



Универзитет у  
Новом Саду  
Технички факултет  
„Михајло Пупин“  
Зрењанин



– СЕМИНАРСКИ РАД –

## Управљање финансијама у васпитно образовној установи

Ментор:  
**Проф. др Иван Тасић**

Студент:  
**Драго Катић**  
Бр. индекса:  
**МРТ 25/2015**

Зрењанин, 2016.

## САДРЖАЈ

<b>1. Увод .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Планирање у функцији развоја школе .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Финансије у васпитно образовним установама.....</b>	<b>7</b>
3.1 Организација финансијске функције .....	8
3.2 Финансијска политика .....	9
<b>4. Традиционални извори финансирања .....</b>	<b>11</b>
4.1 Стратешко планирање финансијских средстава.....	12
4.2 Планирање буџета .....	13
4.3 Приходи и расходи васпитно образовних установа.....	13
4.4 Извештавање о извршењу буџета .....	14
4.5 Јавне набавке.....	15
4.6 Јавно заговарање.....	15
4.6.1 Лобирање.....	16
<b>5. Обезбеђивање финансијских средстава кроз пројекте .....</b>	<b>17</b>
5.1 Директори школа и јачање кадровских ресурса.....	18
5.2 Информациони извори.....	19
5.2.1 Извори.....	19
5.3 Финансијски извори .....	20
<b>6. Закључак .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Додатак бр. 1 – Списак извора информација.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Додатак бр. 2 – Списак извора финансирања .....</b>	<b>26</b>
<b>Литература.....</b>	<b>28</b>

## 1. Увод

Савремено образовање и савремене образовно васпитне установе се суочавају са убрзаним развојем науке, појавом нових технологија, дефинисањем нових технолошких процеса, разним техничким иновацијама и слично, а како би биле у могућности да задовоље своју примарну сврху, оне морају омогућити ученицима да стекну знања, вештине и способности које су у складу са тим новинама. Данас се, више него икада раније, очекује од образовања да прати развој науке, технике и технологије, да децу, ученике и одрасле образује у складу са потребама савременог друштва, да им омогући да стекну знања која су резултат нових научних и технолошких достигнућа, као и да развију способности и вештине да та знања примене у различитим животним и пословним ситуацијама. Поред тога, пред домаћим школама је један, нимало једноставан задатак, оне требају да промене облик рада који је традиционално негован од појаве првих образовно васпитних институција и да рад у школи, односно у учионици, усмере на наставне процесе који би се реализовали у срединама које мотивишу ученике и где би ученици били најважнији актери образовних процеса. Примарни циљ би био формирање образовних процеса који би, стварно, могли да одговоре за захтеве друштва и економије и подизање образовног нивоа становништва за живот и рад у свету убрзаног научног, техничког и технолошког развоја.

Република Србија није усамљена у процесу реформе школства, јер су актуелне научне, техничке и технолошке околности глобална појава и сви образовно васпитни системи на Свету су у процесу интензивне, или мање интензивне реформе. Ми спроводимо процес реформи и унапређивања система образовања који обухвата основно, средње и високо образовање, а у складу са Акционим планом за спровођење Стратегије развоја образовања у Републици Србији до 2020. године, важећом законском регулативом и међународним препорукама. Примарни циљ реформе је развијање квалитетног, ефикасног и праведног система образовања који треба да допринесе развоју друштва заснованог на знању и друштва које учи, а то подразумева низ активности које треба да допринесу променама на нивоу система и школе. Велики број циљева је могуће остварити уз постојање добре воље, односно спровођењем активности од стране запослених у школама које зависе од њихових компетенција, међутим, постоји пуно тога што није могуће урадити без материјалних ресурса, односно без потребних финансијских средстава. Чест је случај да школе располажу стручним и вештим људима који су мотивисани да мењају и усавршавају околности и начин рада, међутим не располажу одговарајућим изворима информација о могућностима које су им доступне, или о изворима финансирања који би могли да им омогуће реализацију циљева. Таквим школама и колективима је потребна подршка у виду различитих извора информација и различитих извора финансирања, укључујући, а не ограничавајући се само на традиционалне изворе. Свака самостална иницијатива, од стране запослених људи у школама, која има за циљ повећање ефикасности образовног и васпитног процеса, треба да буде стимулисана од стране образовно васпитне организације, а уколико потребне активности подразумевају додатна финансијска средства, треба наћи начин да се та средства обезбеде.

Веома је непопуларно да се школе обраћају институцијама, на републичком, или на локалном нивоу, које су иначе задужене за њихово финансирање, да им обезбеде потребна додатна средства. Такви захтеви, у највећем броју случајева, не доносе

жељене резултате јер када би било другачије, потреба за обезбеђивањем додатних финансијских средстава, на државном, или на локалном нивоу би била сувише велика у односу на средства којима се обично располаже. Чињеница је да Република Србија не одваја довољно средстава за просвету и да су средства која обично предлаже буџет васпитно образовних установа довољна за, условно речено, омогућавање реализације нормалног процеса рада, а да се набавке скупљих наставних средстава, електронских уређаја, наменске опреме за кабинете и слично, реализују тако што Министарство предвиди средства за те намене. Како наћи изворе финансирања уколико средства нису предвиђена буџетом школе, или буџетом Министарства? Како пронаћи додатне, потенцијалне изворе финансирања? Шта је могуће постићи таквим изворима финансирања и под којим условима је могуће добити та средства? Који је најбољи начин да се школе обрате потенцијалним, домаћим и иностраним, донаторима? Могу ли та средства обезбедити спровођење активности које доприносе позитивним променама на нивоу школе?

## 2. Планирање у функцији развоја школе

Сагледавајући целокупност одговорности руководства једне школе, уколико постоји амбиција да се постигне довољно висок ниво ефикасности и оптимални резултати, можемо направити класификацију од неколико општих функција. Најважнија је, свакако, планерско програмерска функција чији оквир представља израда плана развоја са утврђеном пословном политиком, која, обзиром на нашу културу треба да буде у складу са општом локалном и државном политиком, затим израду годишњег програма рада школе, израду месечних и седмичних оперативних планова рада школе. Руководство школе треба да буде носилац организационе функције те институције, компетентно да прима, прерађује и трансформише различите информације о раду школе и да обједињује и усаглашава активности сваког члана у колективу и њихове активности усмерава у правцу постизања постављених циљева. Руководство школе омогућава групну интеракцију и утиче на формирање унутрашњег јединства чланова колектива, дефинише и поставља организациону структуру школе, дефинише оквире рада организационих делова и дужности појединаца у њима, утврђује нормативе и стандарде организације за различите послове, или врсте послова, организује наставу и друге видове педагошког рада, као и материјално, финансијско и административно пословање.

Бројни аутори радова и уџбеника из области организације и маркетинга издвајају функцију руковођења као најважнију, а као аргумент наводе услов који омогућава руковођење, односно могућност директора да утиче на активности јединке, или групе тако што остварује одређену социјалну моћ, која му омогућава да реализује своје одлуке, међутим, колико је, заиста, успешно руковођење које не подразумева остваривање циљева који су добро испланирани и чија реализација је добро организована, односно да ли је сврсисходна моћ која је стечена тако што се не постављају довољно високи стандарди када је у питању дефинисање циљева школе. Оно што издваја директоре школа у односу на друге директоре је наглашена педагошко инструктивна функција. Она, као и у другим сличним организацијама, подразумева пружање саветодавне помоћи запосленима у организацији, али када су школе у питању, она се огледа у подршци наставницима да квалитетно организују, припреме и реализују наставу кроз изражену васпитно образовну улогу, дакле директор школе се бави педагошким радом са људима који се и сами баве педагошким радом, што је карактеристично за мали број сличних организација, а подразумева да директор школе испуњава услове за обављање педагошко инструктивног рада, односно да буде стручан у области васпитно образовног рада.

Руководство школе треба да непрестано процењује у којој мери су остварени циљеви школе, односно треба да остварује функцију сталне контроле вредности. Ова функција се огледа у контроли, праћењу и вредновању рада школе. Основу за ову врсту рада представљају општи циљеви који су јасно дефинисани програмом рада школе чија је реализација испланирана кроз оперативне задатке тако да се лако и недвосмислено може утврдити оствареност, односно степен остварености циљева. Једна од функција, која временом постепено добија на свом значају је истраживачка функција. Савремени захтеви налажу да руководство школе, поред контроле рада, буде оријентисано на спровођењу различитих врста истраживања, од којих су нарочито важна истраживања из области педагогије. Садржај истраживачке функције је условљен степеном педагошке и организационе развијености школе, материјалним условима и теоријско методолошким способностима запослених да

реализују истраживачки рад. Истраживачка улога директора школе треба да се испољава у планирању истраживања и вођењу појединих оперативних истраживања. Руковођење школом подразумева добру координацију финансијске функције са функцијом општих и правних послова, која припрема материјале за органе управљања на нивоу школе, општине, или републике, стара се о спровођењу одлука органа управљања и пословних уговора и регулисања материјално финансијског пословања. Успешно руковођење школом подразумева синхронизацију финансијске и аналитичко планске функције. Планирањем и анализом се обезбеђују потребне информације о плановима развоја и о текућим активностима, док се управљањем финансијама планирају потребна средства и усклађују планирани токови новца са активностима.

Процес планирања финансијских средстава у школама се остварује на различитим нивоима: на нивоу школе, стручних већа, појединачних наставника, или стручних сарадника. Стручни тимови планирају развојни план школе, школски програм, програм рада стручних већа за области предмета, програме стручног усавршавања, годишњи план рада школе и друго. Најчешћи сценарио подразумева да се средства предвиђена буџетом усмере на реализацију ових планова, док се запослени, у току свог радног времена, баве планирањем и реализацијом планова и програма, међутим, буџет школа је веома ретко развојни буџет, док се иновације у раду свде на лични ентузијазам запослених. Појединци, пре свега наставници и стручни сарадници, планирају рад на нивоу школске године, годишњи, глобални план рада, или на нивоу месеца, месечни, оперативни план рада, односно на дневном нивоу, дневне припреме. Ови планови своју реализацију доживљавају у оквиру средстава предвиђених буџетом и захваљујући расположивим наставним средствима, што опет подразумева да свака иновација, свако усавршавање рада, или подизање квалитета свој извор има у ентузијазму запослених, међутим, такав приступ није и не може бити институционализован што представља велику препреку за остваривање праведног система образовања са поузданим повећањем квалитета и ефикасности рада образовно васпитних установа.

Планирање у функцији развоја школе подразумева планирање на нивоу школе на основу показатеља успешности рада школе, односно на основу резултата праћења реализације образовно васпитних процеса, односно резултат интерног вредновања школе, као и спољашњег вредновања. Без обзира на ентузијазам запослених у школским установама, планирање треба да се заснива на реалним потребама, а никако на жељама наставника, стручних сарадника, родитеља, односно ученика. Планирање треба да буде засновано на јасним показатељима и да одговара на потребе и интересе ученика, њихових родитеља, локалне заједнице и државе, а његов примарни циљ треба да буде унапређење квалитета рада школе и постигнућа ученика. Визију развоја школе у периоду од три, или пет година школа представља у документу Развојни план школе, који представља општи, стратешки, плански документ којим школа предвиђа правце свог развоја за тај период. То је основни документ школе којим она дефинише циљеве којим се одговара на потребе и интересовања ученика, запослених, али и на интересе локалне самоуправе, као и на стратешке интересе државне. Развојни план школе представља важан инструмент школе за спровођење активности у функцији даљег развоја, он је полазна тачка за сва остала планирања и за припрему свих других школских докумената: школски програм, статут школе, годишњи план рада и други. Школе, у складу са развојним планом, а у циљу развоја и подизања квалитета рада, могу узети учешће у припреми

пројеката, или се могу укључити у пројекте општине, региона или држава и тако доћи до ресурса који им недостају за реализацију својих циљева.

Планирање представља функцију која је основа за реализацију осталих функција у школама, на основу планирања се дефинишу циљеви и начини за њихово остваривање, док организовање, управљање кадровима, руковођење и контрола произилазе из планирања, обзиром да све ове функције имају за циљ реализацију планских одлука. Кадрови се јављају као основни покретачи и носиоци свих делатности у школама, међутим ефикасно управљање кадровима подразумева планирање будућих потреба у зависности од планираних циљева школе, тако да информације о циљевима дефинишу кретање кадрова унутар школа, односно дефинишу начине који омогућавају рационално ангажовање постојећих кадровских потенцијала, оспособљавање кадрова за ефикасно извршавање задатака и утицај који се повећава мотивисаност кадрова, као и успешност вођења кадровске политике. Повећање квалитета и ефикасности рада школе представља путоказ за дефинисање циљева кадровске политике будућег периода везаних за евентуалне измене кадровске структуре, као и рад на континуираном усавршавању кадрова и прилагођавању радних услова кадровима. Планирање финансијских средстава у односу на управљање кадровима се заснива на обезбеђивању финансијских средстава за отварање нових радних места и за расподелу личних доходака, што су обично средства предвиђена буџетом школе, док се средства за стручно усавршавање и оспособљавање обезбеђују из пројеката школе, или из учешћа у пројектима других организација.

Планирање у функцији развоја васпитно образовних установа подразумева успешно вођење маркетиншке функције, а то подразумева непрестано праћење и задовољавање потреба и жеља, постојећих и потенцијалних ученика, односно њихових родитеља, као и обезбеђивање потребних ресурса за једну такву оријентацију. Школе због тога, као један од важних стратешких циљева, треба да координирају своје активности тако да задовољавају потребе ученика кроз остваривање добрих резултата, уз истовремену промоцију својих резултата путем средстава јавног информисања. Савремене школе требају да имају развијену политику односа са јавношћу, док главни носиоци те политике треба да буду њени запослени, односно да рад и јавни наступи запослених буду добар маркетинг за школу. Маркетиншка политика, укључујући политику односа са јавношћу мора да буде вођена у складу са дефинисаним циљевима, односно реализација дефинисаних циљева треба да буде довољно уочљива од свих заинтересованих страна, за шта није довољно да циљеви буду у најбољем интересу ученика, јер пракса доказује да велики број активности које чине добро ученицима и родитељима, пролазе незапажено, што негативно утиче на мотивисаност запослених и на укупну популарност школе. Планирање циљева у функцији развоја треба да претпостави да маркетиншка функција буде усмерена у складу са свим ученицима у васпитно образовном процесу, укључујући све заинтересоване стране па и друга приватна предузећа са којима школе сарађују.

### 3. Финансије у васпитно образовним установама

Према једној од дефиниција, финансијско управљање подразумева изналажење метода и инструмената за оптимално деловање финансијске функције што би у случају васпитно образовних установа могло да се сагледа као управљање једним динамичким системом који не располаже великом количином сопствених финансијских извора, који у свим својим аспектима и димензијама дели судбину целине којој припада, односно целокупног јавног сектора Републике Србије, при чему врши једно од основних функцију у друштву, односно функцију васпитања и образовања. Управљање финансијама подразумева делатност коришћења финансијских метода и инструмената за обезбеђивање благовременог и оптималног извршавања основних циљева и задатака, односно усмеравање, регулацију и мењање финансијских токова ради максималног остварења циљева школе, уз постизање оптималних резултата. Речју, управљање финансијама треба да обезбеди реализацију финансијских циљева школе.

Постоје бројне класификације финансијских циљева школе, али се може направити класификација на основу фазе реализације финансијских планова у складу а чим финансијске циљеве можемо поделити на:

- Почетне циљеве који обухватају проналажење оптималне структуре средстава, оптималне структуре извора средстава, укључујући сопствене приходе, донације и учешће у пројектима, одржавање ликвидности, што је у случају јавних предузећа специфично обзиром да се финансирају претежно из буџета и рационалност приликом трошења средстава из буџета на неке непредвиђене расходе.
- Прелазне циљеве који обухватају обезбеђивање финансијске стабилности и солвентност, што је извесно обзиром на изворе финансирања и припадност јавном сектору, али и на ригорозну политику штедње која је карактеристична за васпитно образовне установе.
- Крајње циљеве који се односе на постизање финансијске снаге која омогућава финансијску независност када су у питању непредвиђене околности, додатна оспособљавања и усавршавања запослених, или набавку потребних наставних и ненаставних средстава.

Овако дефинисани циљеви финансијске функције и њихово реализовање могу да изразе суштину, предмет и опсег управљачки оријентисане финансијске функције у васпитно образовним установама, међутим, за дефинисање и структуру система управљања финансијама у школама, није довољно размотрити само финансијске циљеве, већ и основне процесе који чине садржај финансијске функције и на којима се базирају активности управљања овом функцијом:

- Први процес подразумева утврђивање потреба за финансијским средствима у зависности од текућих и развојних потреба школе. Текуће потребе се најчешће финансирају из буџета, развојне потребе једним делом из буџета, док се остатак финансира кроз пројекте, најчешће кроз пројекте Министарства, а мањим делом кроз личне пројекте школе, или кроз учешће у пројектима других организација. Школе морају предвидети и средства за истраживања и развој, као и за усавршавање кадрова.



- Други процес представља прибављање потребних финансијских средстава, што за школе као јавне установе представљају средства која им се додељују на основу буџета, међутим, школе могу имати и сопствене приходе, или средства која добијају од донатора, односно која обезбеђују кроз пројекте.
- Трећи процес подразумева употребу финансијских средстава у складу са потребама, односно у складу са дефинисаним текућим, или развојним циљевима. Обзиром да су сопствени приходи школа мали у односу укупна потребна средства, школе морају да се воде принципом реалности и да, колико је могуће, смање утицај локалне политике и да онемогуће мешетарење, односно да утичу да се расположива средства паметно улажу у повећање квалитета васпитно образовних активности.
- Четврти процес се односи на активности праћења, усмеравања и контроле кретања финансијских средстава тако што се поштују правила финансирања, што се води рачуна о роковима, о рационалном вођењу финансијског стања, уз настојање да се одржи финансијска стабилност.

### 3.1 Организација финансијске функције

Школама се, за остваривање нормалних услова функционисања, обезбеђују средства за плате, за додатке и социјалне доприносе која се распоређују из буџета Републике Србије, као и за друге текуће расходе, за које се средства обезбеђују из буџета јединице локалне самоуправе. Школе добијају потребна средства чији износ се процењује на основу Извода из годишњег плана рада школе са фокусом на податке који су потребни за утврђивање потребног износа. Потребан износ средстава зависи од броја одељења у школи и од величине школе што утиче на потребан број наставника и стручних сарадника који директно утиче на износ потребних финансијских средстава за исплату личних доходака, а индиректно на висину материјалних трошкова. Материјални трошкови се утврђују у зависности од намене и цене материјала и услуга, а у односу на врсту утврђују се за школу као целину, или по групама, односно по мерним јединицама (килограм, метар, квадратни метар, кубни метар, комад и слично). Материјални трошкови одржавања наставе се одређују као 2,5% бруто зарада запослених, трошкови електричне енергије на основу цене електричне енергије и броја ученика, површине, начина осветљења, броја смена, врсте грејања, начина припремања хране и слично. Трошкови воде утврђују се у зависности од намене, количине и цене воде у одређеном периоду, док се трошкови грејања утврђују на основу количине утрошеног горива, површине простора који се греје, дужине грејне сезоне и цене горива које је испоручено школи.

Трошкови за одржавање хигијене у школама се утврђују на основу потребне количине материјала што је условљено делатношћу школе и актуелним ценама, док се трошкови изношења смећа се одређује у зависности од величине школе, учесталости пражњења контејнера и цена услуга комуналног предузећа. Трошкови за текуће и инвестиционо одржавање средстава рада се одређују у зависности од старости средстава, што је у вези и са износом годишње амортизације и потреба одржавања. Потребе за текуће и инвестиционо одржавање основних и других средстава рада планира се Годишњим програмом рада, а потребе које се дефинишу усаглашавају се са Годишњим планом и предлогом финансијског плана школе за буџетску годину. Трошкови за стручно усавршавање радника, полагања стручних

испита, за стручне семинаре и стручну литературу се утврђују у висини од 1% бруто зарада запослених. Трошкови коришћења градског земљишта се израчунавају у складу са прописима који су дефинисани законом, док се трошкови осигурања, канцеларијског материјала, Интернет конекције, провизије банке, огласа, конкурса, ПТТ трошкова, награда ученицима и слично израчунавају у висини износа до 3% бруто зарада запослених у васпитно образовној установи. Трошкови амортизације се обрачунавају према прописима дефинисаним законом и по годишњим стопама дефинисаним за различите врсте васпитно образовних установа.

Добра реализација финансијске функције подразумева рационално вођење финансијске политике, ефикасно извршавање финансијских планова, вршење финансијске анализе и контроле, обезбеђивање потребних финансијских информација и формирање финансијских извештаја. Организација финансијске функције у васпитно образовним установама је специфична првенствено због задатака које врше, затим због релативно малог броја запослених и рада са великим бројем ученика у односу на број запослених, онда због недовољно добре техничко технолошке опремљености, због централизације свих функција и због квалификација запослених. Поред тога, школе као јавне установе карактерише утицај локалне и републичке управе које посредством својих органа утичу на рад директора и руководства школе, тако да они на основу тог утицаја координирају реализацију финансијских циљева. Финансијски циљеви се углавном реализују кроз рад финансијске, односно финансијско рачуноводствене службе у школи, под знатним утицајем директора, а могу се класификовати у неколико основних категорија:

- Сачињавање финансијских конструкција за финансирање програма реализације наставе.
- Сачињавање финансијских конструкција за финансирање планова и програма развоја.
- Планирање новчаних токова.
- Плаћање и обезбеђивање плаћања.
- Наплата и распоређивање сопствених прихода.
- Благајнички послови.
- Послови обрачуна и исплате личних доходака.
- Послови вођења потребних финансијских евиденција.
- Послови финансијског планирања, контроле и анализе.

### **3.2 Финансијска политика**

Финансијска политика је веома комплексна активност која треба да обезбеди повољне ефекте у области финансијског пословања, а којој се, нажалост, не придаје довољно велики значај када су у питању домаће васпитно образовне установе. Разлог за то је тај што школе немају као примарни циљ остваривање финансијских прихода. Финансијска политика је један од значајних инструмената управљања финансијама, односно финансијском функцијом тако да се финансијска политика мора разматрати у склопу интегралне политике школе, укључујући кадровску и маркетиншку политику. Циљеви школе, укључујући дугорочне и краткорочне циљеве опредељују финансијску политику у квалитативном и квантитативном

смислу, а обзиром да њихова реализација зависи од окружења, утицаји спољне средине детерминишу глобалну пословну политику организације, дају јој одређене димензије, а често делују и као ограничавајући фактор, тако да руководство школе са директором, треба да свесно тражи и ствара одлуке о основним финансијским циљевима, да бира одговарајуће финансијске стратегије за сврсисходну алокацију ресурса, да обликује оптималну структуру средстава и њихових извора и да настоји да поштује правила финансијског понашања, по финансијским начелима.

Бројни фактори утичу на могућности вођења финансијске политике, а анализа релевантних фактора је пресудна за њену успешност и представља потребан услов за успешно реализовање финансијске функције. Све релевантне факторе можемо поделити на унутрашње и спољне.

Најважнији унутрашњи фактори финансијске политике васпитно образовних установа:

- Усвојена државна политика.
- Усвојен развојни план школе.
- Усвојен план и програм дугорочних краткорочних циљева школе.
- Степен коришћења капацитета.
- Компетенције запослених.
- Политика награђивања.
- Степен самосталног финансирања школе.

Спољашњи фактори финансијске политике васпитно образовних установа су они који, паралелно са унутрашњим егзистирају и закономерно делују и утичу на реалност и конзистентност концепта финансијске политике. Ови фактори представљају координате унутар којих треба да се налазе квалитативне и квантитативне димензије финансијске политике. Најважнији су:

- Културни систем државе који је конкретни одраз друштвених, научних, технолошких, техничких и економских односа, односно који испољава основне карактеристике једног друштва и њихову надградњу. Он обавезује својим режимом, системом вредности, мерама и инструментима, како директним и формалним, тако, у још већој мери, неформалним и оним који нису институционализовани, али који су за школе обавезујући.
- Утицај актуелног тржишта рада и глобалних тржишних тенденција представља и принудни и позитивни утицај истовремено, јер колико су потребе окружења, које намећу смер развоја школа, ограничавајући фактор, исто толико стварају могућност за развој и остварење циљева школе. Уколико се нека васпитно образовна установа непрестано прилагођава потребама свог окружења она остаје довољно агилна за наредне промене, а обзиром да се налази у непрестаној комуникацији са заинтересованим странама, она има развијене системе за прибављање актуелних информација и за обезбеђивање потребне документације, што јој омогућава да угради све релевантне утицаје у концепт своје финансијске политике.

#### 4. Традиционални извори финансирања

Најважнија институција у процесу финансирања васпитно образовних установа у Републици Србији је трезор. Трезор представља основну организациону јединицу унутар Министарства финансија и везу са актуелним Министарством просвете, науке и технолошког развоја. Трезор послује у складу са законом са циљем да обавља послове планирања и извршења буџета, вођења рачуноводства у складу са рачуноводственом политиком, управљање новцем, вођењем Јединственог рачуна трезора који обједињује све отплате дугова корисницима буџетских средстава, издавање гаранција, новим задуживањима и управљање неангажованим средствима и имовином. Трезор је дужан да отвори и води сваки рачун који улази у систем Јединственог рачуна трезора, обавезан је да распореди јавне приходе са рачуна јавних прихода на трансакцијске рачуне и да изврши обавезе исплате, или преноса средстава у име буџетских корисника, као и за директан пренос средстава буџетским корисницима на основу одлука о буџету, или на основу финансијских планова. Трезор је задужен да успостави рачуноводствени систем и систем извештавања рачуноводствене евиденције у складу са међународним рачуноводственим стандардима за јавни сектор. Такође, трезор је дужан да успостави унутрашњу контролу и да омогући спољашњу контролу поступака управљања средствима, као и успостављање информатичких и функционалних поступака за управљање финансијским подацима.

Друга по важности институција у процесу финансирања васпитно образовних установа је буџет. Буџет је финансијски план, који се израђује за одређени временски период, а обухвата планиране приходе и планиране трошкове који ће настати у том периоду. То је правни акт којим се утврђује план финансијских активности буџетских корисника у обухвата пројекцију износ прихода и утврђеног износа расхода за период од једне фискалне године, а обично се састоји од општег и посебног дела укључујући и план развојних потреба. Највећи проценат школа у Републици Србији су буџетски корисници и они су уврштени у буџет Министарства просвете, ком предају своје буџетске захтеве, односно посредством кога предају свој буџетски захтев Министарству финансија за одобравање потребних финансијских средстава у складу са инструкцијама Министарства финансија. Законом о буџетима се уређује припрема, планирање, израда, доношење и извршавање буџета као и структура прихода и расхода, његово извршавање, приоритети при плаћању, опсег задуживања, управљање финансијском и материјалном имовином, права и обавезе корисника буџетских средстава. Закон о буџету, између наведеног, јасно дефинише овлашћења Владе, Министарства финансија, Министра финансија у односу на извршење буџета за текућу годину, као и казне уколико дође до неиспуњавања обавеза у извршавању буџета.

Постоји низ принципа које је потребно поштовати приликом формирања буџета, од којих су најважнији:

- Принцип равнотеже између буџетских прихода и расхода.
- Принцип потпуности приказивања свих прихода и свих расхода у буџету.
- Принцип јасности, односно јасног исказивања свих буџетских прихода и расхода на начин који омогућава стицање јасног увида у финансијску делатност и олакшава контролу над законитошћу трошења средстава.

- Принцип јединствености, односно принцип да се сви приходи и расходи прикажу у јединственом документу који даје целовиту слику финансијске ситуације и омогућава лакшу контролу стања прихода и расхода.
- Принцип тачности, односно да приходи и расходи одговарају тачно предвиђеним вредностима који се обезбеђује прикупљањем података из окружења, од пореских испостава и завода за статистику који се накнадно упоређују са вредностима приказаним у буџету.
- Принцип благовремености, односно да буџет буде донет пре наступања периода за који се буџет доноси. Уколико постоји могућност да се буџет не донесе на време, потребно је да постоји резервни план, односно план привременог финансирања који ће бити на снази док се не усвоји буџет.
- Принцип отворености, односно да све расправе и дискусије на тему доношења и реализације буџета буду јавне.

#### **4.1 Стратешко планирање финансијских средстава**

Стратешко планирање је организован начин померања организације из тренутне ситуације у ону у којој жели да буде у будућности. То је процес постављања циљева, разраде и спровођења планова да би се ти циљеви постигли, а стратешки планови формирају оквир за разраду оперативних планова о основне смернице за њихову реализацију. Услов за успешну реализацију стратешких циљева је формирање квалитетне хијерархије циљева свих запослених у једној организацији, на начин који омогућава да запослени радећи свој посао остварују сопствене професионалне и личне циљеве при томе остварујући циљеве организације у којој су ангажовани. Ово подразумева да стратешко планирање буде стални процес процене и прилагођавања циљева тако што се непрестано утврђују приоритети приликом доношења важних одлука како би се постигла оптимална расподела ресурса. Добро стратешко планирање омогућава усмерење васпитно образовних установа на будуће циљеве, уз усклађивње, често, опречних локалних интереса и утврђивање размимоилажења између реалних могућности и жеља. Стратешки планови дају темељ на основу ког је могуће проценити напредак, проценити учинак уложених средстава, препознати и дефинисати одговорности и повећати учешће у јавним активностима. Обзиром на карактер финансирања васпитно образовних установа, буџет преставља један од кључних инструмената за остваривање стратешких планова јер обезбеђује највећи део средстава неопходних за обављање активности за постизање циљева дефинисаних стратешким планом.

Пресудни значај у процесу стратешког планирања представља добро разумевање и посвећеност оних који утичу на формирање плана. Независно од иницијативе, стратешко планирање мора да оправда своје циљеве, улоге учесника, очекиване резултате и јасне користи рада у односу на ангажоване ресурсе, укључујући и кадровске потенцијале. Директори васпитно образовних установа треба да обезбеде сву потребну техничку подршку и да сами помогну у припреми, изради и реализацији стратешког плана школе, да створе одговарајуће окружење за развој стратешког плана и да обезбеде транспарентност процеса читавој образовној заједници. Процес стратешког планирања почиње од анализе тренутне ситуације што подразумева прикупљање података из различитих извора и проверу тачности. На основу анализе прикупљених податка, могуће је дефинисати мисију школе,

односно њено примарно усмерење у васпитно образовним активностима, на основу чега се омогућава фокус на потребе школе у окружењу у ком реализује свој рад. Успешно дефинисана мисија подразумева да је свеобухватна и да њеним циљевима тежи цела организација, а да буде дефинисана у виду кратког и сажетог основног циља школе који описује шта тачно школа намерава да оствари и на који начин то жели да оствари. Васпитно образовне установе се у свом раду највећим делом ослањају на буџет, тако да, у складу са тим, велику пажњу посвећују планирању буџета.

## **4.2 Планирање буџета**

Од васпитно образовних установа, као и од осталих буџетских корисника, се очекује да планирају своје активности за наредну годину и да утврде трошкове које реализација тих активности узрокује. Јавни приходи се процењују у Министарству финансија на основу прикупљања прихода из претходних година на основу чега се предвиђају корекције буџета за наредну годину, док школе врше процену властитих прихода, анализу прошлог рада, потребе за текућу годину и будуће потребе. Овакво планирање се може окарактерисати као интерактивно јер разматра успостављање нових политика и планова, поштује достигнућа из прошлости и садашњости уз шта подстиче жељене промене у будућности у току једног буџетског циклуса. Директор школе са својим сарадницима припрема захтев за финансирање расхода и издатака и предлог плана за остваривање развојних циљева, односно за капитална улагања, на основу упутства које доноси Министар финансија. Школски одбор, у складу са Законом о основном и средњем образовању доноси финансијски план. Министарство просвете, на основу захтева школа и осталих буџетских корисника из своје надлежности, развија заједнички предлог плана расхода и издатака и предлог плана развојних програма, и најчешће, у име буџетских корисника из своје надлежности, преговара са Министарством финансија у вези са износом финансијских средстава намењених тим корисницима.

## **4.3 Приходи и расходи васпитно образовних установа**

Буџетски захтеви васпитно образовних установа представљају начин на који представљају свој приходе, укључујући оне који се сматрају властитим приходима и расходе, који морају бити покривени изворима прихода. Процес припреме буџета почиње проценом прихода, што значи да планирана потрошња мора да буде прилагођена расположивим средствима. Школе, углавном, могу да планирају приходе из републичког буџета, буџета општине, приходе од пружања јавних услуга и од интерних трансакција, донације, у виду обећане помоћи локалне заједнице, кроз учешће у дугорочним пројектима, или кроз неке друге изворе. Са друге стране, пројекција расхода увелико зависи од квалитетно урађеног годишњег програма рада школе где се посебна пажња посвећује одређивању оптималног броја одељења и ученика у њима, рационалној расподели предмета и наставника, односно професора, рационалној расподели ваннаставних активности, а обзиром да је број запослених у школама регулисан правилницима, активном вођењу кадровске политике и избегавању уговора о делу, поштовању инструкција Министарства финансија за израду буџетског захтева и одређивању реалне вредности превоза у јавном саобраћају. Ради праћења и контроле утрошака школе би требале да уведу нормативе утрошака електричне енергије, воде, природног гаса и слично, као и одговарајућа

ограничења трошкова фиксне и мобилне телефоније на нивоу Министарства, или на нивоу школе. Набавку роба, услуга и радова из буџетских и властитих прихода школе су обавезне да врше у складу са одредбама Закона о јавним набавкама и да у складу са њим и у складу са прописима о рачуноводству, воде одговарајућу евиденцију ради праћења финансијских токова.

Зависно од могућности општине, а на основу Закона о основном и средњем образовању, могуће је планирати средства за превоз и набавку уџбеника за ученике основних школа, при чему је потребно утврдити број ученика који су били корисници превоза у претходној години и на основу тога предвидети будуће потребе, затим је потребно прикупити писмене изјаве од родитеља да тете путује са удаљености која прелази законом предвиђену удаљеност, након чега је потребно прибавити понуде од најмање три превозника са утврђеним ценама на свим релацијама превоза, док је за набавку уџбеника потребно благовремено извршити упис деце у први разред и утврдити број ученика за који испуњавају потребне услове за добијање бесплатних уџбеника уз шта је потребно прибавити понуде овлашћених кућа за издавање уџбеника.

Школе могу остварити сопствене приходе на више начина, првенствено обављањем основне делатности, уколико су у питању факултети, то могу бити приходи од студената који нису обухваћени школарином, затим приходе од пружања услуга трећим лицима, приходе од издавачке делатности и слично. Васпитно образовне установе су обавезне да на основу планираних сопствених прихода планирају расходе и издатке које ће покрити из тих прихода. Закон о буџетском систему сваке године, за текућу годину, дефинише упутства о коришћењу властитих прихода за институције основног, средњег и високог образовања које доноси Министарство финансија. Корисници буџета сопствене приходе користе за покривање расхода који настају приликом обављања тих послова на основу којих су остварили приходе, док остатак могу користити за плате запослених, текуће и инвестиционо одржавање, опрему, обнављање библиотечког фонда, капитално одржавање објекта и друге намене у складу са законом.

#### **4.4 Извештавање о извршењу буџета**

Буџетска средства се обезбеђују буџетским корисницима који су предвиђени Законом о буџету Републике Србије, а буџетски корисници могу да користе средства само за намене које су предвиђене буџетом и то само до износа који су планирани. Школе троше буџетска средства у складу са својим годишњим финансијским планом и у складу са утврђеном динамиком кварталних и месечних планова које одобрава министар финансија, на основу новчаних токова путем којих се предвиђају све уплате и исплате са Јединственог рачуна трезора. Буџетски корисници су обавезни да министру финансија поднесу предлоге оперативних планова, на основу предлога Министарства финансија и није им дозвољено стварање обавеза, односно расхода, ако ти расходи нису одобрени у оквиру износа који је додељен том буџетском кориснику. Неискоришћена буџетска средства школе истичу 31. јануара наредне фискалне године и не могу да се преносе у наредну буџетску годину. Хитни и непредвиђени издаци, који се појаве током буџетске године, подмирују се из средстава текуће резерве утврђене буџетом у складу са критеријумима који су предвиђени Законом о буџетском систему. Трошење буџетских средстава мора да буде у складу са законским прописима, а све набавке у складу са Законом о јавним

набавкама. Школе су обавезне да израде годишњи обрачун свог финансијског плана за претходну годину и да га, у складу са законом, доставе Министарству финансија, док Министарство финансија припреме и подноси извештаје Влади о извршењу буџета.

#### **4.5 Јавне набавке**

Поступак јавних набавки мора да се води у складу са Законом о јавним набавкама, а односи се на набавку добара, радова, услуга, или мешовите набавке. Јавне набавке могу спроводити органи управе на свим нивоима власти у Републици Србији, сваки јавни субјект или привредно друштво основано ради задовољавања потреба општег интереса које има својство правног лица и које већинским делом финансирају органи на државном, или локалном нивоу управе и свако јавно друштво, односно предузеће које обавља делатности пружања јавних услуга, где се сврставају и васпитно образовне установе. Вредност јавне набавке процењује школа, а у зависности од вредности примењују се одређене уредбе закона тако да се као јавна набавка мале вредности третира износ од 500.000 динара до 5.000.000 динара за добра и услуге, као и за радове, док је јавна набавка велике вредности преко 5.000.000 динара за добра услуге и за радове. Поступци јавних набавки роба, услуга, или извршења радова великих вредности могу бити отворени поступак, рестриктивни поступак, преговарачког поступка са објављивањем јавног позива, преговарачки поступак без објављивања јавног позива, или путем конкурса за нацрте, док се уговори о јавној набавци мале вредности могу доделити након успешне реализације поступка за јавну набавку мале вредности. Избор најповољније понуде се, по правилу, врши у отвореном поступку јавне набавке, док се може вршити и у другим поступцима јавних набавки, уколико су за то испуњени услови прописани законом.

Васпитно образовне установе, односно наручиоци, поступак јавне набавке реализују у складу са основним начелима јавних набавки, тако да прибављају добра, услуге, или радове одговарајућег квалитета имајући у виду сврху, намену и вредност јавне набавке и да обезбеде поступак спровођења јавне набавке и доделу уговора у роковима и на начин прописан Законом о јавним набавкама. Такође, школе су дужне да омогуће што је могуће већу конкуренцију понуђача, односно не смеју да онемогуће било ког понуђача да учествује у поступку јавне набавке неоправдано употребом преговарачког поступка, или коришћењем неких дискриминаторских услова, техничких спецификација и критеријума. Школе имају обавезу да обезбеде јавност и транспарентност поступка јавне набавке поштујући одредбе Закона о јавним набавкама и да обезбеде једнак положај свим понуђачима, што значи да је незаконски одредити услове који би значили националну, територијалну, предметну, или личну дискриминацију међу понуђачима, нити дискриминацију која произилази из класификације делатности коју обавља понуђач. Поред тога, школе су дужне да набављају добра, услуге и радове који не загађују животну средину и да, уколико је задовољен критеријум економски најповољније понуде, као елемент критеријума, одабере понуде са еколошким предностима, односно енергетски ефикасне понуде.

#### **4.6 Јавно заговарање**

Јавно заговарање је скуп организованих активности појединаца, или организованих група, који уз употребу демократских инструмената и у складу са законом, одређују



и примењују стандарде који воде до креирања правичног друштва. То је сет циљаних акција који су усмерене ка доносиоцима одлука ради остваривања жељене промене, тако да се као резултат јавног заговарања може сматрати доношење одлуке која се сматра повољном. Оно почиње од мале групе људи који деле забринутост по питању одређених проблема и који су спремни да посвете време, своју стручност и остале расположиве ресурсе да би остварили своје циљеве. Независно од тога да ли је жељена промена везана за одредбе неког закона који не третира на адекватан начин одређене друштвене проблеме, стварање жељеног урбанистичког, односно просторног плана за уређење животне средине, или је у питању промена школског плана и програма, јавно заговарање може да утиче на стварање пожељне промене.

#### **4.6.1 Лобирање**

Једна од техника јавног заговарања је лобирање и у основи подразумева уметност убеђивања коју чини низ акција којима је циљ вршење утицаја на доносиоце одлука. Лобирање може бити непосредна, или посредна комуникација путем које се убеђују људи на положајима да искористе своју моћ за одређено деловање. Битан фактор за успешно лобирање је одабир правих људи, односно лица која су кључна у процесу доношења одлука које су у вези са проблемом на који се делује. Обзиром да школе, традиционално, немају велику утицај на доношење одлука које се тичу њих и школства уопште, једини начин да утичу јесте да фокусирају своје напоре на појединце који су у могућности да донесу одлуке у њиховом интересу. Представници школа могу остварити формални, или неформални контакт са званичницима локалне, или републичке власти, као и са представницима Владе, и да искористе контакт да укажу на проблеме и могућа решења. За успешан процес заговарања у интересу школа, потребно је да њихови представници имају потребна знања о самом проблему и да су добро упознати са процесом доношења одлука.

Квалитетно деловање на доносиоце одлука може да се реализује на велики број различитих начина, зависно од проблема и конкретних околности. Не постоји стандард, или дефинисани протокол који поуздано може обезбедити добре резултате, али процес квалитетног заговарања би требао укључи формирање групе људи који ће се бавити планирањем и реализацијом ове активности и која је у стању да добро дефинише проблем тако да се његово решење може свести на доношење неколико одлука. Зависно од проблема на који се делује потребно је поставити циљеве који су реални и чије остварење је лако мерљиво. Лобисти требају да истраже све поуздане податке и да формирају базу знања на основу које је могуће изградити стратегију деловања. Посебно је важно да формирани тим људи истражи каква су искуства других сличних тимова који су се бавили јавним заговарањем раније и да се фокусирају на оне факторе за које сматрају да би могли бити кључни у процесу заговарања. Добра организација подразумева јасно дефинисање задатака и одговорности које иду уз њих, а како би функционисање тима било могуће, потребно је одредити доносиоце одлука. Веома важан фактор је остваривање добре комуникације са представницима медија обзиром да људи који доносе одлуке неће желети да нашkode себи тако што доносе одлуке које су у супротности са ставом већине.

## 5. Обезбеђивање финансијских средстава кроз пројекте

Школе у Републици Србији су често у ситуацији да располажу веома квалитетним људима, који имају пуно добрих идеја и који су мотивисани да их реализују, али који не располажу потребним ресурсима за то. Уобичајено финансирање не пружа могућност за импровизације тако да се идеје креативних наставника и професора често сведу на импровизације које подразумевају употребу доступних наставних и ненаставних средстава у циљу анимирања ученика како би усвојили одређена знања, или овладали неким вештинама. Често су наставници ти који се самоиницијативно ангажују да мотивишу ученика за учење, да уведу интердисциплинарни приступе настави, или да организују програме, или акције за спречавање насиља или дискриминације у школама. Поред тога, запослени у школама су често у ситуацији да самостално организују стручно усавршавање за своје колеге и за стручне сараднике јер програми стручног усавршавања у оквиру акредитованих семинара који су често комерцијално оријентисани, захтевају одређена финансијска средства за учешће, па и за превоз и смештај. Наставници и стручни сарадници су у ситуацији да самостално организују и реализују пројектне активности у циљу професионалног јачања. Просветни радници, у складу са Правилником о стручном усавршавању, имају право да користе различите ресурсе васпитно образовних установа и да организују предавања, трибине, или радионице у оквиру редовних активности наставничког врећа, стручних већа, или да организују угледне часове, међутим недостатак ресурса често представља ограничење.

Финансијска, или материјална ограничења могу представљати непремостиву препреку за реализацију активности, али запослени у школама могу превазићи та ограничења уколико се конкуришу за средства која недостају путем пројеката. Примери из праксе говоре у прилог оваквом виду финансирања јер су бројне школе успеле да обезбеде боље услове за реализацију образовно васпитног рада након што су конкурисале за средства пројектима који су били усмерени на реконструкције неких делова школа, на пример, неких просторија, реконструкцију крова, или тоалета. Велики број школа је релативно једноставно добио средства уколико је намеравао да примени техничке стандарде којим се обезбеђује несметано кретање деце и ученика у просторијама школе и школском дворишту, чиме су обезбедили приступачност за сву децу. Такође, пројекти који спречавају расипање енергије, на пример замена прозора и врата, или кровне конструкције ради уштеде енергије, често наиђу на добре реакције. Традиционално добар одзив имају пројекти који обухватају опремање школа наставним средствима и опремом неопходном за реализацију наставе, умрежавање школа на нивоу региона и размена искустава, повезивање школа које припадају различитим културама, или пројекти који имају за циљ професионално оснаживање, односно јачање кадровских потенцијала.

Школе које су искусне у планирању и припреми пројеката су формирале тимове за праћење различитих Интернет страница како би биле у току са новим стремљењима у образовању, о променама када су у питању ресурси за реализацију наставе и учења и, наравно, у току са пројектима који се реализују, или који су у најави и о могућностима за учешће у туђим, односно са сопственим пројектима. Практика показује да најбоље резултате остварују мали тимови које чини од три до пет чланова, од који бар један одлично влада енглеским језиком због праћења иностраних Интернет страница, као и наставних информатике и рачунарства због доброг познавања информационо комуникационих технологија. Овакви тимови могу

да прате све информације до којих могу да дођу, које након тога упоређују са развојним планом школе, а о чему информишу Наставничко веће, стручне тимове и директора школе. Овај тим људи може бити задужен и за писање пројеката, међутим добро је да школа одреди тим од три наставника који ће писати пројекте, међу којима је добро да буде неко ко одлично влада енглеским језиком обзиром да је некада потребно конкурисати за средства код страних организација којима се треба обратити на енглеском језику.

Најбољи резултати се постижу уколико је тим за писање пројеката потекао из неког постојећег стручног тима школе, док у зависности од пројекта, у овај тим могу да се укључе други чланови колектива и да својим знањем и вештинама допринесу успешном писању пројекта. Овај тим треба да информише Наставничко веће о отвореној могућности за подношење пројекта и да наведе разлоге због којих би конкурисање било значајно за школу при чему би се видела веза између циља пројекта и развојног плана школе. Уколико Наставничко веће, након увида у пројектну документацију, констатује да би припрема пројекта била добра за школу, наставља се са даљим радом тако што се пројект представи Савету родитеља школе. Уколико Савет родитеља да позитивно мишљење о пројекту, добро би било тражити да мишљење буде у писаној форми, потписаној од председника Савета родитеља школе. Након тога, тим за писање пројеката представља пројектну идеју управи школе, односно Школском одбору, који доноси одлуку о припреми пројектне документације и о писању пројекта. Уколико и Школски одбор сматра да је нацрт пројекта добар и да је у интересу школе, нацрт пројекта се шаље на адресе финансијера, или се пројекат реализује средствима које поседује школа. Средства која су одобрена на основу пројекта треба да буду уплаћена на посебан рачун. Током реализације пројекта школе требају да поштују временску динамику пројекта, да донаторе, односно финансијере редовно извештавају о реализованим активностима и утрошеним финансијским средствима, да израде и доставе завршни извештај о реализованим активностима, као и завршни финансијски извештај.

## **5.1 Директори школа и јачање кадровских ресурса**

Савремене тенденције у образовању су утицале на улогу директора у васпитно образовним установама и која се од класичног руковођења, трансформисала у лидерство. Од директора савремених школа се очекује да дефинише циљеве и да воде школу ка остваривању тих циљева, да разумеју нова стремљења у образовању и да воде добру кадровску политику како би до изражаја дошле компетенције појединаца, односно њихова знања и вештине. Директор школе треба да буде учесник процеса учења и да дели заслуге са наставницима и ученицима приликом постигнућа ученика. Поред тога, треба да промовише значај и неопходност учења током целог живота и да омогући ученицима, наставницима, стручним сарадницима и другим запосленим особама стално учење и усавршавање. Како би успео у оваквом приступу, директор школе треба да развија атмосферу уважавања, поштовања и неговања демократских вредности, усмерење на учење у сваком тренутку и на сваком месту и да развија систем вредности у ком се знање цени. Поред тога, директор школе треба да обезбеди физичке услове за несметан рад запослених, посебно безбедну средину за ученике, сва неопходна средства за рад, учила, различите публикације, часописе, као и новац за стручно усавршавање наставника и стручних сарадника.

Посао директора васпитно образовних установа, за разлику од традиционалног схватања, подразумева прибављање свих потребних ресурса и извора који доприносе увођењу иновација у васпитно образовни рад школе. Лидерску улогу у школи, директор треба да оствари и кроз подстицање и подржавање учења кроз примену иновативних приступа и метода, при чему се на квалитетнији начин остварују циљеви васпитања и образовања дефинисани законом и развојним планом школе, такође. Поред тога, директор треба да инсистира на постизању добрих резултата који су засновани на високо постављеним захтевима према ученицима, наставницима и стручним сарадницима. Улога модерних директора васпитно образовних установа се може окарактерисати као лидерска и менаџерска, јер подразумева чињење у циљу јачања професионалних капацитета запослених тако што захтева да ученици постижу висока постигнућа, да наставници буду информисани о савременим кретањима у образовању, да прате литературу у научној области из које је проистекао предмет који предају, да реализују угледне часове и посећују часове својих колега, да обављају мала истраживања у циљу унапређивања сопственог рада, да самостално бирају облике стручног усавршавања и да буду оспособљени за коришћење информационо комуникационих технологија.

## 5.2 Информациони извори

Запослени у васпитно образовним установама често су у дилеми да ли и на који начин могу да дођу до додатних информација како би увели неке новине у образовању, како би квалитетније реализовали неке наставне теме, или како би се по стандардима приближили неким квалитетнијим васпитно образовним системима. Живимо у свету информационо комуникационих технологија где информација није ретка и скупа ствар, али због великог броја података који нас окружују, није лако пронаћи праву информацију. На Свету постоји велики број организација чији је примарни циљ да повећање квалитета васпитно образовног рада просветних организација широм Света. Како би се обезбедиле све потребне информације потребно је контактирати организације и пронаћи прави вид информационе подршке која би могла омогућити повећање квалитета васпитно образовних процеса. Овакви извори информација треба да охрабре школе да истражују по Интернету и да трагају за новим информацијама како би се стечена знања усмерила на ка усавршавању директора, наставника и стручних сарадника и на побољшање планова школских и ваншколских активности и слично.

### 5.2.1 Извори

Европске мреже:

- *eTwinning* је Интернет портал који промовише сарадњу између школа у Европи и повезује запослене из васпитно образовних установа и омогућава наставницима и осталим запосленим у образовно васпитним установама укључивање у разне тематске групе, форуме, или обуке преко Интернета.
- *Eurydice network* је мрежа која европску сарадњу на пољу учења током читавог живота путем пружања информација о системима образовања и образовним политикама у 37 држава, као и путем студија о заједничким питањима за систем образовања у Европи.

- *European Schoolnet* је мрежа европских министарстава за образовање у чији састав улази 31 министарство из земаља на подручју Европе чији је циљ увођење иновација у наставу и учење и повезивање кључних актера као што су министарства образовања, наставници, истраживачи и партнери из приватног сектора.
- *Resources for teachers* је Интернет портал где се могу наћи корисни материјали за наставу и учење, укључујући и припреме за часове.

Савет Европе је регионална међународна организација европских држава која је у области образовања фокусирана на развијање грађанског образовања, учења језика, историје и образовања Рома.

- *PESTALOZZI Programme* је програм Савета Европе усмерен на професионални развој наставника и других актера у образовању. Фокус овог програма је обука наставника за промоцију вредности Савета Европе, развијање ставова, вештина и знања за одрживо демократско друштво, моделовање и промовисање ефективне педагошке праксе, као и образовање мреже професионалаца.

УНЕСКО је организација Уједињених нација за образовање, науку и културу. Мисија ове организације је да допринесе изградњи мира, смањењу сиромаштва, промовисању одрживог развоја и интеркултуралних дијалога кроз образовање, културу, науку, информисање и комуникацију. УНЕСКО се залаже и за постизање квалитетног образовања за све, учење током читавог живота, неговање културне разноликости, и развијање културе мира. На њиховим Интернет презентацијама могуће је наћи материјале који могу бити веома инспиративни приликом креирања наставе и учења, за писање припрема, за јачање професионалних капацитета наставника.

### 5.3 Финансијски извори

Директори васпитно образовних установа, наставници и стручни сарадници често су суочени са проблемом недостајућих ресурса када желе да реализују неке од својих идеја, уколико за то нису предвиђена средства у буџету. Проблем недостајућих ресурса, најчешће недостатак финансијских средстава, представља непремостиву препреку, иако су просветни радници у Републици Србији познати по томе што не штеде ни сопствену снагу, ни време, а често ни новац, када намеравају да ураде нешто на побољшању квалитета образовања. Обзиром на културу која влада у нашим школама, то није нерешив проблем, али како доћи до неопходних финансијских средстава уколико проблем ствара кров који прокишњава, уколико треба заменити врата, или прозоре, или уколико треба опремити кабинете и учионице савременом наставном опремом. Шта могу предузети запослени у једној школи, или њихови сарадници да обезбеде средства и унапреде рад школе. Првенствено сви који су укључени у рад школе требају да буду информисани о позивима за учешће у програмима, пројектима, или конкурсима за доделу донаторских средстава, треба да одржавају квалитетну комуникацију са Школским одбором на тему учешћа у тим програмима, или пројектима и да редовно конкуришу за средства путем прикупљене потребне документације и испуњених пријавних формулара који се могу пронаћи на Интернет страницама донатора, или организација које су објавиле позиве.

Правилно попуњавање пријавног формулара зависи од његове врсте и од врсте ресурса за које се конкурише. Уколико се конкурише за средства код иностраних донатора, пријавни формулар је потребно попунити на енглеском језику. Независно од језика на ком се попуњава формулар, потребно је јасно и прецизно одговорити на сва питања, уз то је потребно приложити сву документацију која се конкурсом тражи и послати је на адресу потенцијалног донатора на начин који је у конкурс наведен. Обично сваки донатор има другачији пријавни формулар, али на сваком од њих постоје следеће ставке: назив пројекта, основне информације о установи, односно о школи која се јавља на конкурс, опис стања, општи и специфични циљеви пројекта, резултати и активности, време реализације пројекта, средства за сваку од наведених активности, укупна средства, одрживост пројекта, фактори ризика и слично.

Назив пројекта треба да буде формулисан тако да јасно показује шта се жели постићи пројектом, зашто се аплицира и, што је такође важно, да буде звучи убедљиво, јер уколико дође до реализације пројекта, његов назив ће се често понављати. Приликом навођења података о установи која аплицира потребно је навести све потребне податке уз посебан осврт на особу која је одговорно лице за даље спровођење пројекта. Пожељно је да то буде директор васпитно образовне установе, а да се као његова замена наведе помоћник директора, стручни сарадник, или неко од наставника. Уколико се школа налази у неком малом месту, пожељно је навести најближе веће место, а у неким пријавним формуларима се тражи да се наведе удаљеност од најближег већег места. Опис стања треба да прикаже тренутну ситуацију и постојеће околности тако да се јасно види потреба за променама, односно да опис ситуације укажу на разлоге за конкурисање за ресурсе. Иако некада изгледа да нема довољно простора да се опишу постојеће околности, важно је бити прецизан и јасан и поштовати налог који стоји у конкурс, односно у јавном позиву, на пример максималан број речи, максималан број страница, одређен начин писања и слично. Уколико школа учествује, или је учествовала у неким другим пројектима као партнер, или самостално, битно је да се и то наведе јер указује на искуство школе у сличним активностима, што ствара боље шансе за добијање средстава.

Приликом навођења циљева пројекта пожељно је направити хијерархију циљева у оквиру које би се дефинисао општи циљ, и специфични циљеви који воде реализацији општег циља. Специфични циљеви пројекта проистичу из општег циља и потребно је да буду прецизно формулисани и да јасно покажу намеру установе за оним што жели да промени. Очекивани резултати су везани за циљеве и треба да буду јасни, прецизни, мерљиви и остварљиви, а то се може постићи уколико се наведу индикатори, односно показатељи онога што желимо да променимо. За сваки резултат дефинишу се активности које показују како се постиже очекивани резултат, за шта је потребно да свака активност буде детаљно описана. Такође, добро је навести и потребне предуслове за постизање циљева, остваривање очекиваних резултата и за реализацију планираних активности. Време у ком је планирано да се реализују активности пожељно је приказати на неки прегледан начин, путем табеле, или набрајања одакле може да се види распоред планираних активности.

Пројекција потребних финансијских средстава подразумева да се наведу укупна финансијска средства за комплетну реализацију пројекта, као и потребна финансијска средства за сваку од наведених активности. Уколико постоји потреба за куповином неке опреме, или алата, односно уколико је потребно ангажовати нека друга предузећа, или услуге особа које нису укључене у тим који пише пројекат, а која омогућавају реализацију пројекта, планирана и преузета финансијска средства

се правдају фискалним рачунима, или уговорима. Посебно је битно детаљно прочитати услове конкурса, па уколико је то наглашено у позивима, потребно је укључити ПДВ за оне категорије где је то потребно. Такође, неки од позива подразумевају да се средствима за која се конкурише не могу исплаћивати зараде и хонорари запослених, а неким други да није могуће набављати техничку опрему. Одрживост пројекта може бити пресудан фактор приликом одобравања, због чега је важно да се јасно наведу реални начини на који ће пројекат бити одржив и након завршетка, односно које ће то активности предузети школа како би резултати пројекта били продужавани, односно обнављани. Што се тиче ризика, битно је уочити и навести потенцијалне препреке за реализацију пројекта, како би се припремиле алтернативе које би осигурале успешну реализацију пројекта.

Закони у области образовања омогућавају школама да самостално обезбеђују додатна финансијска средства путем проширене делатности школе и кроз формирање ученичких задруга. Проширена делатност школе и ученичке задруге имају значајну улогу у васпитној функцији јер доприносе развоју позитивног односа према раду, односно развоју одговорности према преузетим обавезама. Такође, овакав вид рада са децом помаже у развоју сарадничких односа, рада у тиму, професионалној оријентације и што је најважније, повезивању стечених знања са конкретним активностима. Деца која су укључена у неки од ваннаставних програма путем проширене делатности, или путем ученичких задруга развијају вештине комуницирања, решавања проблема, сарадње, учешћа у демократском друштву, одговоран однос према околини и оријентацију према предузимљивости и предузетништву. Поред тога, овај рад може допринети стицању финансијских средстава, која, иако симболична, могу бити веома значајна деци уколико би им омогућила куповину њима потребних ствари, или уколико би могли тим новцем да отпутују на екскурзију и слично. Обзиром на ово, укључивање ученика у реализацију пројекта има вишеструке користи за њих.

## 6. Закључак

Јавне установе се финансирају из извора предвиђених буџетом што не оставља простор за импровизације, а ако томе додамо да наше васпитно образовне установе некада немају довољно средстава ни за обезбеђивање нормалних услова рада, онда схватамо да просветни радници имају веома мало простора за додатни рад и за повећање квалитета васпитно образовних процеса. Наше школство је одувек располагало са креативним и мотивисаним кадровима, људима који су били спремни и на рад без надокнаде, који су у правом смислу речи радили у најбољем интересу деце, односно својих ученика. Недостатак финансијских средстава је променио традиционалну културу наших васпитно образовних установа, али је формирао нову као реакцију на постојеће околности. Савремени директори школа и наставници који раде у њима се окрећу савременим видовима финансирања или осавремењавања васпитно образовних процеса кроз учешће у пројектима, или програмима других организација.

Квалитетно школство је глобални интерес и интерес свих људи, због чега постоје бројне организације које усмеравају напоре ка побољшању квалитета образовања и омогућавају да сви буду у једнакој позицији када су у питању могућности за образовање. Просветни радници, су специфични људи, они свој посао раде захваљујући великој љубави према свом позиву и према људима, уопште. Не чуди што су у последњих две деценије стекли знања и искуства за коришћење средстава из фондова Европске уније, или неких организација које се залажу за побољшање васпитно образовних процеса, или начина да формулишу, пријаве и реализују пројекте по правилима организација које их финансирају. Просветни радници у Републици Србији су фокусирани на унапређивање и јачање сарадње са институцијама суседних земаља и те активности су већ годинама институционализоване у раду владиних и невладиних организација, на централном и на локалном нивоу. Одавно постоји свест о промоцији демократског система вредности и важности придруживања Србије Европској унији и успостављања заједничких вредности и заједничких стандарда у васпитно образовном раду. Време је научило просветне раднике који је најбољи начин за повезивање приватног и јавног сектора, а време које долази ће окарактерисати интеграција образовног и професионалног развоја деце и одраслих.

Савремени просветни радници су најистакнутији актери у реализацији процеса унапређивања грађанског друштва и оснаживања јавног сектора са циљем рада у стварном интересу грађана, јер не постоји могућност рада са децом која не захтева потпуно предавање том раду. Управо то представља покретачку снагу када је у питању јачање истраживачке о образовне праксе и боља организација цивилног друштва, када је у питању јачање капацитета владиних институција и организација јер није могуће водити политику која се значајно разликује од реалности и устаљене праксе, односно није могуће одржавати значајно диферентне системе вредности, једне за ученике у школама, а друге за свет изван школе, бар не у неком одрживом смислу. Рад просветних радника представља почетну фазу у друштвеном развоју свих људи савременог света и они су, заправо, најважнији градитељи ефикасног грађанског друштва и развоја демократије у њеном изворном значењу, односно у укључивању грађанства у друштвене процесе, првенствено у процесе одлучивања, јер од њих у великој мери зависи у којој мери ће се развити социјална интелигенција њихових ученика, човекољубља и солидарности.



## 7. Додатак бр. 1 – Списак извора информација

### Инострани извори информација:

- *Edutopia* је организација чија мисија је стварање новог света учења заснованог на доказима и искуствима, света у којем су иновације правило, а не изузетак. На њиховој Интернет презентацији је могуће наћи текстове и други материјал о стручном усавршавању наставника.
- *Lesson Planet* је назив организације на чијем Интернет порталу постоје бројни материјали за рад са ученицима у учионици, као и наставни материјали за реализацију часа.
- *Oppia* је назив организације чија Интернет платформа садржи обиље разноврсног материјала за школу и наставнике помоћу којих је могуће квалитетније приближити наставне теме ученицима.
- *The Systems Approach for Better Education Results (SABER)* је иницијатива да се систематски подржи јачање и унапређивање система образовања.
- *Teachers net* је мрежа намењена директорима школа, наставницима и стручним сарадницима која омогућава дељење и преузимање припрема за различите наставне предмете, пројекте који се реализују у учионицама, као и друге материјале за припрему наставе и учења.
- *The Teachers Corner* је назив посебно интересантне Интернет странице која нуди материјале за сарадњу путем пројеката и реализацију наставе и учења.
- Дечији фонд Уједињених нација – УНИЦЕФ чији рад се заснива на Конвенцији о правима детета, а примарни циљ његовог деловања је промоција, заштита и остваривање права деце и младих. Помоћ УНИЦЕФА у Републици Србији је заснована на Споразуму потписаном са Владом и подразумева обезбеђивање стручне и техничке помоћи како би се обезбедило да деца из маргинализованих група имају корист од укључивања у нормалне друштвене токове и како би се остварила повољна клима, односно средина за остваривање дечјих права.
- Ромски образовни фонд који пружа подршку креирању и спровођењу стратегија образовања које доприносе укључењу Рома у образовне системе.

### Домаћи извори информација:

- Британски савет Србија на својој Интернет страници пружа велику количину материјала за наставнике енглеског језика, који се могу бесплатно преузети, као и бројни савети и информације о професионалном развоју, конференцијама, професионалним квалификацијама и слично.
- Гете институт који пружа подршку просветним радницима у процесу организације и реализације наставе немачког језика, поред тога, нуди програме стручног усавршавања који су акредитовани код Завода за унапређење образовања и васпитања.
- Грађански фонд Панонија је невладина организација чији рад је усмерен

на образовање деце и младих у области интеркултуралне толеранције и дијалога, дечјих и људских права.

- Достигнућа младих широм Света је непрофитна организација која се финансира од локалних предузећа и других организација која укључује 38 европских држава и 123 државе широм Света са циљем да се образују, подстичу и инспиришу млади широм Света за предузетништво, економију и бизнис, а која своје програме реализује кроз партнерски однос између предузећа и школа.
- Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања је установа коју је формирала Влада Републике Србије са циљем да вреднује и оцењује рад васпитно образовних установа. На Интернет страници овог завода могу се преузети материјали на основу којих се могу унапредити наставни процеси и учење ученика као што су тестови са завршних испита, резултати завршних испита, резултати спољашњег вредновања рада школа, приручници, публикације и друго.
- Завод за унапређивање образовања и васпитања је организација која је основана од стране Владе Републике Србије за циљем обезбеђивања у унапређивања квалитета система васпитања и образовања. На Интернет страници ове организације могу се пронаћи наставни планови и програми за све нивое образовања и за све врсте школа, као и материјали са семинара, каталози програма стручног усавршавања и друго.
- Француски институт у Србији је део мреже од 130 француских института. Један од циљева овог института је ширење француског језика у систему образовања и развијање модела двојезичне наставе. Овај институт организује стручно усавршавање за наставнике француског језика, а подаци о томе се могу пронаћи на Интернет презентацији овог института.
- Клик до знања је образовни Интернет портал који је покренула група наставника, који садржи прописе из области образовања, обрасце планова и припрема и друге корисне савете, као и саме припреме за часове.
- Креативна школа је пројекат који реализују Завод за унапређење образовања и васпитања и компанија Microsoft . На њиховој Интернет презентацији се налазе одабране припреме наставника коју су учествовали на конкурсима који су награђени и услови конкурса са темама за наредне конкурсе.

## 8. Додатак бр. 2 – Списак извора финансирања

Инострани извори финансирања:

- Амбасада Јапана у Републици Србији има програм донације за основне потребе становништва путем кога подржава развојне пројекте у областима заштите животне средине, образовања, здравствене и социјалне заштите и смањења сиромаштва. Влада Јапана финансијски подржава програме који доприносе обезбеђивању бољих услова за остваривање васпитно образовног процеса у предшколским установама и основним школама у Републици Србији. Средства су, углавном, намењена за реконструкцију установа образовања и васпитања, реконструкцију кровова, тоалета, замену подова, прозора, врата, куповину школског намештаја и слично.
- Амбасада Краљевине Холандије у Републици Србији путем програма МАТРА подржава промене у области владавине права које реализују организације цивилног друштва, државне институције и образовне установе а који су у вези са јачањем културне толеранције, унапређење људских права и заштите мањина са посебним фокусом на ЛГБТ део популације и слободу изражавања.
- Амбасада Краљевине Норвешке у Републици Србији пружа финансијску подршку развоју цивилног друштва и локалних заједница кроз пројекте који су у вези са миром, помирењем, правима мањина, угроженим групама и родним питањима, предузетништвом, екологијом и климатским променама.
- Амбасада Сједињених Америчких Држава у Републици Србији која додељује средства за пројекте који подржавају демократију и развој демократских институција у Републици Србији, док у сектору образовања подржавају пројекте усмерене на заштиту људских права, етничку, мањинску и родну једнакост, јавно образовање и заговарање, заштиту животне средине и слично.
- ГИЗ– Немачка организација за техничку сарадњу која је у сарадњи са Министарством просвете, науке и технолошког развоја и Министарством омладине и спорта спроводи пројекат у вези са професионалном оријентацијом у Србији у оквиру ког пружа подршку процесу приступања Републике Србије Европској унији одређеним областима, док у области образовања помаже и процесу реформи средњег стручног образовања, професионалној оријентацији и каријерном вођењу.
- Европска унија која реализује бројне програме који су усмерени на реформисање образовања у Републици Србији од којих су међу најзапаженијим били CARDS (2000. – 2006. године) усмерен на реформу наставних планова и програма за одређена подручја рада и одређене образовне профиле, ИПА I (2007. – 2013. године) усмерен на реформу на свим нивоима и врстама образовања у оквиру ког је реализован велики број пројеката и актуелни ИПА II (2014. – 2020. године) који финансира пројекте за израду јединственог националног оквира квалификација и унапређења предшколског васпитања и образовања. Поред тога, Европска унија, у оквиру програма Еразмус+ обезбеђује финансијска средства за

пројекте у вези са сарадњом у областима образовања, спорта и обуке младих. Поред овог програма, значајни за наш образовни систем су Европа за грађане и грађанке, Програми прекограничне и транснационалне сарадње и Европско партнерство са општинама.

Домаћи извори финансирања:

- Град Београд – Градска управа, Секретаријат за спорт и омладину који суфинансира програме који омогућавају спортско рекреативне и образовне активности ученицима основних и средњих школа за време летњег школског распуста.
- Холцим (Србија) д.о.о. која развија програм изградње партнерства међу свим друштвеним актерима који могу бити кључ развоја нашег друштва.
- Јеврејска културна и хуманитарна организација „Сабитај Буки Финци” који подржавају пројекте усмерене на културу Јевреје, или који доприносе очувању и одржању јеврејске заједнице у Србији.
- Министарство културе и информисања које развија програм са циљем да се очува, истражи, учиним доступним и омогући одржива употреба културног наслеђа, као и развоју библиотечке и информационе делатности у Републици Србији кроз заштиту, очување и презентовање и очување непокретног културног наслеђа, археолошког наслеђа, музејског наслеђа, архивске грађе, нематеријалног наслеђа и старе и ретке библиотечке грађе.
- Министарство просвете, науке и технолошког развоја које пружа подршку невладиним организацијама које су основане ради остваривања и унапређивања образовања и васпитања које на основу исказаних програма и пројеката могу конкурисати за средства и пружити подршку ученицима основних и средњих школа.
- Покрајински секретаријат за пољопривреду, водопривреду и шумарство који је у току 2015. године додељивао средства за суфинансирање организовања традиционалних манифестација ради јачања капацитета сеоске средине и повезивања пољопривредника, као и промоцију сеоске средине и пољопривредних производа.
- Покрајински секретаријат за привреду, запошљавање и равноправност полова који у оквиру својих програма пружа подршку пројектима и активностима усмереним на набавку опреме којима ће се унапредити рад на очувању уметничких и старих заната. За средства могу да конкуришу регистроване невладине организације и остале непрофитне институције, као и школе са територије АП Војводине.
- Теленор д.о.о. фондација улаже средства у развој друштвених потенцијала тако финансијски помаже пројекте који подстичу одговорно понашање у локалној заједници кроз професионално усавршавање и образовање младих, подршку друштвено угроженим групама, развој културне продукције и тржишне уметности и заштиту животне средине.

## Литература

- [1] Проф. др, Тасић, И., Мсц Сајферт Д., **ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2011. године.
- [2] Проф, др, Жаркић Јоксимовић Н., **УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА**, ИП „ГРАФОСЛОГ“, Београд, 2001. године
- [3] Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва Владе Републике Србије **ВОДИЧ ЗА ШКОЛЕ, НАСТАВНИКЕ И СТРУЧНЕ САРАДНИКЕ**, Како до информација о изворима финансирања и ресурсима за школе, наставнике и стручне сараднике, Београд, 2015. године.
- [4] Радна група састављена од директора основних и средњих школа и представника Министарства образовања БиХ, **ФИНАНСИЈСКИ ВОДИЧ ЗА ДИРЕКТОРЕ ОСНОВНИХ И СРЕДЊИХ ШКОЛА**, Мисија ОЕБС-а у БиХ, 2009. године.
- [5] Савет Високе школе струковних студија за васпитаче у Шапцу, **ПРАВИЛНИК О СТИЦАЊУ И РАСПОДЕЛИ СОПСТВЕНИХ ПРИХОДА У ВИСОКОЈ ШКОЛИ СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗА ВАСПИТАЧЕ У ШАПЦУ**, Шабац, 2013. године
- [6] Др Вербић С., **ПРАВИЛНИК О КРИТЕРИЈУМИМА И СТАНДАРДИМА ЗА ФИНАНСИРАЊЕ УСТАНОВЕ КОЈА ОБАВЉА ДЕЛАТНОСТ ОСНОВНОГ ОБРАЗОВАЊА И ВАСПИТАЊА**, Београд, 2015. године.
- [7] Република Србија, Управа за заједничке послове републичких органа, **ПРОЦЕДУРА ЗА ПОСТУПАК ЈАВНЕ НАБАВКЕ**, Београд, 2012. године.
- [8] **ПРАВИЛНИК О СТАНДАРДИМА КОМПЕТЕНЦИЈА ДИРЕКТОРА УСТАНОВА ОБРАЗОВАЊА И ВАСПИТАЊА**, Службени гласник Републике Србије бр. 38/2013.
- [9] **ЗАКОН О БУЏЕТСКОМ СИСТЕМУ**, Службени гласник Републике Србије бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013 и 63/2013.
- [10] **ЗАКОН О ОСНОВАМА СИСТЕМА ОБРАЗОВАЊА И ВАСПИТАЊА**, Службени гласник Републике Србије бр. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 и 68/2015.