapisati čas trajanja (datum in ura začetka ter zaključka poti), število in vrste dnevnic (če so do njih upravičeni), število kilometrov ter druge stroške,

za katere mora biti priloženo obvezno dokazilo o nastanku stroška ter plačilu stroška v zvezi s potovanjem. Poleg tega mora posameznik potnemu nalogu priložiti izpolnjeno poročilo o potovanju.

Tako izpolnjen potni nalog zaposleni vrne v *tajništvo* v podpis najkasneje *osem dni* po končanem potovanju. Potni nalog, ki ga podpiše *ravnatelj*, gre v *tajništvo/računovodstvo* v obračun in izplačilo.

Listine v zvezi z opravljenimi storitvami za izdajo računa

Ravnatelj (vodja šole ob delu, vodja delavnice, vodja tehnične službe in knjižničarka) morajo v računovodstvo predložiti dokumente, iz katerih je razvidno, da je bila opravljena storitev, na podlagi katere se izstavi račun v skladu z davčnimi predpisi. Te dokumente (*primer je pogodba v zvezi z neko storitvijo*) je treba predložiti v računovodstvo najkasneje v *treh* dneh po opravljeni storitvi *oziroma pred izdajo računa*. Računovodstvo izdela račun, ga posreduje v podpis *ravnatelju* ter nato pošlje kupcu.

Študijske pogodbe

Ravnatelj skrbi za evidenco sklenjenih pogodb s študenti ob delu. Pogodbe morajo biti sklenjene za tekoče študijsko leto. V primeru prekinitve študijske pogodbe mora *ravnatelj v računovodstvo* posredovati pisno odobritev prekinitve. V primeru odobritve vračila že plačane šolnine predlog za izstavitve dobropisa najprej posredujemo *ravnatelju* v podpis, potem pa v računovodstvo za vračilo.

Listine v zvezi z gibanjem denarja

Blagajniške prejemke in blagajniške izdatke izpolnjuje *tajnik/blagajnik* na podlagi odobritev o vplačilih oziroma odobritev o izplačilih. Vse listine, ki se nanašajo na izplačila, mora predhodno podpisati in odobriti *ravnatelj*. Blagajniški dnevnik se vodijo v *tajništvu* zavoda.

Izpiske podračuna (odprtega pri UJP) prejema računovodstvo dnevno po elektronski pošti od UJP. V izpiskih so evidentirane obremenitve in odobritve podračuna. Vse listine, ki se nanašajo na obremenitev, mora predhodno podpisati in odobriti *ravnatelj*. Promet v zvezi z obremenitvami in odobritvami je pri UJP.

Delovni listi z vpisano prisotnostjo (odsotnostjo)

Tajništvo mora najkasneje do 1. v mesecu za pretekli mesec *ravnatelju* predložiti zbirno poročilo s posameznimi poročili zaposlenih. Iz te prisotnosti morajo biti za posamezen dan razvidni prisotnost na delu, morebitni obračunan dopust ali boleznina, službena potovanja, izobraževanja, druge izredne odsotnosti. *Ravnatelj* pregleda poročilo, ga podpiše in posreduje v računovodstvo.

Dokumenti za nadomestila

Posamezni zaposleni, ki je bil odsoten in mu pripada nadomestilo, mora prinesiti dokument (bolniški list), iz katerega je razvidno trajanje

odsotnosti. Rok za oddajo v tekočem mesecu v *računovodstvo* je naslednji delovni dan po končani odsotnosti. V primeru, da odsotnost traja v dveh različnih mesecih, je treba prinesiti dokument za vsak mesec posebej.

Dokumenti za odtegljaje

Vse dokumente, ki prispejo v zavod in se nanašajo na odtegljaje od plače zaposlenim, je treba takoj posredovati v *računovodstvo*, da jih pravočasno upoštevajo pri obračunu plač.

Obračuni dela po pogodbah o delu

Predlog za izplačilo dela po pogodbi, pripravljen v *tajništvu* zavoda, odobri *ravnatelj* in ga podpiše. Pred obračunom dela mora *ravnatelj* z zaposlenim skleniti pogodbo o delu. *Tajnik* mora skrbeti za sklepanje pogodb o delu s posamezniki ter kopije pogodb posredovati v *računovodstvo* najkasneje v *treh* dneh po sklenitvi pogodbe. Predlog za izplačilo mora poleg obveznih podatkov vsebovati tudi podatke o vrsti dela, ki ga je posameznik opravil, številu ur, vrednosti posamezne ure ter skupni znesek za izplačilo. Obračun dela po pogodbi se izstavi mesečno najkasneje 1. v mesecu za pretekli mesec.

Obračuni dela po avtorskih pogodbah

Predlog za izplačilo dela po avtorski pogodbi, pripravljen v *tajništvu*, odobri *ravnatelj* in ga podpiše. Pred obračunom dela mora *ravnatelj* z avtorjem skleniti avtorsko pogodbo, iz katere bo poleg obveznih podatkov, ki jih mora pogodba vsebovati, razvidno, da predstavlja delo po pogodbi avtorsko delo v skladu z Zakonom o avtorskih pravicah; če gre za poučevanje, je treba navesti naziv predmeta in število ur, obdobje, v katerem bo avtor delo opravljal, ter vrednost avtorske pogodbe. En izvod avtorske pogodbe je treba posredovati v *računovodstvo*. Obračun dela po avtorski pogodbi se izstavi mesečno najkasneje do 1. v mesecu za pretekli mesec.

Obračun dela prek študentskega servisa

Pred obračunom dela mora *ravnatelj/tajništvo* od posameznih študentov, ki bodo delo opravljali, dobiti ustrezne napotnice iz študentskega servisa, ter jih posredovati v *računovodstvo*. *Ravnatelj/tajništvo* pripravi predlog za izplačilo dela prek študentskega servisa, ki ga *ravnatelj* podpiše. Obračun dela mora poleg obveznih podatkov vsebovati tudi naziv dela, ki ga je študent opravljal, število opravljenih ur ter znesek za posamezno uro ali znesek za celotno opravljeno delo. Izplačilo se opravi na podlagi računa, ki ga izda študentski servis.

Listine za izkazovanje terjatev in obveznosti

Vse dokumente, ki se nanašajo na terjatve in obveznosti, posredujemo v *tajništvu/računovodstvo*, kjer *računovodja* vodi evidenco po posameznih

pogodbah in obračunih. Pogodbe, kot izvirne listine, *računovodja* sproti predlaga *ravnatelju* v pregled in podpis.

Drugi dokumenti

Vse druge dokumente, ki niso omenjeni v tem pravilniku, iz katerih pa izhajajo poslovni dogodki, vezani na terjatve, obveznosti, prihodke ali odhodke, mora podpisati *ravnatelj*, *potem pa jih je treba* v najkrajšem možnem času posredovati v *računovodstvo*, da se lahko evidence vodijo sprotno in da pri evidentiranju postavk v davčnih evidencah ne prihaja do zamud.

V/na _____, dne _____

Ravnatelj (*ime in priimek, podpis*) _____

Primer pravilnika o popisu

Na podlagi 49. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 65/2005) in na podlagi določb 4., 40. in 52. člena Zakona o računovodstvu (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 23/1999 in 30/2002) ter v skladu s Pravilnikom o računovodstvu, ki ga je *ravnatelj* zavoda

_____ (*naziv zavoda*) sprejel dne
_____ (*datum*), *ravnatelj* zavoda sprejema naslednji

Pravilnik o popisu

1. Splošne določbe

1. člen

Zavod ob koncu leta obvezno usklajuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev z dejanskim stanjem, ugotovljenim s popisom (inventuro).

S tem pravilnikom zavod _____ (*naziv zavoda*) določa postopek in način uskladitve dejanskega stanja sredstev in njihovih virov s knjigovodskim stanjem in popisom (*v nadaljnjem besedilu: popis*).

Zavod izvaja uskladitev sredstev in obveznosti do virov sredstev z dejanskim stanjem, ugotovljenim s popisom, v skladu z Zakonom o računovodstvu, drugimi predpisi, veljavnimi za zavod, in v skladu s tem pravilnikom.

Zavod opravi uskladitev dejanskega stanja sredstev s popisom praviloma najmanj enkrat na leto, obvezno pa v naslednjih primerih:

- ob zaključku vsakega poslovnega leta, to je praviloma po stanju na dan 31. decembra, ko se opravi popoln redni popis;
- ob prevzemu oziroma predaji obveznosti in odgovornosti (pooblastil) pooblaščenih oseb zavoda, ki so odgovorne za materialne in denarne vrednosti zavoda, ki so predmet prevzema oziroma predaje, oziroma jih posedujejo;

- ob statusnih spremembah zavoda;
- ob prenehanju delovanja zavoda;
- ob začetku postopka redne likvidacije ali stečaja;
- v drugih primerih, ki jih določajo predpisi.

2. člen

Popolni redni letni popis se opravi po stanju ob koncu poslovnega leta.

Zavod lahko s popisom začne do _____ dni pred koncem poslovnega leta, vendar je treba v takih primerih popisna stanja dopolniti in na podlagi verodostojnih knjigovodskih listin vpisati v popisne liste vse spremembe stanja sredstev, nastale od dneva popisa do konca poslovnega leta.

3. člen

Zavod mora s popisom zajeti vsa sredstva v vseh pojavnih oblikah, ne glede na to, kje se nahajajo, in ali gre za lastna (sredstva v uporabi) ali tuja sredstva, ki se v času popisa nahajajo v zavodu.

Popisna komisija mora ugotoviti, ali so sredstva vrednotena po določenih pravilnika o računovodstvu zavoda.

Popisne komisije

4. člen

Popis opravijo popisne komisije.

Ravnatelj zavoda najkasneje do _____ (*datum*) s posebnim sklepom imenuje osrednjo in druge popisne komisije, ki jih sestavljajo predsednik, namestnik in najmanj en član.

5. člen

Sklep o imenovanju popisnih komisij vsebuje:

- navedbo števila popisnih komisij in imena zaposlenih, ki so imenovani v posamezno popisno komisijo, ter njihovo funkcijo;
- dan, po katerega stanju se popis opravi;
- čas za popis;
- okvirna navodila za delo;
- rok za predložitev elaborata oziroma poročila o popisu *ravnatelju* zavoda;
- rok za predložitev potrjenega poročila o popisu in popisnih listov računovodstvu (*najkasnejši rok za letni popis je _____ (datum)*).

6. člen

Člani popisnih komisij so odgovorni za:

- resničnost s popisom ugotovljenega dejanskega stanja sredstev in njihovih virov,

- natančno in pravilno sestavljanje in izpolnjevanje popisnih list,
- pravočasno izvršitev nalog popisa,
- pravočasno in pravilno sestavo poročila o popisu.

7. člen

Popis sredstev in njihovih virov obsega:

- pripravo na popis,
- popis,
- izdelavo poročila o popisu,
- obravnavo in sklepanje o poročilu o popisu.

2. Priprava na popis

8. člen

Priprava na popis zajema:

1. Pripravo terminskega plana za izvajanje popisa, v katerem mora biti določen začetek izvajanja in zaključek popisa.
2. Imenovanje posameznih popisnih komisij.
3. Pripravo navodil za popisne komisije, ki obsegajo:
 - natančen pregled sredstev in virov, ki jih mora posamezna komisija popisati;
 - začetek in konec popisa;
 - način popisovanja in tehniko vpisovanja v popisne liste;
 - način izkazovanja sredstev, ki so dotrajana oziroma slabše kakovosti;
 - način vpisovanja knjigovodskega stanja v popisne liste in ugotavljanje popisnih razlik;
 - način preverjanja pravilnosti ugotovljenih inventurnih presežkov in primanjkljajev;
 - načine obrazložitve s popisom ugotovljenih popisnih razlik;
 - način usklajevanja dejanskega stanja s stanjem v knjigovodstvu;
 - način sestavljanja poročila o opravljenem popisu.

Za naloge, opredeljene v prejšnjih točkah, je odgovoren *ravnatelj* zavoda skupaj z *računovodjo*.

Naloge iz 1., 2. in 3. točke morajo biti opravljene do najkasneje *10 dni* pred začetkom popisa.

4. Določitev dejavnosti po nahajališčih, ki bodo popisnim komisijam omogočila nemoteno delo, in sicer: pravočasno razvrstitev, označevanje in ureditev sredstev, ki jih popisujejo.
Naloge iz te točke opravi in je zanje odgovoren *ravnatelj* skupaj z *računovodjo*.
Naloge iz 4. točke morajo biti opravljene najkasneje do datuma, ki je določen za začetek popisa.
5. Pripravo popisnih listov, ki jih po *12. uri zadnjega dne* pred pričetkom izvajanja popisa izpiše *računovodja*.

6. Predajo popisnih map predsednikom popisnih komisij na dan začetka izvajanja popisa.

9. člen

Podatki iz knjigovodstva oziroma ustreznih evidenc o količinah ne smejo biti dostopni popisnim komisijam pred vnosom dejanskega stanja v popisne liste oziroma pred dokončanjem naturalnega popisa.

Po končanem popisu je dovoljeno popraviti samo očitne napake.

3. Popis

10. člen

Delo pri popisu obsega:

1. Ugotavljanje, merjenje, preštovanje in natančnejše popisovanje materialnih vrednosti v naravi ter vpisovanje teh podatkov na pripravljene popisne liste.
2. Ugotavljanje razlik med dejanskimi stanji, ugotovljenimi s popisom, in stanji, izkazanimi v evidencah v trenutku popisa.
3. Ugotavljanje vzrokov za neskladja: popisna komisija ugotovi presežke in primanjkljaje iz naslova popisa ter pri tem upošteva pisno obrazložitev odgovornih zaposlenih o nastalih popisnih razlikah.
4. Preverjanje, ali je kakovost sredstev, ki jih popisna komisija popisuje, brezhibna ter ali zaposleni z zaupanimi jim sredstvi ravnajo kot dobri gospodarji.
5. Preverjanje, ali se doba koristnosti opredmetenih osnovnih sredstev morebiti ni spremenila.
6. Preverjanje (s pomočjo cenikov), ali cene, po katerih so v knjigah ovrednotena opredmetena osnovna sredstva, zaloge materiala in trgovskega blaga, bistveno odstopajo od tržnih cen oziroma čiste iztržljive vrednosti sredstev.
7. Druga dela, ki so nujna za popis sredstev in njihovih virov.

4. Popis opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev

11. člen

Popis opredmetenih osnovnih sredstev zajema vsa sredstva v zavodu po posameznih kategorijah in vrstah ter v vseh pojavnih oblikah.

Popis osnovnih sredstev poleg osnovnih sredstev v upravljanju vključuje tudi popis osnovnih sredstev, ki jih je zavod pridobil na podlagi finančnega najema. Popisujemo jih ločeno od istovrstnih osnovnih sredstev, na posebnih popisnih listih.

12. člen

Kot opredmetena osnovna sredstva v uporabi popisujemo:

1. zemljišča: na podlagi dokumentacije o nabavi zemljišča, v kateri so verodostojni podatki o izmerjenih površinah;
2. gradbene objekte: preveriti je treba tudi stanje objekta (dotrajanost, škodo in podobno) ter morebitne spremembe (adaptacije), ki so vplivale na velikost in namen prostorov ali objekta v celoti;
3. opremo: komisija mora preveriti, ali so stvari opreme pravilno razporejene med osnovna sredstva ali bi morda sodile med obratna sredstva, ali so predpisano označene z inventarnimi številkami, v kakšnem stanju so, ali se uporabljajo namensko, ali se je na opremi kaj spremenilo (adaptacije, rekonstrukcije) ipd.; enako popisujemo tudi drobni inventar, ki po določenih pravilnika o računovodstvu sodi med opredmetena osnovna sredstva;
4. druga sredstva.

13. člen

Kot opredmetena osnovna sredstva v pripravi in gradnji štejemo investicije v teku. Popisujemo jih ločeno po objektih oziroma stvareh.

Komisija ugotavlja stopnjo dokončnosti vsake investicije v teku, pri čemer si lahko pomaga z izvedenci, in jo primerja z začasnimi obračuni.

Posebej popišemo investicije v teku, katerih nadaljevanje je začasno ali trajno ustavljeno.

14. člen

Pri popisu je treba posebno pozornost nameniti ustavljenim investicijam in neuporabnim osnovnim sredstvom, in sicer so to:

- ustavljene investicije: komisija mora ugotoviti razloge za ustavitev in predlagati način likvidacije ali dokončanja; preveriti je treba, ali je način hranjenja in zavarovanja že zgrajenega ustrezen, in če ni, predlagati ukrepe za zaščito;
- trajno neuporabna oziroma izločena osnovna sredstva: popisujemo jih po enakem postopku in tako kot ustrezna sredstva v uporabi; komisija mora ugotoviti razloge za neuporabnost in predlagati način likvidacije oziroma možnosti reaktiviranja (dati v zakup, prodati ipd.);
- če je za katero od neuporabnih osnovnih sredstev ali ustavljenih investicij že bila sprejeta odločitev o izničenju, je treba ugotoviti, zakaj še ni izničeno in kdaj bo ter kdo je za to odgovoren;
- če so bila neuporabna osnovna sredstva oziroma ustavljene investicije med letom likvidirani, mora komisija ugotoviti, ali je vrednost preostalega uporabnega materiala ali delov realno ocenjena in ali so bili le-ti racionalno uporabljeni, po pravilnem postopku prodani oziroma ustrezno shranjeni za morebitno nadaljnjo uporabo.

15. člen

Komisija za popis osnovnih sredstev popiše tudi terjatve za predujme iz naslova investicij. Popisujejo se enako in po enakem postopku, kot se popisujejo vse druge terjatve.

16. člen

Neopredmetena dolgoročna sredstva se popisujejo po posameznih vrstah na podlagi dejanskega stanja in knjigovodskih listin, na podlagi katerih so opravljena knjiženja.

17. člen

Knjige, filme, fotografije, arhivsko gradivo, predmete muzejske vrednosti, likovne umetnine in predmete, ki so posebej zaščiteni, zavod praviloma popisuje vsakih pet let. *Ravnatelj* zavoda lahko s posebnim sklepom ali s sklepom o imenovanju popisnih komisij odloči, da se popis izvede tudi v krajšem časovnem obdobju.

5. Popis zalog surovin in materiala, gotovih izdelkov ter drobnega inventarja

18. člen

S popisom se zajame ves material, *drobni inventar* in gotovi izdelki na zalogi.

Popis se opravi s štetjem, tehtanjem ali drugim merjenjem materiala, drobnega inventarja in gotovih izdelkov po posameznih vrstah. Če se material in izdelki še v originalni embalaži, lahko podatke o količini prepíšemo z embalaže.

Posebej se popiše material ali gotovi izdelki, ki so poškodovani ali so izgubili kakovost. Komisija mora ugotoviti vzroke za tako stanje, in to stori ob upoštevanju določil Pravilnika o kalu, razsipu, lomu in kvaru.

19. člen

Drobni inventar na zalogi v skladišču se popisuje enako kot surovine in material.

Drobni inventar v uporabi se popisuje na delovnem mestu zaposlenih, ki ga uporabljajo, oziroma v priročnih skladiščih.

6. Popis denarnih sredstev in kratkoročnih časovnih razmejitev

20. člen

Tekoči blagajniški dnevnik in denarna sredstva na dan popisa v blagajni pripravi *tajništvo*. Sredstva v blagajni se preštejejo na dan popisa, na podlagi dokumentacije pa se preveri in zabeleži stanje na dan 31. decembra 20_____.

21. člen

Kot denarna sredstva in kratkoročne časovne razmejitve se popišejo:

1. denar v blagajni: posebej se popisujejo denarna sredstva v domači in tuji valuti; tuja plačilna sredstva se popišejo po valutah s štetjem in obračunajo po srednjem tečaju Banke Slovenija na dan 31. decembra;
2. boni, znamke in druge vrednotnice ter vrednostni papirji: s štetjem se popiše vsaka vrsta bonov, znamk vrednotnic in vrednostnih papirjev posebej;
3. knjižni denar: denar na računih pri bankah in drugih finančnih ustanovah, ki se uporablja za plačevanje, se popisuje na podlagi izpiskov o stanju sredstev na teh računih;
4. denarni ustrezniki: kratkoročni depoziti, vloge v bankah in podobne naložbe, udenarljivi dolžniški vrednostni papirji in drugi denarni ustrezniki;
5. kratkoročne časovne razmejitve: popisujejo se na podlagi knjigovodskih listin, ki so bile podlaga za knjiženje; biti morajo utemeljene glede na realnost obračuna v naslednjem obdobju itd.

7. Popis terjatev in obveznosti

21. člen

Terjatve in obveznosti se popisujejo po stanju v knjigah na dan 31. decembra, ko so opravljena vsa knjiženja v poslovnem letu in po uskladitvi. Terjatev se šteje za usklajeno, če je v skladu s pravili, opredeljenimi v pravilniku o *računovodstvu* zavoda.

Zavod mora vse terjatve in obveznosti tudi uskladiti s proračunskimi viri (občina, ministrstva, zavod za zaposlovanje in podobno).

Terjatve in obveznosti se popišejo po stanju v knjigovodstvu, pri čemer mora popisna komisija ugotoviti resničnost izkazanih zneskov in razloge za njihovo nepravočasno izterjavo oziroma plačilo.

Terjatve in obveznosti se popišejo po posameznih knjigovodskih skupinah. V popis se zajamejo vse terjatve in obveznosti, tudi tiste do zaposlenih.

Popisna komisija preveri in na podlagi dokumentacije v poročilu ugotovi:

- ali obstaja pravna podlaga za vsako terjatev oziroma obveznost;
- ali je višina izkazane terjatve oziroma obveznosti točno in pravilno ugotovljena;
- zakaj terjatve ali obveznosti, ki so zapadle, niso bile plačane v roku in ali je sprožen postopek za plačilo;
- ali so obresti za nepravočasno poravnane terjatve oziroma obveznosti obračunane pravočasno in v skladu s pogodbo;
- ali je analitična evidenca terjatev in obveznosti usklajena s sintetično evidenco v glavni knjigi itd.

V svojem poročilu popisna komisija poroča tudi:

- o ažurnosti in urejenosti pri sestavljanju in dostavljanju knjigovodskih listin, na katerih temeljijo knjiženja terjatev in obveznosti;
- o ažurnosti, urejenosti in točnosti vodenja knjigovodske evidence o terjatvah in obveznostih;
- o usklajenosti analitične evidence terjatev in obveznosti s sintetično evidenco v glavni knjigi;
- o ukrepih, ki jih zaposleni zavoda izvajajo ali ne izvajajo zato, da bi prišlo do plačila terjatev oziroma poravnavanja obveznosti;
- o razlogih, zaradi katerih je prišlo do sumljivih, spornih ali celo zastaranih terjatev, in o odgovornostih za tako stanje; itd.

22. člen

S popisom je treba zajeti vse terjatve in obveznosti, ki jih zavod vodi v svojih poslovnih knjigah in so opredeljene v pravilniku o računovodstvu zavoda.

Terjatve in obveznosti, za katere ne obstaja ustrezna dokumentacija, se popišejo posebej, prav tako tudi sporne in dvomljive terjatve.

Če so čeki, menice, kuponi obveznic in drugi vrednostni papirji predani v plačilo, pa do 31. decembra niso plačani, se popišejo na podlagi dokumenta o predaji v vnovčenje.

Popisujejo se tudi terjatve in obveznosti, ki nimajo bilančnega značaja in se evidentirajo zunajbilančno, in sicer: prejeti in izdani akceptni nalogi, garancije za zavarovanje plačila in drugi instrumenti za zavarovanje plačil.

23. člen

Računovodja je dolžan popisni komisiji oddati »Poročilo o potrjenem stanju terjatev«, ki zajema naslednje podatke:

- naziv in šifro kupca,
- stanje odprtih terjatev na dan 31. decembra po posameznih dokumentih z datumom zapadlosti v plačilo,
- konto,
- potrjene odprte postavke (vrnjeni obrazci IOF),
- neuskklajene odprte postavke,
- plačila do datuma popisa.

8. Priprava poročila o popisu

24. člen

Po končanem popisu popisne komisije sestavijo poročilo o popisu, ki vsebuje:

- podatke o poteku naturalnega popisa in o okoliščinah, ki so vplivale na uspešnost ali težave pri popisu;

- rekapitulacijo ugotovljenih presežkov in primanjkljajev, ki so nastali zaradi zamenjave v materialu, dimenzijah, oznakah, nepazljivosti pri izdajanju, administrativnih napakah in podobno;
- druge podatke, določene s tem pravilnikom.

Vrednostni obračun popisnih listov se opravi po cenah, po katerih se sredstva popisa vodijo v poslovnih knjigah.

Vrednost presežkov, za katere cena v knjigovodstvu ni evidentirana, oceni popisna komisija.

Sestavni del poročila so tudi izvirne popisne liste, ki morajo biti urejene po posameznih kontih in jih morajo podpisati člani popisnih komisij ter osebe, ki odgovarjajo za popisana sredstva.

25. člen

Posamezne popisne komisije dostavijo poročila predsedniku osrednje popisne komisije, ki pripravi skupno poročilo o popisu.

Skupni elaborat o popisu mora osrednja inventurna komisija predložiti *ravnatelju* zavoda najkasneje do _____ (*datum*).

Poročilo o popisu vsebuje:

1. sklep o imenovanju popisnih komisij;
2. navodilo o popisu sredstev in obveznosti;
3. poročila posameznih popisnih komisij;
4. zbirno poročilo predsednika osrednje popisne komisije, ki vsebuje:
 - vzroke za ugotovljene primanjkljaje oziroma presežke in mnenja o njih;
 - pripombe in izjave odgovornih oseb o vzrokih za popisne razlike;
 - predlog o načinu likvidacije ugotovljenih popisnih razlik;
 - mnenja o ugotovljenih sredstvih, ki se jim je zmanjšala kakovost in za katera komisija predlaga znižanje vrednosti, in vzroke za to;
 - vzroke za nepravočasno plačilo terjatev, ki so že zapadle v plačilo;
 - obrazložitev presežkov in primanjkljajev, ki so nastali kot posledica medsebojnih zamenjav (ugotovljeni presežki se smejo pobotati z ugotovljenimi primanjkljaji le v primeru očitne zamenjave podobnih vrst oziroma dimenzij);
 - predloge za odpravo ugotovljenih nepravilnosti in pomanjkljivosti pri materialnem poslovanju (uporaba sredstev in ravnanje z njimi);
 - druge ugotovitve oziroma pripombe.

9. Obravnavanje poročila o popisu in sklepanje o njem

26. člen

Poročilo o popisu obravnava *ravnatelj* zavoda, na seji, na kateri so navzoči predsedniki popisnih komisij, *ravnatelj* in *računovodja*.

S pisnim sklepom odloči:

1. o načinu odprave in evidentiranju ugotovljenih popisnih primanjkljajev in presežkov,
2. o knjiženju presežkov,
3. o sredstvih, katerih rok uporabnosti se je iztekel oziroma niso več uporabna in jih je zato treba izločiti iz uporabe,
4. o priznanju kala, razsipa oziroma razbitja,
5. o načinu odprave razlik vrednosti, ki so nastale zaradi zmanjšanja kakovosti materiala in trgovskega blaga,
6. o odpisu, popravkih vrednosti, o dvomljivih, spornih, neizterljivih in zastarelih terjatvah,
7. o morebitnem odpisu sredstev v skladu z aktom o ustanovitvi,
8. o ukrepih za odpravljanje nepravilnosti pri finančno-materialnem poslovanju,
9. o odškodninski odgovornosti posameznih zaposlenih za nastale primanjkljaje,
10. o drugih dejstvih v zvezi s popisom.

Sklep iz prejšnjega odstavka mora biti jasen in nedvoumen ter je sestavni del poročila o popisu in osnova za knjiženje.

27. člen

Računovodja na podlagi poročila, sklepa/-ov in odločb iz prejšnjega člena uskladi knjigovodsko stanje sredstev in njihovih virov z njihovim dejanskim stanjem na dan, določen za popis s tem pravilnikom.

Istočasno *računovodja* izda tudi nalog za knjiženje davka na dodano vrednost za gotove izdelke in za neodpisane vrednosti primanjkljajev, ugotovljenih s popisom.

10. Prehodne in končne določbe

28. člen

Ta pravilnik začne veljati osmi dan po objavi na oglasni deski zavoda in se uporablja za koledarsko leto 20_____.

Z dnem uporabe tega pravilnika preneha veljati Pravilnik o popisu zavoda _____ (*naziv zavoda*),
z dne _____.

V/na _____, dne _____

Ravnatelj (ime in priimek, podpis) _____

Primer navodil o popisu

Zavod: _____

Datum: _____

Na podlagi 5. odstavka 40. člena Zakona o računovodstvu (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 25/1999 in 50/2002) in Pravilnika o popisu, sprejetega dne _____, *ravnatelj* zavoda izdajam:

Navodila o popisu sredstev in obveznosti do virov sredstev

1. Splošna določila

V zavodu se opravlja redni in izredni popis sredstev in obveznosti do virov sredstev (v nadaljevanju besedila: popis). Redni popis se opravi s stanjem na dan 31. decembra poslovnega leta. Izredni popis se opravi med letom v primeru statusnih sprememb ali prenehanja delovanja zavoda.

S popisom sredstev se ugotavlja dejansko stanje sredstev zavoda, ki se nato uskladi s knjigovodskim stanjem.

Popišejo se vsa sredstva zavoda, izkazana v knjigovodski evidenci zavoda ali v izvenknjigovodski evidenci, in vsa sredstva, ki so v posesti zavoda, ki se nahajajo na področju zavoda oziroma so na poti in ki štejejo za sredstva zavoda.

Po opravljenem popisu se pripravi skupno poročilo o popisu sredstev in obveznosti do virov sredstev (inventurni elaborat), ki ga sprejme svet zavoda, in odloči o načinu uskladitve knjigovodskega stanja s stanjem, ugotovljenim s popisom.

2. Predmet popisa

Popišejo se naslednja sredstva:

- opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva,
- zaloge pisarniškega materiala,
- zaloge gotovih izdelkov,
- terjatve in obveznosti,
- denar in vrednotnice itd.

Knjige, filmi itd. (stvari iz 58. člena Zakona o računovodstvu) se redno popisujejo vsakih pet let.

3. Začetek popisa in popisne dejavnosti

Popisne dejavnosti se začnejo z dnem, ko *ravnatelj* zavoda sprejme sklep o popisu sredstev.

4. Priprave na popis

Priprave na popis vodi *vodja osrednje popisne komisije* v sodelovanju z računovodjo zavoda. *Vodja osrednje popisne komisije* določi rokovnik popisnih dejavnosti, v katerem določi roke za začetek in zaključek posameznih popisnih dejavnosti.

Vodja osrednje popisne komisije pripravi podrobnejša navodila o popisu sredstev za vsak posamezen opravljen redni letni ali izredni popis.

Priprave na popis se opravijo v računovodstvu in na popisnih mestih.

Priprave v računovodstvu

V računovodstvu pripravo na popis opravi *računovodja*, ki vodi evidence o sredstvih, ki so predmet popisa, tako da pripravi popisne liste in uskladi evidence v *računovodstvu in interne evidence, vodene na popisnih mestih*.

Računovodja pripravi popisne liste po posameznih popisnih mestih, za popis katerih bodo imenovane popisne komisije, sestavljene iz zaposlenih, ki bodo na dan popisa opravljali popis.

Priprave na popisnih mestih

Na popisnih mestih *skrbniki prostorov/vodje enot* opravijo priprave na popis, tako da:

- grupirajo, sortirajo in zložijo ter klasificirajo predmete popisa tako, da popisna komisija lahko hitro in enostavno ugotovi, kakšno je stanje;
- preverijo, ali so osnovna sredstva označena z inventarnimi številkami in ali se nahajajo na mestu oziroma v prostoru, kjer bi morala biti; itd.

Popisnim komisijam se določijo prostori, kjer bodo med popisom nameščene. Člane popisnih komisij je treba na sestanku poučiti o pomenu popisa in o načinu ter metodah popisovanja. Vsaki popisni komisiji se poleg druge popisne dokumentacije vroči posebna knjiga (zvezek) opažanj popisne komisije, v katero popisne komisije

- med popisom vpisujejo svoja opažanja;
- predlagajo spremembe posameznih metod dela popisne komisije;
- opisujejo stanja oziroma nepravilnosti, ki so jih opazile pri ravnanju in manipulaciji s sredstvi; itd.

Popisne komisije vpisujejo predloge za izboljšanje ter vpisujejo druga opažanja, vključno s težavami, s katerimi se srečujejo med izvajanjem popisa. Opažanja, vpisana v knjigo opažanj, mora vodja osrednje popisne komisije uporabiti pri pripravi poročila o popisu.

Vodja osrednje popisne komisije mora pred izvedbo naturalnega popisa sklicati sestanek računovodje in zaposlenih, ki odgovarjajo za sredstva, ki jih bodo popisovali, da se uskladijo interne evidence in da določijo način sodelovanja med zaposlenimi, odgovornimi za sredstva, in računovodjem v času popisa. Na sestanku se udeleženci dogovorijo o medsebojnem sodelovanju med popisom in o načinu dela popisnih komisij pri popisovanju.

5. Izvedba naturalnega popisa

Vsaka popisna komisija sprejme načrt svojega dela, v katerem, v skladu z rokovnikom popisnih dejavnosti, določi čas trajanja posameznih popisnih dejavnosti in rokovni plan popisa na posameznih popisnih mestih oziroma plan popisa sredstev.

Najkasneje dan pred izvedbo naturalnega popisa na posameznem popisnem mestu mora popisna komisija o prihodu na popisno mesto pisno obvestiti vodjo enote oziroma delavca, ki je odgovoren za sredstva, ki bodo predmet popisa.

Popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja, v okviru osnovnih sredstev, bodo opravile popisne komisije po enotah, kot določi ravnatelj z odločbo. Za popis zalog materiala, zalog izdelkov, terjatev, obveznosti, denarnih sredstev se imenujejo posebne komisije.

Naturalni popis se začne v skladu z določenim rokom iz rokovnika popisnih dejavnosti, ki ga določi vodja popisa. Najkasneje dan pred izvedbo naturalnega popisa morajo popisne komisije dobiti popisni material, obenem s prevzemom popisnega materiala pa jih mora vodja popisa poučiti o načinu naturalnega popisa, o načinu vpisa štetja oziroma ugotovitev stanja v popisne liste. Navodila o postopku popisa morajo biti posredovana tudi skrbnikom prostorov/vodjem enot, ki morajo ob naturalnem popisovanju tesno sodelovati s komisijami.

Popis terjatev in obveznosti se opravlja po dogovoru med zaposlenimi, ki odgovarjajo za sredstva, in popisno komisijo. Naturalni popis mora biti opravljen najkasneje do 31. decembra.

Popisne komisije morajo za naturalni popis prejeti seznam sredstev za popis.

Za popis osnovnih sredstev morajo komisije prejeti računalniški izpis z inventarnimi številkami in pomožni seznam vrste osnovnih sredstev z inventarnimi številkami po lokaciji sredstev (po prostorih, kjer se sredstva nahajajo). Popisne komisije morajo vse pomožne in redne popisne dokumente predati po opravljenem naturalnem popisu.

Vodja osrednje popisne komisije mora med naturalnim popisom sodelovati s popisnimi komisijami, z zaposlenimi, ki odgovarjajo za sredstva, ki jih popisujejo, in računovodstvom, opozarjati mora na nepravilnosti, ki jih opazi med popisom, in skrbeti, da popis teče nemoteno.

6. Ugotavljanje rezultatov popisa

Računovodja po opravljenem naturalnem popisu vnese podatke o količinah in vrednostih iz knjigovodske evidence v popisne liste.

Po opravljenem naturalnem popisu mora vsaka komisija opraviti primerjavo količin po naturalnem popisu s količinami iz knjigovodske evidence.

V primeru večjih odstopanj med knjigovodskim in dejanskim stanjem mora komisija še enkrat preveriti dejansko stanje.

Računski del obdelave popisa se opravi v *računovodstvu*.

Na podlagi opravljenega obračuna razlik komisije po kontroli popisne dokumentacije pripravijo:

- poročilo o opravljenem popisu, v katerem razložijo potek fizičnega popisa in težave, če je do njih prišlo,
- mnenje komisije o vzrokih za morebitne razlike med knjigovodskim in dejansko popisanim stanjem osnovnih sredstev (inventurni manko in inventurni višek),
- dejstva, ugotovljena s popisom,
- predloge, kaj bi lahko v poslovanju in ravnanju s sredstvi v prihodnje spremenili in izboljšali,
- ter predloge, kako naj se ugotovljene razlike likvidirajo.

7. Zaključni postopki

Posamezne popisne komisije morajo po opravljenem popisu predati poročilo o opravljenem popisu osrednji popisni komisiji, ki mora na podlagi teh poročil izdelati skupno poročilo o popisu in v njem povzeti predloge popisnih komisij ter to poročilo predati svetu zavoda v potrditev. Svet zavoda mora o predlogu osrednje komisije odločiti in obenem določiti likvidacije razlik.

Računovodja na podlagi sklepa sveta zavoda opravi ustrezna knjiženja. Obremenitve zaposlenih za manke se zberejo ob izplačilu prve plače po seji sveta, na kateri je bila sprejeta odločitev o obremenitvah.

Zoper zaposlene, ki ne bodo poravnali obveznosti, se sproži postopek odškodninske odgovornosti.

Priloga tega navodila so obrazci za izvedbo popisa.

V/Na _____, dne _____

Ravnatelj (ime in priimek, podpis) _____

Rokovnik popisnih dejavnosti

1. Sprejem sklepa o popisu _____
2. Sestanek z vodji enot in računovodji do _____
3. Sestanek s člani popisnih komisij in računovodji do _____
4. Priprava navodila za delo popisnih komisij, drugih služb in delavcev, udeleženih pri popisnih dejavnostih, do _____
5. Priprava načrta za delo posameznih popisnih komisij in priprava rokovnika do _____
6. Začetek in trajanje naturalnega popisa:
 - osnovna sredstva _____
 - drobni inventar _____
 - material v skladišču _____
 - pisarniški material _____
 - gotovi izdelki _____
 - terjatve in obveznosti _____
 - popis denarja in vrednotnic _____
7. Vpis knjigovodskega stanja in usklajevanje:
 - osnovna sredstva od _____ do _____

- drobni inventar od _____ do _____
- material v skladišču od _____ do _____
- pisarniški material od _____ do _____
- gotovi izdelki od _____ do _____

8. Priprava in predaja poročil o popisu: popisne komisije morajo predati poročila o popisu osrednji popisni komisiji in vodji popisa do _____; osrednja popisna komisija in vodja popisa pripravita skupno poročilo o popisu do _____.
9. Obravnava popisnega elaborata na svetu zavoda _____.

V/na _____, dne _____

Vodja popisa: _____

Načrt dela o popisu

Komisija za popis _____, ki jo je imenoval ravnatelj z odločbo z dne _____, v sestavi:

1. _____ – predsednik
2. _____ – član
3. _____ – član

Čas popisa je določen z navodilom vodje popisa in se začne _____ ter konča _____.

1. Člani komisije bodo tri dni pred začetkom naturalnega popisa preverili, ali so pripravljala dela na popis opravljena ali še potekajo.
2. Komisija se bo sestala dne _____ (dan pred začetkom naturalnega popisa) in bo:
 - preverila, ali so pripravljala dela na popis končana;
 - preverila, ali so pripravljena tehnična sredstva in delavci za pomoč pri popisu;
 - preverila potrebne obrazce in druge pripomočke za popis.
3. Naturalni popis se bo začel dne _____ ob _____ uri in bo potekal vsak dan od _____ do _____ ure do dne _____.
4. Popis se bo izvajal po določbah pravilnika o popisu sredstev zavoda in po navodilih vodje popisa.
5. Dne _____ bo komisija zbrala dokumente o spremembah po popisu in na njihovi podlagi pripravila specifikacijo ter ugotovila dejansko stanje na dan 31. decembra _____, in to stanje vnesla v popisne liste.
6. Po opravljenih popravkih bo v popisne liste vneseno knjigovodsko stanje dne _____.
7. Do _____ bo komisija ugotovila inventurne razlike in vzroke za njihov nastanek.

8. Do _____ bo komisija ocenila ugotovljene viške, za katere ne bo imela knjigovodskih podatkov.
9. Do _____ bo komisija izdelala rekapitulacijo popisnih listov.
10. Do _____ bo komisija sestavila poročilo o popisu.
11. Do _____ bo komisija svoje poročilo predala osrednji popisni komisiji.
 1. _____ – predsednik
 2. _____ – član
 3. _____ – član

Primer poročila o popisu

Zavod: _____ (naziv zavoda)

Datum: _____

Osrednja popisna komisija zavoda _____
(naziv zavoda)

Skupno poročilo o popisu sredstev in obveznosti do virov sredstev na dan 31. 12. 20_____ (vzorec inventurnega elaborata)

Osrednja popisna komisija je bila imenovana z odločbo o izvedbi popisa za leto _____, z dne _____, v sestavi:

1. _____ – predsednik
2. _____ – član
3. _____ – član
4. _____ – član

Člani osrednje popisne komisije so se pred popisom sestali na sestanku, dne _____, v sejni sobi zavoda _____. Sestanek je bil organiziran za vse odgovorne za pripravo na popis ter za vse, ki so sodelovali pri popisu.

Popisne komisije so pred popisom prejele popisne liste, razen za terjatve in obveznosti, za katere je bilo ugotovljeno stanje na podlagi dokumentov na dan 31. decembra 20_____. Imenovanih je bilo _____ inventurnih komisij, in sicer za:

- popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja v šoli in drugih prostorih,
- popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja v telovadnici in na igrišču,
- popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja v delavnicah,
- popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja v računalniških učilnicah,
- popis drugih sredstev (terjatve, obveznosti, material, gotovi izdelki, drugo),
- popis ...

Popisne komisije večjih težav pri popisu niso imele. Popis osnovnih sredstev in drobnega inventarja je bil zaključen do _____, druga sredstva pa so se popisovala v obdobju od _____ (material, gotovi izdelki, denarna sredstva) do _____ (terjatve, obveznosti).

Iz popisnih poročil ter zapisnikov in po predlogih popisnih komisij osrednja popisna komisija predlaga odločitve za knjigovodsko evidentiranje in uskladitev stanja:

1. Osnovna sredstva – drobni inventar

- Odpiše in izloči se drobni inventar po priloženem seznamu, ki nima sedanje vrednosti (nabavna vrednost in popravek vrednosti sta _____ EUR). Drobní inventar je uničen in neuporaben. Med letom je bil nabavljen nov drobni inventar za uporabo, ki je nadomestil uničenega in odpisanega. Evidenco drobnega inventarja se vrednostno uskladi – poveča za _____ EUR (povečanje nabavne vrednosti in povečanje popravka vrednosti). Glede na te uskladitve se opravi odpis drobnega inventarja za razliko, in sicer je to _____ EUR, in to se evidentira v poslovnih knjigah.
- Pri osnovnih sredstvih se odpiše vrednost neuporabnih osnovnih sredstev, ki so neuporabna in tudi uničena. V tekočem letu in tudi v preteklih letih so bila nabavljena nova osnovna sredstva, ki so jih nadomestila. Skupna vrednost nabavne vrednosti in popravka vrednosti znaša _____ EUR in se evidentira v poslovnih knjigah.

2. Terjatve in obveznosti

Pri terjativah in obveznostih je treba uskladiti določene terjatve z dejanskim realnim stanjem ter oblikovati tudi določene popravke za terjatve, ki niso unovčljive v kratkem roku oziroma so sporne; predvsem gre za terjatve iz naslova šolnin zaradi prenehanja študija, v evidencah pa so dijaki oziroma študentje še vedno vodeni kot dolžniki.

Po posameznih skupinah je treba odpisati naslednje terjatve:

- terjatve do kupcev po izdanih računih – odpis _____ EUR
- druge kratkoročne terjatve po zapisniku _____ EUR
- skupaj odpis _____ EUR

Primer seznama terjatev

Račun št.	Partner	Datum računa	Datum zapadlosti	Vrednost terjatve v EUR	Oblikovani popravki v EUR
76/06	Podjetje d. o. o.	30. 9. 200X	15. 10. 200X	1.595,00	...

Popravki terjatev:

- Popravek vrednosti terjatev do kupcev se zmanjša zaradi odpisa terjatev, za katere je bil v preteklih letih oblikovan popravek, in sicer v višini _____ EUR. Dodatno se oblikuje popravek vrednosti iz naslova terjatev do kupcev v višini _____ EUR.
- Dodatno se oblikuje popravek terjatev iz naslova neplačanih šolnin, predvsem šole ob delu v višini _____ EUR. Vzrok za ta popravek je predvsem ...
- Dodatno se oblikuje popravek vrednosti za terjatve do _____ zaradi neplačanih najemnin v letih _____ v višini _____ EUR.
- Dodatno se oblikuje popravek za predujme v višini _____ EUR ter za dano posojilo za _____ EUR.

Skupni odhodki odpisa so: _____ EUR

Dodatno oblikovan popravek terjatev _____ EUR

Odpis terjatev in obveznosti _____ EUR

Kot dokazila so poročilu dodani popisni listi popisnih komisij ter predlogi s specifikacijami za odpis po posameznih skupinah sredstev.

Osrednja popisna komisija (podpisi):

Ravnatelj (*ime in priimek, podpis*) _____

Primer enostavne pogodbe o donaciji

Pogodba o donaciji,

ki jo skleneta

Podjetje: _____

Naslov: _____

Pošta in kraj: _____

Identifikacijska številka za DDV: _____,

ki ga zastopa direktor: _____

(v nadaljevanju: donator),

in

Javni zavod: _____

Naslov: _____

Pošta in kraj: _____

Identifikacijska številka za DDV: _____,

ki ga zastopa ravnatelj: _____

(v nadaljevanju: prejemnik donacije)

1. člen

Pogodbeni stranki ugotavljata, da je prejemnik javni zavod, ki opravlja dela na področju _____. Sredstva za svoje delo zbira tudi s pomočjo donacij zainteresirane javnosti.

2. člen

Donator prispeva sredstva v višini _____ EUR (knjige z naslovi, prenosni računalnik ...). Donator bo sredstva nakazal na TRR prejemnika: _____

3. člen

Prejemnik s podpisom pogodbe potrjuje, da bo podarjena sredstva uporabil izključno v namen iz prvega odstavka 1. člena te pogodbe.

4. člen

Morebitne spore rešujeta sporazumno. Če sporazum ne bo mogoč, je za to pristojno sodišče v _____.

5. člen

Pogodba je sestavljena v dveh izvodih, od katerih prejme vsaka stranka po en izvod. Pogodba začne veljati z dnem, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki.

Primer enostavne pogodbe o sponzorstvu

Podjetje: _____
Naslov: _____
Pošta in kraj: _____
Identifikacijska številka za DDV: _____,
ki ga zastopa direktor: _____
(v nadaljevanju: sponzor),
in
Javni zavod: _____
Naslov: _____
Pošta in kraj: _____
Identifikacijska številka za DDV: _____,
ki ga zastopa ravnatelj: _____
(v nadaljevanju: sponzoriranec),
sklepata

Pogodbo o sponzorstvu

1. člen

Predmet te pogodbe je glavno sponzorstvo
_____ (opišite, kaj sponzor sponzorira).

2. člen

S to pogodbo sponzor in sponzoriranec urejata medsebojne pravice in obveznosti v zvezi s *sponzorskim dogodkom*, ki ga bo *organiziral* sponzoriranec dne _____ (*določite datum za določen dan ali pa določite obdobje od do*) v _____ (*kraj*).

Sponzoriranec se zavezuje, da bosta sponzorski dogodek in njegova promocija potekala tako, da ne bo ogrožen ugled sponzorja in/ali sponzoriranja.

3. člen

Sponzoriranec se obvezuje, da bo sponzorju zagotovil naslednje:

- objavo logotipa sponzorja v programu;
- objavo logotipa sponzorja na pisnih in elektronskih vabilih;
- objavo logotipa sponzorja na spletnih straneh sponzoriranja v času od _____ do _____;
- delitev promocijskih gradiv sponzorja, skupaj z materiali, udeležencem itd.

Sponzoriranec je dolžan sponzorju zagotoviti oziroma izročiti po en izvod dokaznega gradiva za vsak element, ki je opredeljen v prvem odstavku tega člena, najkasneje ob izstavitvi računa za opravljeno storitev.

Sponzoriranec bo logo sponzorja za tiskane objave in druge podatke prevzel na naslednjem elektronskem naslovu: _____.

4. člen

Sponzor bo sponzorirancu plačal _____ EUR na podlagi računa z dokaznim gradivom, kot je navedeno v 3. členu te pogodbe v roku 15 dni od datuma izstavitve računa, na račun sponzoriranja št.:

Vsi stroški za morebitno postavitve *panoja* sponzorja v *preddverju šole/vrtca*, za pripravo in izvedbo predstavitve sponzorja in stroški za promocijski material bremenijo sponzorja.

5. člen

Morebitne spore iz te pogodbe bosta stranki reševali sporazumno. Če sporazuma ne bosta dosegli, je za razrešitev spora pristojno sodišče v _____.

8. člen

Pogodba začne veljati z dnem, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki, in je sestavljena v dveh izvodih, od katerih vsaka stranka dobi po en izvod.

Kraj, datum: _____

Sponzor
Ime in priimek, podpis

Sponzoriranec
Ime in priimek, podpis

Primer vsebin v pogodbi o najemu prostorov

Pogodba o najemu poslovnih prostorov,

ki jo skleneta:

Javni zavod: _____,

ki ga zastopa _____ (*ime in priimek*), ravnatelj
(v nadaljevanju: najemodajalec),

in

Podjetje: _____

ID za DDV: _____,

ki ga zastopa: _____ (*ime in priimek*), direktor
(v nadaljevanju: najemjemalec)

1. člen

Pogodbeni stranki uvodoma kot nesporno ugotavljata, da je najemodajalec do 1/2 *idealni solastnik* nepremičnin, *parc. št. ... dvorišče ... m², vse vknjižene v vl. št. ... k. o.*

2. člen

S to pogodbo najemodajalec odda, najemjemalec pa prevzame v najem *telovadnico, veliko ... m²*, ki je del nepremičnine iz prvega člena te pogodbe na ulici ... v *kraju* ter pripadajoče dvorišče.

3. člen

Najemjemalec se obvezuje, da bo najeti prostor uporabljal izključno za opravljanje svoje dejavnosti in da najetega prostora ne bo uporabljal v druge namene. Najemjemalec bo v *telovadnici* iz 2. člena te pogodbe opravljal naslednje dejavnosti: _____.

4. člen

Stanje prostorov, ki so predmet te pogodbe, se ugotovi s primopredajnim zapisnikom na dan podpisa pogodbe. Primopredajni zapisnik je sestavni del pogodbe. Stanje prostorov, ki so predmet te pogodbe, je najemjemalcu znano, in jih jemlje v najem takšne, kakršni so ob sklenitvi pogodbe, ter izrecno izjavlja, da ustrezajo namenu in izpolnjujejo pogoje za opravljanje dejavnosti iz 3. člena te pogodbe.

5. člen

Najemjemalec se zavezuje, da bo v času najemnega razmerja:

- najete poslovne prostore uporabljal s skrbnostjo dobrega gospodarja,
- poravnal vse stroške, ki bi nastali po njegovi krivdi,
- zagotovil vse protipožarne in varnostne ukrepe (tudi za varovanje blaga, ki se bo nahajalo v najetem prostoru, proti krajam ipd.).

Najemodajalec ne sme dati najetih prostorov v podnajem ali jih kako drugače izročiti v rabo tretji osebi, prav tako najemodajalec najetih poslovnih prostorov ne sme prenavljati oziroma preurediti po svojih potrebah.

Pogodbeni stranki sta soglasni, da je najemodajalec dolžan sam poskrbeti za varovanje in zavarovanje blaga in drugih premičnin, ki se bodo nahajale v najetih prostorih. Objekt najema škodno zavaruje najemodajalec.

6. člen

Pogodbeni stranki se dogovorita, da ima najemodajalec pravico do vstopa v najete prostore kadarkoli v času rednega delovnega časa najemodajalca, zunaj tega časa pa po predhodnem pisnem obvestilu.

7. člen

Za najem prostorov iz prvega člena te pogodbe je najemodajalec dolžan plačevati mesečno najemnino v višini _____ EUR.

Najemodajalec je dolžan najemnino plačevati na transakcijski račun najemodajalca št: _____, odprt pri _____, in sicer najkasneje do petega v mesecu za tekoči mesec.

Ob podpisu te pogodbe bo najemodajalec plačal tudi varščino v višini ene mesečne najemnine, ki jo lahko najemodajalec uporabi za kritje kakršnekoli škode, ki mu jo povzroči najemodajalec oz. za katero je odgovoren najemodajalec, vključno z neplačanimi najemninami.

8. člen

Poleg najemnine iz 7. člena te pogodbe je najemodajalec dolžan posebej kriti tudi obratovalne stroške, vse stroške vzdrževanja (tekočega in investicijskega – le-tega glede na potrebe najemodajalca) ter vse tekoče izdatke, prispevke in druge dajatve, ki odpadejo na najete nepremičnine (npr. stroške za elektriko, vodo, ogrevanje in druge energetske stroške, nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča itd.), in sicer na podlagi računov oz. bremepisov, ki mu jih bo izstavil dobavitelj oz. izvajalec neposredno ali pa najemodajalec, za slednje z rokom plačila 10 dni od dneva izstavitve računa oz. bremepisa.

9. člen.

O škodi, ki nastane v najetih prostorih, mora najemodajalec takoj obvestiti najemodajalca.

Najemodajalec odgovarja za škodo, ki jo povzroči sam, njegovi sodelavci, stranke, dobavitelji in sploh osebe, ki so z najemodajalcem v poslovnih odnosih. Zlasti odgovarja tudi za škodo, ki jo sam ali jo navedene osebe povzročijo na skupnih napravah, kot so vodne in

energetske napeljave ipd. Na strani najemodajalca je dokazno breme, da škoda ni povzročena krivdno.

10. člen

Najemodajalec lahko iz najetih prostorov odnese vse lastne premočnine in nepremičnine, če jih je mogoče brez škode ločiti od celote.

11. člen

Ta pogodba je sklenjena za določen čas od _____ do _____.

Najemodajalec najemniku pred potekom roka sklenitve le-te najemnega razmerja ne more odpovedati, razen iz krivdnih razlogov.

Ta najemna pogodba preneha veljati brez odpovednega roka v naslednjih primerih:

- če najemnik tudi po opominu najemodajalca uporablja predmetno nepremičnino v nasprotju s to pogodbo ali jo uporablja brez potrebne skrbnosti, tako da se dela občutnejša škoda;
- če v predmetni nepremičnini opravlja nedovoljeno dejavnost ali dejavnost, ki je v nasprotju s to pogodbo;
- če je najemnik v zamudi s plačilom najemnine za dva meseca od dneva, ko ga je najemodajalec pisno opomnil;
- če najemnik ne poravnava stroškov, nastalih z uporabo predmetne nepremičnine, za dva meseca zaporedoma;
- v primeru uničenja v najem danih stvari zaradi višje sile;
- sporazumno z dnem, ki ga določita stranki,
- _____.

V primeru prenehanja veljavnosti te najemne pogodbe se najemodajalec zoper najemodajalca oz. z njegove strani pooblaščen osebe odpoveduje vsem zahtevkom iz naslova varstva neposredne posesti ter vsem odškodninskim zahtevkom s tega naslova.

12. člen

Ob prenehanju najemnega razmerja je najemodajalec dolžan vrniti v najem dani prostor najemodajalcu v stanju, v kakršnem ga je prevzel, prost oseb, bremen in stvari, razen stvari, ki so bile v njem ob prevzemu.

Najemodajalec ne odgovarja za obrabljenost poslovnih prostorov, nastalo zaradi normalne rabe.

Ob vrnitvi v najem dane stvari se sestavi primopredajni zapisnik, ki ga podpišeta obe pogodbeni stranki.

13. člen

Ta pogodba je sklenjena in velja od dneva, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki.

14. člen

Pogodbeni stranki bosta morebitne spore iz te pogodbe skušali reševati sporazumno, če to ne bo mogoče, pa je za rešitev spora pristojno stvarno pristojno sodišče po sedežu najemodajalca.

15. člen

Spremembe in dopolnitve te pogodbe so veljavne le v pisni obliki.

16. člen

Ta pogodba je sestavljena v štirih enakih izvodih, od katerih prejme vsaka pogodbeni stranka po dva izvoda.

V/na, _____

Najemodajalec
(podpis)

Najemojemalec
(podpis)

Dohodki iz nepridobitne dejavnosti v letu 2009 po novem

V *Uradnem listu Republike Slovenije*, št. 68/2009, je bil objavljen Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (v nadaljevanju Pravilnik). Vse spremembe in dopolnitve se uporabljajo od 1. januarja 2009 dalje. Največja novost je, da za poslovno leto 2009 dohodki iz pridobitne dejavnosti niso več dohodki iz opravljanja javne službe iz javnofinančnih virov in namenska javna sredstva. Morebitna sredstva za izvajanje javne službe iz drugih virov (kot so npr. doplačila uporabnikov) pa se obravnavajo kot pridobitni dohodki. Kot izhaja iz pojasnila DURS (št. 4200-163/2009), se po novem k dohodkom iz opravljanja nepridobitne dejavnosti štejejo tudi obresti za sredstva na podračunih, ki so vključeni v sistem enotnega zakladniškega računa (EZR) države oziroma občin, ter obresti za vloge, naložene v okviru sistema EZR države oziroma občin (peta alineja prvega odstavka 3. člena Pravilnika).

Tako so od 1. januarja 2009 za šole in vrtnice dohodki iz nepridobitne dejavnosti naslednji:

1. donacije

- brezpogojno plačilo oziroma prispevek v denarju ali naravi oziroma
- zneski ali stvari, ki jih šola ali vrtec dobi od fizičnih in pravnih oseb brez obveznosti vračila in se ne nanašajo na plačila za proizvode ali storitve, katerih kupci so te osebe,
- za donacijo se šteje tudi izkupiček oziroma denarna protivrednost sredstev, zbranih v akciji zbiranja odpadkov in materiala, primernega za recikliranje;

2. sredstva za izvajanje javne službe iz javnofinančnih virov;

3. namenska javna sredstva (sredstva iz državnega in občinskih proračunov).

Dohodki iz pridobitne dejavnosti v primeru šol in vrtcev pa so:

1. sredstva za izvajanje javne službe, ki niso sredstva iz javnofinančnih virov (npr. doplačila uporabnikov);
2. bančne obresti, razen obresti na transakcijskih računih in obresti za vezane vloge pod 1.000 EUR letno;
3. dividende in drugi dohodki iz naložb;
4. dohodki od prodaje blaga in storitev;
5. najemnine in druga plačila iz oddajanja prostorov zavezanca, drugih zmogljivosti zavezanca ali opreme drugim osebam;
6. dohodki, doseženi z odsvojitvijo osnovnih sredstev.

Pri opredeljevanju pridobitne ali nepridobitne dejavnosti oziroma dohodkov iz opravljanja pridobitne ali nepridobitne so pomembna tudi dejstva in okoliščine posamezne pravne osebe pri opravljanju dejavnosti in doseganju dohodkov.

Nasvet. To besedilo lahko uporabimo kot sklep k Pravilniku o računovodstvu za leto 2009, z namenom opredelitve dohodkov iz pridobitne in nepridobitne dejavnosti, ki izhaja iz Pravilnika o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti, objavljenega v *Uradnem listu Republike Slovenije*, št. 68/2009, in pojasnila DURS št. 4200-163/2009.

Priporočena literatura

- Bryce, J. H. 2000. *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. 3. izdaja. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cerar, M. B.I. Revidiranje poslovanja javnih zavodov s področja izobraževanja. http://www.ravnatelj.si/upload/fckeditor/file/dokumenti/Bled_12_13_10_09/revidiranje_mag_metka_cerar.ppt.
- Gorjup, M. B.I. Računovodstvo javnih financ: register tveganj. Seminarsko gradivo, Planet Gv.
- Gostiša, M. 2008. Uvajanje registra tveganj. http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji_nadzor/UVAJANJE_REGISTRA_TVEGANJ.ppt.
- Kotar Palčič, B. 2006. Praktični primer uvajanja upravljanja s tveganji. Ministrstvo za finance, november.
- Navodilo o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 12/2001 in št. 10/2006.
- Obrazec 4 TP MIR-07: NIP Priloga 4 – Register tveganj. http://www.tia.si/shared_files/Razpisi/2007/TPMIR07/obrazec4c.pdf.

- Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 126/04.
- Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 72/2002.
- Pravilnik o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 91/2000 in št. 122/2000.
- Štrus, M. 2008. Obvladovanje tveganj in izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ v občini. *Revizor*; št. 2: 7–29.
- Smernice za standarde notranjih kontrol* INTOSAI. 1995. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Twinning Project SI 04/1B/F1/01. 2004. [Http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji_nadzor/Notranje_kontrole.pdf](http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji_nadzor/Notranje_kontrole.pdf).
- Univerza v Mariboru. 2006. Navodilo za upravljanje s tveganji na Univerzi v Mariboru. [Http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=10865](http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=10865).
- Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna. 2004. Usmeritve za notranje kontrole. [Http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/zakonske_podlage/usmeritve_notr_kontr.pdf](http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/zakonske_podlage/usmeritve_notr_kontr.pdf).
- Zakon o računovodstvu. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 11/2001, 20/2006.
- Zakon o javnih financah. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 56/2002.

E-zbornica: učinkovito okolje za pomoč pri vodenju kolektiva

Janja Zupančič

Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

Če želiš, da bodo ljudje naredili ladjo, ti jih ni treba učiti, kako se to dela ali čemu bo služila; najprej jih moraš naučiti, da bodo zahrepeneli po morju.

Antoine de Saint-Exupéry

Uvod

V času, ko si sveta ni več mogoče predstavljati brez modernih naprav, si te s silovito naglico utirajo pot v šole. Učitelji imajo na voljo številne možnosti za pridobivanje znanja s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Spekter izobraževanj sega od osnovnih programov za razvijanje računalniške pismenosti do samostojne priprave didaktiziranih učnih gradiv. Učitelji vseh predmetnih področij, ki se zavedajo neizogibnosti poznavanja informacijsko-komunikacijske tehnologije, so znanje pridobivali v projektih in programih, kot so Raček, Petra, Ro, Informatizacija predmetov ipd. Študijske in razvojne skupine raziskujejo načine uporabe IKT pri pripravi in izvedbi pouka, pripravljajo didaktizirana gradiva za pouk, usposablajo učitelje za uporabo IKT v vzgojno-izobraževalnem procesu. Pomembno središče informacij s področja izobraževanj za uporabo IKT pri pouku je spletni portal Info edus (<http://info.edus.si/info/>), ki združuje spletne učilnice številnih seminarjev, študijskih in nekaterih razvojnih skupin. Večji del dejavnosti se nanaša na poučevanje.

Ob vsej poplavi virtualnosti v učilnicah in kabinetih pa nehote pozabljamo, da informatizacija šolstva ne more in ne sme obsegati le učiteljevega in učenčevega dela. Ravnatelj, kot ključna oseba pri spodbujanju in uvajanju sprememb v šolo, lahko z ustreznim znanjem, podporo in nekaj drznosti sproži proces integracije modernih tehnologij na skoraj vsa področja delovanja vzgojno-izobraževalne ustanove. Področju vodenja informatizirane šole v zadnjih dveh letih posveča pozornost Skupina za uvajanje novih informacijsko-komunikacijskih storitev v VIZ, ki si je za enega od ciljev določila tudi preučitev možnosti za izboljšanje organizacije šole z uporabo IKT. Spodbuden razmah podpori ravnate-

ljem obeta projekt e-šolstvo (<http://www.zrss.si/e-solstvo/>), katerega namen je v obdobju 2008–2013 pospešiti učinkovito rabo modernih tehnologij v slovenskih šolah. Trenutno poteka v okviru omenjenega projekta izjemno intenzivno dogajanje. Uspešni udeleženci izobraževanj bodo pridobili naziv e-kompetentni učitelj ali e-kompetentni računalnikar – organizator informacijskih dejavnosti. Šola, ki bo dosegala predpisane standarde, bo pridobila naziv e-kompetentna šola. Poseben program bo namenjen usposabljanju in podpori ravnateljem. Pomembna novost, ki bo zagotovo povečala prodornost in učinkovitost omenjenega projekta, je svetovanje, ki ga izvajajo strokovno usposobljeni svetovalci. Naloga svetovalcev je, da šolo obiščejo, ugotovijo dejansko stanje na področju opremljenosti in uporabe IKT ter sodelujejo pri nadaljnjem načrtovanju razvoja. Novost je izredno dobrodošla, kajti razlike med šolami na področju IKT so zelo velike. Načelo individualizacije, po katerem upoštevamo razlike med učenci, je na mrežo šol preneseno z enakim namenom, to je povečati uspešnost.

Informatizacija v šolstvu

Vlada Republike Slovenije je leta 2007 sprejela Strategijo razvoja informacijske družbe – si2010, ki za področje šolstva do leta 2010 načrtuje vzpostavitev učinkovitega in informacijsko podprtega nacionalnega sistema izobraževanja, katerega cilj je pospešiti nadaljnji razvoj informacijske družbe. Med strateškimi usmeritvami je z vidika ravnateljevanja pomemben predvsem dvig ravni opremljenosti vsakega posameznika in vzgojno-izobraževalnih zavodov, njihova povezava s svetovnim spletom ter nadgradnja tehnične pomoči oz. svetovanja, da IKT omogoči in zagotovi učinkovito in kakovostno izobraževanje ter njegovo administriranje in upravljanje.

Sistem notranjega komuniciranja je prepuščen potrebam, željam in viziji posamezne ustanove. Pomembni segmenti šole, na katere pogosto nehote pozabimo, pa vendar vsak dan uporabljajo IKT, so tudi računovodstvo, tajništvo, šolska svetovalna služba, knjižnica, šolska kuhinja. S pomočjo tehnologij upravljamo celo varovanje in ogrevanje.

Na slovenskem tržišču se pojavlja vedno več komercialnih oblikovalcev aplikacij in programov za podporo delovanja šol (npr. Lo.Polis, Vasco, Is.Edico, Saop). Čeravno tržišče ponuja mnogo programov in aplikacij, si ravnatelji in učitelji vendarle želimo enoten, a prilagodljiv sistem, ki bi razbremenil večkratno vpiso-

vanje podatkov v različne baze. Tak sistem naj bi temeljil le na eni – šolski – bazi podatkov o učencih, razporeditvi delavcev in organizaciji dela. Združeval naj bi bazo osebnih podatkov o učencih in zaposlenih, evidenco prisotnosti pri pouku in na delovnem mestu, urnik, redovalnico, NPZ, evidence izobraževanj zaposlenih, omogočal bi pripravo in izpis različnih statističnih poročil, potrdil, položnic, ponujal podporo računovodstvu pri obračunu plač, kuhinji pri pripravi obrokov in nadzoru zalog ipd.

Spletna učilnica kot e-zbornica na OŠ Louisa Adamiča Grosuplje ***Zakaj e-zbornica?***

Učinkovito upravljanje s časom in hiter pretok informacij sta v vzgojno-izobraževalnih ustanovah prav tako pomembna kot v gospodarskih družbah. Sprotno obveščanje zaposlenih naj poteka čim bolj enostavno in sprotno. Na večini šol zaposleni informacije posredujejo in izmenjujejo prek telefonov, faksov, elektronske pošte in osebno. Splošno znano je, da je informacija moč, torej je treba za okrepitev moči posameznika in kolektiva poiskati način, kako razbremeniti vodstvo in tajništvo, skrajšati čas od oddaje do sprejema sporočila, zagotoviti obveščenost vsakega posameznika in zmanjšati stroške. Hitri delovni sestanki, ki omogočajo sprotno obveščanje zaposlenih in izmenjavo informacij, so učinkoviti le na šolah, ki delujejo pod eno streho. V večjih šolah, v šolah s podružnicami je razpršenost lokacij izrazita ovira. Obvestilo na oglasni deski v zbornici je treba izobesiti v vsaki enoti in to naročiti vsakemu vodji šole. Med prenašanjem informacij prek več vmesnih členov obstaja večja verjetnost, da bo prvotna informacija cilj dosegla spremenjena in zato neuporabna ali da bo celo vzrok nesoglasij. Dodatna pojasnila terjajo dodaten čas in začarani krog je sklenjen.

Rešitev, ki izrazito poenostavlja notranjo komunikacijo, se v digitalni dobi ponuja kar sama. To je spletna zbornica – središče učiteljskega zbora na svetovnem spletu, dostopno omejeni skupini uporabnikov, pregledno, enostavno za uporabo in nenazadnje brezplačno.

Odločitev za Moodle

V slovenskih šolah je opaziti nekaj različnih primerov dobre prakse povezovanja učiteljskega zbora prek svetovnega spleta. Šole so oblikovale t. i. spletne zbornice s programi Microsoft Office Access,

Google Apps in z odprtokodnim sistemom Moodle. Ta je uporabniku (vodji/ravnatelju) prijazen, saj omogoča preprosto dodajanje vsebin, virov in dejavnosti, udeležencu (učitelju) pa dovoljuje enostavno pregledovanje dokumentov, izmenjavo sporočil ipd., hkrati pa vodji in udeležencem dovoljuje potrebno zasebnost.

Moodle omogoča izvajanje e-izobraževanja in prvotno ni bil namenjen vodenju šole. Njegove prednosti sem spoznala kot učiteljica, zato sem jih prenesla tudi v delo s kolektivom. Številne možnosti dodajanja virov in dejavnosti, ki podpirajo e-izobraževanje, so bile za pretok informacij znotraj kolektiva slabše izkoriščene, kar pa ne zmanjšuje njegovih uporabnih vrednosti. Posredno sem želela z izbiro Moodla vplivati na dvig kakovosti delovanja šole: trdneje povezati kolektiv, izboljšati obveščeno, povečati hitrost odzivanja, spodbuditi profesionalno rast zaposlenih in utrditi temelj za prihodnji razvoj šole na področju uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Posredni razlog za izbiro omenjenega programa je bila želja spodbuditi učitelje za uporabo spletnega učnega okolja Moodle pri delu z učenci. Predvidevala sem, da bodo učitelji prek sodelovanja na spletišču pridobili vpogled v spletne učilnice in zaupanje vanje. Pridobljene izkušnje bodo spodbudile razmišljanje učiteljev o možnostih uporabe spletnih učilnic za delo strokovnih aktivov, podporo pri poučevanju in samostojnem učenju.

Zgradba in vsebina e-zbornice

E-zbornica je spletna učilnica, ki deluje v sklopu šolskega informacijskega spletišča. To poleg e-zbornice združuje še spletne učilnice za delo sveta staršev, skupine za oblikovanje vzgojnega načrta in e-računovodstvo. E-zbornica povezuje vse strokovne delavce šole in je zaprta za goste. Registracija je bila vsiljena. Zaposleni so navedli svoje elektronske naslove, nato so jim bila dodeljena uporabniška imena, gesla ter vloga udeleženca. E-zbornica ponuja informacijsko podporo zaposlenim pri strokovnem delu, manjši delež vsebin pa je namenjen tudi neformalnim dejavnostim. Sestavljajo jo novice, obvestila, obrazci, zakoni in pravilniki, interni dokumenti ipd. Objavljeni dokumenti so veljavni in sproti ažurirani, saj le to zagotavlja veliko uporabno vrednost e-zbornice.

Najpomembnejši del zbornice so naslednji tematski sklopi: obvestila, izobraževanje, interni pravilniki ipd. Število tem določi vodja glede na potrebe. Posamezno temo lahko za nekaj časa tudi zapre (skrije) za udeležence. Teme si sledijo po aktualnosti, in sicer od ključnih dokumentov tekočega šolskega leta, obvestil, izo-

braževanj, napredovanj, skupin učencev, vzgojnega delovanja do zakonov, pravilnikov in konceptov vzgojno-izobraževalnega dela.

Forumi

Forum novic je namenjen hitremu obveščanju zaposlenih. Vsi strokovni delavci so naročeni na forum, kar pomeni, da na svoje elektronske naslove prejemajo obvestila. Tovrsten način obveščanja je izredno praktičen, saj so tudi tisti, ki v e-zbornico ne vstopajo, redno obveščeni o novostih, dogodkih, razpisih, projektih ipd. Trideset minut po objavi novico vsi prijavljeni udeleženci prejmejo na svoj elektronski naslov, hkrati pa je do izteka veljavnosti vidna vsem udeležencem. Slabost tovrstnega načina obveščanja je, da ni mogoče pridobiti povratne informacije o tistih, ki sporočila niso prejeli, kot je to mogoče pri neposrednem pošiljanju sporočil iz elektronskega poštnega predala.

Menjalnica znanja je forum, namenjen izmenjavi informacij, ki so jih učitelji pridobili na strokovnih posvetih, seminarjih ali s študijem literature in bi jih radi posredovali kolegom. Posamezne novice objavljajo učitelji sami, v pomoč so jim natančna navodila. V kratkem času se je izkazalo, da omenjeni forum postaja vir znanja, ki učitelje spodbuja k medsebojnemu sodelovanju in razmišljanju o njihovem delu.

Forum pod imenom *Dogajalo se bo* je namenjen obveščanju kolektiva o internih prireditvah na posameznih šolah. Vabila objavljajo organizatorji posameznega dogodka in vodje enot. Opažamo, da se, odkar deluje forum, več učiteljev udeležuje prireditvev tudi v enotah, v katerih ne poučujejo.

V forumu *Čestitamo* objavljamo pohvale staršev in obvestila o pomembnih dosežkih učencev, učitelji čestitajo sodelavcem za dosežke ali jih pohvalijo. Omenjeni forum je izredno pomemben za razvijanje pripadnosti kolektivu.

V tretjem letu uporabe e-zbornice smo oblikovali še dva dodatna foruma; eden je namenjen obveščanju članov sindikata, drugega pa uporablja knjižničarka, ki zaposlene seznanja z aktualno ponudbo na področju strokovne in leposlovne literature.

Novice, ki niso več aktualne, se v kronološkem zaporedju zbirajo v forumu *Arhiv* in so izčrpen vir informacij ter pomoč pri pisanju šolske kronike.

Šolsko leto

Tema *Šolsko leto* vsebuje ključne dokumente, pomembne za tekoče šolsko leto. Vsak zaposleni bi moral dobro poznati delova-

nje ustanove in sodelavcev, zato je nujno, da ima ves čas na voljo ustrezne informacije. Zagotovo na nobeni šoli ne pripravijo toliko izvodov letnega delovnega načrta, kolikor je strokovnih delavcev. Ponavadi je en izvod na voljo v zbornici, a ga, kadar ga potrebujemo, pogosto ni pri roki. E-zbornica pa vsakomur omogoča stalen dostop do dokumentov, kot so letni delovni načrt, poročilo o realizaciji programa, samoevalvacijsko poročilo, šolski koledar idr. Določene vsebine so učiteljem na voljo le določen čas. Na primer, do obrazcev za pripravo statističnih poročil ob koncu ocenjevalnega obdobja lahko udeleženci dostopajo teden dni pred ocenjevalno konferenco. Preostali del leta pa so še vedno v temi *Šolsko leto*, a so vidni le vodji, torej ravnatelju. Ta funkcija je dobrodošla, kajti dokumenti so vedno na istem mestu, vedno dostopni, učiteljem jih po potrebi prikažemo ali skrijemo.

Obvestila

Tema *Obvestila* je namenjena objavi različnih aktualnih vsebin. Na šole vsak dan prihajajo različne ponudbe, vrstijo se kulturni in športni dogodki, vabijo nas k sodelovanju v projektih, na konferencah, z Ministrstva za šolstvo in šport prejemo pomembne okrožnice ipd. Vse to se zbira v *Obvestilih*. Posamezen dokument z nekaj kliki prenesemo med *Datoteke* in nato povežemo z izbrano temo. Učitelj, ki ga določeno obvestilo zanima, si dokument natisne ali shrani na svoj računalnik. Ponavadi smo natisnili nekaj izvodov obvestila ali ga izobesili na oglasno desko. Tam se je v množici drugih velikokrat izgubilo. Učitelj, ki ga je določeno obvestilo zanimalo, je dokument pogosto odnesel do fotokopirnega stroja, naredil kopijo in nato original vse prevečkrat pozabil pripeti nazaj na oglasno desko. To zdaj ni več mogoče.

Izobraževanje

Tema je namenjena objavi vabil na srečanja študijskih skupin in programov različnih izobraževanj. Tu najdemo gradiva, prosojnice s seminarjev, ki so potekali na šoli. V omenjeni temi je na voljo povezava do Kataloga programov nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju za posamezno šolsko leto pa tudi povezava do izobraževanj, ki potekajo v okviru projekta e-šolstvo, in obrazec za prijavnico na seminar. Vse naštetu učiteljem prihrani čas pri iskanju ustrezne spletne strani. Strokovni delavci, ki jih zanima delo sodelavcev, si lahko v temi *Izobraževanje* ogledajo razpored skupinskih hospitacij in se na izbrano tudi prijavijo.

Skupine učencev

Omenjena tema je bila v preteklih letih razdrobljena na tri, zdaj pa združuje delo z nadarjenimi, delo z romskimi učenci in delo z učenci, ki se vzporedno izobražujejo. Posamezna skupina je temi dodana v obliki imenika.

Veliko časa namenjamo delu z nadarjenimi učenci pa tudi usposabljanju učiteljev za odkrivanje in opisovanje nadarjenosti, zato v tej temi objavljamo koncept dela z nadarjenimi učenci, ocenjevalne lestvice in navodila za njihovo izpolnjevanje. Tako smo vsaj malo razbremenili delo svetovalne službe, saj ima vsak strokovni delavec na enem mestu zbrane vse potrebne dokumente.

Šolo obiskujejo tudi romski učenci, ki potrebujejo še posebno skrben pristop. Učitelji so si v letih poučevanja pridobili mnogo izkušenj, ki smo jih povezali in pripravili interne smernice za delo z romskimi učenci. V omenjeni temi si učitelji lahko preberejo tudi nacionalne strategije za delo z romskimi učenci in navodila za prilagajanje programa osnovne šole za romske učence.

Tretja skupina učencev so perspektivni športniki in kulturniki. Sklop ponuja navodila za pridobitev statusa učenca, ki se vzporedno izobražuje. Razredniki si lahko natisnejo vlogo za pridobitev statusa in jo posredujejo učencem, čeprav je ta objavljena tudi na šolski spletni strani. Tu objavljamo tudi vzorec dogovora med šolo in učencem. Vsem učiteljem pa je zagotovo v pomoč seznam učencev, ki jim je bil omenjeni status dodeljen.

Napredovanja

Spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih je ena pomembnih nalog vsakega ravnatelja, zato napredovanju posvečamo kar celotno temo. V temi *Napredovanja* si zaposleni lahko preberejo Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Priloženi obrazec za napredovanje v naziv lahko prenesejo na svoj računalnik, ga izpolnijo in pravočasno oddajo vlogo za napredovanje.

Zakoni in pravilniki

V obliki imenikov so združeni interni pravilniki (hišni red, pravila šolskega reda, vzgojni načrt ipd.), šolska zakonodaja ponuja nekaj najpomembnejših zakonov in pravilnikov, ki jih morajo učitelji poznati (ZOFV1, Zosn, Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju, Pravilnik o normativih in standardih, Pravilnik o dokumentaciji

PREGLEDNICA 1 Število uporabnikov e-zbornice

Šolsko leto	Število registriranih uporabnikov	Število uporabnikov	Delež uporabnikov
2007/2008	108	81	75 %
2008/2009	120	114	95 %

PREGLEDNICA 2 Pregled vpogledov v posamezne teme (20. avgust 2008–25. februar 2009)

Tema	Število vpogledov	Delež vpogledov
Forumi	5198	58,7 %
Napredovanja	565	6,3 %
Interni pravilniki	527	5,9 %
Izobraževanja	490	5,5 %
Šolsko leto 2008/2009	481	5,4 %
Vzgojni načrt	461	5,2 %
Organizacija dela	452	4,8 %
Zakonodaja	334	3,7 %
Obvestila	202	2,2 %
Statusi	61	0,6 %
Delo z romskimi učenci	58	0,6 %
Delo z nadarjenimi	40	0,4 %

v oš, Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov, Pravilnik o vzgojnih opominih idr.), ter zbir konceptov za posamezna področja dela na področju osnovne šole.

Uporabnost e-zbornice

Prva e-zbornica je bila oblikovana jeseni 2007 za potrebe šolskega leta 2007/2008 in je udeležencem zdaj nevidna. Druga e-zbornica je bila za člane kolektiva odprta avgusta 2008 in je bila vsebinsko še bogatejša kot prva in zato še bolj uporabna. Da je to res, dokazujejo tudi podatki o številu strokovnih delavcev, ki v e-zbornico vstopajo.

Pomemben je delež zaposlenih, ki v spletno učilnico vstopajo redno. Ta se je v drugem letu delovanja e-zbornice povečal kar za 20 odstotkov. Končni cilj je, da bi prav vsi strokovni delavci dostopali do vsebin v e-zbornici. Realno ga bomo po vsej verjetnosti dosegli šele v šolskem letu 2010/2011.

Poleg analize števila uporabnikov je še pomembneje ugotoviti pogostost ogleda posameznih vsebin. E-zbornica je bila obliko-

vana tudi zato, da bi izboljšali notranjo komunikacijo. Analiza vpogledov v posamezne teme razkrije, da smo ta cilj uspešno dosegli, kajti najbolj obiskani so forumi, kar dokazuje, da zaposleni potrebujejo aktualne informacije. Kljub temu da jih prejmejo v svoje elektronske predale, se še vedno radi vračajo k izvoru, v e-zbornico. Nadaljnji vpogled v statistiko nam potrjuje, da so vsebine, ki neposredno zadevajo vse zaposlene, pogosteje obiskane. Informacije o delu s skupinami učencev iščejo večinoma le učitelji, ki se z njimi srečujejo v procesu izobraževanja.

Zaposleni menijo, da je e-zbornica dobra pridobitev in številni od njih si šole brez tovrstnega urejenega spletnega okolja ne morejo več predstavljati. Podatki so ves čas dostopni, kar jim zagotavlja pomembno profesionalno varnost in prihrani čas za iskanje dokumentov in informacij, privarčujemo pa tudi veliko denarja, saj si posameznik natisne le tisto, kar potrebuje.

Urejanje spletne učilnice

Pri urejanju spletne učilnice je pomembno, da dobro načrtujemo porazdelitev vsebine in pripravimo teme. Znotraj teme dodajamo povezave do dokumentov (Word, pdf, Excel ipd.) ali spletnih strani, sami lahko oblikujemo stran z besedilom. Dodamo lahko tudi katero izmed dejavnosti, npr. forum, kviz, lekcija ipd.

Priporočljivo je, da oblikujemo nabor dokumentov v ozadju spletne učilnice, podobno kot bo to vidno na prvi strani. Ko smo se odločili, katere teme bodo sestavljale našo spletno učilnico, v levem stolpcu izberemo *Skrbnišтво*, nato *Datoteke* in oblikujemo mape, poimenujemo jih z enakim imenom kot teme. V nadaljevanju zelene dokumente z računalnika, ključa USB ipd. naložimo v ustrezno mapo. Vrnemo se na prvo stran spletne učilnice in povezave do dokumentov nasnujemo v posamezno temo.

Najpogosteje dodajamo različne dokumente, redkeje dejavnosti. Izjema so forumi. Ankete pripravljamo z drugimi programi, npr. SurveyMonkey, nato nasnujemo povezavo do ustrezne spletne strani.

Številne možnosti Moodla ostajajo neizkoriščene, vendar ne smemo pozabiti, da je program namenjen poučevanju in ne vodenju šole. Predvsem je treba iskati preproste in učinkovite rešitve za pretok informacij znotraj kolektiva.

Uporabni napotki

Ob koncu naj naveden nekaj napotkov za uporabo e-zbornice:

- Model e-zbornice ponujajo svetovalci v okviru projekta e-šolstvo, kar bistveno poveča hitrost postavitve tovrstnega okolja.
- Vsebinsko e-zbornice naj posodablja ravnatelj, ker je to njegov tesni, sicer virtualni, stik s sodelavci. Če bi nalogo prevzel računalnikar, bi mu moral ravnatelj posredovati dokumente za objavo in tako bi se čas, v katerem bi informacija dosegla končnega uporabnika, podaljšal.
- Tudi če ste zadovoljni z obstoječim načinom obveščanja zaposlenih prek elektronske pošte, je novice priporočljivo objavljati v forumih. Res je, da z objavo novice na forumu ne dobite povratne informacije o zaposlenih, ki imajo poln poštni predal in jih novica ni dosegla, vendar vest ostane v e-zbornici, dokler vodja to želi. Vsak udeleženec si jo lahko prebere ne glede na to, ali je svojo v poštnem predalu že izbrisal ali ne.
- Registracijo učiteljev v e-zbornici naj opravi ena oseba, predvidoma računalnikar. Učiteljem se določijo uporabniška imena in gesla, podatke si zapiše računalnikar ali ravnatelj. Če udeleženec geslo pozabi/izgubi ali bi rad zamenjal katerega od podatkov, so ti vedno pri roki. Res je, da lahko geslo in elektronski naslov spreminja tudi vsak sam v rubriki *Uredi profil*.
- Priporočljivo je, da se enaka uporabniška imena uporabljajo tudi za dostop do drugih šolskih spletnih aplikacij, učilnic in spletne strani.
- Uporabna navodila o Moodlu ponuja priročnik izpod peresa Alenke Zabukovec: *Vodnik po spletni učilnici Moodle*, ki je na voljo na http://esnm.si/users/www_potocar/potocar_skripte/vodnik_po_spletni_ucilnici_Moodle_Alenka-Zabukovec.pdf. Več informacij je mogoče dobiti na portalih www.moodle.si in www.moodle.org. Na voljo so tudi predstavitveni filmi: <http://www.youtube.com/watch?v=ZgXfwBzt1mY&feature=related>, http://www.youtube.com/watch?v=_o1fMQsfzoQ.

Sklep

E-zbornica, kot stičišče strokovnih delavcev šole, je na naši šoli-zaživila v zelo kratkem času, saj vsem udeležencem ponuja hitro podajanje informacij, napoved dogodkov in zbirke dokumentov pod le enim pogojem, in sicer, da imajo zagotovljen dostop do

svetovnega spleta. Moodle, kot program za upravljanje učnih vsebin, se je izvrstno izkazal tudi na področju vodenja šole, saj ga je preprosto uporabljati, je pregleden za uporabnika in dovolj fleksibilen. Za namene vodenja šole bi seveda lahko predlagali nekaj izboljšav, vendar smo ovire uspešno premagali s pomočjo Lo.Polisa, programa SurveyMonkey ipd.

Primarni cilj e-zbornice je bil izboljšati obveščenost zaposlenih, in to smo v celoti dosegli. Tovrstna notranja komunikacija ne more nadomestiti pristnega človeškega stika in vzpostavljanja zaupanja med sodelavci, vendar izjemno pripomore k hitremu pretoku operativnih, neosebni informacij, zmanjšanju materialnih stroškov, prihrani čas in zagotavlja, da vsi prejmejo enake informacije ob istem času.

Uporaba Moodla je spodbudila zavirljiv razvoj uporabe IKT na ravni celotne šole. Učitelji so se seznanili z delom v spletni učilnici, pridobili so tudi dodatna znanja za uporabo spletnih učilnic pri pouku. Po letu dni od nastanka e-zbornice je skupina oblikovalcev spletnih strani pod vodstvom računalničarke prenovila šolske spletne strani in dodala spletne učilnice za vsa področja. Znotraj ustanove poteka izobraževanje zaposlenih za uporabo spletnih učilnic. Leto dni od nastanka prve e-zbornice že lahko spremljamo vsebinsko rast e-učilnic in opažamo, da jih učenci vedno bolj učinkovito uporabljajo.

Predvsem ne smemo pozabiti, da nam je tehnologija pri delu v veliko pomoč in ne v breme. Razvoj je neustavljiv in šola se razvija z njim ...

Spomini in prihodnost prepleteni v trenutku sedanjosti

Violeta Vodlan

Osnovna šola Marije Vere Kamnik

Razmišljati na skalah tik prepada;
počasi stopati skozi gozdni mrak,
kjer so stvari, ki človek jim ne vlada
in kjer ni hodil še njegov korak;
za čredo divjih koz skozi siv oblak
v neznanu plezati po gorski steni;
strmeti v slapa belogrivi trak –
to ni samota – to samo pomeni
pomenkovati se z naravo v vsej lepoti njeni.

A v hrupu, gneči gledati, čutiti,
živeti med ljudmi in od spoznanj
utrujen tujec v tujem svetu biti,
brez koga, ki bi bil dvom tvojih sanj,
brez koga, ki bi ti bil sreča zanj,
brez koga, ki kot ti ta svet zaznava,
ki bi, ko umreš, smejal se malo manj
kot ves ta svet, ki zdaj te obletava –
to je res biti sam, to je samota prava.

George Noel Gordon Byron

V jasnem nedeljskem jutru z možem brziva proti domačim kamniškim planinam. Najbolj »zagnani« verniki hitijo k prvi nedeljski maši, midva pa v gore. Po napornem tednu je treba napolniti baterije. V torek se bo znova začelo šolsko leto. Teden je bil poln sestankov, priprav na začetek pouka in prepričevanja sebe ter kolegov, da je počitnic konec in da bo treba zopet trdo poprijeti za delo in se spopasti z vsemi izzivi, ki jih prinaša delo v šoli.

Avto parkirava na Kopiščih in jo po slabo vidni stezi mahneva proti Martin steni na planino Dol. Mož kot vedno nekaj metrov pred menoj ritmično premika svoje dolge noge in že izginja za ovinkom, jaz pa se trudim, da ujamem ritem, in ga skušam dohajati. Tišina, šelestenje vetra med vejami in na vsakem ovinku drugačen razgled na kamniške planine.

V mislih se še vedno ukvarjam s šolskimi problemi. »Violeta, nehaj!« si rečem, »pomisli na kaj lepšega, sproščujočega. Poglej okoli sebe! Bele stene, ki se dvigajo nad smrekovimi gozdovi in se vzpenjajo visoko v nebo, meglice, ki jih mrzel piš vetra podi okoli grebenov, dišeči zeleni borovci, ki vabijo v svoje naročje.« V mislih se povrnem v čas, ko sem se začela ukvarjati s plezanjem. Ob koncu osemletke sem spoznala prijatelje, ki so bili navdušeni planinci. Skupaj z njimi sem prehodila svoje prve dvatisočake – vse od Ojstrice do Triglava. Ob večerih, ko smo v planinskih kočah posedeli in zapeli venček planinskih pesmi, sem skrivoma in z občudovanjem opazovala skupine alpinistov, ki so se pogovarjali, kaj vse so preplezali, kakšni »grifi« so v smeri, koliko opreme je treba vzeti s seboj ... »Kaj neki delajo v teh stenah in kako pridejo gor, če ni nobene poti?« sem se spraševala.

Na prvem sestanku kamniške plezalne šole daljnega 13. oktobra 1977 nas je enajst tečajnikov odgovarjalo na vprašanje, zakaj smo se odločili, da bomo tudi mi začeli plezati. Enostavna vprašanja po navadi terjajo enostavne odgovore. Vendar ni lahko razložiti, kaj človek išče v plezanju. Sama sem si želela preizkusiti, kaj zmorem in česa ne, in predvsem, ali tudi jaz zmorem čez steno na vrh gore. V plezalni šoli sem bila edino dekle in fantje okoli mene so bili pravi korenjaki. Ko smo trenirali v plezališču pod Starim gradom, so mi vedno pomagali pri zvijanju vrvi in me spodbujali pri »abzajlanju«. Prva tura plezalne šole v zimskih razmerah je kot prva ljubezen. Nikoli je ne pozabiš, in to kljub nerodnim spodrslijem in sramežljivim poizkusom. Na Korošici smo se učili uporabe derez in cepinov ter drugih veščin, ki jih plezalec nujno potrebuje za obiskovanje gora v zimskih razmerah. To so bili trenutki, ko smo se soočali s prvim premagovanjem strahu. Toda strah je treba premagati, kajne? Tako se osvobajamo svojih slabosti in postajamo vedno močnejši. Včasih nismo imeli umetnih plezalnih sten, zato je bila Paklenica za prvomajske praznike uvod v letno plezanje. Tam sem se prvič srečala s plezanjem v plezalni areni. Plezalcev se je trlo kot pešcev na Miklošičevi cesti v Ljubljani. Tudi skala je tam popolnoma drugačna kot v kamniškem koncu. Takrat sem imela že soplezalca Pubija, s katerim sem splezala najtežje in najlepše plezalne smeri.

Korak mi zastane, Janko izgine na stezi pred menoj. Pospešim, a glej, za ovinkom sedi na skali in me potrpežljivo čaka. Saj ne čaka, fotografira, se mi nasmehne in vpraša: »Si se izgubila ali zaspala?« Res sem se izgubila v spominih ... na stene, plezanje, mladost in mladostne ideale. Koliko je bilo preplezanih smeri v domačih in



S krpljami gre lažje



Po plezalni na Kalško goro

tujih gorah, v soncu ali dežju, poleti in pozimi ... Nešteto stiskov rok na vrhu stene po opravljenem vzponu, v istem hipu pa že kovanje novih načrtov za novo smer v drugi steni. Kje vse je že to? V mojih spominih, ki so del mene. Spomini pa niso povezani samo z zmagami in uspehi na osvojene vrhove, pregažene snežne strmine, so tudi boleč spomin na izgubljene prijatelje, soplezalce, ki se niso nikoli vrnili iz gora.

Nadaljujeva hojo in spomini se vrnejo. Še vedno vidim Pubija, ki pred mano hodi po brezpotju do vstopa v Centralno smer v Rzeniku. Pubi je govoril zelo redko. V treh dneh plezanja v Rzeniku nisva spregovorila več kot pet stavkov. Edino, kar je ponavljal, je bilo: »Grem. Popusti vrv. Pazi, kamen!« V Rzeniku je vse zelo krušljivo. Najbolj elegantno plezaš, če oprimeke porivaš nazaj v steno. V Centralni smeri mi je popustil oprimek in zdrsnila sem za nekaj metrov. Pubi me je rešil tako, da je zadržal vrv. Pri tem si je do krvi ranil dlani. Ko sem se mu zvečer zahvalila, je rekel samo to: »Saj bi ti storila isto.« Bi, čeprav mi nikoli ni bilo treba preizkusiti, ali

bi zmogla obdržati soplezalca, težjega od sebe. Ob njem sem spoznala, kakšen je najboljši soplezalec. Zaupaš mu svoje življenje in on tebi svoje, zato še danes kljub grenkim izkušnjam zaupam ljudem. Ob padcu nimaš časa razmišljati o smislu življenja in smrti, ampak se pošteno boriš, da preplezaš na varno. Šele pozneje sem ugotovila, da se s plezanjem, ko preizkušaš svoje meje, spremi- nja tudi razumevanje življenja in smrti. Odkar plezam, gledam na življenje z gorske perspektive. V dolini se srečujem z »dolinskimi« problemi, ki si jih največkrat delamo kar ljudje sami. V gorah pa je drugače. Tam veljajo drugačni zakoni: narava pokaže svojo moč, in ko začutiš svojo človeško majhnost, minljivost in spoštovanje do mogočne narave, si želiš edino to, da bi preživel, in tako znaš ceniti preproste stvari v življenju. Po treh dneh plezanja, nekaj litrih vode in konzerv paštete Gavrilović sva se s Pubijem vrnila domov. Kljub temu da sem brez diete shujšala za pet kilogramov, ne da bi si sploh želela, sem bila polna energije in navdušenja. Hodila sem po Kamniku s ponosno dvignjeno glavo in se počutila kot prava plezalna zvezda.

Lepe spomine imam tudi na Pallavicinijevo smer v Grossglocknerju. Daleč najbolj ponosna pa sem na preplezani Čopov steber v Severni triglavski steni. Pubi pred menoj suvereno premaguje plati in previse – raztežaj za raztežajem – in me z nasmehom na ustnicah spodbuja ter prepričuje, da zmorem, in jaz mu verjamem ter sledim. Res s težavo premagujem meter za metrom. Mladostna zagnanost in volja mi dasta neslutene moči in vztrajno se približujeva robu stene. Še malo pa sva na vrhu Severne triglavske stene in Čopovega stebra in še ena želja, še ena smer je zapolnila mojo željo po plezanju, premagovanju in dokazovanju same sebe.

Ko tako stopam po stezi in v mislih obujam spomine, ki so vezani na gore, se zavedam, da me vse to izpolnjuje in mi daje moč, da vztrajam v vsem, kar delam. Tako kot v cerkev tudi v gore hodim veliko manj kot v mladosti. Kljub temu poskušam udejanjiti »božji načrt« med ljudmi in iščem boga v naravi, kadar imam le trenutek časa.

No, pa sva na Dolu. Še čez pašnik in gozd in potem jo mahneva proti Konjski planini in že sva na Veliki planini. Krajši postanek na vrhu in potem hitro čez Rigl v dolino Kamniške Bistrice. Pohiteti je treba. Nad hribi se že zbirajo poletni nevihtni oblaki. Ko se zopet približujeva Kopišču, naju dohitijo prve kaplje poletne nevihte.

Udobno se zlekнем na avtomobilski sedež in z možem se odpeljeva proti domu. V mislih pa se še enkrat povrnem med stene. Plezanje me je naučilo živeti, saj pravijo, da se človek najmanj boji

smrti, kadar najbolj ljubi življenje. In če se ti enkrat samkrat zgodi, da si na meji, potem se življenja veseliš vsak dan posebej.

Dan je bil čudovit. Rahlo sem utrujena, vendar se počutim res odlično. Pripravljena sem na nove »dolinske« probleme, obenem pa se že veselim naslednjega snidenja z gorami.

Christopher
Bezzina

Vključujoča učeča se skupnost: izzivi reforme na Malti

Šolsko okolje na Malti doživlja pomembne spremembe, ki jih je treba kritično obravnavati, če hočemo, da bo viden napredek v šolstvu in, kar je še pomembneje, ugotoviti, ali bo prišlo do vidnega napredka v šolstvu. V članku predstavljamo namen Malte, da bi mreženje šol umestili v koncept vključujočih učečih se skupnosti, in razpravljamo o tem, da je treba vzpostaviti načela upanja, zaupanja, predanosti ter individualne in skupne vrednote, da bi se zelene spremembe lahko zgodile.

Ključne besede: mreženje šol, učeče se skupnosti, načelo upanja, zaupanja, individualne in skupne vrednote

Inclusive Learning Communities: The Challenges Facing Reform in Malta

The school environment in the islands of Malta is experiencing important changes that need to be critically addressed if school improvement and, more importantly, student learning is going to be enhanced. This paper aims to present the education authorities with an introductory review which aims to contextualise the potential networking of schools within the nurturing of inclusive learning communities. It is argued, that the principles of hope, faith, commitment, individual and collective worth need to be established in order to bring about desired change.

Keywords: networking of schools, learning communities, principle of faith, individual and collective worth

VODENJE 2|2009: 5–21

Lidija Grmek
Zupanc

Načini vodenja sodelavcev pri celovitem uvajanju sistema vodenja kakovosti v sredjo šolo

V prispevku smo predstavili izkušnje zavoda v zvezi s tem, da uvajanje delnih projektov kakovosti ni bistveno vplivalo na rast kakovosti šole kot celote. Bistven napredek smo dosegli v treh letih, odkar smo uvedli celovit sistem vodenja Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, ki ga je razvila projektna skupina pod okriljem SIQ (Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje). Pri tem je bilo dobrodošlo to, da nam je bil na voljo konzulent z bogatimi večletnimi izkušnjami s področja izvedbe celovitih sistemov kakovosti in njegov neodvisni pogled na vodenje zavoda. Način vodenja ljudi ima pri vpeljevanju tega sistema ključno vlogo. Le hkratno razvijanje vseh podsistemov ustvarja sodelovalno kulturo. V prispevku smo spregovorili o konkretnih primerih vodenja, ki so pripomogli k oblikovanju skupne vizije, o vodenju z vizijo, poslanstvom in vrednotami, o vodenju z razredno vizijo, ustvarjanju razvojnega načrta in strateških ciljev šole, ki obvezujejo tako učitelje kot dijake.

Ključne besede: model celovitega vodenja kakovosti, vizija, poslanstvo, vrednote, razvojni načrt, strateški cilji, poslovnik, presoja

Management of Employees in the Implementation of the Total Quality Management System in Secondary Schools

The article presents the experiences of the Educational Centre with the implementation of partial quality management projects that has proven not to substantially influence the growth of quality of the school as a whole. Substantial progress has been made in the last three years, since we implemented the Quality for the Future of Education total quality management system that was developed by a project group under the auspices of the Slovenian Institute of Quality and Metrology (SIQ). Fortunately, we were able to work with an adviser who has had several years of experience in the field of implementing total quality management systems and who provided an independent view of the institution. In the implementation of this system, staff management plays an important role. A collaborative culture can be achieved only by jointly developing all sub-systems. The article presents concrete examples of management that have contributed to shaping a common vision, discussing management with a vision, mission and values, management with a class vision and the elaboration of a development plan and strategic aims of the school that are binding for both teachers and students.

Keywords: total quality management model, vision, mission, values, developmental plans, strategic aims, quality rules, auditing

Ksenija Mihovar
Globokar

Sistem napredovanja javnih uslužbencev v plačne razrede

Ne glede na varčevalne ukrepe na področju plačnega sistema, o katerih se je vlada dogovorila s socialnimi partnerji, sistem napredovanja v plačne razrede v letu 2010 ostaja nespremenjen. Z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (*Uradni list Republike Slovenije*, št. 51/2008 in 91/2008) sta določena postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje v plačne razrede za javne uslužbence v javnih zavodih. Za dobro razumevanje uredbe moramo najprej osvojiti osnovne pojme, pomembne za spremljanje in izvajanje postopka napredovanja, ki jih pojasnjuje avtorica članka.

Ključne besede: napredovanje, plačni razredi, javni uslužbenci

Promotion of Civil Servants to Salary Grades

Regardless of the economy measures in the field of the wage system determined by the government together with social partners, the system of promotion to salary grades remains unchanged in 2010. The Decree on the Promotion of Civil Servants to Salary Grades (*Official Gazette of the Republic of Slovenia*, No. 51/2008 and 91/2008) determines the procedure and manner of verifying the met conditions for promotion of civil servants in public institutions to salary grades. In order to fully understand this Decree, it is important to first understand the basic concepts that are required to monitor and implement the promotion. These concepts are elaborated by the author of the article.

Keywords: promotion, salary grades, civil servants

VODENJE 2|2009: 37-46

Tatjana Horvat **Nekateri interni akti in pogodbe za javne zavode (šole in vrtce) s področja računovodstva in financ**

Vse sestavine finančnega poslovanja javnega zavoda so izpostavljene tveganjem nepravilnega, neustreznega in nesmotrnega poslovanja zavoda, kar se še posebej kaže v računovodskem in finančnem spremljanju zavoda. Zato bomo v članku predstavili:

- primer vsebin v navodilu za upravljanje s tveganji s primerom registra tveganj,
- primer pravilnika o gibanju knjigovodskih listin,
- primer pravilnika o popisu,
- primer navodil o popisu,
- primer poročila o popisu,
- primer pogodbe o donaciji,
- primer pogodbe o sponzoriranju,
- primer pogodbe o najemu prostorov.

Ključne besede: finančno poslovanje javnega zavoda, tvegano poslovanje, nepravilno poslovanje, računovodsko in finančno spremljanje javnega zavoda

Individual Internal Acts and Contracts for Public Institutions (Schools and Kindergartens) from the Field of Accounting and Finance

All components of financial management of a public institution are exposed to the risks of incorrect, inadequate and inexpedient operation of the institution, which is especially evident in accounting and financial monitoring. This is why the article will present:

- an example of contents in risk management instructions in the form of a risk register,
- an example of instructions for the circulation of accounting documents,
- an example of inventory rules,
- an example of inventory instructions,
- an example of an inventory report,
- an example of a contract of donation,
- an example of a sponsorship agreement,
- an example of a contract for lease of premises.

Keywords: financial management of a public institution, risky management, incorrect management, accounting and financial monitoring of a public institution

VODENJE 2|2009: 47–97

Janja Zupančič E-zbornica: učinkovito okolje za pomoč pri vodenju kolektiva

Prispevek predstavlja e-zbornico kot model obveščanja in pretoka informacij znotraj učiteljskega zbora. E-zbornica je spletna učilnica, ki temelji na odprtokodnem sistemu Moodle in je virtualno središče zaposlenih. V njej so dokumenti in povezave, ki so organizirani po tematskih sklopih, in sicer od dokumentov tekočega šolskega leta, obvestil, ponudbe izobraževanj, možnosti za napredovanje, smernic za delo z različnimi skupinami učencev do zakonodaje in internih pravilnikov. Na podlagi analize uporabe e-zbornice smo ugotovili, da udeleženci najpogosteje prebirajo aktualne novice. Dokaz o pravilnosti odločitve za tovrsten način notranje komunikacije je velik delež uporabnikov, ki redno spremljajo in celo sooblikujejo vsebino. Temeljna prednost e-zbornice je boljša obveščenost, dodano vrednost pa potrjujejo tudi nižji materialni stroški. Inovacija je ob močni podpori računalničarke spodbudila hitrejši razvoj šole na področju učinkovite uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij pri sodelovanju na ravni strokovnih aktivov, pri pripravi in izvedbi pouka.

Ključne besede: e-zbornica, vodenje, informatizacija, obveščanje zaposlenih, notranja komunikacija, Moodle

Virtual Staffroom: An Efficient Environment for Help in Staff Management

This article presents the virtual staffroom as a model for providing information and information flow among the teaching staff. The virtual staffroom is an online classroom, based on the Moodle open source system and a virtual centre for employees. It contains documents and links organised according to thematic segments, i. e. from documents of the current academic year, notifications, education offer, promotion prospects and guidelines for working with different groups of students to legislation and internal rulebooks. On the basis of analysis of use of the virtual staffroom, we have determined that participants usually check current news. The decision to implement such a form of internal communication has proven itself to be correct, as shown by the large share of users who regularly follow and even contribute to the content. The basic advantage of the virtual staffroom is a better level of obtained information with lower material costs confirming its added value. With the strong support of the computer science teacher, this innovation has facilitated the school's development in the field of efficient use of information and communication technologies through collaboration on the level of work groups, preparation and implementation of lessons.

Keywords: virtual staffroom, management, computerisation, notification of employees, internal communication, Moodle

VODENJE 2|2009: 99–109

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 2|2009



Letnik 7

XIV. strokovni posvet
Vodenje v vzgoji in izobraževanju

IZZIVI VODENJA ZA RAZNOLIKOST
29.–31. marec 2010
Hotel Slovenija, Portorož

Več informacij najdete na spletni strani
www.solazaravnatelj.si

16

šR

ISSN 1581-8225



9 771581 822503