



**PRIRUČNIK ZA OBUKU
ŠKOLSKIH ODBORA U
ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU**

PRIRUČNIK ZA OBUKU

ŠKOLSKIH ODBORA U
ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU

2008. godina

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU

Pripremila: Uma Ismić

ISBN 978-92-9235-294-3

Objavljivanje ovog priručnika omogućeno je zahvaljujući finansijskoj podršci Misije OSCE-a u Bosni i Hercegovini i Ambasade Savezne Republike Njemačke.

O PROJEKTU

***«Kao što svi građani u demokratskom društvu imaju prava i dužnosti, tako i škola, roditelji i učenici imaju niz prava i dužnosti u školi. To znači da svi snose suodgovornost za socijalni razvoj i stručno usavršavanje učenika tokom školovanja. Kada su sve strane svjesne svojih prava i odgovornosti, onda je jasnije šta jedni od drugih mogu očekivati. Na taj način stvara se temelj uspješnog dijaloga i korisne suradnje».*¹**

Ulla Tórnæs

Država Bosna i Hercegovina (BiH) prolazi kroz period u kome se odvija tranzicija u brojnim oblastima, a u koje spadaju: proces demokratizacije, ekonomska tranzicija, poslijeratna obnova, naponi na izgradnji države i inicijativa za izgradnju mira. Država teži članstvu u Evropskoj uniji i radi na tome da zadovolji uvjete koji prethode prijemu u članstvo. U ovakvoj fazi sa složenim reformskim procesima, Misija Organizacije za sigurnost i suradnju u Evropi (OSCE) u Bosni i Hercegovini pruža pomoć pri rješavanju teškoća i problema u procesu reforme sistema obrazovanja.

Obrazovanje je javna djelatnost koja prožima gotovo svako domaćinstvo, gotovo svi odrasli ljudi pohađali su školu, i gotovo svaka porodica ima djecu koja pohađaju školu. Zato je reforma sistema obrazovanja briga cijele države i svih njenih građana.

Projekt obuke školskih odbora na području Zeničko-dobojskog kantona pod nazivom „Dobro upravljanje u obrazovanju – školski odbori kao zagovornici promjena i odgovornosti u obrazovanju“ je pilot-projekt Odjela za obrazovanje Misije OSCE-a u Bosni i Hercegovini. Nadovezuje se na rezultate Izvještaja o školskim odborima,² koji je Odjel objavio u decembru 2006. godine, nakon tromjesečnog istraživanja, konsultacija i analiza. Cilj Projekta je poboljšanje efikasnosti rada odbora, putem izrade Priručnika za obuku školskih odbora, u skladu s Okvirnim zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Zakonom o osnovnoj školi i Zakonom o srednjoj školi Zeničko-dobojskog kantona, zatim obuke za voditelje te pružanjem podrške nizu radionica za unapređenje znanja i vještina dijela školskih odbora u Zeničko-dobojskom kantonu. Svrha projekta bila je razvoj metoda i sredstava za postizanje stručne i depolitizirane školske uprave u BiH.

Projekt je realiziran u periodu od decembra 2007. do decembra 2008. godine.

¹ Gungor H. (2002.) «Rettigheder og pfligter i folkskolen», Franzen Offset A/S, Kobenhavn

² <http://oscebih.org/documents/7059-bos.pdf>

ZAHVALA,

što se pred vama nalazi Priručnik za obuku članova školskog odbora, pripada Radnoj grupi koja je, uz pomoć i upute Odjela za obrazovanje Misije OSCE-a i Savjetodavnog odbora³, izradila Priručnik u skladu s Okvirnim zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju, odnosno Zakonom o osnovnoj i Zakonom o srednjoj školi Zeničko-dobojskog kantona i na osnovu odgovarajućeg iskustva članova Radne grupe.

U skladu s opisom poslova Radne grupe, a koji je uređen Pismom o preuzimanju obaveza članova Radne grupe za izradu Priručnika za obuku školskih odbora u Zeničko-dobojskom kantonu, sastavljena je Radna grupa od predstavnika sljedećih ustanova: Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona, Pedagoškog zavoda Zeničko-dobojskog kantona, škola, Sindikata za osnovno obrazovanje Zeničko-dobojskog kantona i Prosvjetne inspekcije.

U sastavu Radne grupe bilo je trinaest članova, a to su:

- **Rasema Bećar,** sekretar u Osnovnoj školi "Safvet-beg Bašagić", Visoko;
- **Fatima Kadrić,** direktorica Osnovne škole "Mula Mustafa Bašeskija", Kakanj;
- **Maid Pračić,** sekretar Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona;
- **Nevzeta Rezaković,** stručna savjetnica za pravne i opće poslove u Pedagoškom zavodu u Zenici;
- **Vahid Mulić,** savjetnik u Pedagoškom zavodu u Zenici⁴;
- **Sead Pojskić,** prosvjetni inspektor u Zenici;
- **Selvedin Šatorović,** predsjednik Sindikata osnovnog obrazovanja i vaspitanja Zeničko-dobojskog kantona;
- **Edin Kršlak,** nastavnik u Osnovnoj školi "Musa Ćazim Ćatić", Zenica;
- **Ružica Jukić-Ezgeta,** predsjednica Školskog odbora u Muzičkoj školi, Žepče;
- **Ramiz Bibić,** savjetnik ministrice obrazovanja u Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona;
- **Muharem Saračević,** direktor Srednje mješovite škole, Tešanj;
- **Ivica Matošević,** nastavnik u Osnovnoj školi "Ivan Frano Jukić", Usora;
- **Nebojša Vasiljević,** šef Odsjeka za ekonomsko-finansijske poslove u Sektoru za obrazovanje i nauku pri Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona.

³ Savjetodavni odbor činili su: gospođa Zdenka Merdžan iz Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona, gospođa Munevera Selmanović, direktorica Pedagoškog zavoda Zeničko-dobojskog kantona i gospodin Claude Kieffer, direktor Odjela za obrazovanje Misije OSCE-a u Bosni i Hercegovini.

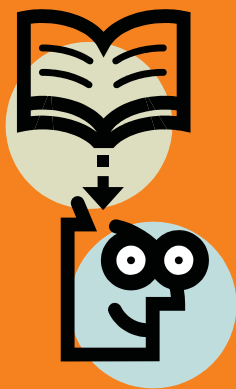
⁴ Gospodin Mulić od maja 2008. godine obavlja poslove i dužnosti savjetnika u Prosvjetno-pedagoškom zavodu Kantona Sarajevo.

SADRŽAJ

UVODNE RIJEČI	7
I. ZAKONODAVSTVO	9
1. Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini.....	9
1.1. Neophodnost reforme obrazovanja u BiH	9
1.2. Uloga OSCE-a u reformi obrazovanja u BiH	10
1.3. Međunarodne obaveze BiH u oblasti obrazovanja	10
2. Osvrt na Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini	11
2.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju	11
2.2. Školski odbori kao dio reforme obrazovanja	12
2.3. Pravni osnov za funkcioniranje školskih odbora	13
2.3.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini	13
2.3.2. Zakonski propisi na ostalim nivoima	14
3. Upravljanje i rukovođenje školom	14
4. Nadležnosti školskog odbora	17
5. Sastav, kriteriji za izbor i izbor članova školskog odbora	17
6. Nadležnosti direktora škole	18
7. Izbor, imenovanje i razrješenje direktora	20
7.1. Izbor i imenovanje direktora	20
7.2. Razrješenje direktora	24
8. Rad školskih odbora	27
9. Radno zakonodavstvo	31
9.1. Zasnivanje radnog odnosa	31
9.2. Zaključivanje ugovora o radu	32
9.3. Ugovor o radu s pripravnikom	34
9.4. Ugovor o radu sa nepunim radnim vremenom	34
10. Privremeni i povremeni poslovi	34
11. Odmori	35
12. Odsustvo sa posla	36
13. Zaštita zaposlenika	37
13.1. Zaštita žene i materinstva	37
14. Plaće i naknade plaća	37
14.1. Plaća	37
14.2. Naknada plaće	38
14.3. Zaštita plaće i naknada plaće	38
15. Prestanak ugovora o radu	38
15.1. Način prestanka ugovora o radu	38
15.2. Otkaz ugovora o radu	39
15.3. Forma i trajanje otkaznog roka	39
15.4. Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu	40
15.5. Program zbrinjavanja viška zaposlenika	40
15.6. Otpremnina	40
16. Ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa	41
16.1. Odlučivanje o pravima i obavezama iz radnog odnosa	41
16.2. Zaštita prava iz radnog odnosa	42
16.3. Prava zastupnika i funkcionera	42
17. Pravilnik o radu	42
18. Učešće zaposlenika u odlučivanju – vijeće zaposlenika	42

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

19. Kolektivni ugovori	43
20. Mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova	43
20.1. Mirenje	43
20.2. Arbitraža	44
21. Štrajk	44
II. KOMUNIKACIJA	45
1. Komunikacija	45
2. Aktivno slušanje	57
3. Obavljanje razgovora za posao	61
4. Donošenje odluka i komunikacija	63
4.1. Svrha i vrste sastanaka	71
4.2. Pripremanje sastanka	72
4.3. Tok sastanka	74
4.4. Zaključci sa sastanka	74
5. Zagovaranje u javnosti	76
III. FINANSIJE	79
1. Pojašnjenje termina iz oblasti finansija	80
2. Pravni osnov	80
3. Finansijsko izvještavanje	81
4. Izrada budžetskog zahtjeva	82
5. Imovina škole	91
6. Blagajnički maksimum	91
IV. UMJESTO ZAKLJUČKA	92
V. REFERENTNI MATERIJALI	93
VI. PRILOG	94
VII. OBUKA ŠKOLSKIH ODBORA	97



UVODNE RIJEČI

Poštovani voditelji obuka!

Prije nego što pristupite izvođenju obuke, koristeći ovaj Priručnik, ne zaboravite da pomažete ljudima da nauče ili unaprijede vještine koje će im omogućiti njihov lični ili profesionalni razvoj.

Priručnik je namijenjen obuci članova školskih odbora iz oblasti zakonodavstva, komunikacije i finansija. U svakom od poglavlja, uz teorijski dio, pripremljene su vježbe, kojima ćete utvrditi ili unaprijediti znanje učesnika obuke o navedenim oblastima, ali i napraviti svojevrsnu procjenu razumijevanja dijelova poglavlja, odnosno obuke kod učesnika.

Materijal je napisan da se može koristiti, kako za samostalno učenje, tako i kao dodatak obuci, ili kao referentni materijal. Na početku svakog poglavlja nalaze se ključna pitanja koja su obrađena, i koja vam, pri čitanju, mogu služiti kao uvod u temu (potpoglavlje) o kojoj ćete govoriti, odnosno podstaknuti vas da razmislite o svom iskustvu o temi.

«Proces treninga je kreativan proces. Treneri su glumci, pisci, organizatori i facilitatori, za koje su vrijedne i neophodne osobine: lična kreativnost, inovacija i energija. Važno je da vaši učenici ili učesnici sa treninga ne odu samo sa razumijevanjem teme koju ste prezentirali, već i sa oduševljenjem i poletom, voljni da nauče više, i spremni da primijene informacije u svakodnevnom životu»⁵

Upoznajte članove grupe sa kojima ćete provesti obuku. Obuka počinje pitanjima:

- Ko su učesnici obuke?
- Čime se učesnici trenutno bave, gdje rade?
- Da li imaju prethodno iskustvo u vezi s obukom školskih odbora ili su početnici?
- Kako su odabrani da prisustvuju obuci?
- Koja je starosna dob i spol članova grupe?
- Da li su učesnici iz reda: lokalne zajednice, osnivača ili zaposlenih?
- Da li se već međusobno poznaju ili ne?

Kada ste upoznali učesnike, trebate upoznati i njihova očekivanja u vezi obuke.

Pitajte:

Koji su njihovi ciljevi i kako ćete, kao voditelj obuke, njima pomoći da ostvare svoje ciljeve?

Na papiru iscrtajte DRVO ŽELJA, na koje ćete zalijepiti, na samoljepljivim papirima, ispisana očekivanja učesnika obuke. Pročitajte očekivanja učesnika na početku i na kraju obuke.

Tako ćete:

- na početku obuke - moći korigirati svoj pristup prema očekivanjima učesnika;
- na kraju obuke - napraviti procjenu da li su vaši ciljevi i ciljevi učesnika ostvareni.

⁵ Perry V. (2001.) «Uvod u tehnike treninga», Međunaordni komitet za pomoć (International Rescue Committee), Sarajevo

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Na kraju, za uspješnu obuku evo i nekoliko savjeta:

1. Prostor u kojem izvodite obuku mora biti dovoljno velik i svijetao.
2. Uklonite sve stolice koje vam ne trebaju. Na odgovarajuće mjesto postavite flip chart ili projektor, koji moraju, bez naprezanja, biti dostupni svim učesnicima.
3. Osigurajte dovoljno papira, flomastera, bilježnica i olovaka.
4. Osigurajte prostor za osvježenje (kafa, voda) u blizini sale za obuku.
5. U komunikaciji s učesnicima koristite svakodnevni rječnik, jednostavne i koncizne rečenice.
6. Budite optimistični, vedri i zanimljivi.
7. Održavajte stalni kontakt – i verbalno i neverbalno sa grupom ljudi kojoj govorite.
8. Dobro se pripremite za temu o kojoj ćete govoriti.
9. Učinite obuku dinamičnom i - kombinirajte metode rada - predavanja i vježbe.
10. Najvažnije – UŽIVAJTE U POSLU KOJI RADITE!



ZAKONODAVSTVO

1. Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini

- Zašto je u Bosni i Hercegovini bila nužna reforma obrazovanja?
- Kakva je uloga OSCE-a u reformi obrazovanja u BiH?
- Koje je obaveze preuzela BiH u oblasti obrazovanja?

1.1. Neophodnost reforme obrazovanja u BiH

Bosna i Hercegovina je 24. aprila 2002. godine primljena u članstvo Vijeća Evrope i jedna od postprijemnih obaveza BiH bila je usvajanje zakona o školama u roku od dvije godine od trenutka pristupa Vijeću Evrope⁶.

Nadležni organi u BiH su, 21. novembra 2002. godine, predstavili Strategiju reforme obrazovanja Vijeću za implementaciju mira u Bruxellesu. Strategija reforme obrazovanja obiman je dokument, u čijoj izradi su učestvovali domaći stručnjaci za obrazovanje i predstavnici nadležnih organa, te roditelji, nastavnici, učenici i predstavnici međunarodne zajednice. U Strategiji se navode ciljevi reforme obrazovanja i mjere koje je neophodno poduzeti, kako bi zacrtani ciljevi bili ostvareni, dok se prvenstveno, cilj svodi na razvijanje suvremenog, depolitiziranog, veoma kvalitetnog sistema obrazovanja u BiH, gdje bi svima bio osiguran potpun i ravnopravan pristup.

Od samog potpisivanja, Strategija reforme obrazovanja služila je kao temelj za plan reforme obrazovanja i njome su se, u svom radu, rukovodili članovi brojnih radnih grupa, kao i stručnjaci, u nastojanjima da izvrše data obećanja. U napretku koji je ostvaren Strategijom, osigurani su i uvjeti za donošenje Okvirnog zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH, te zakonskih propisa na nivou kantona, Republike Srpske i Brčko Distrikta, kojima su osigurani: neophodan zakonski okvir, struktura i mehanizmi za ubrzano usvajanje standarda i normi u obrazovanju, kojima će se doći do sistema uporedivog s ostalima u Evropi.

Budući da je politika imala prevlast nad cjelokupnim obrazovanjem u BiH, trpjeli su kvalitet obrazovanja i standardi; nastavni planovi i programi, kao i udžbenici razlikuju se po regijama i, u najvećoj mjeri, ovise o nacionalnoj pripadnosti; nastavnici koji su tek završili obrazovanje teško se ponekad uhvate u koštac s izazovima na koje nailaze u stvarnom životu.

Procjenjuje se da je oko 92.000 mladih ljudi otišlo iz BiH u periodu od 1996. do 2001. godine, a nedavnim ispitivanjem utvrđeno je kako bi gotovo četvrtina voljela zauvijek otići iz BiH⁷. U BiH se mora ubrzano raditi na reformi obrazovanja, jer mladi ljudi moraju biti sigurni da mogu dobiti kvalitetno obrazovanje, koje im je potrebno da se pripreme za budućnost, bez obzira gdje žive u BiH.

⁶ (Vidi - Parlamentarna skupština Vijeća Evrope, "Mišljenje o članstvu BiH u Vijeću Evrope", Mišljenje br. 234 (2002.) - usvojeno 22. januara 2004. godine)

⁷ Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), Izvještaj o društvenom razvoju, Bosna i Hercegovina, 2002. godine

1.2. Uloga OSCE-a u reformi obrazovanja u BiH

Misija OSCE-a u BiH ima aktivnu ulogu u reformi obrazovanja u BiH još od jula 2002. godine, kada je, na zahtjev Visokog predstavnika, i u skladu s Odlukom Stalnog vijeća OSCE-a, Misija preuzela odgovornost za koordinaciju i omogućavanje aktivnosti na promjenama u oblasti obrazovanja u BiH.

Nakon izrade Strategije reforme obrazovanja⁸, jedna od osnovnih uloga OSCE-a bila je da se pobrine da svi uloženi naponi budu djelotvorni i usmjereni ka određenom cilju. Reforma obrazovanja predstavlja ogroman poduhvat, na čijem radu je angažirano na stotine domaćih stručnjaka iz oblasti obrazovanja, nadležnih organa vlasti i udruženja građana, kao i međunarodnih organizacija. OSCE se oslanja na ogromno iskustvo stečeno u izradi smjernica i principa, te na jak kadrovski potencijal na terenu, kako bi dao svoj doprinos u napredovanju samog procesa, te potaknuo sve veću angažiranost i preuzimanje odgovornosti domaćih organa, od najnižeg, do najvišeg ministarskog nivoa.

Svojim aktivnostima, OSCE daje podršku razvoju takvog sistema obrazovanja u BiH, koji će biti prilagođen njenim različitostima, koji prihvata savremene poglede na obrazovanje, i nije opterećen nacionalističkom politikom, i putem kojeg će se lakše ojačati temelji za modernizaciju i poboljšanje kvaliteta koji bi bili usuglašeni s evropskim sistemima obrazovanja.

1.3. Međunarodne obaveze i dužnosti BiH u oblasti obrazovanja⁹

Kao potpisnica nekoliko međunarodnih sporazuma, BiH je obavezna garantirati pravo na obrazovanje svakom djetetu. Ovi sporazumi obuhvataju: Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima; Konvenciju UN-a o pravima djeteta i Evropsku konvenciju o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda.

Pored toga, po pristupanju u Vijeće Evrope 2002. godine, BiH je preuzela izvjestan broj postprijemnih obaveza, obuhvatajući obavezu da "održava i nastavi reformu u oblasti obrazovanja i da eliminiira sve aspekte segregacije i diskriminacije na osnovu nacionalne pripadnosti."

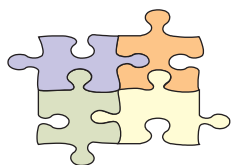
Osim toga, učešćem u Bolonjskom procesu i ratifikacijom Lisabonske konvencije o priznavanju diploma, povećan je broj obaveza BiH i u oblasti visokog obrazovanja.

Prema ovim sporazumima, obaveze BiH svrstane su u četiri opsežne kategorije:

- Proces reforme za stvaranje prilagodljivog sistema obrazovanja. Sistem obrazovanja mora biti u mogućnosti prilagoditi se potrebama promjena u društvu, i odgovoriti na potrebe učenika i studenata u okviru njihovog različitog socijalnog i kulturološkog okvira;
- Osigurati prava u oblasti obrazovanja: tačnije, sistem obrazovanja prihvatljiv svima, u skladu sa vjerskim i filozofskim ubjeđenjima roditelja, i neposredno primjeren socijalnom i kulturnom identitetu svakog djeteta. (Oblik i sadržaj obrazovanja, uključujući nastavni plan i program, kao i metodu predavanja, mora biti primjeren i kulturološki prikladan, i učenicima i roditeljima);
- Osigurati pravo na obrazovanje, i pristup obrazovanju, za sve učenike, u uvjetima u kojima nema diskriminacije i segregacije; i
- Osigurati pravo na primjereno obrazovanje, koje uključuje i pitanje priznavanja diploma/svjedodžbi.

⁸ <http://oscebih.org/documents/36-bos.pdf>

⁹ <http://oscebih.org/documents/6372-bos.pdf>



VJEŽBA 1

Ukupno vrijeme za vježbu: 30 minuta¹⁰.

Za rad u grupi imate 20 minuta. Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 5 minuta.

Zadatak:

U grupama od po tri osobe utvrdite koje odredbe reguliraju oblast obrazovanja.

Analizirajte sljedeće međunarodne dokumente:

- Evropsku konvenciju o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda;
- Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima;
- Međunarodnu konvenciju o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije;
- Konvenciju UN-a o pravima djeteta.

Nakon rada u grupi od po tri osobe, odaberite izvjestioca grupe koji će predstaviti odredbe koje reguliraju oblast obrazovanja (prava, karakteristike obrazovanja, zabrane vezane za obrazovanje, i dr.).

2. Osvrt na Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini

- Kakve je novine donio Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH?
- Kakav je značaj školskih odbora u reformi obrazovanja?
- Koji je pravni osnov za rad školskih odbora?

2.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju¹¹

Prava djeteta koja se odnose na obrazovanje, imaju prvenstvo nad svim ostalim pravima. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini:

- omogućava svakom djetetu pravo na podjednak pristup i učešće u procesu obrazovanja, kao osnovnom principu obrazovnih i ljudskih prava;
- osigurava veću prohodnost svih učenika širom BiH;
- omogućava priznavanje diploma na nivou države;
- daje veću samostalnost školama;
- dopušta više demokracije u upravljanju školom i omogućava veću uključenost roditelja u rad škole, kao i nastavnika, te izgradnju uzajamnih partnerskih odnosa.

¹⁰ Voditelj obuke vrijeme izvođenja vježbe može da podesi konkretnim potrebama, kao npr. broju učesnika.

¹¹ Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju („Službeni glasnik BiH“, broj: 18/03)

Zakonska regulativa obuhvata i sljedeće aspekte:

- Sve osnovne škole imaju upisno područje koje omogućava da djeca pohađaju školu u svojoj lokalnoj zajednici, kako bi se izbjegli rizici prilikom prijevoza djece u druge škole, koje se provodi iz različitih razloga;
- Trajanje obaveznog školovanja u osnovnim školama povećano je na devet godina, od septembra 2004. godine;
- Djeca s posebnim potrebama imaju se pravo školovati u redovnim školama;
- Uvjerena i diplome, izdate od ovlaštene obrazovne ustanove, imaju isti status na cijelom teritoriju BiH.

Treba dodati da je zakonska regulativa osnov za usvajanje Zajedničke jezgre nastavnog plana i programa, čija je primjena počela u septembru 2003. godine, i koja treba omogućiti potpun i slobodan pristup svim školama u BiH, i navodi da:

- Proces obrazovanja mora doprinijeti razvoju osjećanja pripadnosti državi Bosni i Hercegovini;
- Jezici tri konstitutivna naroda u Bosni i Hercegovini imaju isti status na cijelom teritoriju BiH, kao što je i zagarantirano Ustavom BiH, a potvrđeno odlukom Ustavnog suda, od 25. juna 2004. godine;
- Omogućava uspostavu nadležne Agencije na državnom nivou, odgovorne za primjenu, praćenje, procjenu, poboljšanje i dalji rad na izradi Zajedničke jezgre nastavnog plana i programa, i ponovno potvrđuje postojanje Agencije za standarde i ocjenjivanje, koja je odgovorna za uspostavu standarda u vezi sa rezultatima učenika, kao i standarda u vezi ocjenjivanja znanja;
- Daje značajnu ulogu **školskim odborima** u oblastima koje su bitne za promoviranje sistema obrazovanja i omogućava građanima da učestvuju u radu školskih odbora;
- Određuje da direktora škole bira školski odbor – što daje veću samostalnost školama;
- Omogućava uspostavu vijeća roditelja i vijeća učenika, koji su obavezna školska tijela savjetodavnog karaktera.
- Prosvjetni inspektori su ti koji predstavljaju prvi stepen kontrole u slučajevima kršenja, pogrešnog tumačenja ili neprimjenjivanja odredaba zakona koji regulira predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, kao i visoko obrazovanje. Njihova uloga je od temeljnog značaja za pravilno funkcioniranje sistema obrazovanja.

2.2. Školski odbori kao dio reforme obrazovanja

Usvojeni Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH pruža široki okvir za osnivanje i rad školskih odbora kao integralnog dijela demokratskog upravljanja školom, sa zadacima kao što su: izbor direktora škole, rješavanje disciplinskih prekršaja učenika i pitanja u vezi sa zaposlenima u školi, te nadzor nad efikasnim korištenjem kadrovskih i materijalnih resursa škole. Iz tog razloga su školski odbori eksplicitno uvršteni u tekst Okvirnog zakona, kao i u zakonske propise na ostalim nivoima.

Postoje važni razlozi zašto su školski odbori sastavni dio Okvirnog zakona i zašto su zamišljeni kao dio reforme obrazovanja u širem smislu. Glavni cilj bio je promoviranje demokratskog rukovođenja školom, sposobnog da donosi odluke – organa koji će poštivati principe demokratskog zastupanja i koji će provesti odgovarajuće mjere odgovornosti, te služiti kao spona između zajednice i obrazovnih vlasti.

Prije usvajanja Okvirnog zakona, školski odbori, iako su postojali u raznim oblicima, nisu bili važan ili potencijalno utjecajan organ u rukovođenju školama. Naprimjer, uloga školskih odbora pri izboru direktora škole bila je ograničena, a njihova neovisnost kao organa rukovođenja bila je sputana činjenicom da su osnivači (drugim riječima, organi vlasti) imali značajan utjecaj na rad školskih odbora, ograničavajući, u velikoj mjeri, njihovu neovisnost u razmišljanju i djelovanju. Okvirni zakon izrađen je kako bi pružio širok krovni paket principa za osnovno i srednje obrazovanje u BiH, u koje spadaju i osnovni elementi odgovornog upravljanja obrazovanjem, kao što su: *javnost rada, odgovornost, angažiranost i učešće*. Kao dio Strategije reforme obrazovanja, Parlamentarna skupština BiH usvojila je Zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju 4. jula 2003. godine. Zakonska regulativa Republike Srpske, kantona i Brčko Distrikta usklađena je s Okvirnim zakonom. Zakonska regulativa, koja se donosi na nižem nivou, o osnovnom i srednjem obrazovanju, koja uključuje i podzakonske akte, još uvijek je u procesu usvajanja i daljnje razrade principa, postavljenih u Okvirnom zakonu.

2.3. Pravni osnov za funkcioniranje školskih odbora

2.3.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini

Član 51 Okvirnog zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini sadrži opće parametre za osnivanje školskih odbora i za njihovu ulogu u procesu obrazovanja.

„Svaka škola ima školski odbor.

Školski odbor odgovoran je za utvrđivanje i provođenje politike škole, generalno rukovođenje radom škole i efikasno korištenje kadrovskih i materijalnih resursa.

Članovi školskog odbora biraju se iz reda osoblja škole, osnivača škole, lokalne zajednice i roditelja, u skladu sa zakonom propisanom procedurom, a po principu ravnopravne zastupljenosti predstavnika navedenih struktura.

Sastav upravnog školskog odbora mora odražavati nacionalnu strukturu učenika i roditelja, školskog osoblja i lokalne zajednice, onako kako ona u datom trenutku izgleda u principu prema popisu stanovništva u BiH 1991. godine.

Vršenje dužnosti člana školskog odbora je dobrovoljno i bez naknade.“

Okvirni zakon zahtijeva da školski odbori budu formirani u svim javnim ustanovama, osnovnim i srednjim školama širom Bosne i Hercegovine, i da članovi budu izabrani u skladu s pozitivnom demokratskom praksom. Sa školskim odborima kao glavnim obilježjem efikasnog rukovođenja školom na lokalnom nivou – zapravo na radnom nivou – sve je više mogućnosti za izgradnju odgovornosti škole prema zajednici kojoj služi. Osim toga, bilo je jasno kako sistemu obrazovanja trebaju suvremene reforme, a školski odbori, obavljajući svoj zadatak, mogli bi doprinijeti reformi obrazovanja.

Dakle, članom 51 utvrđuje se:

1. Svaka škola mora imati školski odbor - nije riječ o opciji, nego o obavezi;
2. Uloga školskog odbora je u pitanjima koja se tiču pravaca djelovanja, rukovođenja kadrovskim pitanjima u školi;
Školski odbori trebaju imati aktivnu i važnu ulogu u rukovođenju školom, i kroz ovu reformu, data im je veća samostalnost. Školski odbor odgovoran je za utvrđivanje i primjenu obrazovne politike, praćenje provedbe politike djelovanja i omogućavanje racionalnog korištenja resursa.
Drugim riječima, školski odbori odgovorni su za opće rukovođenje školom i efikasno korištenje ljudskih potencijala i materijalnih resursa.
Naprimjer, iako školski odbori nemaju direktnu kontrolu nad finansijskim sredstvima, ipak imaju određeni utjecaj u donošenju finansijskih odluka preko davanja odobrenja za planiranje budžeta škole i podnošenju izvještaja o finansijskim poslovima i mogućnostima investiranja.
3. Da članovi školskog odbora budu birani iz širih interesnih grupa, na koji način bi bili stvoreni uvjeti za široku zastupljenost međusobno povezanih struktura koje rade na obrazovanju;
4. Pitanje zastupljenosti u pogledu nacionalne pripadnosti, povezuje se sa strukturom stanovništva: „... onako kako ona u datom trenutku izgleda, u principu, prema popisu stanovništva u BiH 1991. godine“;
5. Vršenje dužnosti člana školskog odbora na dobrovoljnoj je osnovi.

Pored toga, članom 52 Okvirnog zakona regulira se uloga školskih odbora u važnom postupku imenovanja direktora škole.¹²

Član 52 podjednako je važan kod stvaranja osnova za demokratsko upravljanje školom na lokalnom nivou, zato što ovaj član obavezuje školski odbor da bira direktore škola. Dužnosti direktora škole su značajne i obuhvataju sljedeće: *primjena zakona i podzakonskih akata; donošenje odluka o raspoređivanju nastavnika i drugog osoblja škole; zaključivanje ugovora o zaposlenju u školi; izrada i predlaganje finansijskog plana škole; provedba odluka školskog odbora.* Cilj ove odredbe potpuno je jasan: *izbaciti politiku iz škola, smanjiti centralizaciju, jer direktora javne škole imenuje školski odbor, po propisanoj proceduri.*

Članovima 51 i 52 Okvirnog zakona dat je početni osnov za formiranje školskih odbora i osnov za uvođenje demokratskog upravljanja obrazovanjem na nivou škole.

¹² «Direktora javne škole imenuje školski odbor, po proceduri koja se bliže uređuje zakonima entiteta, kantona, Brčko Distrikta i općim aktima škole. Direktor je odgovoran za svakodnevno rukovođenje školom i za vođenje pedagoških aktivnosti škole.»

2.3.2. Zakonski propisi na ostalim nivoima

Na osnovu člana 59(3) Okvirnog zakona i nakon 1. jula 2003. godine, kada je Zakon stupio na snagu, svi zakonski akti na ostalim nivoima, entitetskom, kantonalnom i nivou Brčko Distrikta, trebali su do 1. januara 2004. godine biti usklađeni s odredbama Okvirnog zakona. Ova odredba je podrazumijevala i usklađenost postojećih zakonskih akata na ostalim nivoima, kao i usvajanje neophodnih podzakonskih akata.

Tako je Zeničko-dobojski kanton usvojio:

Zakon	Članovi koji reguliraju pitanja školskog odbora
Zakon o osnovnoj školi („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 5/04 i 20/07)	82, 83, 84, 101 (1);
Zakon o srednjoj školi („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 5/04 i 20/07)	128, 129, 130;
Pravilnik o formiranju i radu školskih odbora („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 02/08)	
Pravilnik o imenovanju direktora škole („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 02/08)	

3. Upravljanje i rukovođenje školom

- Koji su školski organi i tijela zaduženi za upravljanje i rukovođenje školom?
- Koji su principi dobrog upravljanja u školi?

«Dok se pojam «upravljanje» upotrebljava da bi se naglasila otvorenost škola i odgojno-obrazovnih sistema, pojam «rukovođenje» upotrebljava se da bi se istakle tehničke i instrumentalne dimenzije upravljanja. Upravljamo stvarima ili ljudima čije se ponašanje ne može u potpunosti predvidjeti (npr. zbog postojanja autonomnih jedinica koje mogu zagovarati svoje interese i pregovarati o alternativnim rješenjima). Rukovodimo stvarima ili ljudima, čije se ponašanje može lakše predvidjeti. Kada upravljamo, pregovaramo, uvjeravamo, pogađamo se, vršimo pritisak, itd., jer nemamo potpun nadzor nad onima kojima upravljamo. Kada rukovodimo, nastojimo dati uputstva i naređivati, jer smatramo da imamo snažno i legitimno pravo da to uradimo. Kada govorimo o odgojno-obrazovnim sistemima, radije upotrebljavamo naziv «upravljanje». Kada govorimo o školama kao organizacionim jedinicama, češće upotrebljavamo naziv „rukovođenje.“»¹³

Školski organi i tijela su:

- školski odbor;
- direktor;
- vijeće roditelja;
- vijeće učenika;
- stručni organi škole.

1. Školski odbor

Odgovoran je za utvrđivanje i provedbu politike škole, uopće rukovođenje radom škole i efikasno korištenje kadrovskih i materijalnih resursa.

2. Direktor škole

Odgovoran je za svakodnevno rukovođenje školom i za vođenje pedagoških aktivnosti škole.

3. Vijeće roditelja¹⁴

Za uspješan odgojno-obrazovni proces nužno je da roditelji učenika budu redovno obavještavani o svim događanjima u školi, da budu aktivni učesnici u akcijama škole. Zato roditelji učenika imaju pravo, a škola obavezu, pomoći roditeljima da osnuju vijeće roditelja. Članove vijeća roditelja biraju roditelji učenika.

¹³ Backman E. I Trafford B. (2007.) «Demokratsko upravljanje školama», Vijeće Evrope, Strassbourg

¹⁴ Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 18/03)

Poslovi vijeće roditelja su da:

- a) *promovira interese škole u zajednici na čijem području se škola nalazi,*
- b) *predstavlja stavove roditelja učenika školskom odboru,*
- c) *podstiče angažman roditelja u radu škole,*
- d) *informira školski odbor o svojim stavovima kada ocijeni da je to potrebno, ili po zahtjevu školskog odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom,*
- e) *učestvuje u izradi i realizaciji odgovarajućih projekata kojima se potiče i unapređuje obrazovni rad u školi i*
- f) *kandiduje i bira predstavnike roditelja u školski odbor¹⁵.*

4. Vijeće učenika¹⁶

U cilju da omogući učenicima da učestvuju u donošenju odluka u školama, škola učenicima pomaže da osnuju vijeće učenika, čija je funkcija da:

- a) *promovira interese škole u zajednici na čijoj lokaciji se škola nalazi,*
- b) *predstavlja stavove učenika školskom odboru škole,*
- c) *podstiče angažman učenika u radu škole i*
- d) *informira školski odbor o svojim stavovima kad ocijeni da je to potrebno, ili po zahtjevu školskog odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom.¹⁷*

5. Stručni organi škole¹⁸

Škola ima stručne organe: nastavničko vijeće, odjeljsko vijeće i stručni aktiv.

Ovlaštenja, sastav i način rada stručnih organa škole bliže se uređuju zakonima iz oblasti obrazovanja na nivou entiteta, kantona, Brčko Distrikta BiH i općim aktima škole.

Kako bismo uspostavili modernu školsku upravu, moramo osigurati principe dobrog upravljanja. Dobra uprava u školi počiva na pet principa,¹⁹ a to su:

- pravna sigurnost
- otvorenost
- odgovornost
- efektivnost i efikasnost
- javnost i transparentnost

PRAVNA SIGURNOST

Pravna sigurnost podrazumijeva:

- poštivanje zakona i procedura;
- donošenje odluka na osnovu činjenica;
- profesionalnost u komunikaciji i radu;
- stručnu osposobljenost nastavnika, stručnih suradnika i suradnika²⁰;
- zaštićenost od političkih utjecaja.

¹⁵ Više o radu vijeća roditelja pogledati u Vodiču za rad vijeća roditelja u osnovnim i srednjim školama, <http://oscebih.org/documents/8376-bos.pdf>

¹⁶ Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 18/03)

¹⁷ Više o radu vijeća učenika pogledati u Priručniku za rad vijeća učenika srednjih škola, <http://oscebih.org/documents/6373-bos.pdf>

¹⁸ Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 18/03)

¹⁹ Sistematizacija glavnih principa upravnog prava u okviru programa SIGMA, inicijative Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) i Evropske unije, SIGMA dokument br. 27, prilog časopisa „Pravni savjetnik“, br. 2/2001 http://www.ads.gov.ba/javniispit/doc/evropski_principi_za_javnu_administraciju.pdf

²⁰ Član 69 Zakona o osnovnoj školi („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“ broj: 5/04 i 20/07): Za obavljanje pedagoških, pedagoško-psiholoških i bibliotekarskih poslova, osnovna škola ima stručne saradnike: pedagoga i bibliotekara odnosno višeg knjižničara, a može imati psihologa, socijalnog radnika, ljekara, te saradnika, medicinskog tehničara, knjižničara i sl.“ Broj stručnih saradnika i suradnika, te obavljanje njihovih poslova u osnovnoj školi, utvrđuje se u skladu sa Pedagoškim standardima“ i član 113 Zakona o srednjoj školi („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“ broj: 5/04 i 20/07)

OTVORENOST

Otvorenost podrazumijeva:

- pristupačnost za reviziju,
- izjavu o razlozima donošenja neke odluke kojom obavještavamo javnost o tim razlozima, te pružamo mogućnost svim zainteresiranim da doprinesu njenom kvalitetu.

ODGOVORNOST

Odgovornost, kao jedan od principa dobre uprave, podrazumijeva:

- osiguranje nadzora u postupku donošenja i provedbe odluka, što se postiže pravilima i procedurama koje utvrđujemo pravilima, pravilnikom i drugim aktima;
- zaštitu prava zaposlenika, učenika i roditelja, kako kroz dosljednu primjenu materijalnih i procesnih propisa, tako kroz korektan i odgovoran odnos u postupku;
- stalno poboljšavanje kvaliteta u radu, radi povećanja odgovornosti.

EFEKTIVNOST I EFIKASNOST

- Efektivnost podrazumijeva ostvarivanje relevantnih ciljeva. Izbor ciljeva i njihovo ostvarivanje ključna su mjerila uspješnosti škole.
- Efikasnost podrazumijeva racionalno korištenje resursa, odnosno koliko za postizanje ciljeva koristimo naše resurse – kadrovske i materijalne.

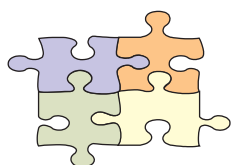
JAVNOST I TRANSPARENTNOST

Javnost podrazumijeva otvoren proces donošenja odluka kroz različite mehanizme, a prije svega:

- uključivanjem javnosti u donošenje odluka; i
- kroz mogućnost utjecaja građana na proces donošenja i kvalitet donesenih odluka.

Transparentnost podrazumijeva otvorenost procesa realizacije odluka, onih koje su donesene, a prije svega:

- otvorenost procedura u procesu realizacije odluka;
- upoznatost javnosti sa svakom fazom primjene odluka;
- upoznatost javnosti s ukupnim procesom primjene odluka i efektivnost njene realizacije.



VJEŽBA 2

Ukupno vrijeme za vježbu: 25 minuta.

Za rad u grupi imate 10 minuta. Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 5 minuta.

Zadatak:

U grupama od po četiri osobe (3 grupe), diskutirajte o vašim iskustvima o radu u vašoj školi:

- Vijeća roditelja;
- Vijeća učenika;
- Stručnih organa škole (nastavničko vijeće, odjeljenska vijeća i stručni aktivisti).

Napišite na koji način oni upravljaju sistemom obrazovanja, koje su im dobre, a koje loše strane. Kako unaprijediti njihov rad?

Nakon rada u grupi, odaberite izjavitelja grupe, koji će predstaviti stavove grupe o radu organa, koji (osim školskog odbora i direktora) upravljaju sistemom obrazovanja.

4. Nadležnosti školskog odbora

- **Šta su nadležnosti školskog odbora?**

Školski odbor osnovne škole, pored poslova utvrđenih zakonom, obavlja i sljedeće poslove:

- *vrši izbor nastavnika i stručnih suradnika;*
- *odlučuje o prestanku prava nastavnika, stručnih suradnika i suradnika na dalji odgojno-obrazovni rad;*
- *donosi odluke o broju, organiziranju i ukidanju odjeljenja osnovne škole;*
- *razmatra ostvarenje godišnjeg programa rada i realizaciju nastavnog plana i programa;*
- *usvaja pravila i druge akte osnovne škole;*
- *odlučuje o prigovoru roditelja, odnosno staratelja učenika, na rad nastavnika, stručnih suradnika i suradnika;*
- *razmatra odluke i preporuke nastavničkog vijeća, sindikata i vijeća uposlenika o poduzetim mjerama;*
- *odlučuje o prigovorima i žalbama uposlenika;*
- *podnosi izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole osnivaču, odnosno Ministarstvu;*
- *vrši i druge poslove utvrđene zakonom i aktima škole.²¹*

Školski odbor srednje škole, pored poslova utvrđenih Zakonom, obavlja i sljedeće poslove:

- *vrši izbor nastavnika, stručnih suradnika i suradnika;*
- *odlučuje o prestanku prava nastavnika, stručnog suradnika i suradnika na dalji odgojno-obrazovni rad;*
- *donosi odluke o broju, organiziranju i ukidanju odjeljenja srednje škole;*
- *razmatra plan upisa učenika;*
- *odlučuje o prigovoru roditelja, odnosno staratelja učenika, na rad nastavnika i stručnih suradnika;*
- *odlučuje o žalbama učenika, roditelja, odnosno staratelja učenika na odgojno-disciplinsku mjeru;*
- *odlučuje o prigovorima i žalbama radnika;*
- *odlučuje, na prijedlog nastavničkog vijeća ili direktora, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika izjavljenom na ocjenu o radu;*
- *imenuje i razrješava direktora škole;*
- *usvaja pravila srednje škole;*
- *podnosi izvještaje o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada srednje škole osnivaču, Pedagoškom zavodu i Ministarstvu;*
- *razmatra i druga pitanja, utvrđena pravilima srednje škole.²²*

5. Sastav, kriteriji za izbor i izbor članova školskog odbora

- **Šta propisuje Zakon u vezi sa sastavom školskih odbora?**
- **Koji su kriteriji za izbor članova školskog odbora?**
- **Kako se vrši izbor članova školskog odbora?**
- **U kojim slučajevima može biti poništeno članstvo u školskom odboru?**

Organ upravljanja u osnovnoj školi je školski odbor, a organ rukovođenja je direktor osnovne škole.

Školski odbor odgovoran je za utvrđivanje i provedbu politike rada škole, općenito, rukovođenje radom škole i efikasno korištenje kadrovskih i materijalnih resursa.

Osnovnom, odnosno srednjom školom upravlja školski odbor, koji ima pet članova.

Predsjednika i članove školskog odbora imenuje i razrješava osnivač. Ukoliko je škola u državnoj svojini, prava i obaveze osnivača vrši Vlada Kantona.

²¹ Zakon o osnovnoj školi («Službene novine Zeničko-dobojskog kantona», broj: 5/04 i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnoj školi («Službene novine Zeničko-dobojskog kantona», broj: 20/07)

²² Zakon o srednjoj školi («Službene novine Zeničko-dobojskog kantona», broj: 5/04 i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnoj školi («Službene novine Zeničko-dobojskog kantona», broj: 20/07)

Dva člana školskog odbora biraju se iz reda nastavnika, stručnih suradnika i osoblja škole, na prijedlog nastavničkog vijeća, jedan iz reda roditelja, odnosno staratelja učenika osnovne/srednje škole na prijedlog vijeća roditelja, jedan iz reda lokalne zajednice, a jednog bira Vlada Kantona.

Član školskog odbora kojeg bira Vlada Kantona i jedan član iz lokalne zajednice, biraju se u skladu s odredbama Zakona o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima Federacije Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj: 12/03).

U Zeničko-dobojskom kantonu, izraz „lokalna zajednica“ definiran je kao „mjesna zajednica“ i korišten za opisivanje jedinica lokalne uprave unutar jedne općine, koje su se prije rata bavile pružanjem općih usluga, a nakon rata su različito transformirane u jedinice koje pružaju nove usluge, organe slične udruženjima građana ili su potpuno ignorirane. Mjesne zajednice, kao jedinice lokalne samouprave, mogu veoma varirati u veličini; u nekim slučajevima, one predstavljaju samo jedno selo ili nekoliko sela. Međutim, njihova važnost isključivo ovisi o lokalnom, dobrovoljnom zalaganju i odnosima općinske vlasti prema ovim jedinicama. Mjesne zajednice su 2006. godine regulirane Zakonom o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH²³.

Ministarstvo će provesti proceduru izbora i imenovanja članova školskog odbora u skladu sa važećim zakonima, na način poštivanja principa zakonitosti, otvorene konkurencije i transparentnosti, ravnopravne zastupljenosti i kvaliteta kandidata za konačno imenovanje.

Sastav školskog odbora mora odražavati nacionalnu strukturu učenika i roditelja, školskog osoblja i lokalne zajednice, onako kako ona u datom trenutku izgleda, u principu, prema popisu stanovništva u BiH 1991. godine.

Vršenje dužnosti člana školskog odbora je dobrovoljno i bez naknade. Mandat članova školskog odbora traje četiri godine, i oni ne mogu biti birani više od dva puta.

Školski odbor će pokrenuti inicijativu za imenovanje novih članova odbora najmanje trideset (30) dana prije isteka mandata njegovih članova.

Članstvo u školskom odboru može biti poništeno u sljedećim slučajevima:

- a) član školskog odbora podnese zahtjev za prekid učešća u radu odbora;
- b) ukoliko se radi o nastavniku, odnosno stručnom suradniku ili drugom zaposleniku, u slučaju prestanka radnog odnosa;
- c) ukoliko se radi o roditelju, u slučaju da njegovo dijete prestane pohađati predmetnu osnovnu ili srednju školu;
- d) vijeće roditelja, nastavničko vijeće, lokalna zajednica ili osnivač, u ovisnosti o redu iz kojeg je predstavnik imenovan, odluči okončati članstvo tog člana u školskom odboru;
- e) školski odbor procijeni, (većinskim glasanjem), da član školskog odbora nije u stanju obavljati svoje dužnosti, ili nije aktivan u svom radu.

U slučaju da član školskog odbora dà otkaz ili napusti članstvo prije isteka mandata, školski odbor odgovoran je za pokretanje procedure prema osnivaču za imenovanje adekvatne zamjene.

U slučaju da školski odbor ne postupa u skladu sa Zakonom, a naročito ako školski odbor ne izvrši imenovanje direktora u skladu sa Zakonom, osnivač će pokrenuti proceduru za razrješenje školskog odbora.²⁴

6. Nadležnosti direktora škole

• Koje su nadležnosti direktora škole?

Direktor osnovne škole, pored poslova i zadataka utvrđenih Zakonom, obavlja i sljedeće poslove:

- *stara se o primjeni zakona i općih akata;*
- *predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za unapređivanje tog rada u okviru godišnjeg programa rada;*
- *odlučuje o raspoređivanju nastavnika i radnika osnovne škole na određene poslove i zadatke, u skladu sa rezultatima rada;*

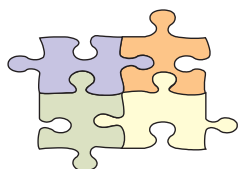
²³ Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj: 51/06)

²⁴ Iz Pravilnika o formiranju i radu školskih odbora („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 2/08)

- *podnosi izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole školskom odboru škole, osnivaču i Ministarstvu;*
- *prima u radni odnos ostale zaposlenike;*
- *sklapa ugovore o radu sa zaposlenicima škole;*
- *obavlja i druge poslove i radne zadatke predviđene ovim Zakonom i aktima škole.*

Direktor srednje škole, pored poslova i zadataka utvrđenih Zakonom, obavlja sljedeće poslove:

- *stara se o primjeni zakonskih propisa;*
- *predlaže program obrazovno-odgojnog rada i aktivnosti za unapređivanje istog u okviru godišnjeg programa rada i poduzima odgovarajuće mjere za njihovu realizaciju;*
- *odlučuje o raspoređivanju radnika srednje škole na određene poslove i zadaće, prema njihovoj stručnoj spremi, i vrši njihovo ocjenjivanje u skladu sa rezultatima njihovog rada;*
- *podnosi izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju srednje škole školskom odboru, osnivaču, Pedagoškom zavodu i Ministarstvu;*
- *obavlja i druge poslove predviđene ovim Zakonom i aktima škole.*



VJEŽBA 3

Ukupno vrijeme za vježbu: 5 minuta.

Svaki učesnik obuke ispisuje čije nadležnosti su napisane u koloni.

Upišite u kolonu 2:

- a) nadležnost školskog odbora;
- b) nadležnost direktora škole;
- c) nadležnost vijeća roditelja;
- d) nadležnost vijeća učenika.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

1. Predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za unapređivanje tog rada u okviru godišnjeg programa rada.	a b c d
2. Informira školski odbor o svojim stavovima, kada ocijeni da je to potrebno, ili po zahtjevu školskog odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom.	a b c d
3. Odlučuje o raspoređivanju nastavnika i radnika osnovne škole na određene poslove i zadatke, u skladu sa rezultatima rada.	a b c d
4. Promovira interese škole u zajednici na čijoj lokaciji se škola nalazi.	a b c d
5. Predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za njegovo unapređivanje, u okviru godišnjeg programa rada i poduzima odgovarajuće mjere za njihovu realizaciju.	a b c d
6. Odlučuje o prigovorima i žalbama radnika.	a b c d
7. Učestvuje u izradi i realizaciji odgovarajućih projekata, kojima se potiče i unapređuje obrazovni rad u školi.	a b c d
8. Odlučuje o žalbama učenika, roditelja, odnosno staratelja učenika na odgojno-disciplinsku mjeru.	a b c d
9. Donosi odluke o broju, organiziranju i ukidanju odjeljenja škole.	a b c d
10. Odlučuje, na prijedlog nastavničkog vijeća ili direktora, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika, izjavljenom na ocjenu o radu.	a b c d
11. Potiče angažman učenika u radu škole.	a b c d
12. Imenuje i razrješava direktora škole.	a b c d
13. Podnosi izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole školskom odboru škole, osnivaču i Ministarstvu.	a b c d
14. Usvaja pravila škole.	a b c d

7. Izbor, imenovanje i razrješenje direktora

- **Koje uvjete mora ispunjavati kandidat da bi bio izabran i imenovan za direktora škole?**
- **Kako se provodi postupak imenovanja direktora škole?**
- **Kako se vrši razrješenje direktora škole?**

7.1. Izbor i imenovanje direktora

Školski odbor i osnovne i srednje škole raspisuje konkurs za direktora, najkasnije tri mjeseca prije isteka mandata. Konkurs se objavljuje u javnim glasilima.

Konkurs za direktora osnovne škole sadrži odgovarajuće uvjete:

- da je državljanin BiH;
- da je zdravstveno sposoban
- da ima najmanje VI stepen stručne spreme (za direktora osnovne škole);
- da ispunjava uvjete za nastavnika, odnosno stručnog suradnika u osnovnoj školi;
- da ima profesionalni kvalitet nastavnika, odnosno stručnog suradnika
- da ima najmanje pet godina iskustva u odgojno-obrazovnom procesu i u pedagoškoj teoriji i praksi;
- da nema kriminalni dosje bilo koje vrste;

- da nije zaposlen na drugoj poziciji, koja može utjecati na eventualni sukob interesa;
- da nije u bilo kakvoj rodbinskoj vezi do drugog stepena (roditelji, djeca, braća i sestre) sa bilo kojim članom školskog odbora.

Konkurs za imenovanje direktora sadrži:

1. naziv ustanove s adresom;
2. uvjete za imenovanje direktora;
3. rok za podnošenje prijave kandidata;
4. period na koji se vrši imenovanje;
5. dokumente koji su kandidati dužni podnijeti uz prijavu;
6. način i rok obavješćavanja kandidata o rezultatima konkursa;
7. naznaku da nepotpune i nepravovremene pristigle prijave neće biti razmatrane.

Postupak izbora i imenovanja direktora škole, školski odbor provodi uz poštivanje principa:

- zakonitosti;
- otvorenosti i transparentnosti;
- kvalitete;
- zastupljenosti pri zapošljavanju;
- i neovisne provjere, u skladu sa važećim zakonima.

Nadzor nad provedbom procedure izbora i imenovanja direktora škole provodi Ministarstvo.

Direktora osnovne, odnosno srednje škole imenuje školski odbor na period od četiri godine, uz prethodno mišljenje Ministarstva i suglasnost osnivača.

Ukoliko je škola u državnoj svojini, prava i obaveze osnivača vrši Vlada Kantona.

U slučaju da predloženi kandidat ne dobije suglasnost Vlade Kantona, bit će imenovan sljedeći rangirani kandidat, koji je najuspješnije prošao otvorenu konkurenciju prema kriterijima konkursa.

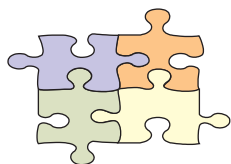
Po isteku mandata za direktora, ista osoba može biti ponovno imenovana za direktora osnovne, odnosno srednje škole na još jedan mandat, odnosno najviše dva uzastopna mandata.

Zaposleniku koji je imenovan za direktora osnovne, odnosno srednje škole, škola u kojoj je bio zaposlen dužna je, na zahtjev takvog zaposlenika, osigurati mirovanje njegovih prava i obaveza, a najduže onoliko koliko traje mandat direktora za koji je imenovan.

Ako na konkursu ne bude izabran direktor, školski odbor osnovne, odnosno srednje škole imenuje vršioca dužnosti, bez objavljivanja konkursa, iz reda nastavnika zaposlenih u školi.

Vršilac dužnosti imenuje se na period od dva mjeseca, uz prethodno pribavljenu suglasnost Ministarstva, i ima sva prava i obaveze direktora škole.

Osnivač srednje škole u privatnoj svojini, ima pravo imenovati direktora škole bez suglasnosti Vlade Kantona.²⁵

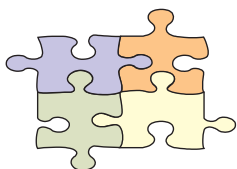


VJEŽBA 4

Školski odbor donio je odluku o izboru direktora, ali Ministarstvo nije dalo suglasnost na imenovanje predloženog kandidata, jer je u postupku nadzora nad provedbom konkursa utvrdilo kršenje procedure konkursa.

- Kako postupa školski odbor u ovom slučaju?

²⁵ Iz Pravilnika o imenovanju direktora škola („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona”, broj: 2/08)



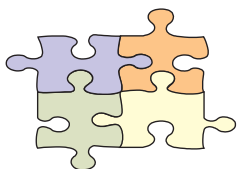
VJEŽBA 5

Školski odbor donio je odluku o izboru direktora, ali Ministarstvo nije dalo suglasnost na imenovanje predloženog kandidata.

- Kako postupa školski odbor u ovom slučaju?

Osnovna, odnosno srednja škola, u skladu sa Pedagoškim standardima, može na poslovima rukovođenja, općim aktom (pravila škole), utvrditi poslove pomoćnika direktora.

Izbor pomoćnika direktora vrši školski odbor, na prijedlog direktora, i uz suglasnost Ministarstva. Postupak izbora pomoćnika direktora, njegove ovlasti i dužnosti utvrđuju se pravilima škole



VJEŽBA 6

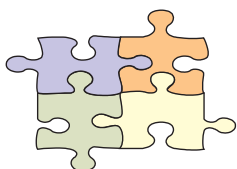
Zadatak:

Izvršite izbor direktora škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podaci potrebni, koga konsultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u grupi 45 minuta. Odaberite izvjestioca grupe koji će, u vremenu od 10 minuta, opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za direktora škole.

Članovi ste školskog odbora jedne gradske osnovne škole, koja postiže izuzetne rezultate duži niz godina. Direktor škole ističe drugi mandat. Raspisan je konkurs za izbor i imenovanje direktora škole. Na konkurs se prijavilo šest kandidata, i to:

- sadašnji direktor škole;
- nastavnik iz škole koja postiže izuzetne rezultate u radu s učenicima, ali nije omiljen među kolegama;
- bivši direktor susjedne škole;
- pedagog iz jedne seoske škole;
- nastavnica koja se posebno angažira u radu na kulturnoj i javnoj djelatnosti škole.



VJEŽBA 7

Zadatak:

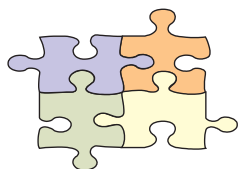
Izvršite izbor direktora škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podaci potrebni, koga konsultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u grupi 45 minuta. Odaberite izvjestioca grupe koji će, u vremenu od 10 minuta, opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za direktora škole.

Članovi ste školskog odbora jedne osnovne škole. Direktor škole ističe mandat. Raspisan je konkurs za izbor i

imenovanje direktora škole. Na konkurs se prijavilo pet kandidata, i to:

- nastavnica iz škole koja ima tri godine iskustva u odgojno-obrazovnom radu;
- nastavnik iz druge škole, koji je brat članice školskog odbora;
- sadašnji direktor škole, čije rad je ocijenjen uspješnim;
- nastavnik iz škole koji je dva uzastopna mandata bio direktor škole;
- nastavnica koja radi u područnoj školi i postiže značajne rezultate u kulturnoj i javnoj djelatnosti škole.



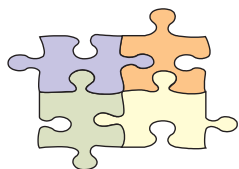
VJEŽBA 8

Zadatak:

Izvršite izbor direktora škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podaci potrebni, koga konsultirate, kako provodite postupak i donosite odluku? Rad u grupi 30 minuta. Odaberite izvjestioca grupe koji će, u vremenu od 5 minuta, opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za direktora škole.

Članovi ste školskog odbora jedne seoske osnovne škole. Direktor škole ističe drugi mandat. Raspisan je konkurs za izbor i imenovanje direktora škole. Na konkurs se prijavilo šest kandidata, i to:

- stručni suradnik škole koji ima izuzetne profesionalne kvalitete;
- nastavnica iz škole koja je kćerka člana školskog odbora, ali postiže dobre rezultate u kulturnoj i javnoj djelatnosti škole;
- nastavnik iz škole koji nije dobio na prethodnom konkursu suglasnost Ministarstva na izbor za direktora;
- nastavnik iz druge škole koji ima kriminalni dosje;
- nastavnica koja je omiljena među kolegama, ali se ne angažira u radu na kulturnoj djelatnosti škole;
- nastavnik iz škole koji je jedan mandat bio direktor u gradskoj osnovnoj školi.



VJEŽBA 9

Zadatak:

Izvršite izbor direktora škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podaci potrebni, koga konsultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u grupi 30 minuta. Odaberite izvjestioca grupe koji će, u vremenu od 5 minuta, opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za direktora škole.

Članovi ste školskog odbora jedne srednje škole. Direktor škole ističe mandat. Raspisan je konkurs za izbor i imenovanje direktora škole. Na konkurs se prijavilo šest kandidata, i to:

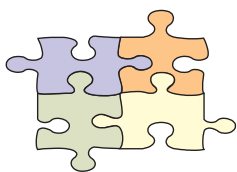
- nastavnik sa VI stepenom stručne spreme;
- nastavnica koja posjeduje izuzetne organizacijske sposobnosti;
- nastavnik iz škole koji ima 20 godina radnog iskustva u više škola;
- direktor koji je stekao diplomu VII stepena stručne spreme tokom školske godine;
- stručna suradnica škole, koja je supruga člana školskog odbora;
- sadašnja direktorica škole.

7.2. Razrješenje direktora

Školski odbor može razriješiti direktora i prije isteka vremena na koje je imenovan:

- na zahtjev direktora;
- ako je zbog provedbe odluke ili akta koje je donio, došlo do teže povrede prava zaposlenika ili imovine škole, kao i ako je njegovim odnosom nanесena šteta učenicima škole, odnosno njihovim roditeljima, starateljima ili društvenoj zajednici;
- u drugim slučajevima predviđenim zakonom ili aktima škole.

Ministarstvo može predložiti školskom odboru smjenu direktora osnovne, odnosno srednje škole prije isteka vremena na koje je imenovan, ako školski odbor ne prihvati izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole, koji se podnosi: školskom odboru, osnivaču, Pedagoškom zavodu i Ministarstvu, i utvrdi da je odgovoran za neuspjeh u odgojno-obrazovnom radu. Ukoliko je osnivač srednje škole Skupština Kantona, prava i obaveze osnivača iz ovog člana vrši Vlada Kantona.



VJEŽBA 10

Školski odbor nije prihvatio izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada i materijalnog poslovanja škole i o tome je obavijestio Ministarstvo. Ministarstvo predlaže školskom odboru da pokrene postupak za razrješenje direktora prije isteka njegovog mandata.

- Kako se provodi postupak razrješenja direktora škole?
- Koje informacije su vam potrebne za donošenje odluke?
- Kako ćete, nakon smjene direktora, omogućiti funkciju rukovođenja u školi?
- Kako se provodi postupak imenovanja novog direktora škole?

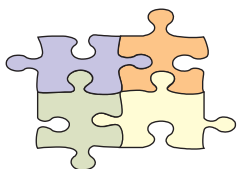
Zadaci:

1. Definirajte problem koji je naveden u primjeru;
2. Navedite prijedloge za rješenje problema.

Za rad imate 15 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 5 minuta.



VJEŽBA 11

Problem:

Praktično iskustvo direktorâ škole Zeničko-dobojskog kantona u vezi s upravljanjem školom i nadležnostima u procesu upravljanja, moglo bi se svesti na sljedeće bitne probleme:

- Nadležnost školskih odbora, prema Zakonu o osnovnoj i srednjoj školi je velika, ali u praksi, odgovornost prema tim nadležnostima formalne je prirode, ili uopće ne postoji, odnosno, ona proizilazi samo iz dobre volje svakog člana školskog odbora. Iz tog razloga, često se dešava da svojim donošenjem ili nedonošenjem odluka iz svoje nadležnosti, rad i normalno funkcioniranje škole može

doći u pitanje, jer osnivač nema efikasne mehanizme za sankcioniranje te neodgovornosti, ili su ti mehanizmi takvi da za njihovu provedbu treba puno vremena.

- U ovakvoj konstelaciji odnosa, nadležnosti direktora škola su formalizirane, pa oni, umjesto školskom odboru, odgovaraju osnivaču škole i drugim nadležnim organima vlasti, čak i za odluke za koje, prema Zakonu, uopće nisu nadležni, niti imaju mehanizme da spriječe donošenje štetnih odluka.
- Neke od nadležnosti, iako propisane Zakonom, u praksi su formalne prirode, jer ih se osnivač nije odrekao, i protuzakonito od školskih odbora zahtijeva traženje suglasnosti za donesene odluke. Najčešće je to slučaj sa donošenjem odluka koje se tiču radnih odnosa, formiranja broja odjeljenja, broja učenika u odjeljenju, itd.

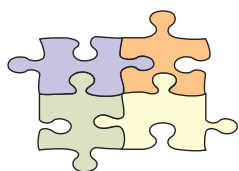
Zadaci:

1. Definirajte problem koji je naveden u primjeru;
2. Navedite prijedloge za rješenje problema;
3. Napišite jedno otvoreno pismo obrazovnim vlastima, sa prijedlogom prevazilaženja ovakve situacije.

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 10 minuta.



VJEŽBA 12

Problem:

Školski odbor nadležan je da vrši izbor nastavnika, stručnih suradnika i suradnika, i da odlučuje o prigovorima i žalbama radnika. Na konkurs za dva radna mjesta nastavnika, prijavilo se 35 stručnih nastavnika. Na sastanku školskog odbora donesena je odluka o izboru nastavnika, o čemu su obaviješteni svi kandidati.

U vremenu ostavljenom za prigovore, na odluku o izboru nastavnika pristigla su četiri (4) prigovora, u kojima se tvrdi da izbor nije bio objektivan, odnosno da nije bilo bodovanja i da je od strane školskog odbora došlo do prekoračenja ovlasti.

Školski odbor je na svojoj sjednici, zakazanoj povodom pristiglih prigovora, potvrdio svoju odluku.

Nezadovoljni nastavnici i dalje smatraju da su oštećeni i žele ostvarivati svoja prava, ali ne znaju kako.

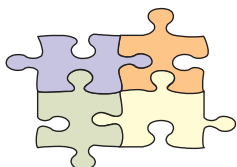
Zadatak:

1. Pretpostavite što više realnih situacija na koje se u praksi može naići i o njima prodiskutirajte.
2. Koji problem prepoznajete u primjeru?
3. Navedite listu aktivnosti koje bi trebalo poduzeti i predložite prijedloge za rješavanje problema.

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 10 minuta.



VJEŽBA 13

Članovi školskog odbora odlučuju o žalbama učenika, roditelja, odnosno staratelja učenika na odgojno-disciplinsku mjeru.

Roditelj učenika N.N. uložio je prigovor na odgojno-disciplinsku mjeru i smanjenje ocjene iz vladanja izrečene od strane odjeljenskog vijeća, zbog drskog ponašanja i vrijeđanja profesora na satu matematike.

Različita gledišta:

1. **DIREKTOR ŠKOLE** – ‘donosi konačnu odluku’ po pitanju navedene žalbe, na osnovu informacija koje dobija od ostalih učesnika. ‘Sam’ procjenjuje koji je način najbolji za utvrđivanje činjenica – pojedinačni razgovori, suočavanje svih, suočavanje pojedinih učesnika, ili neki drugi način, po njegovom izboru.
2. **RODITELJ UČENIKA** – nezadovoljan, smatra da je izrečena mjera preoštra. Ponašanje njegovog djeteta samo je odgovor na nekorektan odnos koji profesor ima prema učenicima, naročito prema njegovom djetetu. Prema informacijama koje roditelj ima, njegovo dijete svojim ponašanjem nije uvrijedilo profesora – samo je izreklo svoje mišljenje.
3. **PROFESOR MATEMATIKE** – ništa ne može promijeniti njegov stav da učenik mora biti kažnjen, čak smatra da je izrečena odgojno-disciplinska mjera preblaga za načinjeni prekršaj – povrijeđeno je njegovo dostojanstvo.
4. **RAZREDNIK** – smatra da je učenik kažnjen u skladu sa pravilnikom o disciplinskoj odgovornosti učenika i da takvu odluku direktor mora podržati, jer bi popuštanje u ovom slučaju dalo podršku učenicima problematičnog ponašanja i dovelo u pitanje autoritet profesora. Iznosi da je to mišljenje većine profesora zaposlenih u ovoj školi.
5. **PEDAGOG** – ne zauzima jasan stav. Prema informacijama koje je dobio, učenik je pogriješio.
6. **KAŽNJENI UČENIK** – izražava žaljenje što je njegov postupak krivo protumačen, jer nije namjeravao uvrijediti profesora, nego mu ukazati na grešku koju je učinio. Smatra da, kao učenik ove škole, ima pravo reći svoje mišljenje.
7. **DRUGI UČENIK (predsjednik odjeljenske zajednice odjeljenja iz kojeg je kažnjeni učenik)** – misli da je žalba učenika na mjestu, ali se boji javno izjasniti, te ne zauzima jasan stav.
8. **DRUGI** – prate na koji način direktor vodi razgovor, kako dobija potrebne informacije i kako donosi konačnu odluku.

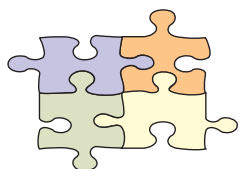
Zadaci grupe:

1. Podijeliti uloge prema tekstu.
2. Ponašati se u skladu s ulogama i o tome diskutirati u grupi.
3. Definirati problem i nadležnosti školskog odbora.
4. Navesti prijedloge za rješenje problema.

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 10 minuta.



VJEŽBA 14

Problem:

U jednoj osnovnoj školi, nastavničko vijeće je učeniku N.N. izreklo odgojno-disciplinsku mjeru *ukor nastavničkog vijeća* i smanjilo vladanje na „loše“.

Na sjednici školskog odbora dobili ste prigovor roditelja na izricanje odgojno-disciplinske mjere sljedeće sadržine:

Poštovani!

Dana XX. YY. 2008. godine mom djetetu N.N. je, od strane nastavničkog vijeća, izrečena odgojno-disciplinska mjera: ukor nastavničkog vijeća, i vladanje mu je smanjeno na „loše“. Ovo je prvi put u toku školske godine da sam obaviješten o tome da je mom djetetu izrečena odgojno-disciplinska mjera. Da sam ranije bio obavještavan, reagirao bih, i do ovoga ne bi došlo. Iz razgovora sa djetetom nisam stekao utisak da je prekršaj koji je počinio bio takve naravi da dobije ovakvu ocjenu iz vladanja. Pisanje grafita po zidovima škole uobičajeno je za mnoge sredine i za mnoge učenike, ali ne budu svi kažnjeni.

Kao organ upravljanja u školi, ljubazno vas molim da preispitate način na koji je mom djetetu izrečena odgojno-disciplinska mjera, ocijenite težinu prekršaja i donesete odluku o njenom ukidanju.

Želim da me o poduzetim mjerama što hitnije obavijestite.

S poštovanjem,

S.D.

Zadatak:

1. Definirajte problem;
2. Predložite mjere za rješenje problema;
3. Napišite odgovor roditelju.

Za rad imate 55 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

8. Rad školskih odbora²⁶

- **Na koji način školski odbor donosi odluke?**
- **Kako se organizira sjednica školskog odbora?**
- **Kako se sačinjava zapisnik sa sjednice školskog odbora?**

Sve odluke školskog odbora donose se na sastancima školskog odbora.

Školski odbor može donijeti odluku samo u slučaju da je većina članova školskog odbora prisutna na sastanku, a odluka školskog odbora će biti proglašena konačnom samo ako je većina članova školskog odbora glasala u korist odluke.

Članovi školskog odbora mogu djelovati samo kao kolektivni organ, i nemaju nadležnost za donošenje odluka izvan sastanaka školskog odbora.

Rasprave i odluke školskog odbora odvijaju se i donose na javan način, transparentno objavljuju na oglasnoj ploči škole, osim ako školski odbor, u izuzetnim slučajevima postojanja opravdane potrebe zaštite privatnosti trećih osoba, ne donese drugačiju odluku. Član školskog odbora koji se ne slaže s odlukom tog organa može, na zapisnik, utvrditi da se on ne slaže sa konačnom odlukom školskog odbora.

²⁶ Iz Pravilnika o formiranju i radu školskih odbora („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 2/08)

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Prvi sastanak školskog odbora zakazuje direktor škole. Ostale sastanke školskog odbora zakazuje predsjednik školskog odbora, a u slučajevima kada je predsjednik školskog odbora odsutan, sastanke zakazuje član školskog odbora kojeg je imenovao predsjednik, odnosno zamjenik predsjednika, kojeg imenuje školski odbor na svojoj konstituirajućoj sjednici. Predsjednik školskog odbora će zakazati sastanak školskog odbora na zahtjev:

- najmanje jedne trećine članova školskog odbora;
- direktora škole;
- drugih zainteresiranih struktura.

Predsjednik školskog odbora predlaže dnevni red za sastanak školskog odbora u konsultaciji sa direktorom škole, a konačan dnevni red utvrđuje školski odbor.

Prije sastanka školskog odbora, članove školskog odbora će njegov predsjednik, u pisanoj formi, obavijestiti o predloženom dnevnom redu, datumu, vremenu i mjestu održavanja sastanka školskog odbora.

U hitnim slučajevima, sastanci školskog odbora mogu biti zakazani putem telefona, elektronske pošte, ili na neki drugi adekvatan način.

Kada je to moguće, članovi školskog odbora će primiti relevantan pisani materijal u vezi sa pitanjem o kojem će se raspravljati na sljedećem sastanku školskog odbora. Zakazani datumi sastanaka školskih odbora bit će postavljeni na oglasnoj ploči u školi, sa predloženim dnevnim redom.

Prisustvo sjednicama školskog odbora obavezno je za direktora škole i bilo koju drugu osobu čije prisustvo sastanku zahtijeva školski odbor – u slučajevima kada se traži njihovo stručno mišljenje, ili ako moraju dati dodatno objašnjenje za određeno pitanje. Poziv za prisustvo sjednicama školskog odbora, sa predloženim dnevni redom, dostavlja se i sindikalnom povjereniku škole.

Na svakom sastanku školskog odbora vodi se zapisnik. Zapisnici trebaju sadržavati imena članova školskog odbora koji su prisustvovali sastanku, pitanja o kojima se raspravljalo tokom sastanka školskog odbora, kao i sve odluke školskog odbora. Zapisnike će potpisivati predsjednik školskog odbora, kao i osoba koja vodi zapisnik.

Izvodi iz zapisnika, kao i zaključci i odluke sa sastanaka školskog odbora, bit će postavljeni na oglasnoj ploči u školi, najkasnije sedam dana od dana održavanja sjednice.

Z A P I S N I K

sa _____ sjednice Školskog odbora O.Š. _____
(broj) (naziv škole)

iz _____ održane _____ 2008. godine, u prostorijama

(naznaka prostorija u kojima se održava sastanak)

Prisutni članovi: _____
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji prisustvuju sjednici)

Opravdano odsutni članovi: _____
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji su najavili svoje odsustvo i navesti njihove razloge).

Neopravdano odsutni članovi: _____
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji nisu najavili svoje odsustvovanje)

Pored članova _____ sjednici prisustvuju _____
(naznaka tijela)

(navesti imena i prezimena svih ostalih osoba koje prisustvuju sjednici i u kom svojstvu)

Sjednicom predsjedava: _____
(navesti ime i prezime osobe koja predsjedava sjednicom i u kom svojstvu)

Zapisnik sa sjednice vodi: _____
(navesti ime osobe koja vodi zapisnik)

Sjednica počela sa radom u _____ sati.

Predsjednik konstatira da sjednici prisustvuje dovoljan broj članova za rad (kvorum), pa predlaže sljedeći:

D N E V N I R E D

1. Ovjeravanje zapisnika sa prethodne _____ sjednice _____ od _____ 2008. godine;
2. _____ ;
3. _____
(navesti tačke dnevnog reda, kako je to predložio predsjednik sjednice)

Dnevni red je jednoglasno prihvaćen bez izmjene i dopuna.

Tačka 1. Ovjeravanje zapisnika sa prethodne _____ sjednice _____ od _____ 2008. godine.

Predsjednik obavještava prisutne da je zapisnik sa _____ sjednice _____ održane _____ 2008. godine dostavljen svim članovima, uz poziv za sjednicu, a zatim poziva članove da stave eventualne primjedbe na zapisnik.

Pošto nije bilo primjedbi, predsjednik konstatira da je jednoglasno potvrđen zapisnik sa _____ sjednice _____

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Tačka 2. _____

Predsjednik obavještava prisutne članove da su, uz poziv za sjednicu, primili izvještaj o _____, koji je pripremio _____.

Uvodno izlaganje podnio je _____ direktor škole.

Poslije podnesenog uvodnog izlaganja, predsjednik postavlja pitanja članovima da li neko želi uputiti neko pitanje podnosiocu uvodnog izlaganja.

Pošto nije bilo pitanja, predsjednik otvara raspravu o izvještaju _____.

U raspravi učestvuju:

1. _____.

(ime i prezime i kratak sadržaj rasprave)

2. _____.

Poslije završene rasprave, predsjednik stavlja izvještaj o _____ na glasanje, a zatim konstatira da je izvještaj o _____ jednoglasno prihvaćen, pa je donesena sljedeća

ODLUKA

1. Usvaja se izvještaj o _____, koji je pripremio _____ sa svim prijedlozima mjera sadržanim u ovom izvještaju.

2. Zadužuje se _____ da pristupi provedbi mjera iz izvještaja i da o tome obavijesti _____ najkasnije do _____ 2008. godine.

Tačka 3. _____ (itd.).

Pošto je dnevni red iscrpljen, predsjednik konstatira da je rad sjednice zaključen.

Sjednica zaključena u _____ sati.

ZAPISNIČAR

PREDSJEDNIK

9. Radno zakonodavstvo

- Kako se zasniva radni odnos u školi?
- Kako se zaključuje ugovor o radu: na neodređeno vrijeme, sa pripravnikom i sa nepunim radnim vremenom?
- Koji su privremeni, a koji povremeni poslovi u školi?
- Kakve vrste odmora pripadaju zaposlenicima škole?
- Pod kojim uvjetima se može odsustvovati s posla?
- Koje su mjere zaštite zaposlenika u školi?
- Kako se utvrđuje plaća, naknada i zaštita plaće?
- Koja je procedura za prestanak ugovora o radu?
- Koja su prava i obaveze iz radnog odnosa?
- Kako zaposlenici učestvuju u odlučivanju?
- Zašto se potpisuju kolektivni ugovori?
- Koja je procedura mirnog rješavanja radnih sporova?
- Koji su uvjeti za štrajk?

U nadležnosti školskih odbora je i:

- izbor nastavnika, stručnih suradnika i suradnika;
- odlučivanje o prestanku prava nastavnika, stručnog suradnika i suradnika na dalji odgojno-obrazovni rad;
- odlučivanje, na prijedlog nastavničkog vijeća ili direktora, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika, izjavljenom na ocjenu o radu;
- imenovanje i razrješavanje direktora škole;
- odlučivanje o prigovoru roditelja, odnosno staratelja učenika, na rad nastavnika, stručnih suradnika i suradnika;
- razmatranje odluke i preporuke nastavničkog vijeća, sindikata i vijeća zaposlenika o poduzetim mjerama;
- odlučivanje o prigovorima i žalbama zaposlenika.

S obzirom na obavezu ispunjavanja navedenih nadležnosti i odgovornost članova školskih odbora za donošenje odluka, koje se moraju zasnivati na zakonu, nužno se upoznati s osnovnim odredbama radnog zakonodavstva u školi.

Do donošenja Zakona o radu, radni odnosi u BiH bili su uređeni propisima donesenim prije državnog osamostaljenja naše zemlje, 1992. godine.

S obzirom na to, kao i na transformaciju imovinskih odnosa u BiH, a što se ogleda kroz pretvaranje društvene svojine u privatnu, mješovitu ili državnu, neophodno je bilo izvršiti i promjene u radnom zakonodavstvu.

Naime, prema Ustavu Federacije BiH,²⁷ postoji podjela ovlasti između federalne i kantonalne vlasti, pa, između ostalog, i u domenu socijalne politike. Iz ovako definiranog pojma proizilazi da će drugi posebni zakon imati prednost pred Zakonom o radu,²⁸ ukoliko su neka pitanja tim zakonima drugačije uređena.

9.1. Zasnivanje radnog odnosa

Radni odnos prema Zakonu o radu, zasniva se isključivo zaključivanjem ugovora o radu između poslodavca i zaposlenika.

POSLODAVAC (škola – direktor kao ovlaštena osoba škole) je fizička ili pravna osoba koja zaposleniku daje posao, te mu za obavljeni rad, prije svega, isplaćuje plaću, a dužan je izvršavati i druge obaveze prema zaposleniku, u skladu sa Zakonom i drugim propisima.

ZAPOSLENIK (nastavnik, stručni suradnik i suradnik) je fizička osoba koja je zaposlena na osnovu ugovora o radu, a u radnom odnosu lično obavlja za poslodavca određene poslove, te na osnovu toga ostvaruje prava i obaveze, u skladu sa Zakonom i drugim propisima.

²⁷ ("Službene novine Federacije BiH", broj: 1/94)

²⁸ ("Službene novine Federacije BiH", broj: 43/99, 32/99, 32/00, i 29/03)

Zaključivanje ugovora o radu suštinska je novina u odnosu na dosadašnje norme koje su uređivale to pitanje. Naime, do sada je radni odnos zasnivan na osnovu odluke o izboru, odnosno ugovora o zapošljavanju, te faktičkim stupanjem radnika na posao. Ugovor o radu postaje pravno valjan nakon zaključivanja sporazuma stranaka o bitnim elementima tog ugovora. Jedan od bitnih elemenata ugovora o radu je i dan stupanja zaposlenika na posao, jer se sa tim danom zasniva radni odnos. Ukoliko, naime, zaposlenik ne stupi na posao određenog dana, ili poslodavac neopravdano odbije njegovo stupanje na posao, ugovorne strane mogu zahtijevati raskid ugovora o radu, sa pravom na naknadu štete.

9.2. Zaključivanje ugovora o radu

Zakon o radu propisuje pismenu formu ugovora o radu kao pravilo.

Maloljetnik ne može zaključiti ugovor o radu za obavljanje poslova koji mogu ugroziti njegovo zdravlje, moral ili razvoj.

Smatra se da invalidna osoba, koja je osposobljena za obavljanje određenih poslova, ima zdravstvenu sposobnost za obavljanje tih poslova.

Uvjeti za zaključivanje ugovora o radu, odnosno za zasnivanje radnog odnosa, mogu biti opći i posebni. Opće uvjete za zaključivanje ovog ugovora mora ispunjavati svaka osoba koja se želi zaposliti.

1. Opći uvjeti za zaključivanje ugovora o radu su:

- a) godine života (15 godina); i
- b) opća zdravstvena sposobnost.

Međunarodnim dokumentima²⁹ utvrđeno je da se radni odnos ne može zasnovati prije odgovarajuće starosne dobi. Ugovor o radu sa djetetom mlađim od 15 godina, zaključen suprotno navedenoj odredbi je ništavan, i ne proizvodi nikakve pravne posljedice.

Drugi opći uvjet za zaključivanje ugovora o radu, odnosno zasnivanje radnog odnosa je opća zdravstvena sposobnost. Zdravstvena sposobnost može biti opća ili djelimična sposobnost za pojedinu vrstu posla, potpuna nesposobnost za bilo kakav rad, ili se pak za određenu vrstu posla, odnosno za određeno radno mjesto, mogu tražiti posebni zdravstveni uvjeti, što se mora periodično kontrolirati. Naprimjer, zaposlenici u saobraćaju, ugostiteljstvu, ronioci i sl., moraju biti potpuno zdravi, s obzirom na karakter posla koji trebaju obavljati. U svakom slučaju, zaposlenik dokazuje zdravstvenu sposobnost ljekarskim uvjerenjem, koje izdaje nadležna zdravstvena ustanova.

Navedeni opći uvjeti od bitnog su utjecaja za zasnivanje radnog odnosa, jer osoba, koja ne bi ispunjavala bilo koji od ova dva uvjeta, ne bi mogla zasnovati radni odnos. Ako bi takva osoba ipak zaključila ugovor o radu, odnosno zasnovala radni odnos, takav ugovor smatrao bi se ništavnim.

2. Posebni uvjeti za zaključivanje ugovora o radu

Posebni uvjeti za zaključivanje ugovora o radu su oni koji su utvrđeni Zakonom, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu, a odnose se na obavljanje konkretnih poslova. Za obavljanje poslova potrebna je određena školska, odnosno stručna sprema, znanje i sposobnost, što se konkretizira utvrđivanjem uvjeta za obavljanje svakog konkretnog posla. Ti uvjeti određuju se unaprijed, s obzirom na objektivne potrebe za zasnivanje radnog odnosa, tako da posebni uvjeti ne mogu biti predmet naknadnog sporazuma ili izmjene tih uvjeta između osoba koje zaključuju ugovor o radu. Također, kao posebni uvjeti mogu se za određene poslove utvrditi i godine života i posebne psihofizičke sposobnosti.

Iako vrijedi pravilo o slobodnom izboru zaposlenika od strane poslodavca, ugovor o radu može biti zaključen samo sa zaposlenikom koji ispunjava posebne uvjete utvrđene Zakonom, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu. Međutim, dok je u dosadašnjim propisima bilo predviđeno pravo na zaštitu zainteresiranih kandidata, ako je po oglasu ili konkursu izabran kandidat koji ne ispunjava tražene uvjete, Zakonom o radu ne predviđa se

²⁹ Pri utvrđivanju općeg uvjeta da, kao minimalna granica za zasnivanje radnog odnosa, bude starosna dob od 15 godina, imala se u vidu Konvencija broj 138, o minimalnim godinama starosti za prijem u radni odnos iz 1973. godine, Preporuka broj 146 o minimalnim godinama za zapošljavanje (1973. godina) i Konvencija UN-a o pravima djeteta (1959. godina)

nikakva zaštita prava drugih zainteresiranih osoba za rad na tim poslovima. Međutim, iako nema izričite odredbe, mišljenje je da takve osobe zaštitu svojih prava mogu ostvariti pred nadležnim sudom.

Ugovor o radu zaključuje se na neodređeno i na određeno vrijeme

Polazeći od pravila da se ugovor o radu zaključuje na neodređeno vrijeme, zaključivanje ugovora o radu na određeno vrijeme predstavlja izuzetak, za koji mora postojati stvaran i važan razlog, kao naprimjer:

- kad se radi o sezonskim poslovima;
- zamjeni privremeno odsutnog radnika;
- radu na određenom projektu;
- privremenom povećanju obima posla, te
- drugim slučajevima utvrđenim kolektivnim ugovorom.

Radni odnos, koji je zasnovan na osnovu ugovora o radu na određeno vrijeme, prestaje istekom roka za svaki pojedinačni slučaj. Taj rok može biti određen kalendarski (tj. do određenog datuma), ili ispunjenjem određenog uvjeta (naprimjer, do završetka određenog posla ili povratkom odsutnog zaposlenika, i sl.).

Kao što je već naprijed naglašeno, bitni elementi ugovora o radu su plaća, lični rad (lično obavljanje preuzetih poslova) i radno mjesto, a sva ostala prava proizilaze iz odredaba Zakona, kolektivnog ugovora ili pravilnika o radu, tako da ih nije obavezno utvrđivati ugovorom, već je dovoljno uputiti na odgovarajuće propise kojim se ta pitanja uređuju.

Poslodavac može zaposleniku omogućiti obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad, u skladu sa potrebama posla, kako bi što više došla do izražaja radna sposobnost i znanja zaposlenika. Međutim, poslodavac je obavezan, prilikom promjena ili uvođenja novog načina ili organiziranja rada, omogućiti zaposleniku obrazovanje, osposobljavanje ili usavršavanje za rad. Također, ova obaveza odnosi se i na zaposlenika, koji je dužan da se, u skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, obrazuje, osposobljava i usavršava za rad. Konkretni uvjeti za obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad, u smislu ovog člana, uređuju se kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu.³⁰

SADRŽAJ ZAKLJUČENOG UGOVORA O RADU

Ugovor o radu sadrži, naročito, podatke:

1. naziv i sjedište poslodavca;
2. ime, prezime, prebivalište, odnosno boravište zaposlenika;
3. trajanje ugovora o radu;
4. datum otpočinjanja rada;
5. mjesto rada;
6. radno mjesto na koje se zaposlenik zapošljava i kratak opis poslova;
7. dužina i raspored radnog vremena;
8. plaća, dodaci na plaću, naknade, te periodi isplate;
9. trajanje godišnjeg odmora;
10. otkazni rokovi kojih se mora pridržavati zaposlenik i poslodavac;
11. drugi podaci u vezi s uvjetima rada utvrđenim kolektivnim ugovorom.

³⁰ Vidi Prilog 2 za primjere ugovora o radu

9.3. Ugovor o radu sa pripravnikom

Poslodavac može zaključiti ugovor o obavljanju pripravničkog staža sa pripravnikom na onoliko vremena koliko traje pripravnički staž, propisan za zanimanje na koje se odnosi. Ugovor se zaključuje u pisanoj formi, a kopiju ugovora poslodavac dostavlja nadležnoj službi za zapošljavanje u roku od pet dana od dana njegovog zaključivanja, radi evidencije i kontrole.

Pripravnikom se smatra osoba sa završenom srednjom ili višom školom, odnosno fakultetom, koja prvi put zasniva radni odnos u tom zanimanju, a koja je, prema Zakonu, obavezna položiti stručni ispit, ili joj je za rad u zanimanju potrebno prethodno radno iskustvo.

U toku obavljanja pripravničkog staža, pripravnik ima pravo na novčanu naknadu u iznosu najmanje 80% od najniže plaće. Poslodavac i pripravnik mogu se dogovoriti i o većem iznosu novčane naknade, ovisno o stručnoj spremi pripravnika. Poslodavac osigurava pripravnika za slučaj povrede na radu i profesionalne bolesti, a zdravstveno osiguranje osigurava nadležna služba za zapošljavanje.

Pripravnik ima pravo na odmor - u toku radnog dana, dnevni odmor između dva uzastopna radna dana i sedmični odmor.

Nakon završenog pripravničkog staža, pripravnik polaže stručni ispit, u skladu sa Zakonom, propisom Kantona ili pravilnikom o radu.

9.4. Ugovor o radu sa nepunim radnim vremenom

Zakonom o radu predviđena je mogućnost da se ugovor o radu može zaključiti i sa nepunim radnim vremenom. Naime, rad sa nepunim radnim vremenom bit će prakticiran u slučajevima kada škola ili karakter procesa rada, odnosno obim poslova radnog mjesta, ne zahtijeva puno radno vrijeme (naprimjer, u manjim privrednim društvima i ustanovama poslovi ekonomiste ili pravnika). Zakonom o radu nije predviđen nijedan izuzetak u pogledu radnog mjesta za koje se ne bi moglo utvrditi nepuno radno vrijeme.

Ugovor o radu za rad sa nepunim radnim vremenom, zaključuje se na isti način kao i za rad sa punim radnim vremenom.

Zaposlenik može ugovor o radu zaključiti na puno radno vrijeme samo sa jednim poslodavcem.

Međutim, ukoliko ugovor o radu zaključuje sa nepunim radnim vremenom, zaposlenik može zaključiti više takvih ugovora, i na taj način ostvariti puno radno vrijeme. Kod svakog poslodavca zaposlenik ostvaruje prava, srazmjerno dužini radnog vremena koje kod njega provede (naprimjer, plaću, naknadu plaće), u skladu sa kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Neka prava ne ovise o dužini radnog vremena, naprimjer, pravo na godišnji odmor, i on se istovremeno koristi kod svih poslodavaca, o čemu se, kao i o drugim nekim pitanjima, poslodavci trebaju prethodno dogovoriti sa zaposlenikom.

Ovdje ćemo napomenuti najkarakterističnije slučajeve kada zaposlenik, koji je zaključio ugovor o radu sa nepunim radnim vremenom, ima prava kao i zaposlenik koji je zaključio ugovor o radu na puno radno vrijeme. To je, naprimjer, pravo na godišnji odmor od najmanje 18 radnih dana (uz ispunjenje zakonskog uvjeta u pogledu neprekidnog radnog staža), pravo na štrajk, i drugo. Prava iz zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja ostvaruju se u skladu sa posebnim propisima.

Noćni rad za osoblje koje radi u nastavno-obrazovnom procesu nije u mirnodopskim – redovnim okolnostima niti izvodljiv, niti preporučljiv, a neke druge službe (čuvari koji rade na osiguranju objekata) moguće je da rade noću. Reguliranje takvog radno-pravnog odnosa vršit će se u skladu s odredbama propisa iz radnog prava (naprimjer, Zakona o radu).

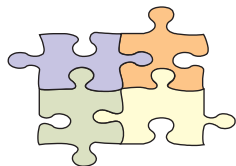
10. Privremeni i povremeni poslovi

Za obavljanje privremenih i povremenih poslova može se zaključiti ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova, pod uvjetima:

1. da su privremeni i povremeni poslovi utvrđeni u kolektivnom ugovoru ili u pravilniku o radu;
2. da privremeni i povremeni poslovi ne predstavljaju poslove za koje se zaključuje ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme, sa punim ili nepunim radnim vremenom; i
3. da ne traju duže od 60 dana u toku kalendarske godine.

Osobi koja obavlja privremene i povremene poslove osigurava se odmor u toku rada, pod istim uvjetima kao i za zaposlenike u radnom odnosu, i druga prava, u skladu sa propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju.

Ugovor se može zaključiti sa svakom osobom koja ispunjava uvjete za obavljanje poslova, za koje se zaključuje ugovor (nezaposlena, već zaposlena osoba, penzioner, zaposlenik koji je zaposlen kod tog poslodavca, i slično). Za obavljanje ovih poslova zaključuje se ugovor u pismenoj formi. Ugovor sadrži: vrstu, način, rok izvršenja poslova i iznos naknade za izvršeni posao. Ovaj ugovor nema karakter ugovora o radu, koji se zaključuje u skladu sa Zakonom o radu, i na osnovu kojeg se zasniva radni odnos.



VJEŽBA 15

U jednoj od osnovnih škola, školski odbor je izabrao nastavnicu biologije N.N., kao najuspješniju kandidatkinju, za radno mjesto nastavnika biologije. Direktor je nezadovoljan izborom kandidatkinje, što je osporavao još tokom donošenja odluke školskog odbora o izboru kandidatkinje. Smatra da ona nije najuspješnija, nego je, zbog rođaćkih veza (snaha člana školskog odbora), visoko ocijenjena na intervjuu. Nevoljno je sa nastavnicom N.N. potpisao ugovor o radu i ona je trebala stupiti na posao XX.YY.ZZ. godine, međutim, direktor je neopravdano odbio njeno stupanje na posao. Nastavnica N.N. uputila je žalbu školskom odboru i nastavničkom vijeću.

Diskusija plenarno 15 minuta.

Zadatak:

1. Koji su propusti učinjeni u proceduri prijema u radni odnos?
2. Koje činjenice biste naveli da vi pišete žalbu u ime nastavnice N.N.?
3. Kakvu odluku biste donijeli nakon razmatranja žalbe?
4. Da li biste pokretali postupak utvrđivanja odgovornosti učesnika konkursa (školski odbor, direktor, nastavnica N.N.)?

11. Odmori

Zaposlenik, koji radi puno radno vrijeme, ima pravo na:

- a) Odmor u toku radnog dana, u trajanju od najmanje 30 minuta. Izuzetno, poslodavac je dužan zaposleniku, na njegov zahtjev, omogućiti odmor u toku radnog dana u trajanju od jednog sata za jedan dan u toku radne sedmice. Vrijeme odmora u toku radnog dana ne uračunava se u radno vrijeme. Pravo na odmor u toku radnog dana ne bi se moglo zamijeniti nekim drugim pravom (naprimjer, novčana naknada). Pravo na ovaj odmor ima i zaposlenik koji radi skraćeno radno vrijeme, s obzirom da se skraćeno radno vrijeme ovih zaposlenika smatra punim radnim vremenom.
- b) Dnevni odmor između dva uzastopna radna dana, u trajanju od najmanje 12 sati neprekidno. Izuzetno, za vrijeme rada na sezonskim poslovima, zaposlenik ima pravo na odmor u trajanju od najmanje 10 sati neprekidno, a za maloljetne zaposlenike u trajanju od najmanje 12 sati neprekidno.
- c) Sedmični odmor, u trajanju od najmanje 24 sata neprekidno, a ako je neophodno da radi na dan svog sedmičnog odmora, osigurava mu se jedan dan u periodu određenom prema dogovoru poslodavca i zaposlenika.

Dani ovog odmora ne bi se mogli kumulirati i naknadno koristiti (naprimjer, 15 dana neprekidno), nego samo u periodu koji bude određen dogovorom poslodavca i zaposlenika.

Zaposleniku se ne može uskratiti pravo na odmor u toku rada, dnevni odmor i sedmični odmor.

Zaposlenik, koji radi nepuno radno vrijeme, ne ostvaruje pravo na odmor u toku radnog dana, jer je to pravo vezano za rad sa punim radnim vremenom.

Međutim, ovi zaposlenici koriste dnevni i sedmični odmor, kao i zaposlenici koji rade puno radno vrijeme.

Zaposlenici, koji rade skraćeno radno vrijeme, ostvaruju i pravo na odmor u toku radnog dana, s obzirom na to da se njihovo skraćeno radno vrijeme izjednačava sa punim radnim vremenom. Svakako, ovi zaposlenici ostvaruju i pravo na dnevni i sedmični odmor.

- d) Plaćeni godišnji odmor, u trajanju od najmanje 18 radnih dana. Maloljetni zaposlenik ima pravo na godišnji odmor u trajanju od najmanje 24 radna dana. Zaposlenik, koji radi na poslovima na kojima se, uz primjenu mjera zaštite na radu, nije moguće zaštititi od štetnih utjecaja, ima pravo na godišnji odmor u trajanju od najmanje 30 radnih dana.

I zaposlenik koji radi nepuno radno vrijeme ima pravo na godišnji odmor prema kriterijima utvrđenim pravilnikom o radu, ali ne manje od 18 radnih dana, osim u slučaju da nije ispunio pravo na "puni godišnji odmor" - nema šest mjeseci neprekidnog rada.

Ako je zaposlenik u tom vremenu bio na bolovanju, porođajnom odsustvu, i u drugim sličnim slučajevima (vrijeme koje se priznaje u staž osiguranja), i to se vrijeme, također, uračunava u neprekidan rad.

Zaposlenik koji se prvi put zaposli, ili ako ima prekid rada između dva radna odnosa, duži od osam dana, ima pravo na najmanje jedan dan godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec dana rada.

I zaposlenik koji je zaključio ugovor o radu na određeno vrijeme stiče pravo na godišnji odmor, pod istim uvjetima kao i zaposlenik koji je zaključio ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Godišnji odmor može se koristiti u dva dijela.

Ako zaposlenik koristi godišnji odmor u dijelovima, prvi dio koristi bez prekida u trajanju od najmanje 12 radnih dana u toku kalendarske godine, a drugi dio najkasnije do 30. juna sljedeće godine. Zaposlenik ima pravo koristiti jedan dan godišnjeg odmora kad on to želi, uz obavezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije njegovog korištenja.

Prema tome, kada će zaposlenik koristiti godišnji odmor, ovisit će, prvenstveno, o potrebi rada, a ne o njegovoj ličnoj želji. Ovo je jako interesantno za proces obrazovanja, gdje se, u pravilu, godišnji odmor i koristi prema „potrebama“ poslodavca, a ne prema ličnim željama zaposlenika. Godišnji odmor se koristi kolektivno, za vrijeme zimskog i ljetnog raspusta.

Zaposlenik se ne može odreći prava na godišnji odmor i zaposleniku se ne može uskratiti pravo na godišnji odmor, niti se može izvršiti isplata naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora. Korištenje godišnjeg odmora ima svoju svrhu, prvenstveno, sa zdravstvenog stanovišta. Pravilnim korištenjem godišnjeg odmora osigurava se zaštita zdravlja i života zaposlenika i kvalitetnije obavljanje poslova.

12. Odsustvo sa posla

Zaposlenik ima pravo na odsustvo sa posla uz naknadu plaće do sedam radnih dana u jednoj kalendarskoj godini - plaćeno odsustvo u slučaju: stupanja u brak, porođaja supruge, teže bolesti ili smrti člana uže porodice, odnosno domaćinstva. Članom uže porodice smatraju se: supružnici, odnosno vanbračni supružnici, dijete (bračno, vanbračno, usvojeno, pastorče i dijete bez roditelja uzeto na izdržavanje), otac, majka, očuh, maćeha, usvojilac, djed i baka (po ocu i majci), braća i sestre.

Propisom kantona, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu, mogu se utvrditi i drugi slučajevi odsustva uz naknadu plaće i u dužem trajanju od sedam dana.

Poslodavac može zaposleniku, na njegov zahtjev, odobriti odsustvo sa posla bez naknade plaće - neplaćeno odsustvo. Izuzetno, poslodavac je dužan omogućiti zaposleniku odsustvo do četiri radna dana u jednoj kalendarskoj godini, radi zadovoljavanja njegovih vjerskih, odnosno tradicijskih potreba, s tim da se odsustvo od dva dana koristi uz naknadu plaće - plaćeno odsustvo.

Za vrijeme plaćenog odsustva za zadovoljenje vjerskih, odnosno tradicijskih potreba zaposlenika, prava i obaveze zaposlenika koji se stiču na radu i po osnovu rada, miruju.

13. Zaštita prava zaposlenika

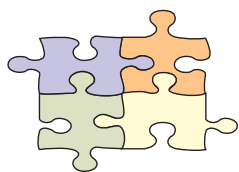
Poslodavac je dužan omogućiti zaposleniku da se upozna sa propisima o radnim odnosima i propisima iz oblasti zaštite na radu u roku od 30 dana od dana stupanja zaposlenika na posao.

To se može postići tako da se propisi daju poslodavcima, članovima zaposleničkih vijeća, sindikalnim povjerenicima, da su dostupni na oglasnoj ploči, da, eventualno, budu štampani u glasilu koje izdaje poslodavac, da se daju zaposleniku na uvid na njegov zahtjev, i sl. Ovu obavezu osposobljavanja zaposlenika ne treba shvatiti isključivo kao obavezu poslodavca, jer i sami zaposlenici dosta mogu učiniti na zaštiti svoga života i zdravlja.

13.1. Zaštita žene i materinstva

Prema propisima o radu i zaštiti na radu, kao kategorija zaposlenika, koja uživa posebnu zaštitu na radu, jesu i žene - zaposlenice, a što proizilazi i iz odgovarajućih međunarodnih konvencija³¹. Ne može se osobi ženskog spola narediti, niti osoba ženskog spola može biti raspoređena da obavlja naročito teške fizičke poslove, radove pod zemljom ili pod vodom, te druge poslove koji, s obzirom na njene psihofizičke karakteristike, ugrožavaju njen život i zdravlje. Međutim, izuzetno, od ove zabrane izuzeta je određena kategorija žena, kao što su: žene koje obavljaju rukovodeće poslove, poslove zdravstvene i socijalne zaštite, studentice, zaposlenice koje tokom školovanja moraju provesti neko vrijeme u rudnicima, i drugo.

Poslodavac ne može odbiti da zaposli ženu zbog njene trudnoće, ili joj zbog tog stanja otkazati ugovor o radu, ili je rasporediti na druge poslove. Izuzetno, žena za vrijeme trudnoće, odnosno dojenja djeteta, može biti raspoređena na druge poslove, ako je to u interesu njenog zdravstvenog stanja koje je utvrdio ovlašteni liječnik.



VJEŽBA 16

Nastavnica A.A., koja je u školi poznata da se nekorektno ponaša prema učenicima, često je i kasnila na nastavu. Kolege u školi ogorčene su činjenicom da direktor, jer je nastavnica A.A. trudna, ne poduzima nikakve radnje utvrđivanja disciplinske odgovornosti. Nastavnica traži odsustvo s posla duže od sedam dana zbog smrti tetke. Direktor škole ne odgovara na njen zahtjev. Dobija pismeni zahtjev od nastavnika, koji od njega traže da poduzme mjere utvrđivanja disciplinske odgovornosti. Istovremeno, roditelji učenika direktoru upućuju žalbu na nekorektno ponašanje nastavnice A.A. prema učenicima. Direktor predlaže školskom odboru da je rasporede na druge poslove.

Diskusija plenarno 15 minuta.

Zadatak:

1. Koje propuste su učinili nastavnica A.A. i direktor?
2. Koje činjenice biste uzeli u razmatranje prilikom donošenja odluke?
3. Kakvu odluku biste donijeli nakon razmatranja svih podnesaka, koje je direktor dobio?

14. Plaće i naknade plaća

14.1. Plaća

Pravilnik o radu kojim se, pored ostalog, uređuju plaće zaposlenika, donosi sam poslodavac, uz prethodno konsultiranje vijeća zaposlenika. Konsultiranje je obavezujuće, jer se radi o odluci koja je značajna za prava i interese zaposlenika. Ako kod poslodavca nije formirano vijeće zaposlenika, konsultiranje se obavlja sa sindikatom. Poslodavac, kojeg obavezuje kolektivni ugovor ili pravilnik o radu, ne može zaposleniku obračunati

³¹ Konvencija broj 103 o zaštiti materinstva (1952. godina); Konvencija broj 100 o jednakosti nagrađivanja radne snage osoba muškog i ženskog spola za rad jednake vrijednosti (1951. godina)

i isplatiti plaću manju od plaće utvrđene kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu. Ako je zaključen kolektivni ugovor koji obavezuje poslodavca, pravilnikom o radu utvrđuje se i najniža plaća, i to najmanje u visini koja je utvrđena kolektivnim ugovorom. Utvrđivanjem najniže plaće osigurava se cijena rada za najjednostavnije poslove, koja ujedno predstavlja osnovicu za utvrđivanje plaće zaposlenika za obavljeni posao, uzimajući u obzir stepen složenosti poslova i drugih elemenata koji su od bitnog utjecaja za utvrđivanje plaće.

Periodi isplata plaća ne mogu biti duži od 30 dana, a utvrđuju se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Ovakvim rješenjem daje se mogućnost da se plaće mogu isplaćivati i u kraćim periodima, kao što je, naprimjer, petnaestodnevni ili sedmodnevni period. Poslodavac je obavezan zaposleniku, prilikom isplate plaće, uručiti pismeni obračun, iz kojeg će zaposlenik moći zaključiti da li je njegova plaća obračunata ispravno, jesu li plaćeni odgovarajući doprinosi, i dr. Pojedinačne isplate nisu javne, čime se zaštićuje pravo zaposlenika na tajnost njegove plaće ostvarene prema obavljenim poslovima.

14.2. Naknada plaće

Zaposlenik ima pravo na naknadu plaće za period u kojem ne radi zbog opravdanih slučajeva predviđenih zakonom, propisom kantona, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu (godišnji odmor, privremena nesposobnost za rad, porođajno odsustvo, plaćeno odsustvo, i sl.). Period za koji se naknada isplaćuje na teret poslodavca, utvrđuje se zakonom, propisom kantona, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

14.3. Zaštita plaće i naknade plaće

Poslodavac ne može, bez suglasnosti zaposlenika, svoje potraživanje prema njemu naplatiti uskraćivanjem isplate plaće ili nekog njenog dijela.

Isto tako, proizilazi da zaposlenik ne može dati pristanak na uskraćivanje isplate plaće ili naknade plaće prije nego što nastane potraživanje.

Najviše polovica plaće ili naknade plaće zaposlenika, može se prisilno obustaviti radi ispunjenja obaveza zakonskog izdržavanja, odnosno za sve ostale obaveze može se prisilno obustaviti jedna trećina plaće ili naknade plaće zaposlenika.

15. Prestanak ugovora o radu

15.1. Način prestanka ugovora o radu

Pravilo je da zaposlenik po svojoj volji zaključuje ugovor o radu, odnosno stupa u radni odnos. Međutim, raskid ugovora o radu može biti po volji zaposlenika, a može biti i protiv njegove volje, ovisno o tome koji je slučaj u pitanju.

Ugovor o radu prestaje:

1. smrću zaposlenika;
2. sporazumom poslodavca i zaposlenika;
3. kad zaposlenik navrš 65 godina života i 20 godina staža osiguranja, odnosno kada navrš 40 godina staža osiguranja, ako poslodavac i zaposlenik drugačije ne dogovore;
4. danom dostavljanja pravosnažnog rješenja o utvrđivanju gubitka radne sposobnosti;
5. otkazom poslodavca, odnosno zaposlenika;
6. istekom vremena na koje je sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme;
7. ako zaposlenik bude osuđen na izdržavanje kazne zatvora u trajanju dužem od tri mjeseca - danom stupanja na izdržavanje kazne;
8. ako zaposleniku bude izrečena mjera sigurnosti, odgojna ili zaštitna mjera, u trajanju dužem od tri mjeseca - početkom primjene te mjere;
9. odlukom nadležnog suda, koja ima za posljedicu prestanak radnog odnosa.

15.2. Otkaz ugovora o radu

Propisana su dva slučaja kada poslodavac može otkazati ugovor o radu, uz otkazni rok:

1. Prvi slučaj otkaza odnosi se na prestanak potrebe za obavljanje određenog posla usljed ekonomskih, tehničkih ili organizacijskih razloga (otkaz koji je poslovno uvjetovan - tehnološki višak).
2. Drugi slučaj otkaza, kada poslodavac može zaposleniku dati otkaz uz propisani otkazni rok, je kada zaposlenik nije u mogućnosti izvršavati svoje obaveze iz radnog odnosa zbog gubitka radne sposobnosti za obavljanje određenih poslova. Ovaj slučaj otkaza moguć je samo ako poslodavac ne može zaposlenika zaposliti na druge poslove, ili ga ne može osposobiti za rad na drugim poslovima.

Poslodavac, odnosno zaposlenik, može otkazati ugovor o radu, bez obaveze poštivanja propisanog otkaznog roka, kada, zbog kršenja obaveza iz radnog odnosa, ili zbog neispunjavanja obaveza iz ugovora o radu, nastavak radnog odnosa nije moguć. Prije otkazivanja ugovora o radu u ovom slučaju, poslodavac je obavezan zaposlenika pismeno upozoriti na obaveze iz radnog odnosa i ukazati mu na mogućnost otkaza za slučaj nastavka kršenja tih obaveza. U ovom slučaju, ugovor o radu može biti otkazan u roku od 15 dana od dana saznanja za činjenicu zbog koje se daje otkaz. Ugovorna strana, u ovom slučaju, koja otkáže ugovor o radu, ima pravo, od strane koja je kriva za otkaz, tražiti naknadu štete koja je nastala neizvršavanjem preuzetih obaveza iz ugovora o radu. Ako zaposlenik, odnosno poslodavac, otkazuje ugovor o radu iz razloga navedenih u gornjem dijelu teksta (zbog kršenja obaveza iz radnog odnosa ili zbog neispunjavanja obaveza iz ugovora o radu), obavezan je dokazati postojanje opravdanog razloga za otkaz.

Ako poslodavac otkazuje ugovor o radu zbog ponašanja ili rada zaposlenika, obavezan je omogućiti zaposleniku da iznese svoju odbranu, osim ako postoje okolnosti zbog kojih nije opravdano očekivati od poslodavca da to učini.

Ako poslodavac namjerava otkazati ugovor o radu, u smislu Zakona o radu, obavezan je o tome pribaviti mišljenje vijeća zaposlenika. Ako poslodavac nije pribavio mišljenje vijeća zaposlenika, odluka o otkazu ugovora o radu je ništavna.

Zaposleni kod poslodavca, koji zapošljava najmanje 15 zaposlenika, imaju pravo formirati vijeće zaposlenika, koje će ih zastupati kod poslodavca u zaštiti njihovih prava i interesa.

Otkaz ugovora o radu sindikalnom povjereniku

S obzirom da sindikalni povjerenik pred poslodavcem zastupa i štiti prava i interese zaposlenika koji su uglavnom članovi sindikata (ako nema vijeća zaposlenika, onda se može raditi i o ostalim zaposlenicima), tada je potrebno zakonom uspostaviti posebnu zaštitu ovih zaposlenika od moguće diskriminacije od strane poslodavca. Zbog toga je predviđeno da poslodavac može sindikalnom povjereniku, za vrijeme obavljanja dužnosti, i šest mjeseci nakon obavljanja dužnosti, otkazati ugovor o radu, samo uz prethodnu suglasnost federalnog ministarstva nadležnog za rad.

15.3. Forma i trajanje otkaznog roka

Otkaz se daje u pismenoj formi i poslodavac je obavezan, u pismenoj formi, obrazložiti otkaz zaposleniku. Otkaz se obavezno dostavlja zaposleniku na kojeg se otkaz odnosi. Otkazni rok ne može biti kraći od 15 dana, niti duži od šest mjeseci, s tim da se konkretna dužina otkaznog roka uređuje kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu. Otkazni rok počinje teći od dana uručenja otkaza zaposleniku, odnosno poslodavcu.

Kada zaposlenik otkazuje ugovor o radu, on bi trebao ostati kod poslodavca određeni vremenski period, u kojem bi poslodavac mogao zaposliti novog zaposlenika. Konkretna dužina otkaznog roka ugovara se prilikom zasnivanja radnog odnosa, s tim što se obavezno polazi od kriterija utvrđenih kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu.

Ako zaposlenik, na zahtjev poslodavca, prestane sa radom prije isteka propisanog otkaznog roka, poslodavac mu je obavezan isplatiti naknadu plaće i priznati sva ostala prava, kao da je radio do isteka otkaznog roka.

Ako sud utvrdi da je otkaz poslodavca nezakonit, poslodavac će vratiti zaposlenika na posao i isplatiti naknadu plaće u visini plaće koju bi zaposlenik ostvario da je radio. Zaposlenik, koji osporava dopuštenost odluke o otkazu, može tražiti da sud, privremeno, do okončanja spora, naredi njegovo vraćanje na posao.

15.4. Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu

Odredbe Zakona o radu kojima je reguliran otkaz, primjenjuju se i u slučaju kada poslodavac otkaze ugovor i istovremeno ponudi zaposleniku zaključivanje ugovora o radu pod izmijenjenim uvjetima.

Ako zaposlenik prihvati takvu ponudu poslodavca, pred nadležnim sudom može osporavati dopuštenost izmjene prvobitno zaključenog ugovora o radu. Ranijim propisima iz ove oblasti bilo je predviđeno da, radi potrebe procesa rada, radnik može biti raspoređen na svako radno mjesto koje odgovara njegovoj stručnoj spremi određene vrste zanimanja, znanju i sposobnostima.

Iako, za razliku od dosadašnjeg radnog zakonodavstva, o tome nema izričite odredbe, može se konstatirati da vanredne okolnosti i bez izričite zakonske odredbe, nalažu zaposleniku da prihvati privremeno (dok te okolnosti traju) obavljanje poslova koje inače, prema ugovoru o radu, ne bi radio. Neosnovano odbijanje zaposlenika da u tim slučajevima prihvati obavljanje takvih poslova, moglo bi biti razlog za otkaz ugovora o radu. Pri ocjeni da li je poslodavac imao pravo zahtijevati od zaposlenika takvo ponašanje, sud bi trebao cijeliti sve konkretne okolnosti slučaja, odnosno cijeliti poslovne interese poslodavca, kao i dostojanstvo zaposlenika.

15.5. Program zbrinjavanja viška zaposlenika

Ako kod poslodavca dođe do određenih promjena usljed ekonomskih, organizacijskih ili tehničkih razloga, što će imati za posljedicu višak zaposlenih, poslodavac je obavezan izraditi program zbrinjavanja viška zaposlenika.

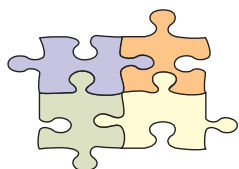
Ova obaveza odnosi se na poslodavca koji zapošljava više od 15 zaposlenika i koji, u roku od šest mjeseci, ima namjeru, usljed ekonomskih, organizacijskih ili tehničkih razloga, otkazati ugovor o radu najmanje peteterici zaposlenika.

Program zbrinjavanja viška zaposlenika sadrži, naročito:

- razloge nastanka viška zaposlenika;
- broj i kategoriju zaposlenika koji će se pojaviti kao višak;
- mogućnost promjene u tehnologiji i organizaciji rada u cilju zbrinjavanja viška zaposlenika;
- mogućnost zapošljavanja zaposlenika na druge poslove;
- mogućnost pronalaženja zaposlenja kod drugog poslodavca;
- mogućnost prekvalifikacije ili dokvalifikacije zaposlenika;
- mogućnost skraćivanja radnog vremena.

15.6. Otpremnina

Zaposlenik, koji je sa poslodavcem zaključio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, a kojem poslodavac otkazuje ugovor o radu, ima pravo na otpremninu. U ovom slučaju, pravo na otpremninu ima zaposlenik koji kod poslodavca ima najmanje dvije godine neprekidnog rada. Otpremnina se utvrđuje kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu i to u ovisnosti o dužini prethodnog neprekidnog trajanja radnog odnosa kod tog poslodavca. Otpremnina ne može biti manja od jedne trećine prosječne mjesečne plaće isplaćene zaposleniku u posljednja tri mjeseca prije prestanka radnog odnosa i to za svaku navršenu godinu rada kod tog poslodavca. Pravo na otpremninu ne može ostvariti zaposlenik kojem je poslodavac otkazao ugovor o radu zbog kršenja obaveza iz radnog odnosa, ili zbog neispunjenja obaveza iz ugovora o radu. Otpremnina, koja se utvrđuje kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu, može biti i veća od jedne trećine isplaćene plaće, što će ovisiti o ekonomskoj moći poslodavca i postignutog dogovora strana u pregovaranju i zaključivanju kolektivnog ugovora. Način, uvjeti i rokovi isplate otpremnine, bilo u novčanom vidu, ili na drugi način, utvrđuju se pismenim ugovorom između zaposlenika i poslodavca.



VJEŽBA 17

U kojim slučajevima škola otkazuje ugovor o radu:

1. Uz propisani otkazni rok;
2. Bez obaveze poštivanja propisanog otkaznog roka.

	Uz propisan otkazni rok	Bez obaveze poštivanja propisanog otkaznog roka
Neobavješćavanjem škole da je nastavnik privremeno nesposoban za posao u roku od tri dana		
Kada dođe do smanjenja broja odjeljenja		
Gubljenjem sposobnosti za obavljanje odgojno-obrazovnog rada		
Zbog fizičkog kažnjavanja učenika		
Zloupotrebom prava korištenja bolovanja		
Zbog čestog kašnjenja na sate i napuštanja sati prije završetka		
Zbog izmjena nastavnog plana i programa		
Zbog izostajanja sa posla neopravdano tri dana uzastopno, ili pet dana u toku kalendarske godine		
Zbog organizacijskih promjena u školi		
Zbog dolaska na nastavu u pijanom stanju		

Svaki učesnik obuke popunjava tabelu, a zatim upoređuje svoje odgovore sa svojim parom. Nakon toga se vodi plenarna diskusija.

Vrijeme za izvođenje vježbe je 15 minuta.

16. Ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa

16.1. Odlučivanje o pravima i obavezama iz radnog odnosa

Poslodavac (bilo da je pravna ili fizička osoba) je osoba ovlaštena za odlučivanje o pravima i obavezama zaposlenika, u skladu sa statutom ili aktom o osnivanju. Poslodavac svoje ovlasti za donošenje odluka može prenijeti na drugu osobu.

Zaposlenik može svoja prava iz radnog odnosa ostvarivati kod poslodavca, pred nadležnim sudom. Za razliku od dosadašnjih propisa, Zakon o radu više ne propisuje pravo na zaštitu onih osoba koje smatraju da je povrijeđen postupak za izbor prijavljenih kandidata po oglasu, odnosno konkursu. Mišljenje je da takve osobe zaštitu svojih prava mogu ostvariti pred nadležnim sudom.

16.2. Zaštita prava iz radnog odnosa

Zaposlenik, koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnog odnosa, može, u roku od 15 dana od dana dostave odluke kojom je povrijeđeno njegovo pravo, odnosno od dana saznanja za povredu prava, zahtijevati od poslodavca ostvarivanje tog prava. Ako poslodavac, u roku od 15 dana od dana dostavljanja zahtjeva zaposlenika koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnog odnosa, **ne udovolji tom zahtjevu**, zaposlenik može, u daljem roku od 15 dana, tražiti zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom. Kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu može se predvidjeti postupak mirnog rješavanja radnog spora, u kom slučaju rok od 15 dana za podnošenje zahtjeva sudu, teče od dana okončanja tog postupka.

Propust zaposlenika da zahtijeva naknadu štete ili drugo novčano potraživanje iz radnog odnosa u Zakonom propisanim rokovima, nema za posljedicu gubitak prava na to potraživanje. Za razliku od dosadašnjih propisa iz ove oblasti, kada se protiv odluke nadležnog organa mogao uložiti i prigovor na donesenu odluku, sada zaposlenik poslodavcu upućuje samo zahtjev za ostvarivanje određenog prava. To znači da Zakon o radu više ne predviđa prigovor, kao pravni lijek protiv odluke poslodavca. Iako o tome nema izričite odredbe, smatra se da zahtjev za zaštitu prava ima suspenzivno djelovanje, odnosno da zadržava izvršenje.

16.3. Prava zastupnika i funkcionera

Zaposleniku izabranom, odnosno imenovanom na neku od javnih dužnosti, u organe Bosne i Hercegovine, Federacije Bosne i Hercegovine, organe kantona, grada i općine i zaposleniku izabranom na profesionalnu funkciju u sindikatu, prava i obaveze iz radnog odnosa, na njegov zahtjev, miruju, a najduže četiri godine od dana izbora, odnosno imenovanja.

17. Pravilnik o radu

Poslodavac, koji zapošljava više od 15 zaposlenika, donosi i objavljuje pravilnik o radu, kojim se uređuju plaće, organizacija rada i druga pitanja značajna za zaposlenika i poslodavca. O donošenju pravilnika o radu poslodavac se obavezno konsultira sa vijećem zaposlenika, odnosno sindikatom. Pravilnik se objavljuje na oglasnoj ploči poslodavca, a stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja.

Vijeće zaposlenika, odnosno sindikalni povjerenik, može od nadležnog suda zatražiti da nezakonit pravilnik o radu ili neke njegove odredbe oglasi nevažećim.

Predmet uređivanja u pravilniku o radu naročito mogu biti:

- a. plaća, dodaci na plaću, periodi isplate plaća;
- b. radno vrijeme i raspored radnog vremena;
- c. trajanje godišnjeg odmora, odnosno način određivanja trajanja godišnjeg odmora;
- d. način uređivanja otkaznih rokova;
- e. posebni uvjeti za zasnivanje radnog odnosa;
- f. način osposobljavanja pripravnika za samostalan rad i polaganje stručnog ispita;
- g. poslovi na kojima, uz primjenu mjera zaštite na radu, nije moguće zaštititi zaposlenika od štetnih utjecaja, te trajanje radnog vremena na tim poslovima;
- h. naknada plaće za period u kojem zaposlenik ne radi zbog opravdanih razloga;
- i. štete i iznosi naknade štete, i dr.

Polazeći od utvrđene potpune slobode u kolektivnom pregovaranju i zaključivanju kolektivnih ugovora, moguće je da kolektivni ugovori ne budu zaključeni, zbog čega smatramo značajnom utvrđenu obavezu donošenja pravilnika o radu.

18. Učešće zaposlenika u odlučivanju – vijeće zaposlenika

Zaposlenici kod poslodavca, koji redovno zapošljava najmanje 15 zaposlenika, imaju pravo formirati vijeće zaposlenika, koje će ih zastupati kod poslodavca u zaštiti njihovih prava i interesa. Ako kod poslodavca nije formirano vijeće zaposlenika, sindikat ima obaveze i ovlasti koje se odnose na ovlasti vijeća zaposlenika. Učešće

zaposlenika u rješavanju pitanja vezanih za njihova ekonomska i socijalna prava i interese, koja proizilaze iz radnog odnosa kod poslodavca, novina je u sistemu radnih odnosa. Vijeće zaposlenika formira se na zahtjev najmanje 20% zaposlenika ili sindikata.

19. Kolektivni ugovori

Polazeći od dobrovoljnosti u zaključivanju kolektivnih ugovora, strane u njihovom zaključivanju slobodno odlučuju na kojem nivou će zaključiti kolektivni ugovor. Prema tome, kolektivni ugovor može se zaključiti za teritorij Federacije Bosne i Hercegovine (bilo opći, bilo za djelatnost), za područje kantona, jednog ili više poslodavaca.

Na strani zaposlenika kod zaključivanja kolektivnog ugovora može biti sindikat ili više sindikata, a na strani poslodavca može biti poslodavac, više poslodavaca ili udruženje poslodavaca.

Do formiranja udruženja poslodavaca, na strani poslodavca kod zaključivanja kolektivnog ugovora, može biti Vlada Federacije BiH, odnosno vlada kantona.

Kolektivni ugovor može biti zaključen na neodređeno ili određeno vrijeme, i to u pismenoj formi. Nakon isteka roka na koji je zaključen, kolektivni ugovor primjenjivat će se do zaključivanja novog kolektivnog ugovora.

Kolektivnim ugovorom uređuju se prava i obaveze strana koje su ga zaključile, te prava i obaveze iz radnog odnosa ili u vezi sa radnim odnosima. Kolektivnim ugovorom uređuju se i pravila o postupku kolektivnog pregovaranja, sastav i način postupanja tijela ovlaštenih za mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova.

Kolektivni ugovor obavezan je za strane koje su ga zaključile, kao i za strane koje su mu naknadno pristupile. Ako poslodavac nije učestvovao u zaključivanju kolektivnog ugovora, ili nije član udruženja poslodavaca koje je zaključilo kolektivni ugovor, takvog poslodavca kolektivni ugovor ne obavezuje. Postoji izuzetak, i to u slučaju da federalni ministar, nadležan za oblast rada, proširi primjenu kolektivnog ugovora i na poslodavce koji nisu učestvovali u njegovom zaključivanju.

Prije donošenja odluke o proširenju važnosti kolektivnog ugovora, federalni ministar obavezan je zatražiti mišljenje sindikata, poslodavca ili više poslodavaca, odnosno udruženja poslodavaca, na koje se kolektivni ugovor proširuje. Odluka o proširenju važnosti kolektivnog ugovora može se opozvati na način utvrđen za njezino donošenje. Odluka o proširenju važnosti kolektivnog ugovora treba biti objavljena u "Službenim novinama Federacije BiH".

U Zeničko-dobojskom kantonu zaključeni su sporazumi između Vlade Zeničko-dobojskog kantona i Saveza samostalnih sindikata BiH-Kantonalni odbor Zeničko-dobojskog kantona, Sindikata srednjeg i osnovnog obrazovanja o utvrđivanju visine najniže neto plaće, visine naknade za ishranu za vrijeme rada (topli obrok) i visine naknade za korištenje godišnjeg odmora (regres) za 2008. godinu državnih službenika i namještenika zaposlenih u kantonalnim organima uprave, stručnim službama i drugim službama organa zakonodavne vlasti, organima izvršne vlasti, organima sudske vlasti, tužilaštvu, pravobranilaštvu, sudovima za prekršaje, Ministarstvu unutarnjih poslova i svih zaposlenika u javnim ustanovama koje se finansiraju iz budžeta Zeničko-dobojskog kantona.

20. Mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova

20.1. Mirenje

U slučaju spora o zaključivanju, primjeni, izmjeni ili dopuni, odnosno otkazivanju kolektivnog ugovora ili drugog sličnog spora vezanog za kolektivni ugovor (kolektivni radni spor), ako strane nisu dogovorile način mirnog rješavanja spora, provodi se postupak mirenja. Mirenje provodi mirovno vijeće. S obzirom na to da je utemeljen sistem dobrovoljnosti u zaključivanju kolektivnih ugovora, sindikat, kao predstavnik zaposlenika, može samo primjenom industrijske akcije (naprimjer, štrajkom) prisiliti poslodavca na zaključivanje kolektivnog ugovora, njegovu izmjenu, kao i dopunu, i drugog sličnog ekonomskog spora, vezano za kolektivni ugovor. Međutim, kako štrajkovi i ostale industrijske akcije imaju najčešće štetne posljedice za odnose između zaposlenika i poslodavca, odnosno iz njih mogu proizići i velike štete za strane u sporu, pa i šire, predviđeno je mirenje strana u sporu.

Mirovno vijeće može biti formirano za teritorij Federacije BiH, odnosno za područje kantona.

Mirovno vijeće za teritorij Federacije BiH sastoji se od tri člana, i to: predstavnika poslodavaca, sindikata i predstavnika kojeg izaberu strane u sporu sa liste koju utvrđuje federalni ministar, a formira se za period od dvije godine.

Postupak mirenja ima sve karakteristike postupka posredovanja, jer pretpostavlja vrlo aktivnu ulogu mirovnog vijeća u rješavanju nastalog spora.

Strane u sporu mogu prihvatiti ili odbiti prijedlog mirovnog vijeća, a ako ga prihvate, prijedlog ima pravnu snagu i djelovanje kolektivnog ugovora. O ishodu i rezultatima mirenja, strane u sporu obavještava, u roku od tri dana od dana završetka mirenja, federalno ministarstvo, odnosno nadležni organ kantona. Odluka o sporu u potpunosti je prepuštena stranama u sporu.

20.2. Arbitraža

Rješavanje kolektivnog radnog spora može se povjeriti i arbitraži. To je, međutim, samo mogućnost, ali ne i obaveza. U suprotnom, rješavanje spora putem štrajka ili drugom industrijskom akcijom, bilo bi onemogućeno. To znači da se arbitražno rješavanje spora može provesti samo u slučaju da se strane u sporu dobrovoljno na to odluče. Kolektivnim ugovorom ili sporazumom strana uređuje se imenovanje arbitraže i arbitražnog vijeća, kao i druga pitanja u vezi sa arbitražom.

Arbitraža zasniva svoju odluku na zakonu, drugom propisu, kolektivnom ugovoru, kao i na pravičnosti. Arbitražna odluka mora biti obrazložena, osim ako strane u sporu ne odluče drugačije. Protiv arbitražne odluke, žalba nije dopuštena. Arbitražna odluka ima pravnu snagu i djelovanje kolektivnog ugovora.

21. Štrajk

Sindikat ima pravo pozvati na štrajk i provesti ga radi zaštite i ostvarivanja ekonomskih i socijalnih prava i interesa svojih članova. Štrajk može biti organiziran samo u skladu sa Zakonom o štrajku, pravilima sindikata o štrajku i kolektivnim ugovorom. Štrajk ne može započeti prije okončanja postupka mirenja, predviđenog Zakonom o radu, odnosno prije provedbe drugog postupka mirnog rješavanja spora, o kojem su se strane sporazumjele.



KOMUNIKACIJA

1. Komunikacija

- Zašto i s kim komuniciramo?
- Kako da budemo pristupačni tokom procesa komunikacije?
- Kako da ostavimo upečatljiv utisak na druge?
- Razlika između informiranja i komuniciranja?
- Koji su elementi komunikacijskog ciklusa?
- Koji su alati interne i eksterne komunikacije?
- Koja su pravila za uspješnu komunikaciju?
- Koji su preduvjeti za dobar medijski nastup?

«Man kann nicht nicht kommunizieren» («Nemoguće je ne komunicirati»), isticao je Paul Watzlawick, poznati austrijski komunikolog. Komuniciranje omogućava ljudima sporazumijevanje, zajednički život, a to je uvjet nastanka i opstanka društva.

Komunikacija je dvosmjerni tok informacija, u kojem primalac razumije poruku na isti način kako je pošiljalac namjeravao.

U praksi se često za komuniciranje koristi termin informiranje. Moramo napraviti razliku između ova dva termina.

Informiranje je jednosmjernan proces (pružili ste informaciju i ne analizirate/«ne čujete» da li je ona od javnosti (primaoca) prihvaćena).

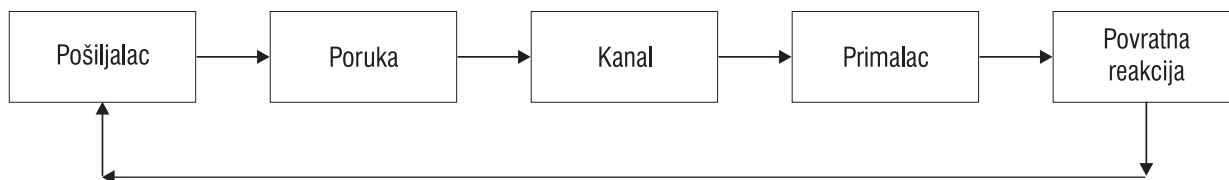
Komuniciranje je dvosmjernan proces, jer poslije odašiljanja svoje poruke, vi imate reakciju (povratnu spregu), javnost (primalac) je reagirala.

Na osnovu reakcija, vi dalje planirate svoje akcije prema javnosti (primalac), i taj proces se kontinuirano nastavlja (komunikacijski ciklus).



Svaki komunikacijski ciklus obuhvata:

1. Pošiljaoca
2. Poruku
3. Kanal
4. Primaoca
5. Povratnu reakciju



Komunikacijski ciklus

Na komunikaciju možemo gledati kao na sredstvo povezivanja ljudi u organizaciji na ostvarenju zajedničkog cilja.

Ciljevi komunikacije su:

- Da utječe;
- Da informira;
- Da izrazi osjećaje.

Komunikacija je uzrok i posljedica mnogih interakcija među ljudima, naprimjer nesporazuma, te njegovo rješavanje razgovorom.

Zato je potrebno neprestano raditi na razvoju komunikacijskih vještina, jer je:

1. Otvorena komunikacija jedna od prvih dimenzija značajnih za uspjeh u organizaciji;
2. Prisutna kod svakog čovjeka u 75% vremena svakog dana;
3. Prilika da se poveća ili smanji samopoštovanje;
4. Pažljivo slušanje ključ efektivnog menadžmenta;
5. Od pozitivnog utjecaja na motivaciju zaposlenih.

Prema načinu saopćavanja značenja, komunikacija može biti verbalna i neverbalna.

Verbalna komunikacija je proces prenošenja značenja riječima, bilo u **usmenom** ili **pismenom** obliku.

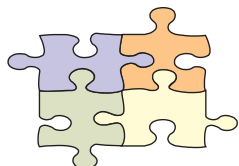
Neverbalna komunikacija je prenošenje značenja u direktnom kontaktu, svim sredstvima koja nisu verbalna. Izraz lica, pokreti tijela i ton glasa, sve su to sredstva komunikacije, čija značenja su zasnovana na određenoj kulturi. Naprimjer, u Bugarskoj, klimanje glavom lijevo-desno znači "da", umjesto "ne".

U neverbalnu komunikaciju ubrajamo:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| - kontakt očima | - međusobni položaj |
| - tjelesni kontakt | - lični prostor |
| - izraz lica | - kretnje |

Verbalnim načinom uglavnom prenosimo informacije, a neverbalnim stavove i emocionalni odnos prema informacijama koje primamo, ili iskazujemo odnos prema osobi s kojom komuniciramo. Neverbalna komunikacija je razmjena informacija i značenja kroz mimiku lica, gestove i pokrete tijela. Neverbalna ponašanja služe nam za donošenje zaključaka o dvjema glavnim vrstama odnosa među ljudima: sklonosti (ili sviđanju) i moći (statusu ili dominaciji u društvenom životu). Lice, gestovi i držanje tijela koriste se da dopune naše iskaze, ali i kao način da se nešto kaže. Mogu se koristiti za šalu, izražavanje ironije ili sumnjičavosti.

Utisci, koje neverbalno i često nemarno koristimo i prenosimo, pokazuju da ono što kažemo nije uvijek i ono što mislimo. Naprimjer, znojenje, vrpoljenje ili brzo skretanje pogleda, mogu ukazati na to da je osoba neiskrena. Zbog toga, koristimo izraze lica i pokrete tijela drugih ljudi, kako bismo dopunili značenje njihovih verbalnih izraza, ali i obratili pažnju na vlastitu neverbalnu komunikaciju, kako drugima ne bismo slali pogrešne poruke.



VJEŽBA 18

Ova vježba ima za cilj da spoznamo i osjetimo naša osjećanja, izražena na neverbalni način.

Učesnici se dijele u tri grupe, po četiri člana.

Zadatak grupe:

1. Definirati problem iz primjera 1, 2 i 3
2. Navesti prijedloge za rješenje problema

Za rad u grupi imate 5 minuta.

Vrijeme za prezentaciju rada jedne grupe je 5 minuta.

Primjer 1.

- 1) Dva učenika uče, a u pozadini se čuje zvuk sa radija. Jedan od njih najednom duboko uzdahne, zatim pokupi knjige i otrči u svoju sobu. Po vašem mišljenju, koja su osjećanja obuzela ovu osobu?

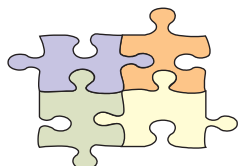
Primjer 2.

- 2) Grupa nastavnika je živo diskutirala o nekom od pitanja, kad odjednom jedan njen član, bez riječi i bilo kakvog izraza, odluči promijeniti predmet diskusije? Šta je, po vašem mišljenju, u tom trenutku mogao osjećati?

Primjer 3.

- 3) Nekoliko članova školskog odbora neobavezno je ćaskalo poslije sastanka. Kako se razgovor razvijao, jedan od njih je počeo lupkati nogom o pod, lomiti prste i protezati se u svojoj stolici. Šta je ova osoba mogla osjećati u tom trenutku?

Informacije koje svakodnevno dobijamo, potječu od našeg bližeg i daljeg okruženja, kao i što komuniciramo sa bližim i daljim okruženjem. Zato razlikujemo internu i eksternu komunikaciju.



VJEŽBA 19

Ova vježba ima za cilj da spoznamo izvore informacija, ciljne grupe kojima prosljeđujemo informacije i način na koji primamo/šaljemo informacije.

Zadatak:

1. Svaki učesnik obuke popunjava tabelu navedenu u donjem dijelu teksta.
2. Nakon toga, svaki učesnik ispisuje na samoljepljive papiriće podatke iz tabele i lijepi ih u zajedničku tabelu (na flip chart). Voditelj obuke grupira papiriće (po izvoru informacija, načinu dobijanja, ciljnim grupama kojima se proslijeđuju informacije i način na koji se to čini).

Vrijeme za individualni rad je 5 minuta, a vrijeme za diskusiju je 5 minuta.

Od koga dobijate informacije u školi?	Na koji način (pismeno, usmeno)?	Kome proslijeđujete informacije u školi?	Na koji način (pismeno, usmeno)?

Na osnovu urađene vježbe možemo zaključiti da smo i primaoci i pošiljaoci različitih informacija u različitim oblicima.

Izvor informacija za članove školskog odbora mogu biti:

- Direktor;
- ostali članovi školskog odbora;
- vijeće roditelja;
- vijeće učenika;
- sindikat;
- mediji;
- lokalna zajednica;
- osnivač;
- inspekcije.

Informacije školski odbor dobija u pismenom (izvještaji, prigovori, žalbe, izjave, fotografije, dijagrami, i dr.) i usmenom obliku (usmene izjave, prezentacije, diskusije, i dr.). Također, informacije (prvenstveno emotivne reakcije i odnos) školski odbor dobija i na neverbalni način, naprimjer, na sastancima sa: direktorom, predstavnicima medija, roditeljima, učenicima, i dr.

Kao pošiljaoci informacija, članovi školskog odbora proslijeđuju informacije ciljnim grupama od kojih, uglavnom, i dobijaju informacije. Također, svoj odnos i emocije prema nekim pitanjima i temama, članovi školskog odbora mogu iznijeti na neverbalni način (izraz lica, međusobni položaj učesnika sastanka, kretnje).

Dakle, informacije u komunikacijskom procesu su dobijene ili usmjerene ka našem bližem i daljem okruženju. Zato razlikujemo internu i eksternu komunikaciju.

Interna komunikacija je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju (nastavnici, učenici, školski odbor, vijeće učenika, vijeće roditelja), ili između odjela jedne organizacije (između nastavnika i učenika) ili između uprave i članstva (školski odbor – nastavnici). U mnogim državama, interna komunikacija danas se smatra jednim od najvažnijih sredstava za vođenje organizacije (škole).

Mehanizmi interne komunikacije:

- Oglasna ploča
- Sastanci
- Intranet
- Zajednički događaji

Eksterna komunikacija je komunikacija između organizacije (škole) i njene okoline (roditelji, lokalna zajednica, osnivač, mediji, nevladine organizacije, i dr.), koja utječe na nju i o kojoj ovisi. Cilj eksterne komunikacije je izgraditi ili unaprijediti odnose s njima radi unapređenja poslovanja, odnosno da škola zna kako okolina diše i da ona diše s njom.

Mehanizmi eksterne komunikacije:

- Konferencije za medije
- Izjave za medije
- Posjete novinara
- Publikacije
- Godišnji izvještaj
- Internet
- Organizacija događaja

Aktivnost unutar grupe nije moguća bez komunikacije, jer ne mogu biti provedene koordinacija i promjena. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti organizacije (škole). Najvažniji moment u svakoj komunikaciji je priprema za odašiljanje/primanje poruke, koja zahtijeva prikupljanje podataka. Analiza situacije od izuzetnog je značaja i ona treba sadržavati odgovore na pitanja:

- 1. KO?**
- 2. KOLIKO?**
- 3. KADA?**
- 4. GDJE?**
- 5. ZAŠTO? S KOJIM CILJEM?**

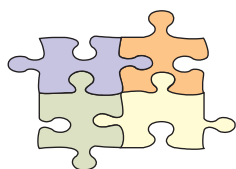
Informacije u suvremenoj školi moraju teći brže nego ikada.

U uspješnoj školi razlikujemo nekoliko pravaca odvijanja komunikacije:

- **HORIZONTALNO** – na istom nivou u organizaciji komunikacija između članova različitih odjela ili suradnika u odjelu (komunikacija između učenika, između nastavnika, između članova školskog odbora).
- **VERTIKALNO – ODOZGO PREMA DOLJE** – (komunikacija između direktora i zaposlenika, između školskog odbora i zaposlenika, između školskog odbora i direktora) - uputstva za rad, davanje zadataka i njihova povezanost s ostalim zadacima, povratne informacije o efikasnosti.
- **VERTIKALNO – ODOZDO PREMA GORE** – prijedlozi za poboljšanje radnih procesa; informacije o napretku i postizanju ciljeva; molbe za pomoć, pojedine reakcije na rad (komunikacija između zaposlenika i direktora, između zaposlenika i školskog odbora)

Problem u komunikaciji u školi može predstavljati: količina i vrsta informacija, način slanja i dobijanja informacija, ciljna grupa.

U modernom komuniciranju, osoba koja prezentira poruku mora biti pripremljena da uključi slušaoca u svoju poruku. Zbog toga je važno da utvrdimo ciljnu grupu ili formuliramo poruku u formi (jeziku, formatu) koja je odgovarajuća za tu grupu. Istu informaciju ne možemo na isti način prezentirati, naprimjer nastavnicima i učenicima, jer moramo voditi računa o: njihovoj starosnoj dobi, obrazovanju, i dr. Interesi i mišljenje primalaca poruke su centralni, a ne interesi i pogledi osobe koja prezentira.



VJEŽBA 20

Cilj vježbe je da spoznamo kvalitet komunikacije u školi i planiramo njeno unapređenje.

Učesnici se dijele u dvije grupe, po šest članova.

Za rad u grupi imate 20 minuta.

Vrijeme za prezentaciju rada jedne grupe je 5 minuta.

Nakon prezentacija slijedi diskusija učesnika (plenarno).

Zadatak grupe:

Metod koji ćemo koristiti zove se SWOT analiza, i služi za utvrđivanje snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji, sa kojima se škola suočava u pogledu komunikacije.

SWOT analiza obično podrazumijeva analizu i internog (snage i slabosti) i eksternog okruženja (mogućnosti i prijetnje).

Snage	Slabosti
Mogućnosti	Prijetnje

U današnjem vremenu, veliki broj informacija, kao i mogućnost da se „preskače“ s izvora na izvor, može utjecati na brzo opadanje koncentracije, zbog čega trebamo, u svojim porukama, biti kratki i jasni. Dakle, treba znati ono šta se hoće kazati i onda to učiniti na što je moguće kraći način. Ovo je veoma važno i može se činiti da je to prirodno očigledno. Ipak, postoji mnogo ljudi koji počnu govoriti, a da nisu prethodno pravilno formulirali poruku koju žele dati. Tako rizikuju da se utope u nebitnim i sporednim stvarima. **Srž poruke treba se sastojati od jedne do dvije rečenice koje formiraju temu poruke u cjelini.** Centralna poruka je kratka, ali treba biti sposoban satima je proširivati, ukoliko je potrebno.

Dobra centralna poruka će biti:

- Pozitivna, tj. prije „za nešto“ nego „protiv nečega“;
- Prije usmjerena na «pronalaženje konkretnog rješenja», nego na «sam problem» kao takav;
- Posmatra unaprijed, tj. prije «da se odnosi na budućnost», nego «da se utapa u retorici prošlosti i dogme»;
- Usmjerena je ka afirmativnim aktivnostima.

Neka osnovna pravila za uspješnu komunikaciju:

- Okrenuti se stvarnim potrebama i interesima vaše ciljne grupe, a ne svojim ličnim;
- Tražiti samo male korake za unapređenje;
- Imati na umu da će vaša poruka biti uvjerljivija ako se prezentira od strane nekoga s kim se grupa može poistovjetiti, i ako je sama poruka prezentirana prikladnim izrazima;
- Reći istinu i samo ono u što i sami vjerujete.

Nekoliko je načina za unapređenje lične komunikacije u različitim uvjetima:

- Imati jasno i precizno definirane ciljeve, koji se žele postići ličnom komunikacijom;
- Važno je biti motiviran za uspješnu komunikaciju, jer motivirane osobe mnogo bolje aktiviraju svoje komunikacijske sposobnosti i druge potencijale;
- Potrebno je održavati odgovarajući nivo motivacije za duže vrijeme i imati stalno u vidu postavljene komunikacijske ciljeve;
- Samo uz odgovarajuće znanje, vještine i motivaciju bit će moguće uspješno voditi komunikaciju sa drugima.

Ako se u komuniciranju pojavi neki problem, obavezno ga treba:

- Utvrditi i definirati, ne bježati od njega;
- Promisliti;
- Riješiti ga.

Zašto dolazi do nerazumijevanja?

- Nerazumljivo prenesena poruka – terminološki problem;
- Sukob više ideja – neusredsređeno mišljenje;
- Previše informacija – preopterećenost;
- Nedostatak informacija;
- Nerazumijevanje ili pogrešno razumijevanje poruke;
- Nepoznavanje sugovornika;
- Buka, ometanje;
- Odsutnost, dekoncentriranost;
- Namjerna dezinformacija;
- Prešućivanje, zataškavanje nesporazuma.

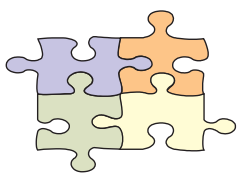
Dobar odnos sa sugovornicima može se ostvariti:

- Slušanjem sugovornika i svjesnim pravljenjem pauze u toku govora;
- Primjenom metode unakrsnih pitanja;
- Ignoriranjem ličnog momenta i zanemarivanjem pretjerano emocionalnog reagiranja (u slučaju agresivnog klijenta);
- Primjenom mirnog, centralnog, sigurnog tona;
- Aktivnim odnosom, bez povlačenja, radi izgrađivanja solidnog poslovnog kontakta;
- Sigurnim nastupom, koji se ogleda u držanju tijela (ravna kičma), gledanju sugovornika ravno u oči, smirenim i sigurnim pokretima, odmjerenom kretanju u prostoru;
- Analizom – usporedbom argumenata "ZA" i "PROTIV";
- Postizanjem dogovora ili kompromisa.

Bez obzira na poslove koje obavlja, svaki čovjek može biti pozvan od predstavnika medija da da izjavu o bilo kojoj temi, kao naprimjer, u anketi. Za kratko vrijeme neophodno je smisliti izjavu koja će prenijeti stav ili mišljenje osobe, a za dobar prijenos poruke i ostvarivanje potpune komunikacije neophodno je znanje i vježba. Kao član školskog odbora bit ćete u prilici da se obratite u medijima različitim povodom (rezultati godišnjeg programa rada škole, informacije sa sastanka školskog odbora na kojem su donesene značajne odluke – naprimjer, izbor direktora) i za taj nastup se treba pripremiti.

Nekoliko praktičnih savjeta za nastup u medijima:

1. Unaprijed saznajte ko će voditi intervju, šta on zna o temi razgovora, koje posebne interese ima, šta želi postići intervjuom.
2. Planirajte šta ćete reći prilikom intervjuja i pobrinite se da to kažete.
3. Koristite humor u određenoj mjeri i podržite svoje stavove prijatnim i pozitivnim riječima.
4. Nikad ne koristite tehničke izraze i kompliciran jezik – kao ni duge rečenice.
5. Nikad ne koristite ironiju!
6. Ne budite arogantni – čak ni kad vam postave jednostavna pitanja.
7. Kad nemate odgovor, recite to – ne pokušavajte izmišljati odgovore – ionako ćete biti „otkriveni” i izgubiti ćete povjerenje publike.
8. Dugi odgovori umaraju i iritiraju publiku.
9. Počnite svoje odgovore ponekad ponavljajući novinarevo pitanje.
10. Mislite na odjeću koju nosite, kad ste u TV programu: ništa upadno (nakit, sat), prugasto ili šareno! Nikad ne nosite crno-bijelo odijelo, niti bijele čarape!
11. Dođite na vrijeme za zakazani intervju, kako biste dogovorili pitanja i osjetili atmosferu.
12. Prilikom obraćanja u TV programu morate govoriti polako, u kratkim rečenicama, gledati u voditelja, misliti na govor tijela. (Pazite da se ne ljuljate na stolici!). U radioprogramu morate ubrzati, ako govorite sporo.
13. Ne dopustite da vas voditelj prekida.
14. Ponavljajte u toku intervjuja nekoliko puta ono što želite reći (svoju poruku)!
15. Ponesite uvijek sa sobom listu svega što želite reći – u suprotnom postoji rizik da zaboravite nešto važno!
16. Vodite računa o tome ko je publika kojoj se obraćate!
17. Budite uvijek dobro pripremljeni znanjem o predmetu razgovora – sebe i ostale učesnike doživljavajte ozbiljno.



VJEŽBA 21

Ova vježba ima za cilj da spoznamo dobre i loše strane medijskog nastupa, odnosno da napravimo vlastitu procjenu uspješnosti.

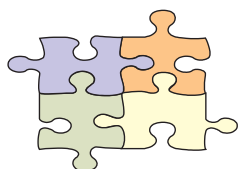
Zadatak:

Svaki učesnik će pripremiti dvominutnu izjavu za medije o zaključcima sa posljednjeg sastanka školskog odbora. Priprema će trajati 10 minuta, a onda svaki učesnik, pred kamerama, saopćava izjavu, vodeći računa o:

- sadržaju izjave
- vremenu (2 minute)
- centralnoj poruci
- položaju tijela

Nakon snimanja svih medijskih izjava, slijedi njihova reprodukcija i komentiranje dobrih i loših tačaka medijskog istupa. Učesnici obuke ocjenjuju svakog učesnika, popunjavajući obrazac, koji stavljaju u kovertu s imenom učesnika.

1.	Ocijenite prezentaciju kao cjelinu	1 (najlošije)	2	3	4	5 (najbolje)
2.	Ocijenite konciznost prezentacije	1	2	3	4	5
3.	Ocijenite sadržaj prezentacije	1	2	3	4	5
4.	Ocijenite vizualni efekt prezentacije	1	2	3	4	5
5.	Ocijenite držanje prezentatora	1	2	3	4	5
6.	Ocijenite glasnost i lakoću razumijevanja prezentatora	1	2	3	4	5
7.	Ocijenite stil i pribranost prezentatora	1	2	3	4	5
8.	Ocijenite neverbalnu komunikaciju prezentatora s publikom	1	2	3	4	5



VJEŽBA 22

Ova vježba ima za cilj da spoznamo dobre i loše strane naše komunikacije sa drugim ljudima.

Svaki učesnik će izabrati iz svakog para izjava onu izjavu koja više odgovara njegovoj ličnosti. Nijedan par izjava međusobno se ne isključuje. Izbor treba napraviti što je moguće spontanije. Nema pogrešnih odgovora.

Vrijeme za popunjavanje upitnika je 10 minuta.

1. Volim akciju.
2. Problemima pristupam sistematično.
3. Vjerujem da su timovi djelotvorniji od pojedinaca.
4. Veoma uživam u inovacijama.
5. Više me interesira budućnost nego prošlost.
6. Volim raditi s ljudima.
7. Volim prisustvovati dobro organiziranim grupnim sastancima.
8. Rokovi su mi veoma važni.
9. Ne podnosim odugovlačenje.
10. Vjerujem da nove ideje moraju prvo biti testirane, pa tek onda primijenjene.
11. Uživam u stimulaciji koju mi pruža uzajamni rad sa drugima.
12. Uvijek tragam za novim mogućnostima.
13. Želim postaviti svoje vlastite ciljeve.
14. Kada nešto započnem, radim do kraja na tome.
15. U osnovi, pokušavam razumjeti osjećanja drugih ljudi.
16. Nastojim stvoriti izazove za ljude oko mene.
17. Radujem se kada dobijem povratnu informaciju za ono što radim.
18. Smatram da je pristup «korak po korak» veoma djelotvoran.

19. Mislim da mogu dobro «pročitati» druge osobe.
20. Volim kreativno rješavanje problema.
21. Predviđam i planiram sve svoje vrijeme.
22. obraćam pažnju na potrebe drugih.
23. Planiram, jer je planiranje ključ uspjeha.
24. Postajem nestrpljiv ako moram dugo razmišljati.
25. Ostajem smiren i pod pritiskom.
26. Veoma cijenim iskustvo.
27. Slušam druge osobe.
28. Ljudi kažu da brzo razmišljam.
29. Suradnja je za mene ključna riječ.
30. Koristim se logičkim metodama u provjeri varijanti rješenja.
31. Volim raditi na nekoliko projekata istovremeno.
32. Stalno postavljam pitanja sam sebi.
33. Učim radeći.
34. Vjerujem da razum vlada mojim srcem.
35. Mogu predvidjeti kako će se drugi ponašati u određenoj situaciji.
36. Ne volim detalje.
37. Smatram da bi analiza uvijek trebala prethoditi akciji.
38. Mogu procijeniti «klimu» u grupi.
39. Sklon sam neizvršavanju započetih poslova.
40. Smatram da sam odlučan.
41. Tražim zadatke koji mi predstavljaju izazov.
42. Oslanjam se na posmatranja i podatke.
43. Mogu otvoreno izraziti svoja osjećanja.
44. Volim dizajnirati nove projekte.
45. Volim čitati.
46. Smatram da drugima olakšavam rad.
47. Volim se koncentrirati na jedan zadatak u datom trenutku.
48. Volim postizati rezultate.
49. Uživam u učenju o drugima.
50. Volim raznovrsnost.
51. Smatram da činjenice govore same za sebe.
52. Koristim maštu što je moguće više.
53. Nestrpljiv sam kada moram raditi na dugim sporim zadacima.
54. Moj mozak nikada ne prestaje sa radom.
55. Ključne odluke se moraju pažljivo donositi.
56. Snažno vjerujem da ljudi trebaju jedni druge, kako bi obavili posao.
57. Obično donosim odluke bez previše razmišljanja.
58. Smatram da emocije stvaraju probleme.
59. Volim kada me drugi vole.
60. Brzo zaključujem.
61. Svoje ideje isprobavam na drugima.
62. Vjerujem u naučni pristup.

- 63. Volim kada su poslovi obavljani.
- 64. Smatram da su dobri odnosi bitni.
- 65. Impulsivan sam.
- 66. Prihvatam razlike kod drugih ljudi.
- 67. Komunikacija sa ljudima vrijedna je sama po sebi.
- 68. Volim biti intelektualno stimuliran.
- 69. Volim organizirati.
- 70. Obično „skačem“ sa jednog zadatka na drugi.
- 71. Razgovor i rad sa ljudima je kreativan čin.
- 72. Ostvarenje svojih potencijala za mene je ključna riječ.
- 73. Volim se igrati s idejama.
- 74. Ne volim gubiti svoje vrijeme.
- 75. Volim raditi ono u čemu sam dobar.
- 76. Učim radeći sa drugima.
- 77. Smatram da su apstraktni pojmovi interesantni i ugodni.
- 78. Strpljiv sam kada radim sa detaljima.
- 79. Volim kratke i tačne izjave.
- 80. Vjerujem u sebe.

Rezultat:

Zaokružite stavke (brojeve) koje ste izabrali i saberite ih. Maksimalan broj bodova po stilu (karakteristici) je 20.
Vaš ukupni zbir bodova za sva četiri stila trebao bi biti 40.

Stil 1 1-8-9-13-17-24-26-31-33-40-41-48-50-53-57-63-65-70-74-79 _____ (20)

Stil 2 2-7-10-14-18-23-25-30-34-37-42-47-51-55-58-62-66-69-75-78 _____ (20)

Stil 3 3-6-11-15-19-22-27-29-35-38-43-46-49-56-59-64-67-71-76-80 _____ (20)

Stil 4 4-5-12-16-20-21-28-32-36-39-44-45-52-54-60-61-68-72-73-77 _____ (20)

STILOVI KOMUNIKACIJE (OPIS GLAVNIH KARAKTERISTIKA)

Stilovi/oznake	Sadržaj/Govore o...		Proces/Oni su...
AKCIJA (A)	rezultatima objektivnosti izvođenju produktivnosti efikasnosti napredovanju odlukama	odgovornosti povratnoj inform. iskustvu izazovima dostignućima promjenama	Pragmatični Direktni Nestrpljivi Odlučni Brzi Energичni
PROCES (PR)	Činjenicama Proceduri Planiranju Organiziranju Kontroli Isprobavanju Testiranju	Detaljima Dokazu Analizi Opservacijama	Sistematični Logični Oslonjeni na činjenice Previše govore Neemotivni Oprezni Strpljivi
LJUDI (PE)	Ljudima Motivaciji Osjetljivosti Timskom radu Komunikaciji Emocijama Očekivanjima Odnosima	Potrebama Samorazvoju Svjesnosti Suradnji Vjerovanjima Vrijednostima Razumijevanju Timskim odnosima	Spontani Izražajni Topli Subjektivni Emocionalni Perceptivni Osjetljivi
IDEJA (I)	Konceptima Kreativnosti Međuovisnosti Mogućnostima Problemima Potencijalima Alternativama	Inovacijama Novinama u struci Novim putevima Poboljšanju Metodama Temama	Maštoviti Karizmatični Teško ih je razumjeti Egocentrični Nerealni Kreativni Puni ideja Provokativni

**STILOVI KOMUNIKACIJE
PRILAGOĐAVANJE OSTALIM STILOVIMA KOMUNIKACIJE**

A. Komunikacija s osobom kojoj je akcija (A) veoma važna:
- Usredsrijedi se najprije na rezultate (na samom početku iznesi zaključak)
- Iznesi svoju najbolju preporuku (ne nudi mnogo alternativa)
- Budi što je moguće kraći
- Naglasi praktičnost svojih ideja
- Koristi vizualnu pomoć

B. Komunikacija s osobom kojoj je proces (PR) veoma važan:

- Budi precizan (iznesi činjenice)
- Organiziraj svoju prezentaciju logičkim redoslijedom:
Ranija iskustva, sadašnja situacija i rezultat
- Analiziraj svoje preporuke
- Uključi opcije (uzmi u obzir alternative) sa svim za i protiv
- Ne požuruj osobu kojoj je proces veoma važan
- Koncipiraj svoj prijedlog

C. Komunikacija s osobom kojoj su važni ljudi (PE):

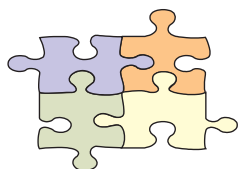
- Dozvoli malo razgovora (ne započni odmah diskusiju)
- Naglasi odnose između svojih prijedloga i ljudi na koje se prijedlog odnosi
- Pokaži kako je ideja dobro funkcionirala u prošlosti
- Naznači podršku uglednih ljudi
- Koristi neformalan stil u pisanju

D. Komunikacija s osobom kojoj su ideje (I) veoma važne:

- Ostavi dovoljno vremena za diskusiju
- Nemoj postati nestrpljiv ako osoba počne govoriti o nečem nevažnom
- Pokušaj vezati temu razgovora sa širim konceptom ili idejama prilikom otvaranja
- Naglasi jedinstvenost ideje ili teme o kojoj govorite
- Naglasi buduće vrijednosti ili se veži na djelovanje ideje u budućnosti
- Ako pišete, pokušajte naglasiti ključne koncepte koji ističu tvoj prijedlog ili preporuku na samom početku.
Započni s općom izjavom i idi prema detaljnim opisima

2. Aktivno slušanje

- Šta je aktivno slušanje?
- Koji su principi aktivnog slušanja?
- Kako poboljšati vještinu slušanja?



VJEŽBA 23

Ova vježba ima za cilj da provjerimo sposobnost aktivnog slušanja.

- Poruka:

Jutros sam ustao u 17 minuta do 6:00 sati, obukao zeleni sako, bijelo-žutu kravatu, sive pantalone, i otišao na posao.

Zadatak:

Voditelj obuke šapatom saopći tekst poruke kako je naveden, a onda zamoli da se poruka prenese «od uha do uha» između svih učesnika. Posljednji učesnik će saopćiti naglas poruku, onako kako je on čuo.

Poruka, koju nam je saopćio posljednji učesnik obuke, pretrpjela je izmjene. Šta je razlog za to? Jesmo li aktivno slušali našeg pošiljaoca poruke? Koliko smo bili skoncentrirani na pamćenje poruke? Aktivno slušanje je ključni element uspješnog procesa komunikacije. Ono predstavlja uživanje u ono o čemu osoba koju slušamo govori, ali ne u mjeri da osjećate bol. To se ne odnosi samo na ono što je negativno, nego i na pozitivno (naprimjer, radost).

Za aktivno slušanje bitno je:

- Donijeti odluku da želite slušati;
- Gledati sugovornika u oči;
- Ne govoriti previše, ne prekidati osobu dok govori;
- Naučiti šutjeti;
- Naučiti izbjegavati uznemiravajuće faktore.

Postoji sedam vrsta nepotpunog slušanja

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Pseudoslušanje: | Slušalac pokazuje pažnju, ali su mu misli negdje drugdje. |
| 2. Jednoslojno slušanje: | Slušalac sluša samo dio informacija. |
| 3. Selektivno slušanje: | Slušalac sluša samo ono što ga posebno zanima. |
| 4. Selektivno odbacivanje: | Slušalac se usmjerava na teme koje ne želi čuti, kad one dođu na red, slušalac ne sluša. |
| 5. Otimanje riječi: | Slušalac jedva čeka priliku da on nešto kaže. |
| 6. Odbrambeno slušanje: | Slušalac sve poruke tumači kao napad, i brani se ili napada. |
| 7. Slušanje u "zasjedi" | Slušalac sluša sugovornika kako bi ga napao kad god mu se učini da se riječi sugovornika mogu dovesti u pitanje. |

Principi aktivnog slušanja

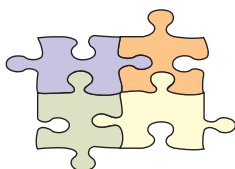
- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. OHRABRITI: | Slati verbalne i neverbalne znakove, koji će govorniku pokazati da ga slušate. (Verbalni: da, aha...; Neverbalni: klimanje glavom, izrazi lica). Koristimo kada želimo potaći govornika da nastavi sa pričom i kada mu želimo dati podršku. |
| 2. RAZJASNITI: | Postaviti pitanja kako biste razjasnili ono što vam je govornik rekao. (Koristimo kada želimo razjasniti ili potvrditi nešto i kada želimo razjasniti ostale aspekte priče. Neki primjeri: "Možeš li mi ponovo to objasniti?") |
| 3. PREFORMULIRATI: | Ispričati svojim riječima ono što je osoba rekla, kako biste provjerili jeste li dobro čuli i razumjeli. Neki primjeri: "Jesam li te dobro shvatio..."; "Znači, kažeš..." |
| 4. REFLEKTIRATI: | Ovo je najznačajniji princip. Reći drugoj osobi kako mislite da se osjeća. Neki primjeri: "Zvuči kao da si ljut zbog toga."; "Čini mi se da si uznemiren."; "Očito si sretna što si položila taj test." |
| 5. SAŽETI ILI REZIMIRATI: | Ponovimo glavnu temu i osjećaje koje je govornik 'pokazao' ili rekao. Neki primjeri: "Znači, bijesan si što ti nije dala priliku da razjasniš..."; "Znači, sretna si što su ti roditelji dopustili da večeras..." |
| 6. POTVRDITI I VREDNOVATI: | Pokazati govorniku uvažavanje; potvrditi mu da cijenite što se baš vama povjerio. |

KAKO POBOLJŠATI VJEŠTINU SLUŠANJA?

- Budite pažljivi i skoncentrirani kada vam neko govori. Slušajte s empatijom.
- Budite radoznali. Teško je biti dobar slušalac, ako niste zainteresirani za drugog čovjeka.
- Budite više zainteresirani za to što je rečeno, nego za to što ćete odgovoriti kako biste riješili problem. Kao slušaoci, mi imamo protok od oko 500 riječi u minuti, dok je normalni tempo govora oko 125 do 150 riječi u minuti. To ostavlja dosta prostora da se naruši komunikacija ili da slušalac odluta mislima.
- Slobodno postavljajte pitanja, kako biste provjerili jeste li dobro razumjeli i popunili praznine koje vam nedostaju.
- Dajte sebi vremena da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor. Dobra komunikacija zahtijeva VRIJEME, i ne može se "obaviti" na brzinu.
- Dobra komunikacija zahtijeva i "dobro" okruženje. Nemojte nešto raditi dok s nekim razgovarate, jer nećete moći pažljivo slušati.
- Pratite svoje navike slušanja (ili neslušanja) i one drugih ljudi. Razmislite o ljudima s kojima ste u životu jako voljeli razgovarati i osjećali se shvaćeno. Kakav je osjećaj kada vas neko zaista sluša, a kakav je kada vidite da vas druga osoba ne sluša?
- Govorite – komunikacija počinje s vama. Preuzmite odgovornost i započnite komunikaciju, nemojte čekati i očekivati da će to učiniti druga osoba.
- Iznesite svoje misli i svoje osjećaje. Često nam se dogodi da, zapravo, zaboravimo drugoj osobi opisati kako se osjećamo, ili nastojimo ne pokazati osjećaje.
- Budite direktni, ali blagi. Pokušajte što jasnije reći što želite, ali pritom nemojte zaboraviti da je temelj svake dobre komunikacije poštivanje.
- Ne šaljite isprepletene poruke. Kažete: "Nije mi ništa", a u sebi ste bijesni ili tužni.
- Povratna informacija nije prerušena kritika.
- Uvijek drugoj osobi dajte priliku da govori. Komunikacija je proces u kojem obje strane moraju učestvovati, povremeno kao slušalac, a povremeno kao govornik. Monolog nije komunikacija.
- Uvijek pitajte, ako niste sigurni da razumijete.
- Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas.
- Naglasak stavljajte na bitne stvari, a ne na sitnice.
- Vjerujte svojoj intuiciji. Ako osjećate da nešto nije uredu, vjerovatno i nije.
- Ostavite prostora drugoj osobi da se popravi, ohrabrujte "rast".
- Vjerujte da je dobra komunikacija moguća.

NEKOLIKO RIJEČI I FRAZA KOJE BI TREBALO KORISTITI NAJMANJE JEDNOM DNEVNO, A KOJE POSPJEŠUJU KOMUNIKACIJU

- | | |
|-------------------------------|---|
| ▪ HVALA TI | (zahvalite na pažnji, brizi i pomoći drugih); |
| ▪ MOLIM TE | (iskazujte poštivanje); |
| ▪ BRAVO | (pohvalite); |
| ▪ MOGU LI TI POMOĆI? | (ne čekajte da vas se pita, ponudite sami pomoć); |
| ▪ TO JE STVARNO LIJEPO | (primjećujete pozitivno); |
| ▪ OPROSTI | (ponekad i nenamjerno povrijedimo nekoga, ako želite uvijek biti u pravu, živite sami); |
| ▪ PRICAJ MI O TOME | (pokažite zainteresiranost); |
| ▪ HAJDEMO ZAJEDNO | (družite se, nudite drugima priliku da im posvetite svoje vrijeme). |



VJEŽBA 24

Ova vježba ima za cilj da, kao članovi školskog odbora, spoznamo vlastite sposobnosti aktivnog slušanja.

Zadatak:

Svaki učesnik popunjava upitnik. Vrijeme za popunjavanje upitnika je 5 minuta. Pažljivo pročitajte svaku od izjava navedenih u donjem dijelu teksta, i u rubriku ispod odgovarajućeg odgovora stavite znak X. Svaku od izjava možete vrednovati (bodovati) na skali od 1 do 5, pri čemu je Potpuno sam suglasan = 1, a Uopće nisam suglasan = 5. Prodiskutirajte rezultate upitnika sa drugim učesnikom obuke.

1. Smatram za sebe da sam dobar slušalac

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

2. Uživam dok slušam druge ljude

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

3. Kad sam umoran, ne mogu aktivno slušati druge ljude

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

4. Najveći broj ljudi ima sposobnost aktivno slušati druge, i za to ne trebaju proći kroz posebne obuke

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

5. Mogu slušati samo one koje volim i/ili koji mi se sviđaju

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

6. Veoma je važno znati šta stvarno misli naš sugovornik u trenutku dok govori

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

7. Čitanje neverbalne komunikacije našeg sugovornika jednako je važno kao i slušanje onoga što govori

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

8. S vremena na vrijeme običavam ponoviti nešto od onoga što mi je moj sugovornik rekao

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

9. Pokušavam/običavam svom sugovorniku postavljati pitanja dok ga slušam

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

10. Dok slušam, koristim pozitivnu neverbalnu komunikaciju

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

11. Dok slušam svog sugovornika, izbjegavam ga prekidati

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

12. Trebam još prakticirati vještinu aktivnog slušanja

<i>Potpuno sam suglasan</i>	<i>Suglasan sam</i>	<i>Ne znam</i>	<i>Nisam suglasan</i>	<i>Uopće nisam suglasan</i>	<i>Nisam siguran</i>

3. Obavljanje razgovora za posao

- **Koja je procedura uspješnog obavljanja razgovora za posao?**
- **Koje vještine kod kandidata ocjenjujemo?**
- **Koja su standardna pitanja prilikom razgovora za posao?**

Jedan od zadataka školskih odbora je i raspisivanje konkursa za prijem nastavnika i stručnih suradnika u radni odnos i prijem u radni odnos.

Izbor prijavljenih kandidata na upražnjena radna mjesta, s jedne strane, vrši se pregledom dostavljene dokumentacije, a s druge strane, procjenom kvaliteta kandidata putem intervjua.

Tokom intervjua procjenjuje se **cjelokupno odgovaranje kandidata poziciji**, njegova znanja, iskustvo, kultura ponašanja, verbalna i neverbalna komunikacija, primjeren izgled, stavovi, ambicije i ideje.

Istraživanja o valjanosti i pouzdanosti intervjua kao selekcijske metode pokazala su da se **strukturiranim intervjuom**, koji se sastoji od niza dobro osmišljenih pitanja, istih za sve kandidate, **dovodi do najboljih rezultata** i uspijevaju se prepoznati dobri kandidati.

Ako je intervju dobro organiziran, bit će pružena prilika svim kandidatima da kažu sve što smatraju bitnim, te da izlože svoje ambicije i način na koji se posao, za kojeg apliciraju, u njih uklapa. Intervjuom se procjenjuje vizija, način na koji biste pristupali konkretnim radnim zadacima, kako biste djelovali kao član tima, kako biste vodili tim, te kako biste svojim idejama unaprijedili rad škole. Pored toga, moguće je postavljati i pitanja o privatnom životu, o hobijima i interesima, te o svemu što će školskom odboru pomoći **u stvaranju što potpunije slike o kandidatu**. Idealan intervju je onaj na kojem **kandidat priča više od osobe koja intervjuira** (do 80% vremena).

Intervju je **interakcija** između poslodavca i posloprimca, u kojoj se obje strane međusobno procjenjuju - kandidat traži posao, a škola kvalitetnog zaposlenika.

Selekcijski intervju može trajati **duže ili kraće**, ali ne treba dozvoliti kandidatima da se na široko raspričaju o svemu. Oni trebaju iznositi **samo bitne informacije**, jer dobre komunikacijske vještine pretpostavljaju sposobnost jasnog i sažetog iznošenja informacija.

O obavljanju intervjua vodi se zapisnik, u koji se unose bitne informacije koje je kandidat spomenuo na intervjuu.

Koje je opće osobine i vještine kandidata potrebno najviše cijiniti?

Pri izboru kandidata za posao najviše se treba usredsrijediti **na procjenu nekih općih osobina kandidata**. Naime, ponekad nije bitno koliko zaposlenik može danas, nego je važnije **koliko će moći sutra**, i to sam, ili kao dio tima.

Opće osobine i vještine kandidata koje treba procjenjivati pri izboru su:

- Analitičke vještine
- Čvrsta radna etika
- Fleksibilnost/prilagodljivost
- Interpersonalne vještine
- Komunikacijske vještine
- Marljivost
- Motiviranost/inicijativa
- Poštenje/integritet
- Timski rad
- Znanje stranih jezika

U toku intervjua ocjenjuje se **ponašanje**, ljubaznost, brzopletost, koncentracija, omalovažavanje selekcijskog procesa.

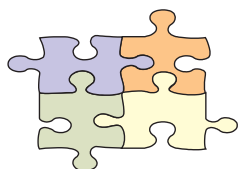
Uspješan intervju počinje već kod stvaranja **prvog dojma o kandidatu**. Neprihvatljivo je, naprimjer, neprimjereno odijevanje, kao što je dekolte, kratka suknja, prozirna majica ili jaka šminka i uočljivi nakit. Isto tako, sportski imidž (sportski dres, trenirka, patike...).

Pri odgovoru na postavljena pitanja, kandidati trebaju pokazati svoju osobnost, dati što više informacija i primjera koji potvrđuju njihova znanja, sposobnosti i iskustva kojima se žele istaknuti.

Kao članu školskog odbora, korisno je upoznati se s OSAM standardnih pitanja na razgovoru za posao:³²

- Zašto da vas zaposlimo?
- Zašto želite raditi ovdje?
- Koje su vaše najveće slabosti?
- Zašto ste napustili prethodni posao?
- Opišite neku problematičnu situaciju i kako ste je riješili?
- Kojim dostignućem se najviše ponosite?
- Koja su vaša očekivanja vezana za plaću?
- Recite nešto o sebi.

³² Više na www.poslovi.net



VJEŽBA 25

Ova vježba ima za cilj da, kao članovi školskog odbora, spoznamo vlastite sposobnosti za obavljanje razgovora za prijem u radni odnos zaposlenika škole.

Zadatak:

U školi je raspisan konkurs za prijem nastavnika matematike u radni odnos.

Odaberite pet učesnika obuke, koji će imati ulogu članova školskog odbora.

Odaberite pet učesnika obuke, koji će imati ulogu kandidata za prijem u radni odnos.

Članovi školskog odbora će u pripremi, koja će trajati 10 minuta, odrediti:

- opće i posebne uvjete konkursa;
- utvrditi pitanja za kandidate;
- utvrditi koje opće osobine i vještine će ocjenjivati kod kandidata i koja je skala ocjena.

Kandidati za razgovor za prijem u radni odnos će se u pripremi, koja će trajati 10 minuta, pripremiti za intervju, prema naučenim pravilima.

Vrijeme za izvođenje vježbe je 45 minuta.

Za postavljanje pitanja kandidatu na raspolaganju je 5 minuta, a 10 minuta je na raspolaganju školskom odboru da donese i saopći odluku o najuspješnijem kandidatu, koji će biti primljen u radni odnos – nastavnik matematike.

Diskusija:

1. Da li je ispoštovana procedura obavljanja razgovora sa kandidatima za posao?
2. Da li su bili jasno postavljene opći i posebni uvjeti konkursa?
3. Da li su pitanja članova školskog odbora bila dobro definirana?
4. Kako ocjenjujete strukturu intervjua, koju je postavio školski odbor?
5. Kako su se ponašali kandidati? Jesu li se osjećali ugodno pri razgovoru?
6. Da li je, uistinu, odabran najuspješniji kandidat?

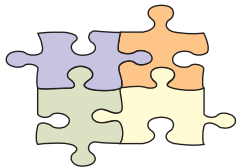
4. Donošenje odluka i komunikacija

- Šta je odlučivanje?
- Kako se donose kvalitetne odluke?
- Zašto je važan timski rad?
- Koje su karakteristike formiranja timova?
- Koje timske vještine trebaju imati članovi školskog odbora?
- Koja je svrha održavanja sastanaka?
- Koje su vrste sastanaka, s obzirom na njihov sadržaj?
- Kako se priprema sastanak?
- Kako izgleda tok uspješnog sastanka?
- Kako se donose zaključci sastanka?

Odluke mogu biti donošene samostalno ili timski. Timskom donošenju odluka prethode sastanci, koji se koriste za raspravu o glavnim pitanjima politike škole. S obzirom na to da su školski odbori organ upravljanja, njihove odluke su izuzetno važne za nesmetan i kvalitetan rad škole.

Da bi odluke koje se donose bile kvalitetne, potrebno je da:

- Sastanci budu dobro pripremljeni i vođeni, svrsishodni i svedeni na racionalnu dužinu trajanja;
- Postoji direktna i otvorena komunikacija između članova školskog odbora i menadžmenta škole, sa kanalima komuniciranja koji djeluju u oba pravca.



VJEŽBA 26

Ova vježba ima za cilj da, kao članovi školskog odbora, spoznamo vlastite sposobnosti za obavljanje donošenja odluka u kriznim situacijama.

Zadatak:

Od vaše grupe traži se da preuzme ulogu komiteta za istraživački menadžment, koji finansira projekte ponašanja ljudi u zatvorenom prostoru. Pozvani ste na hitan sastanak zbog toga što je jedan od eksperimenata krenuo loše.

Šest volontera odvedeno je u pećinski sistem u udaljenom dijelu zemlje i jedino imaju radiovezu s istraživačkom kabinom pored ulaza u pećinu. Predviđeno je da volonteri provedu četiri dana ispod zemlje, ali su zatrpani usred odrona stijena i vode koja nadolazi.

Jedini tim za spašavanje koji imaju u blizini događaja kaže vam da će spašavanje biti veoma teško i, s opremom koju imaju, mogu svakog sata izvući samo jednu osobu. Veoma je moguće da će, usljed brzog nadolaženja vode, neki volonteri morati stradati, prije nego što ih uspiju spasiti.

Volonteri su svjesni situacije u kojoj se nalaze. Oni su kontaktirali kabinu radiovezom i rekli da nisu voljni na sebe preuzeti odluku o redoslijedu spašavanja. Uvjeti istraživačkog projekta nalažu da komitet preuzima odgovornost za takvu odluku.

Oprema za spašavanje stići će za 40 minuta na ulaz u pećinu i vi ćete morati odlučiti o redoslijedu njihovog spašavanja, tako što ćete popuniti redoslijed listu.

Jedine informacije koje imate na raspolaganju su one iz fajlova projekta, koje se odnose na lične podatke o volonterima. Vi možete koristiti bilo koje kriterije za koje mislite da će vam koristiti da donesete vašu odluku.

Volonter 1: Sabina

Sabina ima 34 godine i domaćica je. Ona ima četvero djece, uzrasta između 7 mjeseci i 8 godina. Njeni hobiji su skijanje i kuhanje. Živi u komfornoj kući na Bledu, i rođena je u Sloveniji. Za Sabinu se zna da je razvila romantičnu vezu sa drugim volonterom Jozeom.

Volonter 2: Tozo

Tozo je djevojka stara 19 godina i student je antropologije na Univerzitetu u Ljubljani. Ona je kćerka bogatih Japanaca koji žive u Tokiju. Njen otac je industrijalac koji je u nacionalnoj upravi zadužen za Japansko tradicionalno pozorište. Tozo nije udata, ali ima nekoliko veoma uglednih udvarača, jer je veoma atraktivna. Ona je nedavno bila tema dokumentarnog filma u TV programu, posvećenog japanskim ženama i aranžiranju cvijeća.

Volonter 3: Jobe

Jobe je muškarac star 41 godinu, i rođen u Centralnoj Africi. On je ministar za vjerska pitanja, i život je posvetio društvenoj i političkoj evoluciji ljudi iz Afrike. Jobe je još uvijek član Komunističke partije i nekoliko puta je bio u Rusiji i Kini. Oženjen je, ima 11 djece uzrasta od 6 do 19 godina. Njegov je hobi sviranje u jednom jazz bendu.

Volonter 4: Joze

Joze je neoženjen čovjek, star 27 godina. U toku vojne službe pomogao je da se razbije jedan krijumčarski lanac, i za to dobio specijalno priznanje. Od kada se vratio u tokove civilnog života, nije se skrasio, a piće mu je postalo stalan problem. Trenutno je vođa mladih za avanturističke podvige i dosta vremena posvećuje

pomaganju mladima i predvođenju grupa prilikom posjeta pećinama i u splavarenju na brzim vodama. Živi u Novom Mestu.

Volonter 5: Albin

Albin je muškarac star 42 godine, razveden već 6 godina. Njegova bivša supruga je sada sretno udata. On je rođen u Hrvatskoj, ali sada živi u Mariboru. Albin radi kao medicinski naučni radnik u bolnici u Ljubljani, i smatra se svjetskim stručnjakom za bjesnilo. Nedavno je otkrio veoma jeftin tretman, koji se može samostalno primjenjivati. Mnogi naučnoistraživački podaci u njegovim su sveskama. Nažalost, Albin je imao neke emotivne probleme posljednjih godina, i dva puta je osuđivan za bestidno izlaganje. Posljednji put je to bilo prije 11 godina. Njegovi hobiji su klasična muzika, opera i jedrenje.

Volonter 6: Davor

Davor je muškarac star 59 godina, i najveći dio života proveo je radeći i živeći u Velenju. On je generalni menadžer fabrike za proizvodnju bijele tehnike, koja zapošljava 271 radnika. Ima ugledan položaj u lokalnoj zajednici. On je oženjen, ima dvoje djece koja imaju svoje porodice. Davor se nedavno vratio iz Poljske, gdje je bio lično odgovoran za promoviranje ugovora o isporuci velikog broja frižidera na period od 5 godina. Ako ovaj ugovor bude potpisan, to će osigurati posao za još 50 ljudi. Davorov hobi je sakupljanje starog oružja i veoma ga zanima košarka.

Učesnici rade pojedinačno i ispisuju nalog za redoslijed spašavanja: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Nakon toga se usuglašava grupa i pravi svoj redoslijed spašavanja: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Zatim odgovaraju na pitanja – svako za sebe:

- Koji su bili glavni kriteriji za rangiranje volontera?
- Koliko su kriteriji grupe u skladu sa vašim kriterijem?
- Da li vam je bilo prijatno kada ste donosili ovakvu odluku?
- Koje ponašanje (lično ili grupe) vam je pomoglo da donesete odluku?
- Koje je to ponašanje (lično ili grupe) otežavalo donošenje odluke?

Šta je ODLUČIVANJE?

Odlučivanje je proces, koji traje duže ili kraće, uzima u obzir sve okolnosti, a kao rezultat ima donošenje odgovarajuće odluke.

- PITANJE ZA UČESNIKE OBUKE:
- Koje su vam bile najteže odluke koje ste donijeli u životu? Zašto su bile teške? Ko vam je pomogao pri tome? Kako ste se osjećali nakon toga?

Postupak odlučivanja i donošenja odluka mora imati sljedeće faze:

1. utvrđivanje problema;
2. definiranje ciljeva;
3. donošenje preliminarne odluke;
4. pravljenje liste mogućih rješenja;
5. procjena mogućih rješenja;
6. izbor rješenja;
7. provedba odluke u praksi;
8. praćenje realiziranja odluke.

Proces donošenja odluka podrazumijeva i rad u timu. Školski odbor je tim.

Izgraditi i održavati efektivan tim nije lako, ali rezultati trud čine isplativim.

TIM JE MALI BROJ LJUDI SA KOMPLEMENTARNIM VJEŠTINAMA KOJI SU POSVEĆENI ZAJEDNIČKOJ SVRSI, RADNIM CILJEVIMA I PRISTUPU, KOJE ONI SMATRAJU OSTVARIVIM.

U timu, ljudi su u međusobnoj ovisnosti u procesu postizanja cilja.

Zašto je timski rad nužan za odlučivanje?

- Jer rješava problem na pravi način;
- Jer skraćuje ukupno vrijeme rješavanja problema;
- Jer stvara sinergetski efekt.

● **Vrste timova**

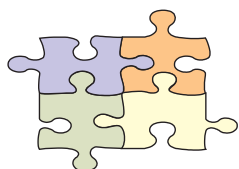
1. **Projektni tim** – usmjeren na realizaciju konkretnog zadatka;
2. **Samovođeni tim** – tim je ujedno i dio organizacijske strukture;
3. **Paralelni tim** – tim sa labavim odnosom i sa međusobnom upućenošću članova tima;
4. **Virtualni timovi** – dio članova je fizički dislociran i s ostalima komuniciraju virtualno.

Svaki tim prolazi kroz četiri faze, i to:

1. Formiranje tima;
2. Prilagođavanje tima;
3. Turbuliranje tima;
4. Performiranje, efektivno funkcioniranje tima.

Karakteristike faza formiranja timova

1. FORMIRANJE TIMOVA (FORMING) • Centralna vlast • Loše slušanje • Malo brige za druge • Pokrivanje slabosti • Loši ciljevi/loše definiranje uloga • Sakriveni osjećaji • Zabrinutost zbog promjene	2. NORMIRANJE (NORMING) • Ispitivanje izvedbe • Revizija ciljeva • Otvaranje riskantnih pitanja • Diskutiranje vođstva • Izgradnja jačih strana/briga o slabostima • Poboľšano slušanje • Ponos grupe
3. PREMETANJE - TURBULIRANJE (STORMING) • Nedostatak jedinstva • Odnosi postaju značajni • Dosta tenzija • Lične jake i slabe strane su poznate • Procjena voditelja tima • Razočarenje • Prolazna atmosfera i igre vlasti	4. PERFORMIRANJE - IZVOĐENJE (PERFORMING) • Stil vođstva određen situacijom • Fleksibilnost • Otvoreni odnosi • Međusobno povjerenje • Riskiranje • Suočavanje s problemima • Učenje i razvoj • Briga za ljude • Obaveza/lojalnost/objektivnost



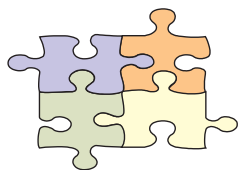
VJEŽBA 27

U periodu između dvije sesije, učesnici (po 2 za svaku temu) će pripremiti svoje prezentacije na sljedeće teme:

- SWOT analiza komunikacijskog procesa u školi i mjere za njeno unapređenje;
- Aktivno slušanje i donošenje odluka na sjednici školskog odbora;
- Finansije u školi;
- Uloga školskog odbora i direktora u radnom zakonodavstvu škole;
- Iskustva o imenovanju, sastavu i radu školskih odbora;
- Organizacija uspješnih sastanaka školskog odbora.

Prilikom izrade prezentacije može se koristiti Power Point program, flip chart, ili drugo vizualno pomagalo.

Dakle, vodeći računa o svim elementima prezentacije (uvod, glavni dio, zaključak), prezentacija mora trajati punih 10 minuta.



VJEŽBA 28

Upravljanje timskim vještinama – Lični inventar (dr. Meredith Belbin®)

Pred vama je sedam različitih pitanja i svako od njih nosi deset poena. Za svaku od tih situacija pažljivo iščitajte ponuđene tvrdnje i odaberite one koje važe za vas. Broj tvrdnji koje ćete odabrati nije ograničen. Potom sumu od 10 poena raspodijelite pod odabranim tvrdnjama tako što ćete onima koje vas najbolje opisuju dati više, a ostalim manje poena. Važno je da zbir poena kod svakog pitanja bude tačno 10.

Kada sam uključen u projekt s drugim ljudima

	Odjeljak A	Poeni
1.	Možete se, bez brige, pouzdati u mene – da ću se pobrinuti za organizaciju, tako da posao, koji treba biti obavljen, bude obavljen.	
2.	Upozoravam na greške koje drugi ne primjećuju.	
3.	Snažno reagiram kada se na sastancima izgubi «crvena nit» i kada se ne slijedi cilj.	
4.	Proizvodim originalne ideje.	
5.	Objektivno analiziram ideje drugih ljudi, kako u pogledu njihovih dobrih strana, tako i u pogledu nedostataka.	
6.	Privlače me najnovije ideje i dostignuća.	
7.	Posjedujem sposobnost organiziranja ljudi.	
8.	Uistinu sam spreman podržati dobre prijedloge koji pomažu rješavanju problema.	

Traženje zadovoljstva u vlastitom radu

	Odjeljak B	Poeni
1.	Volim snažno utjecati na odluke.	
2.	Osjećam da sam «u elementu» kada posao zahtijeva visok stepen pažnje i koncentracije.	
3.	Trudim se i pomažem kolegama pri rješavanju njihovih problema.	
4.	Rado pravim kritične razlike između varijanti.	
5.	Odlikuje me stvaralački pristup pri rješavanju problema.	
6.	Volim razrješavati i miriti različita stajališta.	
7.	Više me privlače konkretne stvari nego nove ideje.	
8.	Posebno uživam u otkrivanju različitih pogleda i tehnika.	

Kada radni tim pokušava riješiti neki posebno kompleksan problem

	Odjeljak C	Poeni
1.	Oprezan sam u oblasti gdje se mogu javiti problemi.	
2.	Istražujem ideje, koje mogu imati široku upotrebljivost od samog trenutnog zadatka.	
3.	Volim temeljito procijeniti sve prijedloge, prije nego se odlučim za izjavu.	
4.	Znam koordinirati i produktivno upotrijebiti sposobnost i talente drugih ljudi.	
5.	Zadržavam stabilan i sistematičan pristup, uprkos svim pritiscima.	
6.	Često stvaram novi pristup problemu koji se često pojavljuje.	
7.	Spreman sam jasno i glasno izraziti svoj stav.	
8.	Spreman sam pomoći kada mogu.	

Kod svakog posla

	Odjeljak D	Poeni
1.	Pobrinem se da nema nejasnoća oko mojih zadataka i ciljeva.	
2.	Na sastancima ne izbjegavam izraziti svoj stav.	
3.	Mogu raditi sa svim ljudima koji mogu nešto korisno doprinijeti.	
4.	Prihvatam zanimljive ideje/ljude.	
5.	Obično nađem argumente za rješavanje neprimjerenih prijedloga.	
6.	Vidim suštinu, kada drugi između pojedinih stvari ne vide povezanost.	
7.	Veliko mi je zadovoljstvo da radim.	
8.	Imam skriveni interes da bolje upoznam ljude.	

Ako mi odjednom dodijele težak zadatak s ograničenim vremenom i nepoznatim ljudima

	Odjeljak E	Poeni
1.	Često osjećam da pri radu u grupi moja kreativnost ne može doći do izražaja.	
2.	Moje vještine su, prije svega, u poticanju sporazuma i dogovora.	
3.	Moja osjećanja rijetko utječu na moje odluke.	
4.	Trudim se izgraditi efikasnu strukturu.	
5.	Mogu raditi sa ljudima, koji se međusobno jako razlikuju po ličnim karakteristikama i izgledu.	
6.	Ponekad mi se čini da vrijedi otpjeti trenutnu nenaklonost, ako znam da ću tako uspjeti nametnuti svoj stav u grupi.	
7.	Obično poznajem nekoga ko ima potrebno specijalističko znanje.	
8.	Razvijam prirodni osjećaj za ono što je neophodno.	

Kada me neočekivano zamole da razmislim o novom projektu

	Odjeljak F	Poeni
1.	Gledam unaokolo da nađem neke ideje ili rješenja.	
2.	Insistiram da prvo okončam postojeći posao, a onda da počnem sa novim projektom.	
3.	Brižno i analitički pristupam problemu.	
4.	Sposoban sam da motiviram druge ljude, ako je to potrebno.	
5.	Sposoban sam da imam neovisan i inovativan pogled na većinu odluka.	
6.	Radujem se da mogu preuzeti vođenje, kada je potrebna akcija.	
7.	Znam da se pozitivno odazivam kolegama o njihovim prijedlozima.	
8.	Teško radim ako ciljevi nisu jasno definirani.	

Šta općenito mislim o zajedničkom projektu

	Odjeljak G	Poeni
1.	Mislim da posjedujem talent da odredim konkretne korake, koje treba izvesti, kada je jasna gruba ideja.	
2.	Za moje ideje i odluke trebam više vremena, ali obično dobro «pogodim».	
3.	Širok krug ličnih kontakata bitan je za moj način rada.	
4.	Imam oko za detalje.	
5.	Pokušavam ostaviti utisak na ljude na grupnim sastancima.	
6.	Primjećujem kako nove ideje i tehnike mogu upotrebljavati u novim situacijama.	
7.	U stanju sam uvidjeti obje strane problema i pripremiti odluku koja će biti spremna za obje varijante.	
8.	Dobro se razumijem s drugima, i veoma se trudim oko toga.	

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Unesite rezultate iz gornjih tabela na odgovarajuća mjesta:

	0	KO	S	LR	MiE	PR	GT	RF
A	3	7	4	6	5	1	8	2
B	1	6	5	8	4	7	3	2
C	7	4	6	2	3	5	8	1
D	2	3	6	4	5	1	8	7
E	6	5	1	7	3	4	2	8
F	5	4	6	1	3	8	7	2
G	5	7	6	3	2	1	8	4
Ukupno								

Uloge kojima ste dodijelili najviše poena su one koje najlakše preuzimate u timu.

Izbjegavajte uloge kojima ste dodijelili manje od 28 poena. Uloge za koje ste sakupili između 29 i 49 poena su one uloge kojima se lako prilagođavate, a uloge za koje ste sakupili između 50 i 70 poena su vaše prirodne uloge.

1. Stvaraoci

● **Sijač**

Pozitivno: genije, stvaralačka mašta, znanje, intelekt

Negativno: u oblacima, naklonjen da ne poštuje praktične detalje i protokol

● **Lovac na resurse**

Pozitivno: sposobnost da kontaktira ljude i istražuje šta je novo; sposobnost da odgovori na izazov

Negativno: Sklon da izgubi interesiranje kada prođe zanos

2. Lideri

● **Koordinator**

Pozitivno: sposobnost da lijepo postupa i dočeka sve u skladu sa njihovim doprinosom; bez predrasuda, jak osjećaj za ciljeve

Negativno: prosječan u pogledu intelektualnih i kreativnih sposobnosti

● **Onaj ko oblikuje**

Pozitivno: poriv i spremnost da poremeti ustaljenu atmosferu (inerciju, izgovaranje ili samoobmanjivanje)

Negativno: sklonost ka provokacijama, iritaciji ili netrpeljivost; prvi započinje svađu, prvi osjeća da postoji zavjera protiv njega i da je njen predmet/žrtva

3. Implementatori

● **Graditelj tima**

Pozitivno: sposobnost da reagira na situaciju i ljude i promovira timski duh

Negativno: neodlučnost u kriznim situacijama

● **Praktičar**

Pozitivno: organizacijske sposobnosti, praktičan razum, vrijedan radnik, samodiscipliniran

Negativno: nedostatak fleksibilnosti, ne reagira na neprovjerene ideje

4. Izvođač završnih radova

● **Monitor – evaluator**

Pozitivno: sposobnost rasuđivanja, neutralnost, diskrecija

Negativno: nedostatak inspiracije ili sposobnosti da motivira druge

● **Realizator – finiše**

Pozitivno: sposobnost da ide do kraja, perfekcionizam

Negativno: tendencija da brine o sitnim stvarima, nerado “pušta stvari da prođu”

4.1. Svrha i vrste sastanaka

Između zaposlenih u obrazovanju odvijaju se dvije vrste komunikacije, formalna i neformalna.

Formalna komunikacija je značajna za dostizanje ciljeva obrazovne ustanove, odnosno obrazovanja, a s obzirom na njen sadržaj, razlikujemo:

- informacije koje se odnose na odgojno-obrazovni proces; i
- informacije koje se odnose na administrativno-tehničke poslove.

U vezi s organizacijskom komunikacijom, način komuniciranja ovisan je o stilu vođenja i o organizacijskoj kulturi u ustanovi.

Najpogodniji oblik organizacijske komunikacije su sastanci.

Sastanak je mjesto gdje se izmjenjuju informacije, rješavaju problemi, razvijaju kreativne ideje ili gubi vrijeme.

Među zadatke menadžmenta u obrazovanju, ubrajamo i sposobnost efikasnog organiziranja i vođenja sastanaka. Sastanak je učešće više ljudi prilikom razmjene ideja, informacija i prilikom donošenja odluka. Prema svojoj namjeni, sastanci mogu biti:

- a. informativni; i
- b. sastanci na kojima se donose odluke.

S obzirom na sadržaj sastanka u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, dijelimo ih na:

- **pedagoške sastanke** (stručni organi škole, vijeća učenika i vijeća roditelja, sekcije);
- **organizacijske sastanke** (stručni organi škole, sastanci školskog odbora);
- **sastanke na kojima se razmatraju materijalni i finansijski uvjeti** za odgojno-obrazovni proces (nastavničko vijeće i školski odbor);
- **ostali sastanci.**

Sastankom treba postići cilj koji je postavio voditelj ili osoba koja je sastanak sazvala i potrošiti što je moguće manje sredstava i vremena učesnika.

Sastanci su značajan sastavni dio poslovne aktivnosti i zahtijevaju planiranje, organiziranje, usmjeravanje i nadgledanje. Sastanci su zahtjevniji od razgovora između dva ili tri suradnika. Loše pripremljeni sastanci nisu uspješni, učesnici su nezadovoljni, voditelj sastanaka stekne neprijatnu slavu koja se brzo proširi i izvan granica organizacije.

U obrazovnoj djelatnosti najčešće se organiziraju **pedagoški sastanci**. Na te sastanke, s obzirom na razmatranu tematiku, mogu biti pozvani učenici, roditelji, kao i predstavnici šire društvene zajednice. Na pedagoškim sastancima razmatra se različita tematika.

Odnose se na:

- planiranje ciljeva odgojno-obrazovnog procesa;
- proces planiranja, pri kojem je potrebno učešće nastavnika;
- motiviranje nastavnika i učenika za učešće;
- upoznavanje sa rezultatima menadžerske kontrole;
- analizu rezultata kontrole/praćenja pedagoškog procesa;
- donošenje odluka u vezi sa raznim promjenama;
- aktuelne procese i stanja koji su u neposrednoj vezi sa tokom pedagoškog procesa.

Organizacijski sastanci u školama namijenjeni su oblikovanju organizacijske strukture. Značajno je da školski odbor i menadžment škole te sastanke vodi demokratski.

Informativni sastanci namijenjeni su neposrednom informiranju učesnika o određenim aktivnostima ili temama, a njihovo težište je u izlaganju sadržaja.

INFORMATIVNI SASTANAK	SASTANCI ZBOG SREĐIVANJA PREDMETA – ORGANIZACIJSKI SASTANAK
CILJ SASTANKA	
Upoznavanje sa novim usmjerenjima, postupcima, metodama, uređenjem škole;	Opredjeljivanje (određivanje) predmeta-prilika (izazova), teškoća (problema);
Upoznavanje sa napredovanjem planova, uspjesima, projektima;	Planiranje mogućih rješenja za sređivanje predmeta, podjela rada;
Upoznavanje s izvještajima o djelovanju jedinica, radnih grupa, itd.;	Usklađivanje stanovišta, usklađivanje suprotnosti, pregovaranja;
Usklađivanje zadataka radnih grupa, škola, i slično;	Planiranje zajedničkih usmjerenja koncepata, pravila djelovanja;
Upoznavanje sa novim posebnim znanjima i vještinama - seminari, savjetovanja;	Usvajanje zajedničkih odluka;
Prezentiranje zamisli, prijedloga.	Stvaralačko planiranje novih mogućnosti, usmjerenja, pristupa.

Da bi sastanak bio uspješan i imao očekivane rezultate, potrebno je ispuniti određene preduvjete.

Zadaci voditelja sastanka

Osiguravanje radnog materijala i prostora za sastanke, odvijanje sastanka;	Vodi sadržajne i organizacijske pripreme za sastanak;
Pripremanje i oblikovanje radnog i dnevnog reda sastanka;	Potiče suradnju i raspravu, osigurava prikladno odvijanje sastanka za postizanje ciljeva;
Usmjeravanje odvijanja sastanka;	Objedinjava stanovišta, zamisli, pomaže kod oblikovanja suglasnih zaključaka sastanka.
Osiguravanje vođenja zapisnika i upoznavanje učesnika sa konstatacijama.	

4.2. Pripremanje sastanka

Pripremanje i provedba sastanka iziskuje napor, vrijeme i novac. Zbog toga je potrebno pripremiti takav sastanak koji će u dovoljno velikoj mjeri postići ciljeve. Nepotreban je sastanak koji će samo zamagliti odgovornost za odlučivanje, koji bi trebao pokazati da se nešto događa (premda se ne događa ništa), koji služi voditelju kao dobra pozornica za iskazivanje samog sebe - kao ni sastanak koji se odvija u rijetkim vremenskim razmacima, koji predstavlja, bez obzira na potrebe (sadržaj, premda nepotrebni, uvijek se može naći), neprijatnosti svim učesnicima, traje bez početka i kraja, na kome se ništa ne dogovori i koji ima, kao jedini rezultat, dogovor o sazivanju novog sastanka.

Sastanak je ciljna aktivnost; obično ima samo jedan cilj (osnovni, najbolji, trajni i važni cilj), kome su podređeni drugi ciljevi. Svrha sastanka je, po pravilu, rezultanta interesa svih onih koji mogu bitno utjecati na sastanak, to su prije svega oni koji su ga sazvali (priređivači) i učesnici sastanka, a mogu biti i drugi. Ciljevi sastanka su podređeni svrsi, trebaju biti usklađeni i trebaju doprinositi svrsi.

Svaki sastanak ima **uvod, glavni dio i zaključak**. Središnju temu opredjeljuje ono o čemu će se voditi rasprava, o čemu će se govoriti. Treba usredsrijediti sastanak i postaviti granice za raspravljanje na sastanku; ako te granice nema, razvodni se na sve strane. Usmjerenja sastanka proizilaze iz interesa učesnika, zbog toga sastanci mogu biti više ili manje zaoštreni, ili manje usmjereni prema brzom postizanju ciljeva, više ili manje pregovarački ili surađivački.

Mjesto sastanka po pravilu treba biti u školi. Za sastanak je potrebno osigurati odgovarajuću prostoriju, a često i dodatnu opremu.

Prostorija treba da je mirna, dobro osvijetljena i zagrijana, te dovoljno akustična.

Mjesta učesnika sastanka treba da su blizu jedna drugima, a stolice okrenute jedna drugoj, radi postizanja prijatne atmosfere u toku sastanka. Oprema, koja će se koristiti na sastanku, treba biti ispravna.

Blizu prostorije za sastanak trebaju se nalaziti sanitarije, a učesnici trebaju saznati gdje se one nalaze; treba predvidjeti i prostoriju za pušače.

Raspored učesnika je važniji nego što se čini na prvi pogled. Za stolom se najlakše sporazumiju učesnici koji sjede jedni do drugih ili jedni nasuprot drugih; učesnici koji će manje komunicirati (ili koje želimo odvojeno) sjede daleko jedan od drugog na istoj strani ili dijagonalno; položaj voditelja uz dužu stranicu pravougaonog stola je često karakterističan za participatorno vođenje, a uz kraću stranicu za direktno vođenje sastanka. Na sastancima sa suradnjom, ili na problemskim sastancima, učesnici sjede oko okruglog stola, ili oko pravougaonog stola; na pregovaračkim problemskim sastancima sjede učesnici obje strane uz suprotne strane stola.

Vrijeme sastanka treba biti takvo da gubitak za školu bude što je moguće manji i da vrijeme ne bude suviše neugodno za učesnike. Nema neprikladnih termina: dobre sastanke moguće je održavati ujutro i uvečer, uz ručak ili doručak, radnim danima i u nedjelju. Svakako, termin sastanka treba usuglasiti s učesnicima.

Dnevni red treba obuhvatiti teme, odnosno korake u odvijanju sastanka, kao i vremensko odvijanje (vremenski tok) sastanka. Voditelj treba unaprijed usuglasiti vrijeme s učesnicima. Pozvanim učesnicima šalje se radni materijal nekoliko dana unaprijed, kako bi se mogli pripremiti za sastanak. Sastavni dijelovi dobrog dnevnog reda su unaprijed utvrđeni jasni opisi tema, jasno označeno mjesto, dan i sat dolaska učesnika, a za efikasan rad na sastanku, naznačen vremenski okvir pojedinačnih tema, kao i tema čitavog sastanka i nosioca tema. Dnevni red i materijal učesnici trebaju primiti odjednom; samo tako će se odgovarajuće pripremiti i imat će na sastanku sve što im treba. Dostavu treba obaviti na vrijeme, niti suviše kasno, niti previše rano; uobičajeni rokovi su 3 do 5 dana prije sastanka; suviše kasna dostava ograničava pripreme, dok prerana dostava padne u zaborav. Dan ili dva poslije otpremanja materijala i poziva, treba provjeriti da li su ih učesnici lično primili.

Efikasni sastanak pripremaju svi koji surađuju, bez izuzetaka: voditelj sastanka, poslovni sekretar ili sekretarica sastanka i učesnici sastanka. Sekretarske poslove – organiziranje sastanka, praćenje, zapisivanje dogovora, obavlja sekretar ili sekretarica škole, ali i sve češće jedan od učesnika. Sastanak je namijenjen komuniciranju, a ne konkretnom poslu koji učesnici po pravilu obave efikasnije već ranije ili poslije njega – svaki za sebe u svom okruženju. Znak dobrog sastanka je komuniciranje učesnika na osnovu ranijeg rada, zbog toga je normalno da učesnici potroše na pripreme 2 do 3 puta više vremena od onog koliko bi trajao sastanak, a voditelj i sekretar ili sekretarica 3 do 5 puta.³³

Prvi korak u unapređenju sastanaka je početi s osnovama, što znači trenirati svakoga u organizaciji za efikasnije sastanke.

Za pripremanje sastanka moguće je, ali i poželjno, koristiti ITC tehnologiju.

³³ Tavcar, Mitja I. "Strateski management" Visoka škola za management, Kopar 2002.godine

4.3. Tok sastanka

Svaki sastanak ima pet osnovnih koraka

1. **Otvaranje:** to je odlučujući, početni dio, u kojem voditelj odredi sadržaj i način rada na sastanku;
2. **Poticanje rasprave:** sastanak bez komuniciranja u više smjerova je statičan, nije potreban, pošto na njemu nema suradnje;
3. **Usmjeravanje rasprave:** sastanak se ne odvija sam po sebi u pravom smjeru, voditelj ga mora usmjeravati, voditi;
4. **Savladavanje teškoća:** ni jedan dobar sastanak ne odvija se „glatko“, pošto se na njemu ukrštaju interesi;
5. **Zaključak sastanka:** dogovori, zaključci i planovi rezultati su sastanka; bez njih sastanak ne može biti uspješan.

Ovi koraci imaju različite udjele: na informativnim sastancima težište je na planiranju sastanka i usmjeravanju sastanka, na problemskim sastancima težište je na raspravi i savladavanju.

4.4. Zaključci sastanka

Zapisi sa sastanaka: samo na kratkim, rutinskim sastancima, na kojima se raspravlja o jednostavnim predmetima, voditelj može sebi priuštiti da se pouzda u memoriju učesnika, ali za sebe, ipak, zapiše što je bilo dogovoreno; na bar malo zahtjevnijim sastancima, po pravilu, treba postojati zapisivanje sažetka, ili samo zaključaka. Zapis sa sastanka treba biti jezgrovit, pregledan i konkretan: obično su dovoljne dvije ili tri kucane stranice.

Zapis treba raščlaniti na isti način na koji je bio raščlanjen raspored sastanka, treba sadržavati datum i vrijeme, kao i dužinu trajanja sastanka, listu s imenima učesnika, kao i onih koji su bili opravdano odsutni, kratki raspored i navode konstatacija, preporuka, zaključaka i zadataka.

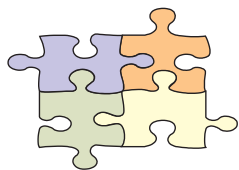
Provedba zaključaka: čak ni najbolji sastanak ne vrijedi ništa ako učesnici dogovore ne provedu u djelo, a to se najčešće dogodi zbog toga što namjerno, ili nenamjerno, zaborave na dogovore i sadržaj zaključaka sastanka. Svaki sastanak bi trebao imati nosioca, koji se brine za provedbu i obavještava o tome, i ima nadređenje na eventualnom ponovnom sastanku.

Ocjenjivanje sastanka je preduvjet za poboljšanje. Ocjenjivanje može izvršiti, bilo sam voditelj, bilo neki neutralni posmatrač ili učesnik sastanka. Voditelj i učesnici uče iz svojih uspjeha i grešaka na svakom sastanku; onda iskustva upotrebljavaju na idućim sastancima. To je naročito korisno u grupama koje se redovno sastaju – nadzorna vijeća, upravni odbori i slično. Posebno je korisno planiranje pravila za sastanke i poboljšanje dotoka povratnih informacija.

Kako bi se omogućila javnost rada i kako bi bile objektivno informirane sve zainteresirane strane i pojedinci o aktivnostima školskog odbora, njegovim odlukama i zaključcima, redovno se vrši:

- Obavještavanje unutar škole, putem oglasne ploče (izvodi iz zapisnika), izvještavanje direktora na sjednicama stručnih organa škole, ili na drugim sastancima na kojima su prisutni svi zaposlenici škole, odnosno zainteresirane strane.
- Obavještavanje šire društvene zajednice putem javnih medija (o čemu školski odbor donosi posebnu odluku), putem okruglih stolova, rasprava, izjava za javnost...
- Obavještavanje osnivača, odnosno Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport kada je to zakonom ili drugim aktom obavezujuće.

DESET PREPORUKA ZA SASTANKE	DESET UPOZORENJA ZA SASTANKE
1. Odrediti za svaki sastanak jasnu svrhu i ciljeve; 2. Pravovremeno poslati raspored i materijale; 3. Lično se dobro pripremiti za sastanak; 4. Izabrati odgovarajuću prostoriju za sastanak, pobrinuti se za raspored i opremu; 5. Čvrsto se pridržavati rasporeda; 6. Podržati informiranje, raspravu i planiranje pomoću vizualnih pomagala; 7. Brižljivo odmjeriti kada i koliko vremena govoriti; 8. Koristiti znanje i vještine svih učesnika; 9. Savladavati previše govorljive učesnike; 10. Na sastanku promišljeno ekonomisati sa vremenom.	1. Ne sazivati sastanak, čak ni "redovni", ako nije stvarno potreban; 2. Ne pozivati na sastanak osobe koje niko ne treba; 3. Ne prihvatati poziv na sastanak, ako se nemaju dobri razlozi za učešće; 4. Ne čekati na one koji kasne, ako za to ne postoje posebni razlozi; 5. Ne dopustiti da osjećaji prema učesnicima utječu na tok sastanka; 6. Ne pokušavati imati stvaralački i kritički odnos u istom dahu; 7. Ne dopuštati uporedne rasprave na sastancima, i sam se ne upuštati u njih; 8. Ne pokušavati provesti u djelo odluku, dok učesnici nisu o njoj dovoljno raspravljali; 9. Ne polemizirati neposredno sa drugim učesnicima; obraćati se uvijek voditelju sastanka; 10. Prilikom vođenja sastanka, objasniti svoje poglede samo ako je to stvarno potrebno.



VJEŽBA 29

Simulacija dobro pripremljenog i vođenog sastanka

Cilj vježbe je primijeniti izložen teorijski dio ove teme i održati dobro pripremljen i dobro vođen sastanak.

Zadatak:

- 1. korak** – grupni rad - Zajedno sa 12 učesnika obuke, nakon izbora pitanja iz nadležnosti školskog odbora, voditelj obuke određuje:
 - Vrstu sastanka;
 - Osnovni cilj sastanka;
 - Datum;
 - Mjesto;
 - Početak;
 - Kraj;
 - Prisutni.
- 2. korak** - Učesnici određuju pet članova školskog odbora, sa kojima će pripremiti sastanak.
 - Upute za školski odbor koji priprema sastanak;
 - Postaviti jasan cilj/ciljeve sastanka;
 - Definirati dnevni red sastanka;
 - Odrediti vrijeme za svaku tačku dnevnog reda;
 - Prosljediti dnevni red preostalim učesnicima sastanka (7 učesnika obuke) prije nego sastanak bude održan;
 - Ako postoje problemi oko dnevnog reda, o tome prodiskutirati prije sastanka, kako bi se 1. riješile poteškoće; ili 2. izgradila podrška koja bi prevazišla moguća protivljenja.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Dnevni red sastanka	Odgovorna osoba	Vrijeme	Rezultati/akcije

- **Školski odbor će obaviti kompletnu tehničku pripremu sastanka**

- Vrijeme;
 - Mjesto;
 - Prostorija;
 - Sjedišta;
 - Tehnička pomagala;
 - Osvježenje;
 - Poziv;
 - Materijali;
 - Zapisnik;
 - Obavješćavanje.
- Dok školski odbor priprema sastanak, a nakon što su dobili poziv sa dnevnim redom sastanka, preostalih 7 učesnika se priprema za raspravu po predloženim tačkama.
 - Priprema sastanka trajat će 30 minuta, a onda slijedi vođenje sastanka, koji će trajati 30 minuta.

3. korak – Vođenje sastanka

Upute voditelju sastanka:

1. Pobrinite se da budete prisutni prije početka sastanka i otvorite sastanak u dogovoreno vrijeme.
 2. Počnite s izlaganjem cilja sastanka. Neka je svima jasno da uspjeh sastanka ovisi o postizanju cilja na vrijeme.
 3. Dozvolite otvorenu, usredsrijeđenu diskusiju. Budite jaki u kontroliranju subjektivne ili neusredsrijeđene diskusije, tako što ćete pitati: "Kako ovo doprinosi cilju sastanka?"
 4. Primijetite one koji govore malo ili nimalo i obavezno ih, na kraju tačke dnevnog reda, pitajte za njihovo mišljenje i stavove.
 5. Sve zajedničke odluke i aktivnosti treba zapisati. Zapisničar će biti jedan od asistenata voditelja sastanka.
4. **korak** – Nakon što je sastanak zaključen, slijedi diskusija (plenarno), koja će trajati 15 minuta, o sljedećem:

Da li su ispoštovana sva pravila za pripremu i vođenje sastanka?

Ukazati na dobre i loše strane pripreme i vođenja sastanka, te predložiti načine kako otkloniti loše strane sastanka.

5. Zagovaranje u javnosti

- **Zašto je nužno zagovaranje u javnosti?**
- **Na koji način škola može surađivati s općinom, medijima i ustanovama za kulturu?**
- **Koji su elementi javnog zagovaranja?**

Suvremeni menadžment škole treba težiti tome da javnost upozna s onim što se dešava u školskoj sredini. To se postiže uspostavljanjem kooperativnih i partnerskih odnosa s institucijama koje djeluju u okruženju, a koje svojim djelovanjem i radom mogu direktno ili indirektno pružiti pomoć i podršku školi. Tu se, u prvom redu, misli na: općinu, centar za socijalni rad, medije, ustanove za kulturu, sportske organizacije, privredne subjekte,

privatni sektor, lokalnu zajednicu, i dr. Svoju ulogu u svemu ovome svakako trebaju imati i članovi školskog odbora, s obzirom na to da dolaze iz različitih društvenih sfera (lokalna zajednica, privreda, privatni sektor, ...). Njihov zadatak je da, zajedno sa menadžmentom škole, poduzimaju određene korake koji će za rezultat imati promoviranje škole, ali i lobiranje za školu u pogledu materijalne i druge pomoći.

Kako bi suradnja između škole i drugih subjekata bila uspješna, neophodno je pridržavati se određenih principa, kao što su:

- Međusobno uvažavanje;
- Svijest o potrebi izgradnje međusobne suradnje;
- Zajednička vizija;
- Razmjena znanja i iskustava; i
- Zajednički plan rada.

Suradnja između škole i općine može se ogledati u sljedećem:

1. Formuliranje određenih prioriteta na lokalnom nivou, kada su u pitanju obrazovni smjerovi i potrebni kadrovi (ovdje se školski odbor, zajedno s upravom škole, može uključiti u aktivnosti koje su vezane za profesionalnu orijentaciju učenika);
2. Suradnja s općinom po pitanju institucionalne, kadrovske, prostorne i materijalne podrške;
3. Uloga općine u regionalnom povezivanju škola.

Suradnja škole i medija:

1. Afirmacija pozitivnih vrijednosti u društvu – komunikacija u ovoj oblasti treba rezultirati razmjenom informacija o inovativnim i korisnim školskim programima, koji mogu biti prezentirani i afirmirani u medijima.
2. Selekcija pozitivnih programa u medijima – modeli ponašanja učenika oblikovani utjecajem različitih emisija koje se emitiraju putem javnih radio i TV servisa.

Suradnja škole i ustanova za kulturu:

1. Organiziranje posjete učenika kinima, pozorištima, galerijama, sajmovima knjiga, koncertima i muzejima.

Elementi javnog zagovaranja:

1. Odluka – izbor cilja

(Uvijek provjerite da li zacrtani cilj donosi stvarno rješenje problema, i da li će privući pažnju vaših potencijalnih partnera).

2. Korištenje podataka i istraživanje za javno zastupanje

(Kada je cilj određen, važno je odabrati podatke koji će vam pomoći u postizanju cilja).

3. Ciljne grupe

(Kada smo odredili cilj, javno zagovaranje usmjeravamo ka osobama koje donose odluke, ili mogu utjecati na njihovo donošenje).

4. Oblikovanje i usmjeravanje poruke

(Kreirajte poruku prema tome kome je upućujete).

5. Stvaranje koalicija

(Razmislite o tome koga još možete uključiti u grupu za postizanje cilja, ko vam može biti saveznik-partner).

6. Uvjerljiva prezentacija

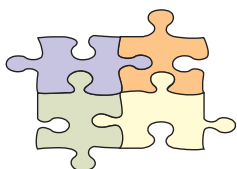
(Često imate priliku samo jedanput predstaviti temu javnog zagovaranja, te svoju prezentaciju kreirajte na jakim i koncizno predstavljenim argumentima).

7. Prikupljanje sredstava

(Svaka akcija zahtijeva određena sredstva – vrijeme, znanje, novac, i dr.).

8. Procjena uspješnosti

(Uspješno zagovaranje zasniva se na povratnim informacijama o svim elementima javnog zagovaranja ili odabrane strategije).



VJEŽBA 30

Cilj vježbe je primijeniti izloženi teorijski dio ove teme i napraviti plan kampanje javnog zagovaranja.

Vaša škola je, zahvaljujući sredstvima osnivača, izgradila tri učionice. Međutim, zbog većeg od planiranog obima poslova na izgradnji učionica, osnivač nema sredstava za njihovo nužno opremanje učioničkim namještajem (stolovi, klupe, tabla, i dr). Vi želite opremiti učionice što prije, jer imate problem sa prostorom za normalno odvijanje nastave u školi. Školski odbor odlučio se na javno zagovaranje, kako bi osigurao namještaj za učionice.

Zadatak:

U skladu sa zadatim elementima, napravite plan kampanje javnog zagovaranja.

Za rad u grupi imate 30 minuta.

Molimo vas da u diskusiji svi uzmete učešća.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše grupe je 5 minuta.

PLAN KAMPANJE JAVNOG ZAGOVARANJA	
1. Odluka – izbor cilja	
2. Korištenje podataka i istraživanje za javno zastupanje	
3. Ciljne grupe	
4. Oblikovanje i usmjeravanje poruke	
5. Stvaranje koalicija	
6. Uvjerljiva prezentacija	
7. Prikupljanje sredstava	
8. Procjena uspješnosti	



FINANSIJE

- **Koje su nadležnosti školskih odbora u oblasti finansija u školama?**
- **Koji je pravni osnov za finansije u školama?**
- **Kako se vrši finansijsko izvještavanje škole?**
- **Koji su elementi budžetskog zahtjeva?**
- **Šta je imovina škole i kako se može koristiti?**
- **Šta je blagajnički maksimum?**

U oblasti finansija, školski odbori obavljaju sljedeće poslove:

- Usvajanje finansijskog plana poslovanja škole za tekuću budžetsku godinu;³⁴
- Usvajanje izvještaja o finansijskom poslovanju škole za prethodnu budžetsku godinu;³⁵
- Razmatranje uvjeta u kojima škola radi i usvajanje odluke o izdvajanju sredstava za nabavku učila, nastavnih sredstava i pomagala i odluke o traženju sredstava za poboljšanje uvjeta rada škola;
- Razmatranje i donošenje odluke o visini sredstava za naknadu u srednjim školama;
- Razmatranje i usvajanje izvještaja popisnih komisija o popisu imovine škole i, na prijedloge popisnih komisija, donošenje odluke o otpisu;
- Razmatranje rada učeničkih zadruga u školama u kojima rade učeničke zadruge;
- Donošenje odluke o izgradnji, dogradnji ili adaptaciji školskih objekata;
- Donošenje odluke o izboru najpovoljnijeg ponuđača za izgradnju, dogradnju ili adaptaciju školskih objekata;
- Donošenje odluke o realizaciji sredstava doznačenih iz kapitalnih ulaganja o sanaciji mokrih čvorova, oluka, stolarije, krovova, centralnog grijanja, itd.;
- Donošenje odluke o visini participacije za upis učenika u prvi razred srednje škole i namjeni utroška prikupljenih sredstava;
- Donošenje odluke o organizaciji maturalne večeri i maturalnih ekskurzija, a u suradnji sa vijećem roditelja.

S obzirom na navedene poslove iz oblasti finansija u školama, nužno je da se članovi školskih odbora upoznaju s osnovnim terminima i procedurama u finansijama.

³⁴ Novi zakonski propisi – Zakon o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/06), Zakon o trezoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/03) i Zakon o izvršavanju budžeta Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/07) utvrdili su da rukovodstvo škole nema više obavezu podnošenja, a školski odbori usvajanja izvještaja o finansijskom poslovanju škole, ali postoji obaveza rukovodstva škole da školskom odboru podnosi periodične izvještaje o izvršenju odobrenog zakonskog budžeta škole po vrstama troškova i izvorima sredstava.

³⁵ Isto

1. Pojašnjenje termina koji se najčešće koriste

- a) **Budžet** – akt kojim se utvrđuje plan finansijskih aktivnosti budžetskih korisnika, koji obuhvata projekciju ukupnih prihoda (primitaka) kantona i utvrđene iznose rashoda (izdataka) za svakog budžetskog korisnika, posebno za period od jedne fiskalne godine;
- b) **Budžetski korisnici** – su ministarstva i ostali organi uprave i ostali koji su u budžetu uvršteni kao budžetski korisnici (naprimjer, osnovne i srednje škole);
- c) **Budžetski zahtjev** – zahtjev koji podnosi svaki budžetski korisnik prema resornom ministarstvu, odnosno Ministarstvu finansija, za odobravanje potrebnih finansijskih sredstava (bruto plaće i naknade zaposlenih, materijalni troškovi i kapitalna ulaganja) za narednu budžetsku godinu, i koji je sačinjen po Uputstvu koje donosi Ministarstvo finansija;
- d) **Fiskalna godina** – podudara se sa budžetskom godinom i obuhvata period od 1. januara do 31. decembra;
- e) **Finansijsko izvještavanje** – skup informacija o svim novčanim tokovima budžeta za jednog budžetskog korisnika;
- f) **Konsolidacija** (budžetskog zahtjeva) – iskazivanje finansijskih podataka više međusobno povezanih budžeta i budžetskih korisnika, kao da se radi o jedinstvenom korisniku;
- g) **Mjesečni operativni plan** – potreban mjesečni iznos sredstava za pokriće izdataka koji, na prijedlog budžetskog korisnika, odobrava Ministarstvo finansija i koji mora biti u skladu s ukupno odobrenim sredstvima u budžetu za tu fiskalnu godinu;
- h) **Vlastiti prihodi** – su prihodi koje budžetski korisnici ostvare na tržištu pružanjem usluga trećim osobama. Prihodi koje budžetski korisnici ostvare u međusobnim aktivnostima, na istom nivou vlasti, ne smatraju se vlastitim prihodima;
- i) **Budžetski rashodi** – propisani su zakonom i planirani u budžetu svakog budžetskog korisnika po vrstama (kontima) i izvorima sredstava (budžetska, vlastita, donacija);
- j) **Trezor** – je osnovna organizacijska jedinica unutar Ministarstva finansija, u kojoj se obavljaju svi poslovi vezani za planiranje izvršavanja i izvršavanje budžeta kantona, vođenje računovodstva, upravljanje novcem, vođenje jedinstvenog računa trezora, i dr;
- k) **Jedinstveni račun trezora (JRT)** – je sistem bankovnih računa budžeta preko kojeg se izvršavaju sve uplate prihoda/primitaka i isplate rashoda/izdataka. Za praćenje i kontrolu jedinstvenog računa trezora zaduženo je Ministarstvo finansija. Svi budžetski korisnici moraju poslovati preko jedinstvenog računa trezora, tako da svi prihodi i rashodi budžetskih korisnika na području kantona mogu biti evidentirani na jedinstvenom računu trezora i u glavnoj knjizi trezora;
- l) **Glavna knjiga trezora** – je sistemska i sveobuhvatna evidencija transakcija i poslovnih aktivnosti (prihodi i rashodi) koji su u vezi sa budžetom, nastali u toku jedne fiskalne godine. Glavna knjiga trezora i jedinstveni račun trezora predstavljaju osnovni sistem za upravljanje javnim sredstvima;
- m) **Javna sredstva** – su sredstva koja uključuju budžet, utroške poreznih i neporeznih prihoda, taksi, prihoda nastalih pružanjem javnih i drugih usluga, kredita, grantova, donacija, i sl. Sva javna sredstva se obavezno polažu (uplaćuju) i povlače (troše) sa jedinstvenog računa trezora.

2. Pravni osnov

Na finansije u školama odnose se sljedeći propisi:

- Zakon o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/06);
- Zakon o trezoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/03);

- Zakon o izvršavanju budžeta Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/07);
- Uputstvo o izvršavanju budžeta sa jedinstvenog računa trezora („Službene novine Federacije BiH“, broj: 94/07);
- Uredba o utvrđivanju vlastitih prihoda i načinu i rokovima raspodjele („Službene novine Federacije BiH“, broj: 11/07);
- Uputstvo o uplatama i korištenju grantova i donacija za budžetske korisnike („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 11/07);
- Odluka o utvrđivanju kriterija za finansiranje osnovnih i srednjih škola i domova učenika na području Zeničko-dobojskog kantona („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 9/07);
- Ostala uputstva i pravilnici koje donosi Ministarstvo finansija Zeničko-dobojskog kantona.

3. Finansijsko izvještavanje

Prema dosadašnjim odredbama Zakona o osnovnoj školi i Zakona o srednjoj školi, jedan od redovnih poslova i zadataka školskih odbora bio je usvajanje izvještaja o finansijskom poslovanju škole. Odredbama Zakona o trezoru u Federaciji Bosne i Hercegovine definirana je obaveza poslovanja svih budžetskih korisnika putem jedinstvenog računa trezora i gašenje svih transakcijskih računa i podračuna, koje su budžetski korisnici imali otvorene kod poslovnih banaka.

Ujedno je odredbama Zakona o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine (dio 3. Finansijsko izvještavanje i revizija) definirana obaveza Ministarstva finansija da izradi konsolidirani godišnji obračun za budžetske korisnike i godišnji obračun za prethodnu fiskalnu godinu, do 15. maja tekuće godine. Ovim Zakonom je, također, utvrđena obaveza Ministarstva finansija da Vladi Zeničko-dobojskog kantona dostavi izvještaj o izvršenju budžeta Zeničko-dobojskog kantona za prethodnu godinu, a izvještaj Vlada dostavlja Skupštini Zeničko-dobojskog kantona na usvajanje.

U tom pogledu, rukovodstvo škole nema više obavezu podnošenja, a školski odbori usvajanja izvještaja o finansijskom poslovanju škole, ali postoji obaveza rukovodstva škole da školskom odboru podnosi periodične izvještaje (polugodišnji i godišnji) o izvršenju odobrenog zakonskog budžeta škole, po vrstama troškova (kontima) i izvorima sredstava (budžetska, vlastita, donacije).

Članom 62 Zakona o izvršavanju budžeta Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu³⁶, definirano je da je odgovornost za planiranje troškova i stvaranje obaveza u okviru propisanog budžeta (izvršavanje budžeta) isključivo na rukovodiocu budžetskog korisnika (direktor škole).

Rokovi	Aktivnost
1. august	Budžetski korisnici izrađuju i upućuju budžetski zahtjev za sljedeću fiskalnu godinu.
1. oktobar	Resorno Ministarstvo objedinjuje budžetske zahtjeve i prosljeđuje konsolidiran zahtjev Ministarstvu finansija. Ministarstvo finansija sačinjava nacrt budžeta i prosljeđuje ga vladi kantona.
1. novembar	Vlada kantona prosljeđuje skupštini kantona prijedlog budžeta.

³⁶ („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/07)

4. Izrada budžetskog zahtjeva

Rukovodstvo škole obavezno je sačiniti i prema resornom Ministarstvu uputiti budžetski zahtjev za narednu fiskalnu godinu najkasnije do 1. augusta tekuće godine. Svoje pojedinačne zahtjeve budžetski korisnici sačinjavaju u skladu s Uputstvom, koje sačinjava Ministarstvo finansija.³⁷ Uputstvom se definira način i elementi za izradu budžetskog zahtjeva, rokovi za izradu i podnošenje zahtjeva za dodjelu sredstava, te ograničenja u pogledu potrošnje za budžetske korisnike.

Resorno Ministarstvo (Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona) pregleda prispjele zahtjeve budžetskih korisnika iz svoje nadležnosti, sačinjava konsolidirani zahtjev na nivou obrazovanja i dostavlja ga Ministarstvu finansija. Ministarstvo finansija sačinjava nacrt budžeta Zeničko-dobojskog kantona i najkasnije do 1. oktobra tekuće godine upućuje Vladi Zeničko-dobojskog kantona. U ovoj fazi Ministarstvo finansija izvršava kontrolu i usuglašavanje dostavljenih budžetskih zahtjeva sa planiranim ukupnim prihodima i, nakon obavljenih konsultacija sa budžetskim korisnicima, predlaže visinu sredstava za svakog budžetskog korisnika. Prijedlog budžeta Vlada Zeničko-dobojskog kantona upućuje Skupštini na usvajanje, najkasnije do 1. novembra tekuće godine.

Budžetski korisnici, u skladu s Uputstvom o izvršavanju budžeta sa jedinstvenog računa trezora, obavezni su da za planirane „vlastite prihode“ planiraju i rashode. Znači, za planirane „vlastite prihode“, koje budžetski korisnici mogu ostvariti po osnovu izvršenih usluga trećim osobama (obrazovanje vanrednih kandidata, prihodi ostvareni u radionicama za praktičnu obuku učenika, iznajmljivanje imovine, rad autoškola, prihodi od upisnina, izdavanje prepisa i sl.), neophodno je planirati rashode, s obzirom na to da svaki vlastiti prihod prethodno iziskuje određena ulaganja (plaće, ugovore sa vanjskim suradnicima, materijal, opremu, tekuće i druge izdatke).

Primjer izrade budžetskog zahtjeva

U skladu sa Zakonom o proračunima – budžetima u Federaciji BiH (»Službene novine FBiH«, broj: 19/06) potrebno je da Ministarstvu dostavite Prijedlog svog zahtjeva za budžetska sredstva za fiskalnu 2009. godinu.

Prijedlozi zahtjeva budžetskih korisnika moraju sadržavati:

1. Prihode i primitke (uključujući prihode koji se smatraju prihodima budžetskih korisnika i izdatke koji se pokrivaju iz svih izvora prihoda).
2. Rashode i izdatke (razvrstati ih po kategorijama propisanim u kontnom planu za budžet i budžetske korisnike).
 - a) Broj i strukturu zaposlenih za koje se traže budžetska sredstva;
 - b) Prijedloge zahtjeva koji se odnose na buduće obaveze i višegodišnje izdatke, uključujući investicione projekte koje treba podnijeti odvojeno od projekcije izdataka za fiskalnu 2009. godinu;
 - c) Kapitalne izdatke (pripadajući iznos za budžetsku 2009. godinu investicionih projekata ili višegodišnjih obaveza);
 - d) Sažeto tekstualno obrazloženje svake stavke navedene pod a), b), c).
3. Posebno prikazati iznos budžetskih prihoda i izdatke koji će biti finansirani tim sredstvima.
4. Prijedlog zahtjeva se popunjava na nivou aktivnosti, odnosno nadležnosti koje je budžetski korisnik obavljao u 2008. godini, kao i mogućih izvjesnih novih aktivnosti u 2009. godini.
5. Ukoliko se kod budžetskog korisnika pojavi izdatak koji se ne može podvesti ni pod jednu grupu navedenu u zahtjevu za tekuće izdatke, budžetski korisnik ga može dodati na obrascu zahtjeva.
6. Uz zahtjev za kapitalne izdatke navesti projekte po prioritetima, tako što ćete u koloni 1. kod projekta – prioritet odrediti brojevima 01, pa tako redom ...
U koloni 2. istog obrasca navesti analitički kod (u skladu sa kontnim planom za budžet i budžetske korisnike), kao i vrstu kapitalnog izdatka.

³⁷ Član 15 Zakona o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/06).

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

ZAHTJEV ZA TEKUĆE IZDATKE ZA 2009. GODINU

Budžetski korisnik, naziv

Budžetska organizacija

Redni broj	EKONOMSKI KOD	O P I S	IZNOS U KM
1	2	3	4
1.	611000	Plaće i naknade troškova zaposlenih (2+3)	
2.	611100	Bruto plaće i naknade (bez trudničkog bolovanja)	
3.	611221	- Naknade za topli obrok	
	611224	- Naknade za regres, za godišnji odmor	
	611211	- Naknade za prijevoz na posao i sa posla	
		- Naknade za korištenje ličnog vozila (s izuzetkom poslovnog putovanja)	
	611225	- Otpremnine zbog odlaska u penziju	
	611227	- Pomoć radnicima u slučaju smrti užeg člana porodice i liječenje	
		- Naknade za privremene i povremene poslove (ugovori o djelu)	
4.	612100	Doprinosi poslodavaca	
5.	613000	Izdaci za materijal i usluge (5.1 – 5.9)	
5.1	613100	Putni troškovi	
	613114	- Troškovi prijevoza i smještaja za službeni put u državi	
	613115	- Troškovi dnevnica u državi	
	613121	- Troškovi prijevoza i smještaja za službeni put u inozemstvo	
	613125	- Troškovi dnevnica u inozemstvu	
5.2	613200	Izdaci za energiju	
	613221	- Izdaci za električnu energiju	
		- Izdaci za centralno grijanje	
		- Izdaci za lož ulje	
	613214	- Izdaci za ugalj i plin	
	613215	- Izdaci za drvo	
5.3	613300	Izdaci za komunalne usluge	
	613321	- Izdaci za vodu i kanalizaciju	
	613322	- PTT troškovi	
	613323	- Izdaci usluga odvoza smeća	
5.4	613400	Nabavka materijala	
		- Izdaci za obrasce i papir	
		- Izdaci za kompjuterski materijal	
	613413	- Izdaci za stručnu literaturu	
	613471	- Materijal za opravke	

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

	613410	- Izdaci za ostali admin. materijal	
	613481	- Izdaci za odjeću (HTZ)	
	613484	- Izdaci za materijal za čišćenje	
	613481	- Izdaci za otpis sitnog inventara	
5.5	613600	Unajmljivanje prostora i opreme	
5.6	613500	Izdaci za usluge prijevoza i goriva	
		- Gorivo	
		- Usluge prijevoza	
5.7	613700	Izdaci za tekuće održavanje i opravke	
		Izdaci za tekuće održavanje zgrada	
		Izdaci za tekuće održavanje opreme	
		Usluge opravke i održavanje vozila	
5.8	613800	Izdaci osiguranja bankarskih usluga i usluge platnog prometa	
5.9	613900	Ugovorene usluge	
		- Izdaci za informiranje i odnos sa javnošću	
		- Usluge za stručno obrazovanje	
		- Stručne usluge	
	613914	- Usluge reprezentacije	
		- Ostali izdaci informiranja	
	613922	- Izdaci za stručne ispite	
		UKUPNO TEKUĆI IZDACI (1+4+5)	

ZAHTJEV ZA KAPITALNE IZDATKE ZA 2009. GODINU

Budžetski korisnik, naziv
Budžetska organizacija

KOD PROJEKTA PRIORITET	EKONOMSKI KOD/NAZIV PROJEKTA	821 200 Nabavka građevina	821 300 Nabavka opreme	821 400 Nabavka ostalih stalnih sredst.	821 500 Nabavka stalnih sredst. u oblasti prava	821 600 Rekonstrukcija i investiciono održavanje	UKUPNO
	2	3	4	5	6	8	8
UKUPNO ZA BUDŽETSKOG KORISNIKA							

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

[illegible]

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

45.	613520	Usluge prijevoza																0			0
46.	613600	Unajmljivanje imovine i opreme																0			0
47.	613700	Izdaci za tekuće održavanje (48 + 49)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
48.	613710	Materijal za opravku i održavanje																0			0
49.	613720	Usluge opravki i održavanja																0			0
50.	613800	Izdaci osiguranja, bankarskih usluga i usluga platnog prometa (51 + 52 + 53)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
51.	613810	Izdaci osiguranja																0			0
52.	613820	Usluge bankarskog i platnog prometa																0			0
53.	613830	Izdaci za negativne kursne razlike																0			0
54.	613900	Ugovorene i druge posebne usluge (55. o 63.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
55.	613910	Izdaci za informiranje																0			0
56.	613920	Usluge za stručno obrazovanje																0			0
57.	613930	Stručne usluge																0			0
58.	613940	Medicinske i laboratorijske usluge																0			0
59.	613950	Usluge ispitivanja okoline																0			0
60.	613960	Zatezne kamate i troškovi spora																0			0
61.	613970	Izdaci za ugovorene usluge																0			0
62.	613980	Izdaci za poreze za ugovorene obaveze																0			0
63.	613990	Ostale nespomenute usluge i dažbine																0			0
64.	614000	Tekući grantovi (65. do 72.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
65.	614100	Grantovi drugim nivoima vlade																0			0
66.	614200	Grantovi pojedincima																0			0
67.	614300	Grantovi neprofitnim organizacijama																0			0
68.	614400	Subvencije javnim poduzećima																0			0
69.	614500	Subvencije privatnim poduzećima																0			0

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

70.	614600	Subvencije finansijskim institucijama																0		0
71.	614700	Grantovi u inozemstvo																0		0
72.	614800	Povrat po pogrešnim uplatama i izvršenje sudskih presuda																0		0
73.	616000	Izdaci za kamate i ostale naknade																0		0
74.	615100	Kapitalni grantovi (75+76)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
75.	615110	Kapitalni grantovi drugim nivoima vlasti																0		0
76.	615200	Kapitalni grantovi pojedincima i neprofitnim organizacijama																0		0
77.	821000	Nabavka stalnih sredstava (78. do 83.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
78.	821110	Nabavka zemljišta, šuma i višegodišnjih zasada																0		0
79.	821200	Nabavka građevina																0		0
80.	821300	Nabavka opreme																0		0
81.	821400	Nabavka ostalih stalnih sredstava																0		0
82.	821500	Nabavka stalnih sredstava u obliku prava																0		0
83.	821600	Rekonstrukcija i investiciono održavanje																0		0
84.	822000	Pozajmljivanje i učešće u dionicama																0		0
85.	823000	Otplate dugova																0		0
86.		Ukupno (1 + 77 + 84 + 85)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

NAPOMENA: Predstavljen je obrazac budžetskog zahtjeva za budžetske korisnike Zeničko-dobojskog kantona.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Slijedi primjer odobrenog budžeta za jednu od škola u Zeničko-dobojskom kantonu.

Budžetski korisnik, naziv: J.U. OSNOVNA ŠKOLA „xxx“

Budžetska organizacija 22.020.999

Ekonomski kod	Naziv pozicije	Planirani izdaci iz budžeta 2008.
611000	Plaće i naknade troškova zaposlenih	477.000
611000	Bruto plaće i naknade	382.000
611200	Naknade troškova zaposlenih	95.000
612100	Doprinos poslodavcu i ostali doprinosi	44.000
613000	Izdaci za materijal i usluge	23.560
613100	Putni troškovi	1.000
613200	Izdaci za energiju	10.194
	Izdaci za električnu energiju	3.594
	Izdaci za grijanje	6.600
613300	Izdaci za komunalne usluge	3.256
613400	Nabavka materijala	1.400
613500	Izdaci za usluge prijevoza i goriva	600
613600	Unajmljivanje imovine i opreme	0
613700	Izdaci za tekuće održavanje	2.000
613800	Izdaci osiguranja, bankarskih usluga i usluga platnog prometa	2.000
613900	Ugovorene i druge posebne usluge	3.110
	Izdaci na osnovu privremenih i povremenih poslova	1.800
	Ostale ugovorene usluge	1.310
	Ukupan broj zaposlenih	38
	Ukupno	544.560

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Na osnovu odobrenog budžeta, škole dostavljaju mjesečne operativne planove za sredstva.

Primjer:

Budžetski korisnik, naziv: J.U. OSNOVNA ŠKOLA „xxx“

Budžetska organizacija 22.020.999

Redni broj	Ekonomski kod	Naziv pozicije	Iznos u KM	Vlastiti prihodi	Zbir 4+5
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	611000	Plaće i naknade troškova zaposlenih			
2.	611000	Bruto plaće i naknade			
3.	611200	Naknade troškova zaposlenih			
4.	612100	Doprinos poslodavcu i ostali doprinosi			
5.	613000	Izdaci za materijal i usluge			
5.1	613100	Putni troškovi			
5.2	613200	Izdaci za energiju			
5.2.1		Izdaci za električnu energiju			
5.2.2		Izdaci za grijanje			
5.3	613300	Izdaci za komunalne usluge			
5.4	613400	Nabavka materijala			
	613500	Izdaci za usluge prijevoza i goriva			
5.5	613600	Unajmljivanje imovine i opreme			
5.6	613700	Izdaci za tekuće održavanje			
5.7	613800	Izdaci osiguranja, bankarskih usluga i usluga platnog prometa			
5.8	613900	Ugovorene i druge posebne usluge			
5.8.1		Izdaci na osnovu privremenih i povremenih poslova			
5.8.2		Ostale ugovorene usluge			
6.	821330	Oprema za			
		Ukupno tekući izdaci (1+4+5)			

Dakle, na osnovu odobrenog budžeta, direktor škole dužan je školskom odboru podnositi polugodišnji i godišnji izvještaj o izvršenju odobrenog budžeta po vrstama troškova i izvorima sredstava.

Diskusija:

1. Kako se mogu povećati vlastiti prihodi škole?
2. U koje namjene se mogu iskoristiti vlastiti prihodi, naprimjer od obrazovanja vanrednih kandidata?
3. Koja je procedura osiguranja sredstava, naprimjer u slučaju da se obruši strop u nekoj od učionica, a takav izdatak nije planiran kroz budžetski zahtjev, niti odobren?

5. Imovina škole

a) redovan godišnji popis

U okviru redovnih aktivnosti na godišnjem popisu imovine kantona, i škole imaju obavezu izvršiti redovan godišnji popis imovine, a da bi ove aktivnosti pravilno i pravovremeno bile obavljene, školski odbori imaju obavezu da:

- imenuju članove popisnih komisija na prijedlog rukovodioca budžetskog korisnika (direktora škole);
- razmatraju i usvajaju izvještaje (elaborate) popisnih komisija s odlukama o načinu knjiženja i likvidacije, eventualnih, utvrđenih viškova ili manjkova i odlukom o načinu knjiženja i likvidacije rashodovanih sredstava.

b) iznajmljivanje imovine škole

Ukoliko škola ima slobodnih raspoloživih kapaciteta, može ih ugovorom iznajmiti trećim osobama, uz suglasnost Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport. Suglasnost za iznajmljivanje imovine škole Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport daje po prethodno dobijenom mišljenju i suglasnosti školskog odbora.

Prilikom izdavanja imovine u zakup trećim osobama škola zaključuje ugovor sa najpovoljnijim ponuđačem po raspisanom oglasu.

Prikupljena sredstva od zakupa smatraju se vlastitim prihodom škole u pogledu člana 14 odluke o utvrđivanju kriterija za finansiranje osnovnih i srednjih škola i domova učenika na području Zeničko-dobojskog kantona.³⁸

6. Blagajnički maksimum

Na početku budžetske godine, školski odbor donosi prijedlog odluke o visini blagajničkog maksimuma za tu budžetsku godinu. Prijedlog odluke škola dostavlja Ministarstvu finansija putem resornog Ministarstva. Konačnu odluku o visini blagajničkog maksimuma za svakog budžetskog korisnika pojedinačno, svojim aktom, utvrđuje ministar Ministarstva finansija. Odlukom o visini blagajničkog maksimuma obavezno se određuje i osoba odgovorna za rukovanje gotovinom.

- 7.** U okviru **ostalih redovnih aktivnosti**, školski odbori donose odluke, u skladu sa pravilnicima i procedurama škola, koje propisuje resorno Ministarstvo, odnosno, Ministarstvo finansija, a tiču se, naprimjer, odluka o visini upisnine za redovne učenike srednjih škola, visini upisnine za vanredne polaznike (školoвање odraslih), upotrebe mobilnih i fiksnih telefona, odluke o stručnom obrazovanju i usavršavanju zaposlenika, u skladu s odobrenim budžetskim sredstvima, ustupanja termina u školskim salama lokalnim sportskim klubovima uz naknadu, i sl.

³⁸ („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 9/07)

UMJESTO ZAKLJUČKA

Jedan od bitnih preduslova za kvalitetan rad školskih odbora jeste raznolikost njihovog sastava. Svi školski odbori, da bi bili uspješni, moraju da budu uspostavljeni u skladu s odgovarajućim zakonskim propisima te da funkcionišu po načelima demokratske uprave.

Također, moraju pratiti promjene u zakonodavstvu te se stalno usavršavati

“Dok bi bolja obuka članova školskog odbora mogla pomoći pri efikasnijem obavljanju ovog posla, veće građansko uvažavanje uloge školskih odbora i zainteresiranosti za nju također bi mogli pomoći pri smanjenju apatije, koja u mnogim aspektima prožima građansko društvo Bosne i Hercegovine, i poslužili bi kao filter za pristrasne političke programe”.³⁹

³⁹ Misija OSCE-a u BiH (2006.) „Školski odbori u Bosni i Hercegovini: Mogući zagovornici promjena i odgovornog stava u obrazovanju <http://www.oscebih.org/documents/7059-bos.pdf>

REFERENTNI MATERIJALI

- Brajša, P. (1994.) «Pedagoška komunikologija», Školske novine, Zagreb
- Backman E. I Trafford B. (2007.) «Demokratsko upravljanje školama», Vijeće Evrope, Strassbourg
- Dimbleby, Richard i Burton, Graeme (1998.) «More Than Words: An Introduction to Communication», London i New York
- Gungor H. (2002.) «Rettigheder og pligter i folkskolen», Franzen Offset A/S, Kobenhavn
- Misija OSCE-a u BiH (2006.) «Priručnik za rad vijeća učenika srednjih škola»
- Misija OSCE-a u BiH (2007.) «Vodič za rad vijeća roditelja u osnovnim i srednjim školama»
- Misija OSCE-a u BiH (2006.) «Školski odbori u Bosni i Hercegovini: Mogući zagovornici promjena i odgovornog stava u obrazovanju»
- Misija OSCE-a u BiH (2006.) «Međunarodne obaveze i dužnosti Bosne i Hercegovine u oblasti obrazovanja»
- Misija OSCE-a u BiH (2002.) «Strategija reforme obrazovanja»
- Mulić, V. (2007.) «Opisno ocjenjivanje djece s posebnim potrebama od 1. do 3. razreda osnovne škole», Magistarski rad
- Nedović, S. (2004.) «Rješavanje konflikta» - Priručnik za obuku, Centar za slobodne izbore i demokraciju, Beograd
- Perry, V. (2001.) «Uvod u tehnike treninga», International Rescue Committee, Sarajevo
- Rosenberg, M. (2006.) «Nenasilna komunikacija, jezik života», Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek
- Touč, A. (2000.) «Prezentacija i komunikacija», Regionalni centar zaštite okoliša za srednju i istočnu Evropu, Szentendre, Mađarska
- Vukosavljević, N. (2000.) «Priručnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata za rad s odraslima», Centar za nenasilnu komunikaciju, Sarajevo

PRILOG

PRILOG 1 – Primjer ugovora o radu sa svim potrebnim elementima ugovora

Na osnovu člana 101. Zakona o radu ZOR («Službene novine FBiH», br. 43/99, 32/00 i 29/03), i čl. _____
Pravilnika o radu J.U. _____

zaključuje se

UGOVOR O RADU

između poslodavca: J. U. _____ sa sjedištem u _____
_____ i
zaposlenika _____ iz _____ ul. _____

I. ZAKLJUČIVANJE UGOVORA O RADU

Član 1

Ugovor o radu zaključuje se na neodređeno vrijeme, u skladu sa Zakonom i općim aktima poslodavca.

Član 2

Poslodavac i zaposlenik su suglasni da se, kao dan otpočinjanja rada po odredbama ovog Ugovora, utvrđuje dan zaključenja Ugovora.

Član 3

Ugovorne strane suglasne su da je mjesto rada zaposlenika u sjedištu poslodavca, tj. u _____ u ul. _____

Član 4

Zaposlenik će obavljati poslove: _____.
(Realizacija odgojno-obrazovnih zadataka po nastavnom planu i programu iz oblasti _____).
Pored osnovnog opisa poslova iz prethodnog stava, zaposlenik je dužan obavljati i druge poslove, u skladu s odredbama Pravilnika o radu.

II. RADNO VRIJEME

Član 5

Zaposlenik će raditi puno radno vrijeme od 40 (četrdeset) sati sedmično - norma sati po rješenju o 40-satnoj radnoj sedmici.

Raspored radnog vremena utvrđuje se aktom o unutarnjoj organizaciji poslova i zadataka i po rješenju direktora.

III. PLAĆE I NAKNADE

Član 6

Za obavljanje poslova iz člana 4 ovog Ugovora, kada zaposlenik radi u redovnom radnom vremenu, poslodavac se obavezuje zaposleniku isplaćivati plaću u skladu s odredbama Zakona o radu, Kolektivnog ugovora i drugih propisa i odluka Vlade Kantona kojima su uređena ova pitanja.

Plaću iz prethodnog stava ovog člana čine osnovna plaća, dodaci na osnovnu plaću, naknade plaće, kao i stimulativni dio plaće.

Član 7

Zaposlenik ima pravo na dodatak na osnovnu plaću za svaku navršenu godinu radnog staža, u skladu sa Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu.

Zaposlenik ima pravo na dodatak na osnovnu plaću za noćni rad, prekovremeni rad, rad nedjeljom i u dane praznika, za koje je Zakonom određeno da se ne radi, pod uvjetima i u visini utvrđenoj Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu.

Zaposlenik ima pravo na naknadu plaće za period u kojem ne radi, u slučajevima: obrazovanja i stručnog usavršavanja, seminara, izleta, stručnih ekskurzija, blagdana, bolovanja, plaćenog odsustva, te u drugim slučajevima predviđenim Zakonom.

Član 8

Poslodavac se obavezuje da plaću i naknade iz člana 6 i 7 ovog Ugovora isplaćuje mjesečno, najkasnije do 10. (desetog) u mjesecu za prethodni mjesec.

Prilikom isplate plaće, poslodavac se obavezuje zaposleniku uručiti pismeni obračun plaće, a zaposlenik prihvata da pojedinačne plaće nisu javne.

IV. ODMORI I ODSUSTVA

Član 9

Zaposlenik, koji radi puno radno vrijeme, ima pravo na odmor u toku radnog dana u trajanju od 30 minuta (5 minuta nakon svakog sata i 15 minuta u vrijeme velikog odmora).

Vrijeme iz stava 1 ovog člana ne uračunava se u radno vrijeme.

Član 10

Između dva uzastopna radna dana, zaposlenik ima pravo na dnevni odmor u trajanju od najkraće 12 sati neprekidno.

Član 11

Sedmični odmor zaposlenik će koristiti u trajanju od najkraće 24 sata, neprekidno.

Sedmični odmor iz stava 1 ovog člana zaposlenik će koristiti subotom i nedjeljom.

Član 12

Godišnji odmor zaposlenika određuje se u trajanju od najmanje 18 radnih dana.

(Odmori i odsustva detaljnije se reguliraju Zakonom o radu, Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu).

V. ZABRANA NATJECANJA ZAPOSLENIKA S POSLODAVCEM

Član 13

Zabranjuje se zaposleniku da, bez odobrenja poslodavca, za svoj ili tuđi račun, zaključuje poslove iz djelatnosti koju obavlja poslodavac.

VI. PRESTANAK UGOVORA O RADU

Član 14

Ovaj Ugovor o radu prestaje iz razloga propisanih članom 86 ZOR.

Ako Ugovor o radu otkazuje poslodavac, otkazni rok traje najduže šest (6) mjeseci, odnosno, stotinu osamdeset (180) dana, a najkraće četrnaest (14) dana, prema kriterijima utvrđenim Zakonom o radu, Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu.

Poslodavac može otkazati ugovor o radu bez poštivanja otkaznog roka iz prethodnog stava, kada, zbog kršenja obaveza iz radnog odnosa, ili zbog neispunjavanja obaveza iz ovog Ugovora, nastavak radnog odnosa nije moguć.

VII. OTPREMNINA

Član 15

Ako se zaposleniku otkáže ovaj Ugovor o radu, isplaćuje mu se otpremnina po Kolektivnom ugovoru i Pravilniku o radu.

Na otpremninu iz stava 1 ovog članka nema pravo zaposlenik, ako mu se otkazuje Ugovor o radu zbog kršenja obaveza iz radnog odnosa, ili zbog neispunjavanja obaveza iz ovog Ugovora.

VIII. POSLJEDICE NEPRIHVATANJA PONUDE ZA ZAKLJUČIVANJE UGOVORA

Član 16

Ako zaposlenik ne prihvati ponudu poslodavca da zaključi ovaj Ugovor o radu, prestaje mu radni odnos u roku od 30 dana od dana dostave Ugovora o radu na zaključivanje.

IX. DRUGI UVJETI RADA

Član 17

Na druge uvjete i odnose koji nisu uređeni ovim Ugovorom primjenjuje se Zakon o radu, Kolektivni ugovor i Pravilnik o radu.

Član 18

Ovaj Ugovor zaključen je u tri (3) istovjetna primjerka, od kojih svaka strana zadržava po jedan (1) primjerak.

Ur. br.

U _____.

Direktor

Zaposlenik

MP

OBUKA ŠKOLSKIH ODBORA

Za izvođenje teorijskog i praktičnog dijela obuke, voditelju obuke neophodni su:

- projektor
- platno
- računar
- flip chart
- papir za flip chart
- flomasteri
- papir A 4 formata
- samoljepljivi papir (stik)
- bilježnice za učesnike
- olovke

Materijali:

- prezentacija u Power Pointu (predavanja i vježbe)
- Priručnik za obuku školskih odbora
- dokumenti:
 - Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda
 - Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima
 - Međunarodna konvenciju o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije
 - Konvencija UN-a o pravima djeteta
 - Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju
- kopije vježbi za učesnike
- obrazac za vrednovanje i ocjenjivanje obuke

VREDNOVANJE I OCJENJIVANJE

Uspješnost svake obuke nužno je stalno procjenjivati. Razlozi ove procjene su:

- da utvrdite da li su učesnici obuke savladali dio (oblast) obuke;
- da utvrdite da li su vaši ciljevi i očekivanja učesnika obuke ispunjeni;
- da, na osnovu procjene cjelokupne obuke, možete utvrditi njenu svrsishodnost za dalje izvođenje, izvršiti njeno korigiranje ili unaprijediti (poboljšati) neke dijelove obuke.

Procjene (evaluacije) mogu se izvoditi:

- tokom vježbi;
- usmenim pitanjima u toku obuke, na kraju dana obuke i na kraju cjelokupne obuke;
- popunjavanjem obrazaca sa kritičkim pitanjima;
- vježbom, i dr.

Kako su obukom školskih odbora planirane četiri dnevne i završna procjena (na kraju obuke), navodimo mogućnosti za njihovo izvođenje:

Dnevne procjene

Dnevne procjene (evaluacije) možete izvesti:

a) Pitanjima

1. Jeste li umorni?
2. Kako se osjećate?
3. Šta vam se danas svidjelo na obuci?
4. Šta vam se nije svidjelo na obuci?
5. Šta biste promijenili na današnjoj obuci?

Postavite pitanje – jedno po jedno – svim učesnicima obuke ukруг, i bilježite odgovore.

b) Kvadratima istine

Iscrtajte na papiru četiri kvadrata, u kojem će pisati:

1. Korisnost obuke;
2. Zanimljivost obuke;
3. Raspoloženje tokom obuke;
4. Vještina voditelja tokom obuke.

Korisnost obuke	Zanimljivost obuke
Raspoloženje tokom obuke	Vještina voditelja tokom obuke

U svaki kvadrat učesnici obuke unose ocjenu 1 (najlošije) do 5 (najbolje). Zbrajajte ocjene tokom obuke i upoređujete ih.

c) Ocjenom predavanja i vježbi

Napišite na papir sve teme i vježbe koje ste tokom dana radili. Svaki učesnik, u prazni dio tabele, crta «smješka» ☺, ili «ljutka» ☹.

Naprimjer:

Tema 1	☺
Vježba 1	☺
Tema 2	☺
Vježba 6	☹

Procjena obuke

Za procjenu cjelokupne obuke možete napraviti kombinaciju predloženih dnevnih procjena, ali i obavezno imajte procjenu u vidu pitanja i odgovora u formi obrasca.

Naprimjer:

1. U kojoj sam mjeri dopunio svoja znanja?
2. Koliko je ono što sam čuo na obuci bitno za moj rad?
3. Koliko će obuka imati utjecaja na moje stavove prema obavezama u poslu koji radim?
4. Ocjena kvaliteta prezentacije (predavanja) i vježbi tokom obuke.
5. Ocjena kvaliteta znanja i vještina voditelja u radu sa grupom.

		Najlošije				Najbolje
1.	U kojoj sam mjeri dopunio svoja znanja?	1	2	3	4	5
2.	Koliko je ono što sam čuo na obuci bitno za moj rad?	1	2	3	4	5
3.	Koliko će obuka imati utjecaja na moje stavove prema obavezama u poslu koji radim?	1	2	3	4	5
4.	Ocjena kvaliteta prezentacije (predavanja) i vježbi tokom obuke.	1	2	3	4	5
5.	Ocjena kvaliteta znanja i vještina voditelja u radu sa grupom.	1	2	3	4	5