



FINANCIJSKO UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOM USTANOVOM



**Ravnatelji srednjih škola i učeničkih domova
u prvoj godini prvog mandata
27. i 28. travnja 2021.**

Zoom join meeting

Čedomir Ružić, prof.
ravnatelj Srednje škola Mate Blažine Labin



O šebi



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

2

- Ravnatelj Srednje škole Mate Blažine Labin, 11.01.1996. <http://www.smb.hr/39/cv>
- Član "Stručnog vijeća ravnatelja srednjih škola Republike Hrvatske", 2002. > 2004.
- Član "Ekspertne radne skupine programa EU - CARDS 2001.", 2003.>2004.
- Suradnik povjerenstva MZO-a za izradu „PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA RAVNATELJA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA RH“, 2004.-2005.
- Član Povjerenstva za srednje škole i učeničke domove za izradu „DRŽAVNOG PEDAGOŠKOG STANDARDA“, 2006.-2007.
- Član projektnog tima Agencije za odgoj i obrazovanje i Nederlands School voor Onderwijsmanagement na projektu „USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2008.-2009. <http://www.smb.hr/387/modularno-strucno-usavrsavanje-ravnatelja>
- Trener trenera za ravnatelje školskih ustanova u školskom menadžmentu – modul Financijsko upravljanje, diseminacija po županijama RH, 2012.-2013. <http://www.smb.hr/390/financijsko-upravljanje>
- Član tematske radne grupe za upravljanje i rukovođenje u predtercijalnom odgoju i obrazovanju za izradu STRATEGIJE OBRAZOVANJE, ZNANOSTI I TEHNOLOGIJE, ODLUKA, 2013.>2015.
- Voditelj stručnog vijeća ravnatelja srednjih škola Istarske županije, 1.9.2005.> 31.8.2014. <http://www.smb.hr/237/mzsv-ravnatelj-a-2011-2016>
- Voditelj stručnog vijeća ravnatelja srednjih škola Istarske, Primorsko-goranske i Ličko senjske županije, 1.9.2014.>31.8.2022. <http://www.smb.hr/568/mzsv-ravnatelj-a-2016-2018>
<http://www.smb.hr/679/mzsv-ravnatelj-a-2019>
- Ravnateljski praktikum: Financijsko poslovanje odgojno obrazovne ustanove, Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij za ravnatelje odgojno obrazovnih ustanova, Sveučilište u Rijeci, sudjelovao u izradi programa praktikuma, 2017. [http://www.smb.hr/libraries/0001/4432/Letak - specijalisticki studij za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova 2018-19.pdf](http://www.smb.hr/libraries/0001/4432/Letak_-_specijalisticki_studij_za_ravnatelje_odgojno-obrazovnih_ustanova_2018-19.pdf)



Sadržaj



- Uvod
- Preduvjet kvalitetnog upravljanja financijama
- Izvori financiranja
- Državni proračun
- Proračun nositelja osnivačkih prava škola
- Obveze škola
- Financijsko planiranje
- Najvažniji financijski dokumenti i rokovi izvršenja
- Financijska kontrola
- Upitnik o fiskalnoj odgovornosti
- Procedure
- Ovlasti ravnatelja i financijsko upravljanje
- Ciljevi i ishodi edukacije modula financijskog upravljanja
- Uvodna aktivnost BINGO
- Donošenje godišnjeg financijskog plana
- Mogućnost napretka
- Preporučena literatura



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency



FINANCIRANJE, FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U SREDNjim ŠKOLAMA REPUBLIKE HRVATSKE



Uvod

5

- primarni zadatak škole je **obrazovanje i odgoj** učenika
- **financijska sredstva** prijeko su potrebna za ispunjenje odgovorne društvene zadaće škole
- važan preduvjet financijske stabilnosti škole jest **ravnatelj osposobljen temeljnim znanjima i vještinama iz financijskog upravljanja**





- karakteristike današnjeg načina financiranja škola:
 - financiranje škola svodi se na sustav **naknade izdataka**
 - zbog **osjećaja nemoći** prisutna je pasivnost školskog menadžmenta kod financijskog planiranja
 - **financiranje nije u kontinuitetu** kroz više od jedne financijske godine
 - **evaluacija se rijetko provodi** od strane revizora ili inspektora





Preduvjet kvalitetnog upravljanja financijama



- **povezati misiju, viziju i ciljeve škole** s elementima financijskog upravljanja (strateško, programsko, operativno i financijsko planiranje)
- **razviti sustav proračuna** financijskog menadžmenta škole
- **znati kako koristiti i primijeniti financijski sustav** u školi (kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, praćenje i procjena sustava)



Izvori financiranja



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

8

- **državni proračun**
- **županijski proračun**
- **vlastiti prihodi** (uplate roditelja za posebne usluge i aktivnosti škole, donacije i drugi izvori u skladu sa zakonom)

Sredstva za financiranje javnih potreba u djelatnosti osnovnog i srednjeg obrazovanja osiguravaju se:

državnim
proračunom

proračunima
jedinica
lokalne i
područne
(regionalne)
samouprave

sredstvima
osnivača kada
je osnivač
druga fizička
ili pravna
osoba

prihodima
koji se
ostvaruju
obavljanjem
vlastite
djelatnosti i
drugim
namjenskim
prihodima

uplatama
roditelja za
posebne
usluge i
aktivnosti
škole

donacijama i
drugim
izvorima u
skladu sa
zakonom





Državni proračun



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

9

- **plaće i naknade plaća** s doprinosima na plaće
- **ostala materijalna prava radnika** ugovorena kolektivnim ugovorima,
- **prijevoz radnika** na posao i s posla u osnovnim školama
- **prijevoz učenika** srednjih škola
- **stručno osposobljavanje i usavršavanje**





Proračun nositelja osnivačkih prava škola

- **materijalni rashodi po kriterijima** (službena putovanja, stručno usavršavanje, uredski materijal, komunalne usluge)
- **materijalni rashodi po stvarnom trošku** (prijevoz, zakupnine i najamnine, plaće i dr.)
- **programi obrazovanja iznad standarda** (županijska natjecanja, plaće pomoćnika u nastavi)
- **EU projekti**
- **investicijsko održavanje i kapitalna ulaganja** (izgradnja školskog prostora)



Obveze škole



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

11

- **ovise o izvorima** financijskih prihoda
- **svaki rashod izvora financiranja potrebno je obrazložiti** odgovarajućom dokumentacijom, mjesečnim, godišnjim ili polugodišnjim izvještajima, financijskim planom, planom nabave i sl.





Financijsko planiranje



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

12

- financijsko planiranje je **odgovornost i zadaća ravnatelja škole/učeničkog doma**
- **izrada financijskog plana** za tekuću proračunsku godinu, te prijedlog visine financijskog plana za sljedeća razdoblja
- financijski plan škole na prijedlog ravnatelja **donosi Školski odbor**





Najvažniji financijski dokumenti i rokovi

➤ financijski plan

(donosi ŠO na prijedlog ravnatelja) > 31.12.

➤ godišnji obračun/izvještaj > 15.3.

➤ polugodišnji obračun/izvještaj > 15.7.

➤ izjava o fiskalnoj odgovornosti > 28.2.

➤ plan nabave > 31.1.



Financijska se izvješća i planove treba objavljivati na mrežnim stranicama:

<http://www.ssmb.hr/496/financijsko-izvjesce>



Financijsko planiranje



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

14

- temelji se na tri različite razine financijskog upravljanja:
 1. **strateški** financijski menadžment
 - određuje ciljeve i politiku
 2. **strukturalni** financijski menadžment
 - planira aktivnosti i organizira ih
 3. **operativni** menadžment
 - provodi i kontrolira cijeli proces financijskog menadžmenta



Financijska kontrola

15

- **nadzor i kontrolu financijskog poslovanja škole** obavlja Ministarstvo znanosti, obrazovanja
- **ravnatelj škole uz stručnu potporu voditelja računovodstva izrađuje polugodišnja i godišnja financijska izvješća** i dostavljaju ih MZO-u, nadležnoj jedinici lokalne i područne (regionalne) samouprave, te prema zahtjevu i Državnom uredu za reviziju



- **MZO** obavlja nadzor i kontrolu namjenskog trošenja sredstava iz državnog proračuna
- **Osnivač** obavlja nadzor i kontrolu namjenskog trošenja iz proračuna jedinice lokalne i područne samouprave
- u tu svrhu ustrojen je **Sektor za proračunski nadzor**
- **ravnatelj je dužan inspektoru osigurati uvjete za provedbu nadzora** i pružiti mu potrebne podatke i obavijesti.



➤ **Reviziju** može provesti **Državni ured za reviziju** te **Služba za unutarnju reviziju osnivača** odnosno županije

- provjerava se usklađenost financijskog plana sa programskom klasifikacijom
- usklađenost plana nabave sa Financijskim planom
- usklađenost jednostavne odnosno javne nabave sa Zakonom o javnoj nabavi i nadležnim propisima
- postojanje i sadržaj Procedura koje reguliraju financijsko poslovanje škole
- pravilnosti Izjave o fiskalnoj odgovornosti (sadržaj, popratni dokazi, plan otklanjanja slabosti i nepravilnosti i izvješće),
- ugovori o poslovnoj suradnji, ugovori o djelu, autorski ugovori
- prihodi i rashodi (investicije, projekti, donacije, subvencije, kapitalna ulaganja i pomoći)



Revizija se provodi da bi se:

provjerilo istinitost i vjerodostojnost financijskih izvještaja za revidirano razdoblje

provjerilo namjensko ostvarenje i trošenje prihoda, primitaka, rashoda i izdataka, kako je određeno financijskim planom

ispitala financijske i druge transakcije u smislu učinkovitosti i svrsishodnog trošenja sredstava

ispitala primjena zakonskih i drugih propisa vezanih uz organizaciju i financijsko računovodstveno poslovanje



Upitnik o fiskalnoj odgovornosti

19

- najbolji je **pokazatelj pravilnosti rada**
- pitanja iz upitnika služe nam kao **smjernice za ispunjavanje zahtjeva** pravilnog financijskog poslovanja





Procedure



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

20

- **Srednja škola Mate Blažine Labin** je razvila procedure u svrhe boljeg financijskog poslovanja škole:
- **PRAVILNIK O PROVEDBI POSTUPKA JEDNOSTAVNE NABAVE ROBA, USLUGA I RADOVA**
- **PROCEDURA STVARANJA OBVEZA**
- **PROCEDURU ZAPRIMANJA I KONTROLE ULAZNIH RAČUNA, EVIDENCIJE, ODOBRENJA PLAĆANJA PO RAČUNIMA**
- **PROCEDURA NAPLATE PRIHODA**
- **PROCEDURU BLAGAJNIČKOG POSLOVANJA**
- **PROCEDURA IZDAVANJA NALOGA ZA SLUŽBENI PUT**



PROCEDURA IZDAVANJA NALOGA ZA SLUŽBENI PUT I NJIHOV OBRAČUN

<i>AKTIVNOST</i>	<i>OPIS AKTIVNOSTI</i>	<i>IZVRŠITELJ</i>	<i>RAVNATELJ</i>	<i>POP RATNI DOKUMENTI</i>	<i>ROK</i>
I. Zahtjev za izdavanje putnog naloga	Popunjavanje po svim stavkama Obrasca: "Molba za izradu putnog naloga" koji se nalazi u zbornici Škole te dostava privitka	Radnik/ca	Daje suglasnost svojim potpisom na Obrascu	1. Godišnji plan stručnog usavršavanja 2. Financijski plan (raspoloživa sredstva)	5 dana prije službenog puta
II. Izdavanje putnog naloga	Popunjavanje i evidentiranje putnog nalog	Tajnica	Potpis ravnatelja na Obrascu: Molba za izradu putnog naloga	Obrazac: Molba za izradu putnog naloga, poziv, prijava i sl.	2 dana prije odlaska na službeni put
III. Popunjavanje putnog naloga	Popunjavanje putnog naloga i Izvješća po završetku službenog putovanja i predaja voditeljici računovodstva	Radnik/ca	-	Popunjeni Obrazac: Putni nalog, karte, račun, i sl.	U roku 3 dana od povratka sa službenog puta
IV. Obračun i isplata putnog naloga	Suštinska kontrola Putnog naloga i priloga te obračun naknada i dnevnica	Voditeljica računovodstva	Daje suglasnost na obračun i odobrenje za isplatu	Obračunati i kontroliran Putni nalog	Ovisno o raspoloživosti sredstava

RAVNATELJ



Ovlasti ravnatelja i financijsko upravljanje škole

- Osnivač određuje ovlasti ravnatelja u raspolaganju imovinom
- ravnatelj ne može bez suglasnosti Osnivača i ŠO steći, opteretiti ili otuđiti nekretninu ili imovinu čija je vrijednost veća od vrijednosti utvrđene statutom škole
- ravnatelj predstavlja i zastupa školu
- predlaže ŠO financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun
- organizira, vodi rad i poslovanje ustanove, te poduzima sve pravne i financijske radnje u ime i za račun ustanove



Donošenje godišnjeg financijskog plana

23

(iz Radionice Agencije za odgoj i obrazovanje i NSO-a
„USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2009.)

- postoji korelacija između kreiranja proračuna, redefiniranja proračuna i vizije škole
- kod izrade proračuna treba osim brojki i tekstualno obrazloženje što je jako važno
- izraziti želju da škola bude uspješna i dobra
- biti svjesni realnosti koja je uvjetovana i koju ne možemo predvidjeti
- treba naučiti naći spoj želja i realnosti što je i cilj



SEMINARI IZ OBRAZOVNOG MENADŽMENTA

Koraci za predstavljanje godišnjeg financijskog plana



(iz Radionice Agencije za odgoj i obrazovanje i NSO-a
„USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2009.)

1. Polaznu točka je vaš proračun
2. Uzmite u obzir vaše odabire politike (prioritete, aktivnosti) u stvarnim iznosima (unesite sva moguća objašnjenja za vaš izbor)
3. Pokušajte to uklopiti u jednu lijepu prezentaciju za predstavljanje školskom odboru



Predstavljanje proračuna Školskom odboru I.

(iz Radionice Agencije za odgoj i obrazovanje i NSO-a
„USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2009.)

„Vizija naše škole je - uspješna i kvalitetna škola. U skladu s tim je i koncipiran naš financijski plan. Jedan od ciljeva je smanjenje broja učenika u odjelu čime ćemo povećati kvalitetu individualnog pristupa za učenike što će bitno osnažiti učenike u osobnom i socijalnom razvoju te će povećati kvalitetu i kvantitetu izbornih aktivnosti čime ćemo odgovoriti na njihove interese i potrebe. Nabaviti će se nova didaktička i ICT oprema što će dugoročno biti vrlo isplativo, a osposobit ćemo nastavnike za optimalno korištenje. U području razvoja ljudskih potencijala prvenstveno naših nastavnika, važno je da unaprijedimo kvalitetu nastave...



Predstavljanje proračuna Školskom odboru II.

26

... Uložiti ćemo na dodatnom edukaciju nastavnika za vođenje aktivnih oblika učenja i poučavanja kako bi potaknuli učenika na samostalni rad i uspješniju komunikaciju između učenika i nastavnika, izvannastavne aktivnosti i e-učenje (nastav na daljinu). Sudjelovanjem škole u EU projektima kompetencije nastavnika i učenika u razmjeni iskustava će se povećati. Važan je tu i marketing tako da će se utrošiti određena sredstva za izradu promotivnog materijala jer je važno stalno raditi na imidžu škole."





*(Županijska stručna vijeća Agencije za odgoj i obrazovanje
„USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2012.-2013.)*

- **Ciljevi** - općenito shvatiti ulogu i funkciju donošenja politika u vezi s financijskim posljedicama i savladati vještine razvijanja i korištenja financijskih pojmova
- **Ishodi** - shvatiti komponente financijskih poslova u školama
 - moći povezati misiju i ciljeve škola ili odjela s elementima financijskih aspekata
 - moći izabrati i/ili razviti sustav proračuna financijskog menadžmenta škole
 - znati kako koristiti i primijeniti financijski sustav u školi
 - imati uvid u odnos između donošenja politika i korištenja novca
 - imati uvid u uvjete u organizaciji i kulturi škole radi učinkovitog korištenja sustava upravljanja financijama
 - moći povezati brigu o kvaliteti s drugim elementima obrazovnog menadžmenta



Uvodna aktivnost

(Županijska stručna vijeća Agencije za odgoj i obrazovanje
„USAVRŠAVANJE U OBRAZOVNOM MENADŽMENTU“ 2012.-2013.)

- Cilj radionice - zainteresirati sudionike za temu, potaknuti na određivanje vlastitih prioriteta kod financijskog upravljanja

Ponudjeni prioriteti:

1. Stručno usavršavanje nastavnika
2. Izlet za učenike i nastavnike
3. Projekti prevencije
4. Nabava sigurnosnih kamera
5. Nabava knjiga i programa
6. Nabava školskog namještaja
7. Nabava računalne opreme
8. Navesti prioritet koji nije naveden.

RADIONICA BR. 1 “BINGO”								
ČLAN GRUPA PODRUČJE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
A a b c d e								
B a b c d e								
C a b c d e								
D a b c d e								
E a b c d e								
UKUPNO								

Zadatak: izabrati najviše **četiri** područja i na njih „uložiti“ vrijednosne žetone.

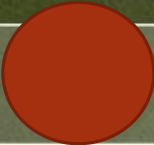


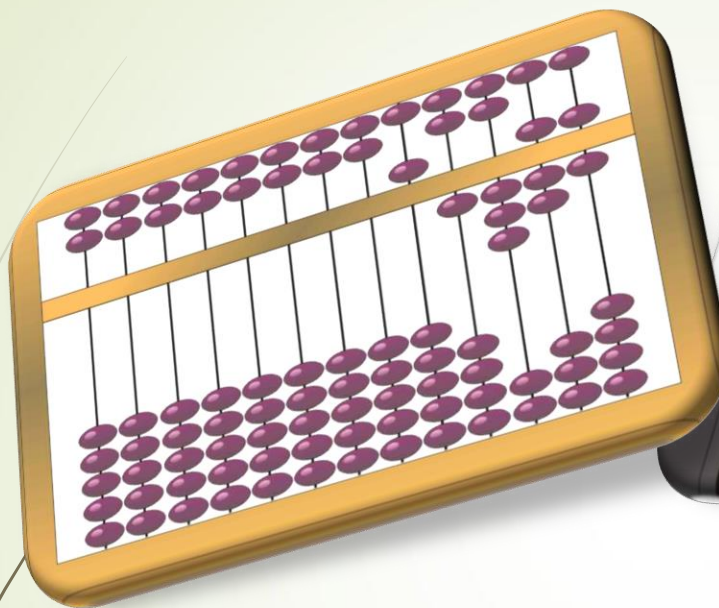
MODUL FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA

Rezultati radionice „BINGO”

29

REZULTATI RADIONICE

GRUPA/ PODRUČJE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
A	15000			10000		5000	5000	
B	5000		5000		15000			10000
C	15000	5000	10000			5000		
D	15000	10000	10000					
F								
UKUPNO	50000	15000	25000	10000	15000	10000	5000	10000



Ravnatelj škole - financijski menadžer u RH



Objektivne teškoće financijskog upravljanja

- upravljanje financijama u obrazovnom sustavu Republike Hrvatske najčešće je vezano uz nelagodu i probleme
- osnivač i država nikada nemaju dovoljno materijalnih sredstava za potrebe obrazovnog sustava
- ravnatelji se primarno nisu do stupanja na svoju dužnost formalno osposobljavali i obučavali za financijsko upravljanje školom
- od ravnatelja „koordinatora“ do ravnatelja „menadžera“



Financijsko upravljanje i položaj učenika

32

- učenici u Republici Hrvatskoj u nejednakom su početnom položaju respektirajući mogućnosti i interes osnivača za ulaganjem vlastitih „izvornih“ proračunskih sredstava u obrazovni sustav
- neke od ustanova zbog svojih prostornih uvjeta imaju mogućnost ostvarivanja prihoda na tržištu (škole koje imaju sportske dvorane, kuhinje, školske radionice, višak prostora za cjeloživotno obrazovanje odraslih...)



Financijsko upravljanje i položaj odgajatelja i nastavnika

33

- sustav nagrađivanja iznadprosječnih radnika danas nije riješen na način da ravnatelj može stimulirati najbolje
- potrebna je veća autonomija škola i odgovornost za uspjeh učenika
- ravnatelj u ulozi financijskog voditelja ustanove prečesto mora biti čarobnjak da bi sustav funkcionirao





MOGUĆNOST NAPRETKA



Partnerstvo s lokalnom zajednicom



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

35

- neke od mogućnosti za poboljšanje financijskog stanja u ustanovi:
 - donacije** (pojedinaca, poduzeća, institucija, ustanova...)
 - opremanje i usavršavanje putem EU fondova** (Regionalni centri kompetentnosti, e-Škole, EU projekti, e-Twinning, Erasmus+K2...)
 - prilozi roditelja** (klub prijatelja škole...)
 - vlastite poduzetničke inicijative** (učenička zadruga...)

<http://www.ssmb.hr/636/energetska-obnova-srednje-skole-mate-blazine>
<http://www.ssmb.hr/516/usegp-unaprijedenje-sadrzaja-elektrotehnicke-grupe-predmeta>
<http://www.ssmb.hr/546/pocetna>
<http://www.ssmb.hr/468/labin-kvas-14>
<http://www.ssmb.hr/713/etwinning-skola>

<http://www.ssmb.hr/293/projekt-demokracije-democracy-project>
<http://www.ssmb.hr/342/ldv-selpraf>
<http://www.ssmb.hr/343/ldv-labinbrod>
<http://www.ssmb.hr/449/balkan-junior>
<http://www.ssmb.hr/675/projekt-atrrium-plus>

<http://www.ssmb.hr/694/karijerno-usmjeravanje-usmjeri-se>
<http://www.ssmb.hr/681/zavicajna-nastava-2019>

<http://www.ssmb.hr/732/ucenicka-zadruga>



Alternativni oblici motivacije



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

36

- uvažavanje osobnosti svakog pojedinca u projektu
- osigurano osobno zadovoljstvo rezultatom projekta
- javna pohvala i priznanje
- ugodno i prijateljski uređeno radno okruženje
- omogućavanje neformalnog druženja tijekom projekta
- primjena kreativnog timskog rada

<http://www.ssmb.hr/508/napredovanja-u-zvanju>

<http://www.ssmb.hr/738/digitalni-obrazovni-materijali>

<http://www.ssmb.hr/737/natjecanja-susreti-i-smotre-2020-2021>

<http://www.ssmb.hr/729/knjiznica-u-srcu-2020>



Motivacija za uvođenje promjena



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

37

- zadatak vodstva škole (menadžmenta) je da uvjeri sve u potrebu promjene stavova prema financijskom menadžmentu
- radnici škole trebali bi biti zainteresirani za financijski menadžment u kontekstu kvalitete rada škole

<http://www.ssmb.hr/136/skolski-i-strukovni-kurikulum>

<http://www.ssmb.hr/323/samovrednovanje>

<http://www.ssmb.hr/270/plan-unapredenja-rada>

http://www.ssmb.hr/libraries/0001/7404/Godi_nji_plan_2020.-2021._kona_no.pdf

<http://www.ssmb.hr/469/skolski-odbor>



Financijsko poslovanje odgojno-obrazovne ustanove

*(Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij za ravnatelje
odgojno obrazovnih ustanova, Sveučilište u Rijeci, 2018.)*

Ciljevi:

- Osposobiti polaznike za uspješno financijsko upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom, usvajanje organizacijskih i zakonodavnih pretpostavki te primjena u istih svakodnevnom radu.

Očekivani ishodi:

- Shvatiti komponente financijskih poslova u školama
- Moći povezati misiju i ciljeve škola ili odjela s elementima financijskih aspekata
- Moći izabrati i/ili razviti sustav proračuna financijskog menadžmenta škole
- Znati kako koristiti i primijeniti financijski sustav u školi
- Imati uvid u odnos između donošenja politika i korištenja novca
- Imati uvid u uvjete u organizaciji i kulturi škole radi učinkovitog korištenja sustava upravljanja financijama
- Moći povezati brigu o kvaliteti s drugim elementima obrazovnog menadžmenta



Sadržaji neophodni za stjecanje ravnateljskih kompetencija

39

- izvori financiranja
- financijsko planiranje
- financijska kontrola
- ovlasti ravnatelja i financijsko upravljanje školom
- poznavanje zakona i pravilnika kojima je uređeno financijsko poslovanje škole
- koncept, reforma i razine financijskog upravljanja
- strateški financijski menadžment
- operativni financijski menadžment

<https://www.ffri.uniri.hr/hr/studiji/1903>



ZAKLJUČAK



- upravljanje financijama važan je aspekt upravljanja kvalitetom škole
- financijska slika škole bitno određuje položaj dionika odgojno-obrazovnog procesa





Korištena literatura

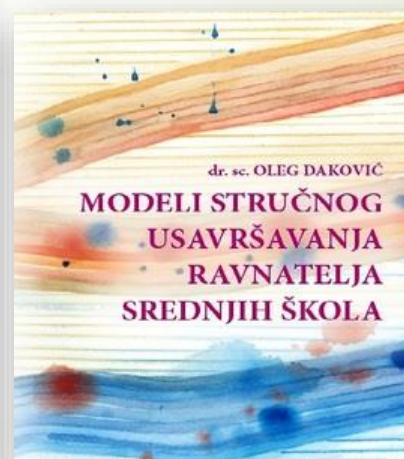


Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

42

Zbornik radova: **Ravnatelj škole - upravljanje – vođenje**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2009.

- Labus, A., Ružić Č., Blažeka, D., **Financijsko upravljanje, Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2009.
- Đaković, O., **Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola**, Zagreb, 2012.



Svi važeći dokumenti (zakoni, pravilnici, odluke) i ostali interni akti koji se koriste u radu o dgojno-obrazovne ustanove.

Modul Financijsko upravljanje <http://www.ssmb.hr/390/financijsko-upravljanje>
Modularno stručno usavršavanje ravnatelja <http://www.ssmb.hr/387/modularno-strucno-usavrsavanje-ravnatelja>
MŽSV ravnatelja 2011.-2016. <http://www.ssmb.hr/237/mzsv-ravnatelja-2011-2016>
MŽSV ravnatelja 2016.-2018. <http://www.ssmb.hr/568/mzsv-ravnatelja-2016-2018>
MŽSV ravnatelja 2019. <http://www.ssmb.hr/679/mzsv-ravnatelja-2019>



Preporučana literatura



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

43

- Grupa autora, **Priručnik za ravnatelje**, Zagreb, 1993.
- Zbornik radova: **Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb 2009.
- Staničić, Stjepan, **Menadžment u obrazovanju**, 2011.
- Novak, Branko: **Odlučivanje u financijskom upravljanju**
- Željko Burcar: **Školski menadžment i liderstvo**: Uloga ravnatelja u hrvatskom školstvu
- Danijela Stepić et al., **Fiskalna odgovornost i financijsko upravljanje**, Zagreb, 2015.
- Nikša Alfiredović et al., **Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama**
- Bennet, Roger, **Management**, Zagreb, 1994.
- Srića, Velimir, **Inventivni menadžer**, Zagreb, 1994.
- Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis, **Moderni menadžment**, Zagreb, 2008.
- Van Horne, James C., **Financijsko upravljanje i politika** (financijski menadžment), Zagreb, 1993.
- Narayanan, M. P., Nanda, Vikram K., **Financije za strateško odlučivanje** (Što nefinancijski menadžeri trebaju znati), Zagreb, 2007.
- ...



HVALA NA POZORNOSTI



➤ cedomir.ruzic@skole.hr

➤ <http://www.ssmb.hr>