



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

PRIRUČNIK ZA OBUKU

ŠKOLSKIH ODBORA U
ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU

Priredila: Uma Ismić

ISBN 978-92-9235-295-0

Objavljivanje ovog priručnika omogućeno je zahvaljujući finansijskoj potpori Misije OEES-a u Bosni i Hercegovini i Veleposlanstva 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 tijekom školovanja.

Kada su sve strane svjesne svojih prava i odgovornosti, onda je jasnije što mogu jedni od drugih očekivati. Na taj se način stvara temelj uspješnog dijaloga i korisne suradnje».¹

Ulla Tórnæs

Država Bosna i Hercegovina (BiH) prolazi kroz razdoblje u kojemu 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. Zemlja teži članstvu u Europskoj uniji i radi na tome da zadovolji uvjete koji prethode prijemu u članstvo. U ovakvoj fazi sa složenim reformskim procesima, Misija Organizacije za europsku sigurnost i suradnju (OESS) u BiH pruža pomoć pri rješavanju teškoća i problema u procesu reforme obrazovnog sustava.

Obrazovanje je javna djelatnost koja prožima gotovo svaku obitelj, gotovo svi odrasli ljudi pohađali su školu, i gotovo svaka obitelj ima djecu koja pohađaju školu. Zato je reforma sustava obrazovanja briga cijele zemlje i svih njezinih građana.

Projekt obuke školskih odbora na području Zeničko-dobojskog kantona je pilot - projekt Odjela za obrazovanje Misije OESS-a u BiH. Nadovezuje se na rezultate Izvješća o školskim odborima² koji je Odjel objavio prosinca 2006. godine, nakon tromjesečnog istraživanja, konzultacija i raščlamba. Cilj Projekta je poboljšanje učinkovitosti rada odbora putem izrade Priručnika za obuku školskih odbora sukladno Okvirnom zakonu o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH, Zakonu o osnovnoj školi i Zakonu o srednjoj školi Zeničko-dobojskog kantona, potom obuke za voditelje te pružanjem potpore 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 razdoblju od prosinca 2007. do prosinca 2008. godine.

¹ Gungor H. (2002.) «Rettigheder og pligter 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 školskih odbora pripada Radnoj skupini koja je, uz pomoć uputa Odjela za obrazovanje Misije OEES-a i Savjetodavnoga odbora³, izradila Priručnik sukladno Okvirnom zakonu o osnovnom i srednjem obrazovanju, odnosno Zakonu o osnovnoj i Zakonu o srednjoj školi Zeničko-dobojskog kantona i na temelju odgovarajućeg iskustva članova skupine.

Sukladno opisu poslova radne skupine, a koji je uređen Pismom o preuzimanju obveza Radne skupine za izradu Priručnika za obuku školskih odbora u Zeničko-dobojskom kantonu, sastavljena je Radna skupina od predstavnika sljedećih ustanova: Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona, Pedagoškog zavoda Zenica, škola, Sindikata za osnovno obrazovanje Zeničko-dobojskog kantona i Prosvjetne inspekcije.

Radna skupina je brojala trinaest članova i to:

- **Rasema Bećar,** tajnica Osnovne škole "Safvet – beg Bašagić", Visoko
- **Fatima Kadrić,** ravnateljica Osnovne škole "Mula Mustafa Bašeskija", Kakanj
- **Maid Pračić,** tajnik Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport 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 u Zeničko-dobojskom kantonu;
- **Edin Kršlak,** nastavnik u Osnovnoj školi "Musa Ćazim Ćatić" u Zenici;
- **Ružica Jukić-Ezgeta,** predsjednica Školskog odbora u Glazbenoj školi, Žepče;
- **Ramiz Bibić,** savjetnik ministrice obrazovanja u Ministarstvu za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona;
- **Muharem Saračević,** ravnatelj Srednje mješovite škole, Tešanj;
- **Ivica Matošević,** profesor u Osnovnoj školi "Ivan Franjo Jukić", Usora;
- **Nebojša Vasiljević,** voditelj Odsjeka za ekonomsko-financijske poslove u sektoru obrazovanja i znanosti.

³ Savjetodavni odbor činili su ministrica za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona, gospođa Zdenka Merdžan, ravnateljica Pedagoškog zavoda Zenica, gospođa Munevera Selmanović i ravnatelj Odjela za obrazovanje Misije OEES-a u BiH, gospodin Claude Kieffer.

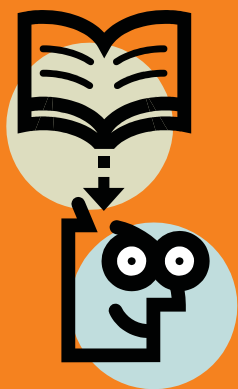
⁴ Gospodin Mulić od svibnja mjeseca 2008. godine obavlja poslove i dužnosti savjetnika u Prosvjetno-pedagoškom zavodu Kantona Sarajevo.

K A Z A L O

UVODNE RIJEČI	7
I ZAKONODAVSTVO	9
1. Reforma obrazovanja u BiH.....	9
1.1. Neophodnost reforme obrazovanja u BiH	9
1.2. Uloga OESS-a u reformi obrazovanja u BiH	10
1.3. Međunarodne obveze BiH u oblasti obrazovanja	10
2. Osvrt na Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH.....	11
2.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju	11
2.2. Školski odbori kao dio reforme obrazovanja	12
2.3. Pravna osnova za funkcioniranje školskih odbora.....	13
2.3.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH	13
2.3.2. Zakonski propisi na ostalim razinama.....	14
3. Upravljanje i rukovođenje školom.....	14
4. Nadležnosti školskoga odbora.....	17
5. Sastav, kriteriji za izbor i izbor članova školskoga odbora.....	18
6. Nadležnosti ravnatelja škole	19
7. Izbor, imenovanje i razrješenje ravnatelja	21
7.1. Izbor i imenovanje ravnatelja.....	21
7.2. Razrješenje ravnatelja	24
8. Rad školskih odbora	28
9. Radno zakonodavstvo.....	31
9.1. Zasnivanje radnoga odnosa	31
9.2. Zaključivanje ugovora o radu	32
9.3. Ugovor o radu s pripravnikom.....	34
9.4. Ugovor o radu s nepunim radnim vremenom.....	34
10. Privremeni i povremeni poslovi.....	34
11. Odmori	35
12. Odsustvo s radnoga mjesta.....	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 obveza iz radnog odnosa.....	41
16.1. Odlučivanje o pravima i obvezama iz radnoga odnosa	41
16.2. Zaštita prava iz radnoga odnosa.....	42
16.3. Prava zastupnika i dužnosnika	42

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

17. Pravilnik o radu	42
18. Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju – vijeće zaposlenika.....	42
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. Tijek sastanka	74
4.4. Zaključci sastanka	74
5. Zagovaranje u javnosti.....	76
 III FINACIJE	79
1. Pojašnjenje termina iz oblasti financija	80
2. Pravna osnova.....	80
3. Financijsko izvješćivanje	81
4. Izrada proračunskoga zahtjeva	82
5. Imovina škole	91
6. Blagajnički maksimum.....	91
 IV UMJESTO ZAKLJUČKA.....	92
 V REFERENTNI MATERIJALI	93
 VI PRIVITAK	94
 VII OBUKA ŠKOLSKIH ODBORA.....	97



UVODNE RIJEČI

Poštovani voditelji obuke!

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

Priručnik je namijenjen obuci školskih odbora iz oblasti zakonodavstva, komunikacija i financija. U svakom od poglavlja uz teorijski dio pripremljene su vježbe, kojima ćete utvrditi ili promicati znanje sudionika obuke o navedenim oblastima, ali i napraviti svojevrsnu procjenu razumijevanja dijelova poglavlja, odnosno obuke sudionika.

Materijal je napisan da se može koristiti, kako za samostalno učenje, tako i kao dodatak obuci ili kao referentni materijal. Na početku svakoga poglavlja nalaze se ključna pitanja, koja su obrađena i koja vam pri čitanju mogu služiti kao uvod u temu (potpoglavlje) o kojemu ćete govoriti, odnosno potaknuti 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 skupinu s kojom ćete provesti obuku! Obuka počinje pitanjima:

- Tko su sudionici obuke?
- Čime se sudionici trenutno bave, gdje rade?
- Imaju li prethodno iskustvo glede obuke školskih odbora ili su početnici?
- Kako su odabrani da nazoče treningu?
- Koja je starosna dob i spol članova skupine?
- Jesu li sudionici obuke iz reda: lokalne zajednice, osnivača ili zaposlenih?
- Poznaju li se međusobno ili ne?

Kada ste upoznali sudionike, trebate spoznati i njihova očekivanja od obuke.

Pitajte:

Koji su njihovi ciljevi i kako ćete im kao voditelj obuke pomoći ostvariti njihove ciljeve?

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

Tako ćete:

- na početku obuke – moći korigirati svoj pristup prema očekivanjima sudionika,
- na kraju obuke – napraviti procjenu jesu li vaši ciljevi i ciljevi sudionika postignuti.

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



ZAKONODAVSTVO

1. Reforma obrazovanja u BiH

- **Zašto je u BiH nužna reforma obrazovanja?**
- **Kakva je uloga OEES-a u reformi obrazovanja u BiH?**
- **Koje je obveze preuzela BiH u oblasti obrazovanja?**

1.1. Neophodnost reforme obrazovanja u BiH

BiH je 24. travnja 2002. godine primljena u članstvo Vijeća Europe i jedna od postprijamnih obveza BiH bila je usvajanje zakona o školstvu u roku od dvije godine od trenutka pristupa Vijeću Europe⁶.

Nadležna tijela u BiH su 21. studenoga 2002. godine predstavili Strategiju reforme obrazovanja Vijeću za provedbu mira u Bruxellesu. Strategija reforme obrazovanja opsežan je dokument, u čijoj izradi su sudjelovali domaći stručnjaci za obrazovanje i predstavnici nadležnih tijela, te roditelji, nastavnici, učenici i predstavnici međunarodne zajednice. U Strategiji se navode ciljevi reforme obrazovanja i mjere koje je neophodno poduzeti kako bi se zacrtani ciljevi ostvarili, dok se prvenstveno, cilj svodi na razvijanje suvremenog, depolitiziranog, vrlo kvalitetnoga sustava obrazovanja u BiH, kojem bi svima bio osiguran potpun i ravnopravan pristup.

Od samoga potpisivanja, Strategija reforme obrazovanja služila je kao temelj za plan reforme obrazovanja i njome su se u svome radu rukovodile brojne radne skupine i stručnjaci, u nastojanjima da izvrše dane obveze. U napretku koji je ostvaren Strategijom, osigurani su i uvjeti za donošenje Okvirnoga zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH, te zakonskih propisa na razini kantona, Republike Srpske (RS) 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 sustava usporedivog s ostalima u Europi.

Budući da je politika imala prevlast nad cjelokupnim obrazovanjem u BiH, trpjeli su kvaliteta obrazovanja i standardi; nastavni planovi i programi i udžbenici razlikuju se po regijama i, u najvećoj mjeri, ovise o etničkoj 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 razdoblju od 1996. do 2001. godine, a nedavnim ispitivanjem je utvrđeno kako bi gotovo četvrtina mladih ljudi voljela zauvijek otići iz BiH⁷. U BiH se mora ubrzano raditi na reformi obrazovanja, jer mladi ljudi moraju biti sigurni kako mogu dobiti kvalitetno obrazovanje koje im je potrebno da se pripreme za budućnost, bez obzira gdje žive u BiH.

⁶ (Vidi – Parlamentarna skupština Vijeća Europe, “Mišljenje o članstvu BiH u Vijeću Europe”, Mišljenje br. 234 (2002) – usvojeno 22. siječnja 2004. godine),

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

1.2. Uloga OESS-a u reformi obrazovanja u BiH

Misija OESS-a u Bosni i Hercegovini (BiH) ima aktivnu ulogu u reformi obrazovanja u BiH još od srpnja 2002. godine, kada je, na zahtjev visokoga povjerenika, i sukladno odluci Stalnog vijeća OESS-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 OESS-a bila je pobrinuti se da svi uloženi naponi budu djelotvorni i usmjereni ka određenom cilju. Reforma obrazovanja predstavlja ogroman pothvat, na čijem radu je angažirano na stotine domaćih stručnjaka iz oblasti obrazovanja, nadležnih tijela vlasti i udruga građana, kao i međunarodnih organizacija. OESS se oslanja na ogromno iskustvo stečeno u izradi smjernica i načela, te na jak kadrovski potencijal na terenu, kako bi dao svoj doprinos u promicanju samoga procesa i potaknuo sve veću angažiranost i preuzimanje odgovornosti domaćih tijela, od najniže, do najviše, ministarske razine.

Svojim aktivnostima OESS daje potporu razvoju takvoga sustava obrazovanja u BiH, koji će biti prilagođen njenim različitostima, koji prihvata suvremene poglede na obrazovanje, i nije opterećen nacionalističkom politikom, i putem kojega će se lakše ojačati temelji za osuvremenjivanje i poboljšanje kvalitete koji bi bili usuglašeni s europskim sustavima obrazovanja. biti multikulturalno, i putem kojega će se lakše ojačati temelji za modernizaciju i poboljšanje kvalitete koji bi bili usuglašeni s europskim sustavima obrazovanja.

1.3. Međunarodne obveze BiH u oblasti obrazovanja⁹

Kao potpisnica nekoliko međunarodnih sporazuma, BiH je obvezna jamčiti pravo na obrazovanje svakom djetetu. Ovi sporazumi obuhvaćaju: Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima; Konvenciju UN-a o pravima djeteta i Europsku konvenciju o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda.

Pored toga, po pristupanju u Vijeće Europe 2002. godine, BiH je preuzela izvjestan broj postprijamnih obveza, obuhvaćajući obvezu da "održava i nastavi reformu u oblasti obrazovanja i da eliminira sve aspekte segregacije i diskriminacije na temelju nacionalne pripadnosti".

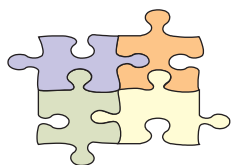
Osim toga, sudjelovanje u Bolonjskom procesu i ratifikacija Lisabonske konvencije o priznavanju diploma, povećalo je broj obveza BiH i u oblasti visokoga obrazovanja.

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

- Proces reforme za stvaranje prilagodljivog sustava obrazovanja. Sustav obrazovanja mora biti u mogućnosti prilagoditi se potrebama promjena u društvu, i odgovoriti na potrebe učenika i studenata u okviru njihova različitog socijalnog i kulturološkog okvira;
- Osigurati prava u oblasti obrazovanja: točnije, sustav obrazovanja prihvatljiv svima, sukladno vjerskim i filozofskim uvjerenjima 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 odgovarajuće obrazovanje, koje uključuje i pitanje priznavanja diploma i svjedodžaba.

⁸ <http://www.oscebih.org/documents/26-cro.pdf>

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



VJEŽBA 1

Ukupno vrijeme za vježbu: 30 minuta.¹⁰

Za rad u skupini imate 20 minuta. Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 5 minuta.

Zadatak:

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

Raščlanite sljedeće međunarodne dokumente:

- Europsku 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 skupini od po tri osobe, odaberite izvjestitelja skupine, koji će podastrijeti odredbe koje reguliraju oblast obrazovanja (prava, značajke obrazovanja, zabrane vezane za obrazovanje, itd.).

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

- Kakve je novine donio Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH?
- Kakav je značaj školskih odbora u reformi obrazovanja?
- Koja je pravna osnova za rad školskih odbora?

2.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju ¹¹

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

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

¹⁰ Voditelj obuke vrijeme izvedbe vježbe može prilagoditi konkretnim potrebama, kao npr. broju učesnika.

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

Zakonska regulativa uključuje 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 obveznog školovanja u osnovnim školama povećano je na devet godina, od rujna 2004. godine;
- Djeca s posebnim potrebama imaju pravo školovati se u redovitim školama;
- Uvjerena i diplome izdane od ovlaštene obrazovne ustanove imaju isti status na cijelom teritoriju BiH.

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

- Proces obrazovanja mora doprinijeti razvoju osjećanja pripadnosti državi BiH;
- Jezici tri konstitutivna naroda u BiH imaju isti status na cijelom teritoriju BiH, kao što je i zajamčeno Ustavom BiH, a potvrđeno odlukom Ustavnoga suda, od 25. lipnja 2004. godine;
- Omogućava se uspostava nadležne Agencije na državnoj razini, odgovorne za primjenu, praćenje, procjenu, poboljšanje i daljnji rad na izradi Zajedničke jezgre nastavnoga plana i programa, i ponovno potvrđuje postojanje Agencije za standarde i ocjenjivanje, koja je odgovorna za uspostavu standarda glede rezultata učenika, kao i standarda glede ocjenjivanja znanja;
- Daje se značajna uloga **školskim odborima** u oblastima koje su bitne za promoviranje sustava obrazovanja i omogućava građanima sudjelovanje u radu školskih odbora;
- Određuje se da ravnatelj škole bira školski odbor – što daje veću samostalnost školama;
- Omogućava se uspostava vijeća roditelja i vijeća učenika, koja su obvezna školska tijela savjetodavnog karaktera;
- Prosvjetni inspektori su ti koji predstavljaju prvi stupanj 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 obrazovnoga sustava.

2.2. Školski odbori kao dio reforme obrazovanja

Usvojeni Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH pruža široki okvir za osnutak i rad školskih odbora kao integralnog dijela demokratskog upravljanja školom, sa zadacima kao što su: izbor ravnatelja škole, rješavanje disciplinskih prekršaja učenika i pitanja glede zaposlenika u školi, te nadzor nad učinkovitim korištenjem kadrovskih i materijalnih resursa škole. Zato su školski odbori, izričito, uvršteni u tekst Okvirnoga zakona, kao i u zakonske propise na ostalim razinama.

Postoje važni razlozi zašto su školski odbori sastavni dio Okvirnoga zakona i zašto su zamišljeni kao dio reforme obrazovanja u širem smislu. Glavni cilj bio je promoviranje demokratskog rukovođenja školom sposobnog da donosi odluke – tijela, koja će poštovati načela demokratskog zastupanja i koja će provesti odgovarajuće mjere odgovornosti i služiti kao spona između društvene zajednice i dužnosnika u oblasti obrazovanja.

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

2.3. Pravna osnova za funkcioniranje školskih odbora

2.3.1. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH

Članak 51. Okvirnoga zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH 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 provedbu politike škole, generalno rukovođenje radom škole i učinkovitu uporabu kadrovskih i materijalnih resursa.

Članovi školskog odbora biraju se iz reda osoblja škole, osnivača škole, lokalne zajednice i roditelja, sukladno zakonom propisanoj proceduri, a po načelu ravnopravne zastupljenosti predstavnika navedenih struktura.

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

Obnašanje dužnosti člana školskoga odbora dragovoljno je i bez naknade.“

Okvirni zakon zahtijeva da školski odbori budu formirani u svim javnim ustanovama, osnovnim i srednjim školama širom BiH, i budu izabrani sukladno pozitivnoj demokratskoj praksi. Sa školskim odborima kao glavnim obilježjem učinkovitog rukovođenja školom na lokalnoj razini – zapravo na radnoj razini – sve je više mogućnosti za izgradnju odgovornosti škole prema zajednici kojoj služi. Osim toga, bilo je jasno kako obrazovnom sustavu trebaju suvremene reforme, a školski odbori obavljajući svoj zadatak mogli bi doprinijeti reformi obrazovanja.

Dakle, članak 51. utvrđuje:

1. Svaka škola mora imati školski odbor - nije riječ o opciji, nego o obvezi;
2. *Uloga je školskoga odbora u pitanjima koja se tiču pravaca djelovanja, rukovođenja, kadrovskih pitanja u školi.*
Školski odbori trebaju imati aktivnu i važnu ulogu u rukovođenju školom, i kroz ovu reformu, dana im je veća samostalnost. Školski je odbor odgovoran za utvrđivanje i primjenu politike djelovanja u školi, praćenje provedbe politike djelovanja i omogućavanje racionalnog korištenja resursa.
Drugim riječima, školski su odbori odgovorni za sveukupno rukovođenje školom i učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa.
Primjerice, iako školski odbori nemaju izravnu kontrolu nad financijskim sredstvima, ipak imaju određeni utjecaj u donošenju financijskih odluka preko davanja odobrenja za planiranje proračuna škole i podnošenja izvješća o financijskom poslovanju i mogućnostima investiranja.
3. Da članovi školskog odbora budu birani iz širih interesnih skupina, na koji način bi bili stvoreni uvjeti za široku zastupljenost međusobno povezanih struktura koje rade na obrazovanju;
4. Pitanje zastupljenosti u smislu nacionalne pripadnosti povezuje se sa strukturom pučanstva: „... onako kako ona u danom trenutku izgleda, u načelu prema Popisu pučanstva BiH iz 1991. godine.“;
5. Obnašanje dužnosti člana školskoga odbora je na dragovoljnoj osnovi.

Pored toga, članak 52. Okvirnoga zakona regulira ulogu školskih odbora u važnom postupku imenovanja ravnatelja škole.¹²

Članak 52. podjednako je važan kod stvaranja osnova za demokratsko upravljanje školom na lokalnoj razini, zato što ovaj članak obvezuje školski odbor da bira ravnatelje škola. Dužnosti ravnatelja škole su značajne i obuhvaćaju sljedeće: *primjenu zakona i podzakonskih akata; donošenje odluka o raspoređivanju nastavnika i drugog osoblja škole; zaključivanje ugovora o zaposlenju u školi; izradu i predlaganje financijskog plana škole; provedbu odluka školskog odbora.* Cilj ove odredbe potpuno je jasan: *izbaciti politiku iz škola, smanjiti centralizaciju*, jer ravnatelja državne škole imenuje školski odbor, po propisanoj proceduri.

Člancima 51. i 52. Okvirnoga zakona dana je početna osnova za formiranje školskih odbora i osnova za uvođenje demokratskog upravljanja obrazovanjem na razini škole.

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

2.3.2. Zakonski propisi na ostalim razinama

Na osnovu članka 59.(3) Okvirnoga zakona i nakon 1. srpnja 2003. godine kada je Zakon stupio na snagu, svi zakonski akti na ostalim razinama, entitetskoj, kantonalnoj i razini Brčko Distrikta, trebali su do 1. siječnja 2004. godine biti usklađeni s odredbama Okvirnoga zakona. Ova odredba je podrazumijevala i usklađenost postojećih zakonskih akata na ostalim razinama, kao i usvajanje neophodnih podzakonskih akata.

Tako je Zeničko-dobojski kanton usvojio:

Zakon	Članci koji reguliraju pitanja školskih 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 ravnatelja 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?
- Koja su načela dobrog upravljanja u školi?

«Dok se pojam «upravljanja» upotrebljava da bi se naglasila otvorenost škola i odgojno – obrazovnih sustava, pojam «rukovođenje» upotrebljava se da bi se istaknule tehničke i instrumentalne dimenzije upravljanja. Upravljam stvarima ili osobama čije se ponašanje ne može u cijelosti predvidjeti (npr. zbog postojanja autonomnih jedinica koje mogu zagovarati svoje interese i pregovarati o alternativnim rješenjima). Rukovodimo stvarima ili osobama čije se ponašanje može lakše predvidjeti. Upravljam, pregovaramo, uvjeravamo, pogađamo se, vršimo pritisak itd., jer nemamo potpun nadzor nad onima kojima upravljamo. Kada rukovodimo, nastojimo dati upute i naložiti, jer smatramo da imamo snažno i legitimno pravo da to uradimo. Kada govorimo o odgojno – obrazovnim sustavima, radije rabimo «upravljanje». Kada govorimo o školama kao organizacijskim jedinicama, češće rabimo pojam *rukovođenje*.»¹³

Školska tijela i organi su:

- školski odbor
- ravnatelj
- vijeće roditelja
- vijeće učenika
- stručna tijela škole.

1. Školski odbor

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

2. Ravnatelj 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 redovito obavješćivani o svim događanjima u školi, da budu aktivni sudionici u akcijama škole. Zato roditelji učenika imaju pravo, a škola obvezu, pomoći roditeljima osnovati vijeće roditelja. Članove vijeća roditelja biraju roditelji učenika.

¹³ Backman E. I Trafford B. (2007.) «Demokratsko upravljanje školama», Vijeće Europe, Strassbourg, http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Documents/2008_Croatian_Tool2DemGovSchools_en.pdf

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

Obveze vijeća roditelja su da:

- a) *promovira interese škole u zajednici na čijem području se škola nalazi,*
- b) *podastire stavove roditelja učenika školskom odboru,*
- c) *potiče angažman roditelja u radu škole,*
- d) *informira školski odbor o svojim stavovima, kada ocijeni da je to potrebno, ili po zahtjevu školskoga odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom,*
- e) *sudjeluje u izradi i realizaciji odgovarajućih projekata kojima se potiče i promiče obrazovni rad u školi i*
- f) *kandidira i bira predstavnike roditelja u školski odbor.*¹⁵

4. Vijeće učenika

Radi omogućavanja učenicima sudjelovanje u donošenju odluka u školama, škola učenicima pomaže osnovati vijeća učenika, čija je funkcija:

- a) *promovirati interese škole u zajednici na čijoj lokaciji se škola nalazi,*
- b) *podastirati stavove učenika školskom odboru škole,*
- c) *poticati angažiranje učenika u radu škole i*
- d) *informirati školski odbor o svojim stavovima kada ocijeni da je to potrebno, ili po zahtjevu školskoga odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom.*¹⁶

Učenički stavovi o školskim pitanjima mogu biti izneseni: na sastancima s profesorima i drugim sastancima, okruglim stolovima, sekcijama, proslavama, akcijama uređenja školskih prostorija, natjecanjima, ekskurzijama i rješavanjem međusobnih konflikata.¹⁷

5. Stručna tijela škole¹⁸

Škola ima stručna tijela: nastavničko vijeće, odjeljenjska vijeća i stručne aktive.

Ovlasti, sastav i način rada stručnih tijela škole bliže se uređuju zakonima iz oblasti obrazovanja na razini entiteta, kantona, Brčko Distrikta BiH i općim aktima škole.

Kako bismo uspostavili modernu školsku upravu moramo osigurati načela dobrog upravljanja. Dobra uprava u školi počiva na pet načela¹⁹, a to su:

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

¹⁵ Više o radu vijeća roditelja pogledati u Vodiču za rad vijeća roditelja u osnovnim i srednjim školama, <http://www.oscebih.org/documents/8376-cro.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://www.oscebih.org/documents/6373-cro.pdf>

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

¹⁹ Sistemizacija glavnih načela upravnog prava u okviru programa SIGMA, inicijative Organizacije za ekomosku saradnju i razvoj (OECD) i Europske unije, SIGMA dokument br. 27, privitak časopisa „Pravni savjetnik“, br.2/2001 http://www.ads.gov.ba/javniispit/doc/evropski_načela_za_javnu_administraciju.pdf

PRAVNA SIGURNOST

Pravna sigurnost podrazumijeva:

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

OTVORENOST

Otvorenost podrazumijeva:

- pristupačnost za reviziju,
- izjavu o razlozima donošenja neke odluke kojom izvješćujemo javnost o tim razlozima, te pružamo mogućnost svim zainteresiranim da doprinesu njezinoj kvaliteti;

ODGOVORNOST

Odgovornost, kao jedno od načela 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 kroz dosljednu primjenu materijalnih i procesnih propisa, kao i kroz korektan i odgovoran odnos u postupku;
- stalno poboljšavanje kvalitete u radu radi povećanja odgovornosti.

EFEKTIVNOST I UČINKOVITOST

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

JAVNOST I TRANSPARENTNOST

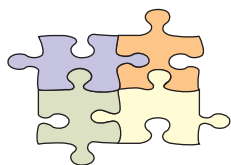
Javnost podrazumijeva otvoren proces donošenja odluka kroz različite mehanizme, a prije svega:

- uključivanjem javnosti u donošenje odluka, i
- mogućnost utjecaja građana na proces donošenja i kvalitetu donesenih odluka.

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

- otvorenost procedura u procesu realizacije odluka,
- upoznavanje javnosti sa svakom fazom provedbe odluka,
- upoznavanje javnosti s ukupnim procesom provedbe odluka i učinkom realiziranja tih odluka.

²⁰ Članak 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 suradnike: pedagoga i bibliotekara odnosno višeg knjižničara, a može imati psihologa, socijalnog radnika, ljekara, te saradnika, medicinskog tehničara, knjižničara i sl.“ Broj stručnih suradnika 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)



VJEŽBA 2

Ukupno vrijeme za vježbu: 25 minuta.

Za rad u skupini imate 10 minuta. Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 5 minuta.

Zadatak:

U skupini od po četiri osobe (3 skupine) raspravljajte o vašim iskustvima o radu u vašoj školi:

- Vijeća roditelja
- Vijeća učenika
- Stručnih tijela škole (nastavničko vijeće, odjeljenjska vijeća i stručni aktivisti).

Napišite na koji način oni upravljaju obrazovnim sustavom, koje su im dobre, a koje loše strane? Kako promicati njihov rad?

Nakon rada u skupini odaberite izvijestitelja skupine, koji će podastrijeti stavove skupine o radu tijela, koji (osim školskoga odbora i ravnatelja) upravljaju obrazovnim sustavom.

4. Nadležnosti školskoga odbora

• Što su nadležnosti školskoga 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 daljnji odgojno-obrazovni rad;*
- *donosi odluke o broju, organiziranju i ukidanju odjeljenja osnovne škole;*
- *razmatra ostvarenje godišnjeg programa rada i realizaciju nastavnoga plana i programa;*
- *usvaja Pravila škole i druge akte osnovne škole;*
- *odlučuje o prigovoru roditelja, odnosno staratelja učenika, na rad nastavnika, stručnih suradnika i ostalih suradnika;*
- *razmatra odluke i preporuke nastavničkoga vijeća, sindikata i vijeća zaposlenika o poduzetim mjerama;*
- *odlučuje o prigovorima i žalbama zaposlenika;*
- *podnosi izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnoga 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 daljnji obrazovno-odgojni 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;*

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)

- odlučuje o prigovorima i žalbama radnika;
- odlučuje,
- na prijedlog nastavničkoga vijeća ili ravnatelja, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika podnesenom na ocjenu o radu;
- imenuje i razrješava ravnatelja škole;
- usvaja Pravila srednje škole;
- podnosi izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima obrazovno-odgojnog rada srednje škole osnivaču, Pedagoškom zavodu i Ministarstvu;
- razmatra i druga pitanja utvrđena Pravilima srednje škole.²²

5. Sastav, kriteriji za izbor i procedura izbora članova školskoga odbora

- **Kakav sastav školskih odbora propisuje Zakon?**
- **Koji su kriteriji za izbor članova školskoga odbora?**
- **Kako se vrši izbor članova školskoga odbora?**
- **U kojim slučajevima može biti poništeno članstvo u školskome odboru?**

Tijelo upravljanja u osnovnoj školi je školski odbor, a tijelo rukovođenja je ravnatelj osnovne škole.

Školski je odbor odgovoran za utvrđivanje i provedbu politike škole, sveukupno rukovođenje radom škole i učinkovito korištenje kadrovskih i materijalnih resursa.

Osnovnom i srednjom školom upravlja školski odbor koji ima pet članova.

Predsjednika i članove školskoga odbora imenuje i razrješava osnivač. Ukoliko je škola u državnoj svojini, prava i obveze osnivača vrši vlada određenog kantona.

Dva člana školskoga odbora biraju se iz reda nastavnika, stručnih suradnika i osoblja škole na prijedlog nastavničkoga vijeća, jedan iz reda roditelja, odnosno staratelja učenika osnovne i srednje škole na prijedlog vijeća roditelja, jedan iz reda lokalne zajednice, a jednog bira Vlada Kantona (Zeničko-dobojski kanton).

Član školskoga odbora kojega bira Vlada Kantona (Zeničko-dobojski kanton) i jedan član iz lokalne zajednice, biraju se sukladno odredbama Zakona o ministarskim, Vladinim i drugim imenovanjima Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) („Službene novine FBiH“, 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 od rata su različito transformirane u jedinice koje pružaju nove usluge, tijela slična udrugama građana ili su potpuno ignorirana. Mjesne zajednice, kao jedinice lokalne samouprave, mogu dosta varirati u veličini; u nekim slučajevima one predstavljaju samo jedno selo ili nekoliko sela. Međutim, njihova važnost isključivo ovisi o zalaganju lokalnoga pučanstva, na temelju dragovoljnosti, i odnosima općinske vlasti prema ovim jedinicama. Mjesne zajednice su 2006. godine regulirane Zakonom o načelima lokalne samouprave u Federaciji BiH²³.

Ministarstvo će provesti proceduru izbora i imenovanja članova školskoga odbora sukladno važećim zakonima, na način poštovanja načela zakonitosti, otvorene konkurencije i transparentnosti, ravnopravne zastupljenosti i kvalitete kandidata za konačno imenovanje.

Sastav školskoga odbora mora odražavati nacionalnu strukturu učenika i roditelja, školskoga osoblja i lokalne zajednice, onako kako ona u danom trenutku izgleda, u načelu prema Popisu pučanstva BiH iz 1991. godine.

Obnašanje je dužnosti člana školskoga odbora dragovoljno i bez naknade. Mandat članova školskoga odbora traje četiri godine i oni se ne mogu birati više od dva puta.

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

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)

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

Članstvo u školskom odboru može biti poništeno u sljedećim slučajevima:

- a) ukoliko član školskoga odbora podnese zahtjev za prekid sudjelovanja u radu odbora,
- b) ukoliko se radi o nastavniku, odnosno stručnom suradniku ili drugom zaposleniku u slučaju prestanka radnoga odnosa,
- c) ukoliko se radi o roditelju, u slučaju da njegovo dijete prestane pohađati predmetnu osnovnu ili srednju školu,
- d) ako vijeće roditelja, nastavničko vijeće, lokalna zajednica ili osnivač, u ovisnosti o tomu iz koje kategorije je predstavnik imenovan, odluči okončati članstvo toga člana u školskome odboru,
- e) ako školski odbor procijeni, (većinskim glasovanjem), da član školskoga odbora nije u stanju obnašati svoje dužnosti, ili nije aktivan u svome radu.

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

U slučaju da školski odbor ne postupa sukladno Zakonu, a osobito ako školski odbor ne izvrši imenovanje ravnatelja sukladno Zakonu, osnivač će pokrenuti proceduru za razrješenje školskoga odbora.²⁴

6. Nadležnosti ravnatelja škole

• Koje su nadležnosti ravnatelja škole?

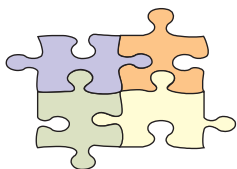
Ravnatelj osnovne škole, pored poslova i zadataka utvrđenih Zakonom, obavlja i sljedeće poslove:

- *stara se o primjeni Zakona i općih akata;*
- *predlaže program odgojno-obrazovnoga rada i aktivnosti za promicanje tog rada u okviru godišnjeg programa rada;*
- *odlučuje o raspoređivanju nastavnika i radnika osnovne škole na određene poslove i zadatke sukladno rezultatima rada;*
- *podnosi izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnoga 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.*

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

- *stara se o primjeni zakonskih propisa;*
- *predlaže program obrazovno-odgojnoga rada i aktivnosti za promicanje toga rada u okviru godišnjeg programa rada i poduzima odgovarajuće mjere za njihovu realizaciju;*
- *odlučuje o raspoređivanju radnika srednje škole na određene poslove i zadatke prema njihovoj stručnoj spremi i vrši njihovo ocjenjivanje sukladno rezultatima njihova rada;*
- *podnosi izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima obrazovno-odgojnoga rada, kao i materijalnom poslovanju srednje škole školskom odboru, osnivaču, Pedagoškom zavodu i Ministarstvu;*
- *obavlja i druge poslove predviđene ovim Zakonom i aktima škole.*

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



VJEŽBA 3

Ukupno vrijeme za vježbu: 5 minuta.

Svaki sudionik obuke ispisiuje čije nadležnosti su napisane u koloni.

Upišite u kolonu 2:

- a) nadležnost školskoga odbora
- b) nadležnost ravnatelja škole
- c) nadležnost vijeća roditelja
- d) nadležnost vijeća učenika

1. Predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za promicanje 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 školskoga odbora, o svakom pitanju koje se odnosi na rad i upravljanje školom.	a b c d
3. Odlučuje o raspoređivanju nastavnika i drugih zaposlenika osnovne škole na određene poslove i zadatke sukladno 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 obrazovno-odgojnoga rada i aktivnosti za njegovo promicanje u okviru godišnjeg programa rada i poduzima odgovarajuće mjere za njihovu realizaciju.	a b c d
6. Odlučuje o prigovorima i žalbama zaposlenika.	a b c d
7. Sudjeluje u izradi i realizaciji odgovarajućih projekata kojima se potiče i promiče 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, ustrojstvu i ukidanju odjeljenja škole.	a b c d
10. Odlučuje, na prijedlog nastavničkoga vijeća ili ravnatelja, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika, podnesenom na ocjenu o radu.	a b c d
11. Potiče angažman učenika u radu škole.	a b c d
12. Imenuje i razrješava ravnatelja škole.	a b c d
13. Podnosi izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole školskom odboru škole, osnivaču i nadležnom ministarstvu.	a b c d
14. Usvaja Pravila škole.	a b c d

7. Izbor, imenovanje i razrješenje ravnatelja

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

7.1. Izbor i imenovanje ravnatelja

Školski odbor i osnovne i srednje škole raspisuje natječaj za ravnatelja najkasnije tri mjeseca prije isteka njegova mandata. Natječaj se objavljuje u javnim glasilima.

Natječaj za ravnatelja osnovne škole sadrži odgovarajuće uvjete:

- da je državljanin BiH,
- da je zdravstveno sposoban,
- da ima najmanje VI stupanj stručne spreme,
- da ispunjava uvjete za nastavnika, odnosno stručnog suradnika u osnovnoj školi,
- da ima profesionalnu kvalitetu 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 stupnja (roditelji, djeca, braća i sestre) s bilo kojim članom školskoga odbora,

Natječaj za imenovanje ravnatelja sadrži:

1. naziv ustanove s adresom,
2. uvjete za imenovanje ravnatelja,
3. rok za podnošenje prijave kandidata,
4. vrijeme na koje se vrši imenovanje,
5. dokumente koji su kandidati dužni podnijeti uz prijavu,
6. način i rok izvješćivanja kandidata o rezultatima natječaja,
7. naznaku da se nepotpune i nepravodobno pristigle prijave neće razmatrati.

Postupak izbora i imenovanja ravnatelja škole školski odbor provodi uz poštovanje načela:

- zakonitosti,
- otvorenosti i transparentnosti,
- kvalitete,
- zastupljenosti pri zapošljavanju,
- i neovisne provjere, sukladno važećim zakonima.

Nadzor nad provedbom procedure izbora i imenovanja ravnatelja škole provodi nadležno ministarstvo.

Ravnatelja osnovne i srednje škole imenuje školski odbor na razdoblje od četiri godine, uz prethodno mišljenje nadležnog ministarstva i suglasnost osnivača.

Ukoliko je škola u državnoj svojini, prava i obveze osnivača vrši vlada određenog kantona.

U slučaju da predloženi kandidat ne dobije suglasnost vlade određenog kantona, imenovat će se sljedeći rangirani kandidat koji je najuspješnije prošao otvorenu konkurenciju prema kriterijima natječaja.

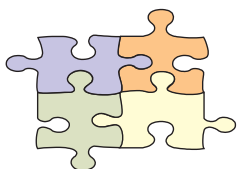
Po isteku mandata za ravnatelja ista osoba može biti ponovno imenovana za ravnatelja osnovne ili srednje škole na još jedan mandat, odnosno najviše dva uzastopna mandata.

Zaposleniku koji je imenovan za ravnatelja osnovne ili srednje škole, škola u kojoj je bio zaposlen dužna je, na zahtjev takvog zaposlenika, osigurati tzv. *mirovanje* njegovih prava i obveza iz radnoga odnosa, a najduže onoliko koliko traje mandat ravnatelja na koji je imenovan.

Ako se na natječaju ne izabere ravnatelj, školski odbor osnovne ili srednje škole imenuje vršitelja dužnosti bez natječaja, iz reda zaposlenih nastavnika u školi.

Vršitelj dužnosti imenuje se na razdoblje od dva mjeseca, uz prethodno pribavljenu suglasnost nadležnog Ministarstva i ima sva prava i obveze ravnatelja škole.

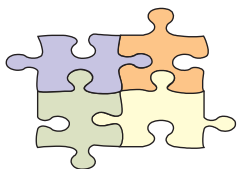
Osnivač srednje škole u privatnoj svojini ima pravo imenovati ravnatelja škole bez suglasnosti Vlade Kantona (Zeničko-dobojski kanton).²⁵



VJEŽBA 4

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

- Kako postupa školski odbor u ovom slučaju?



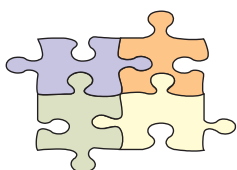
VJEŽBA 5

Školski je odbor donio odluku o izboru ravnatelja, ali nadležno ministarstvo nije dalo suglasnost na imenovanje predloženog kandidata.

- Kako postupa školski odbor u ovom slučaju?

Osnovna ili srednja škola, sukladno ustanovljenim *pedagoškim standardima*, može na poslovima rukovođenja, općim aktom (*Pravila škole*), utvrditi poslove pomoćnika ravnatelja.

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



VJEŽBA 6

Zadatak:

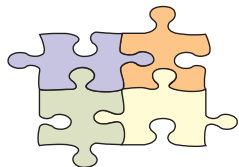
Izvršite izbor ravnatelja škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podatci (informacije) potrebni, koga konzultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u skupini 45 minuta. Odaberite izvijestitelja skupine, koji će u vremenu od 10 minuta opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za ravnatelja škole.

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

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

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



VJEŽBA 7

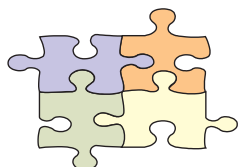
Zadatak:

Izvršite izbor ravnatelja škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podatci (informacije) potrebni, koga konzultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u skupini 45 minuta. Odaberite izvjestitelja skupine, koji će u vremenu od 10 minuta opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za ravnatelja škole.

Članovi ste školskoga odbora jedne osnovne škole. Ravnatelju škole ističe mandat. Raspisan je natječaj za izbor i imenovanje ravnatelja škole. Na natječaj 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 školskoga odbora
- sadašnji ravnatelj škole, čije rad je ocijenjen uspješnim
- nastavnik iz škole koji je dva uzastopna mandata bio ravnatelj škole
- nastavnica koja radi u područnoj školi i postiže značajne rezultate u kulturnoj i javnoj djelatnosti škole.



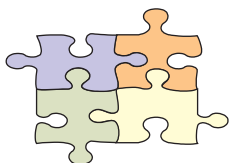
VJEŽBA 8

Zadatak:

Izvršite izbor ravnatelja škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podatci (informacije) potrebni, koga konzultirate, kako provodite postupak i donosite odluku? Rad u skupini 30 minuta. Odaberite izvjestitelja skupine koji će u vremenu od 5 minuta opisati vaš postupak i razloge za izbor jednog kandidata za ravnatelja škole.

Članovi ste školskoga odbora jedne seoske osnovne škole. Ravnatelju škole ističe drugi mandat. Raspisan je natječaj za izbor i imenovanje ravnatelja škole. Na natječaj 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 javnoj djelatnosti škole
- nastavnik iz škole koji nije dobio na prethodnom natječaju suglasnost Ministarstva na izbor za ravnatelja
- nastavnik iz druge škole koji ima kriminalni dosje
- nastavnica koja je omiljena među kolegama, ali se ne angažira u kulturnoj i javnoj djelatnosti škole
- nastavnik iz škole koji je bio ravnatelj jedan mandat u gradskoj osnovnoj školi.



VJEŽBA 9

Zadatak:

Izvršite izbor ravnatelja škole. Simulirajte postupak izbora. Koji su vam podatci (informacije) potrebni, koga konzultirate, kako provodite postupak i donosite odluku?

Rad u skupini 30 minuta, odaberite izvijestitelja skupine koji će u vremenu od 5 minuta opisati vaš postupak i razloge za izbor jednoga kandidata za ravnatelja škole.

Članovi ste školskoga odbora jedne srednje škole. Ravnatelju škole ističe mandat. Raspisan je natječaj za izbor i imenovanje ravnatelja škole. Na natječaj se prijavilo šest kandidata i to:

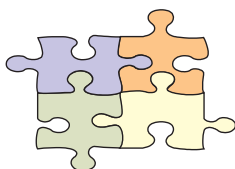
- nastavnik sa VI stupnjem stručne spreme
- nastavnica koja posjeduje izuzetne organizacijske sposobnosti
- nastavnik iz škole koji ima 20 godina radnog iskustva u više škola
- ravnatelj koji je stekao diplomu VII stupnja stručne spreme tijekom školske godine
- stručna suradnica škole, koja je supruga člana školskoga odbora
- sadašnja ravnateljica škole.

7.2. Razrješenje ravnatelja

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

- na zahtjev ravnatelja,
- 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 ravnatelja osnovne ili srednje škole prije isteka vremena na koje je imenovan, ako školski odbor ne prihvati izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju osnovne škole, koje 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 obveze osnivača iz ovog članka vrši Vlada Kantona (Zeničko-dobojski kanton).



VJEŽBA 10

Školski odbor nije prihvatio izvješće 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 ravnatelja prije isteka njegova mandata.

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

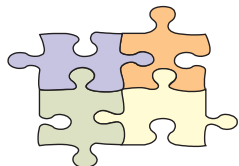
Zadatci:

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

Za rad imate 15 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 5 minuta.



VJEŽBA 11

Problem:

Praktično iskustvo ravnateljâ škole Zeničko – dobojskog kantona glede upravljanja 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 proizlazi samo iz dobre volje svakog člana školskoga odbora. Iz tog razloga često se dešava da donošenjem ili nedonošenjem odluka iz svoje nadležnosti, rad i normalno funkcioniranje škole može doći u pitanje, jer osnivač nema učinkovite mehanizme za sankcioniranje te neodgovornosti ili su ti mehanizmi takvi da za njihovu provedbu treba puno vremena.
- U ovakvoj konstelaciji odnosa, nadležnosti ravnatelja škola su formalizirane, pa oni, umjesto školskom odboru, odgovaraju osnivaču škole i drugim nadležnim tijelima 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 naravi, jer osnivač ih se nije odrekao i protuzakonito od školskih odbora zahtijeva traženje suglasnosti za donesene odluke. Najčešće je to slučaj s donošenjem odluka koje se tiču radnih odnosa, formiranja broja odjeljenja, broja učenika u odjeljenju, itd.

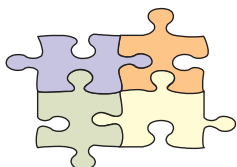
Zadatci:

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

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 10 minuta.



VJEŽBA 12

Problem:

Školski je odbor nadležan vršiti izbor nastavnika, stručnih suradnika i suradnika i odlučivati o prigovorima i žalbama radnika. Na natječaj za 2 radna mjesta nastavnika prijavilo se 35 stručnih nastavnika. Na sastanku školskoga odbora donesena je odluka o izboru nastavnika, o čemu su obaviješteni svi kandidati.

U za to predviđenom vremenskom razdoblju, na odluku o izboru nastavnika pristigla su 4 prigovora u kojima se tvrdi da izbor nije bio objektivan, odnosno da nije bilo bodovanja i da je od strane školskoga odbora došlo do prekoračenja ovlasti.

Školski je odbor 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.

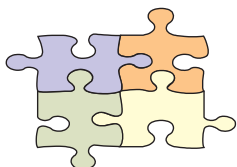
Zadatak:

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

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 10 minuta.



VJEŽBA 13

Školski odbor odlučuje o žalbama učenika, roditelja, odnosno staratelja učenika na odgojno-disciplinsku mjeru.

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

Različita gledišta:

1. **RAVNATELJ ŠKOLE** – ‘donosi konačnu odluku’ po pitanju navedene žalbe, na temelju informacija koje dobiva od ostalih sudionika. ‘Sam’ procjenjuje koji je način najbolji za utvrđivanje činjenica – pojedinačni razgovori, suočavanje svih, suočavanje pojedinih sudionika ili neki drugi način po njegovu izboru.
2. **RODITELJ UČENIKA** – nezadovoljan, smatra da je izrečena mjera preoštra. Ponašanje njegova djeteta je samo odgovor na nekorektan odnos koji profesor ima prema učenicima, osobito prema njegovu 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 počinjeni prekršaj – povrijeđeno je njegovo dostojanstvo.
4. **RAZREDNIK** – smatra da je učenik kažnjen sukladno Pravilniku o disciplinskoj odgovornosti učenika i da takvu odluku ravnatelj mora podržati, jer bi popuštanje u ovom slučaju dalo potporu 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 pogrešku koju je učinio. Smatra da kao učenik ove škole ima pravo reći svoje mišljenje.
7. **DRUGI UČENIK (predsjednik odjeljenjske zajednice odjeljenja iz kojeg je kažnjeni učenik)** – misli da je žalba učenika opravdana, ali se boji javno izjasniti, te ne zauzima jasan stav.
8. **DRUGI** – prate na koji način ravnatelj vodi razgovor, kako dobiva potrebne informacije i kako donosi konačnu odluku.

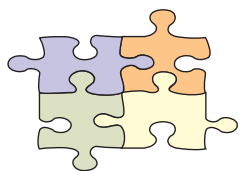
Zadatci skupine:

1. Podijeliti uloge prema tekstu
2. Ponašati se sukladno ulogama i o tome raspravljati u skupini
3. Definirati problem i nadležnosti školskoga odbora
4. Navesti prijedloge za rješenje problema.

Za rad imate 45 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 10 minuta.



VJEŽBA 14

Problem:

U jednoj osnovnoj školi nastavničko vijeće je jednom učeniku izreklo odgojno-disciplinsku mjeru: *Ukor Nastavničkoga vijeća* i smanjilo vladanje na: „loše“.

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

Poštovani,

Dana XX. YY. 2008. godine mom djetetu od strane Nastavničkoga vijeća škole izrečena je odgojno-disciplinska mjera: Ukor Nastavničkoga vijeća i vladanje mu je smanjeno na „loše“. Ovo je prvi puta u tijeku školske godine da sam obaviješten da je mom djetetu izrečena neka odgojno-disciplinska mjera. Da sam ranije bio izvješćivan, reagirao bih i do ovoga ne bi došlo. Iz razgovora s djetetom nisam stekao dojam da je prekršaj koji je počinio bio takve naravi da dobije ovakvu ocjenu iz vladanja. Pisanje grafita po školi uobičajeno je za mnoge sredine i za mnoge učenike, ali svi ne budu kažnjeni.

Budući da ste tijelo 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 njezinu ukidanju.

Želim da me o poduzetim mjerama što žurnije izvijestite.

S poštovanjem,

SD

Zadatak:

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

Za rad imate 55 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

8. Rad školskih odbora²⁶

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

Sve odluke školskoga odbora donose se na sastancima školskoga odbora.

Školski odbor može donijeti odluku samo u slučaju da većina članova školskoga odbora nazoči sastanku, a odluka školskoga odbora bit će proglašena konačnom, samo ako je većina članova školskoga odbora glasovala u korist odluke.

Članovi školskoga odbora mogu djelovati samo kao kolektivno tijelo i nemaju nadležnost za donošenje odluka izvan sastanaka školskoga odbora.

Rasprave i odluke školskoga 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 drukčiju odluku. Član školskoga odbora, koji se ne slaže s odlukom tog tijela može, zapisnički, utvrditi da se on ili ona ne slaže s konačnom odlukom školskoga odbora.

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

- najmanje jedne trećine članova školskoga odbora,
- ravnatelja škole,
- drugih zainteresiranih struktura.

Predsjednik školskoga odbora predlaže dnevni red za sastanak školskoga odbora u konzultaciji s ravnateljem škole, a konačni dnevni red utvrđuje školski odbor.

Prije sastanka školskoga odbora, članove školskoga odbora će njegov predsjednik, u pismenom obliku, obavijestiti o predloženom dnevnom redu, nadnevku, vremenu i mjestu održavanja sastanka školskoga odbora.

U žurnim slučajevima, sastanci školskoga odbora mogu biti zakazani putem telefona, elektronske pošte ili na neki drugi odgovarajući način.

Kada je to moguće, članovi školskoga odbora zaprimiti će relevantan pisani materijal glede pitanja o kojem će se raspravljati na sljedećem sastanku školskoga odbora. Zakazani nadnevcu sastanaka školskih odbora bit će postavljeni na oglasnoj ploči u školi s predloženim dnevnim redom.

Nazočnost sjednicama školskoga odbora je obvezna za ravnatelja škole i bilo koju drugu osobu čiju nazočnost sastanku zahtijeva školski odbor – u slučajevima kada se traži njihovo stručno mišljenje ili ako moraju dati dodatno objašnjenje za određeno pitanje. Poziv za nazočnost sjednicama školskoga odbora s predloženim dnevnim redom, dostavlja se i sindikalnom povjereniku škole.

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

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

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

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Z A P I S N I K

sa _____ sjednice Školskoga odbora OŠ _____
(broj) (naziv škole)

iz _____ održane _____ 2008.godine,

u prostorijama _____
(naznaka prostorija u kojima se održava sastanak)

Nazočni članovi: _____
(naznaka tijela, ime i prezime svih članova tijela koji nazoče 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 odsustvo)

Pored članova _____ sjednici nazoče _____
(naznaka tijela)

(navesti imena i prezimena svih ostalih osoba koje nazoče sjednici i u kojem svojstvu)

Sjednici predsjedja: _____
(navesti ime i prezime osobe koja predsjedja sjednicom i u kojem svojstvu)

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

Sjednica počela s radom u _____ sati.

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

DNEVNI RED

1.Ovjeravanje zapisnika s prethodne _____ sjednice _____ od _____ 2008.godine

2. _____

3. _____
(navesti točke dnevnoga reda kako je to predložio voditelj sjednice)

Dnevni je red jednoglasno prihvaćen bez izmjena i dopuna.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Točka 1. Ovjeravanje zapisnika s prethodne _____ sjednice _____ od _____ 2008.godine

Predsjedatelj izvješćuje nazočne da je zapisnik sa _____ sjednice _____ održane _____ 2008.godine dostavljen svim članovima, uz poziv na sjednicu, a zatim poziva članove da daju eventualne primjedbe na zapisnik.

Pošto nije bilo primjedaba, predsjedatelj konstatira da je jednoglasno prihvaćen zapisnik sa _____ sjednice _____.

Točka 2. _____

Predsjedatelj izvješćuje nazočne članove da su uz poziv za sjednicu zaprimili izvješće o _____, koje je pripremio _____.

Uvodno izlaganje podnio je _____ ravnatelj škole.

Poslije podnesenog uvodnog izlaganja predsjedatelj postavlja pitanja članovima ako netko želi uputiti neko pitanje podноситelju uvodnog izlaganja.

Pošto nije bilo pitanja, predsjedatelj otvara raspravu o izvješću _____.

U raspravi sudjeluju:

1. _____
(ime i prezime i kratak sadržaj rasprave)

2. _____.

Poslije završene rasprave, predsjedatelj stavlja izvješće o _____ na glasovanje, a zatim konstatira da je izvješće o _____ jednoglasno prihvaćeno pa je donesena sljedeća

ODLUKA

1. Usvaja se izvješće o _____, koje je pripremio _____ sa svim prijedlozima mjera sadržanim u ovom izvješću.

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

Točka 3. _____ (itd.)

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

Sjednica zaključena u _____ sati.

ZAPISNIČAR

PREDSJEDATELJ

9. Radno zakonodavstvo

- Kako se zasniva radni odnos u školi?
- Kako se zaključuje ugovor o radu: na neodređeno vrijeme, s pripravnikom i s nepunim radnim vremenom?
- Koji su privremeni, a koji povremeni poslovi u školi?
- Kakav odmor (trajanje i ostalo) pripada zaposlenicima škole?
- Pod kojim uvjetima se može odsustvovati s radnoga mjesta?
- Koje su mjere zaštite prava zaposlenika u školi?
- Kako se utvrđuje plaća, naknada i zaštita plaće?
- Koja je procedura za prestanak ugovora o radu?
- Koja su prava i obveze iz radnoga odnosa?
- Kako zaposlenici sudjeluju u odlučivanju?
- Zašto se potpisuju kolektivni ugovori?
- Koja je procedura mirnoga 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 daljnji obrazovno-odgojni rad;
- odlučivanje, na prijedlog nastavničkoga vijeća ili ravnatelja, o prigovoru nastavnika, stručnih suradnika i suradnika podnesenom na ocjenu o radu;
- imenovanje i razrješenje ravnatelja škole;
- odlučivanje o prigovoru roditelja, odnosno staratelja učenika na rad nastavnika, stručnih suradnika i suradnika;
- razmatranje odluke i preporuke nastavničkoga vijeća, sindikata i vijeća zaposlenika o poduzetim mjerama;
- odlučivanje o prigovorima i žalbama zaposlenika;

S obzirom na obvezu ispunjavanja navedenih nadležnosti i odgovornosti 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 BiH, 1992.godine.

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

Naime, prema Ustavu FBiH (FBiH)²⁷ postoji podjela ovlasti između federalne i kantonalne vlasti, pa između ostalog, i u domeni socijalne politike. Iz ovako definiranog pojma proizlazi da će drugi posebni zakoni imati prednost pred Zakonom o radu²⁸, ukoliko su neka pitanja tim zakonima drukčije uređena.

9.1. Zasnivanje radnoga odnosa

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

POSLODAVAC (škola – ravnatelj kao ovlaštena osoba škole) je fizička ili pravna osoba koje zaposleniku daje posao, te mu za obavljeni rad, prije svega, isplaćuje plaću, a dužan je izvršavati i druge obveze prema zaposleniku sukladno Zakonu i drugim propisima.

ZAPOSLENIK (nastavnik, stručni suradnik i suradnik) je fizička osoba koja je zaposlena na temelju ugovora o radu, a u radnom odnosu osobno obavlja za poslodavca određene poslove, te na temelju toga ostvaruje prava i obveze sukladno Zakonu i drugim propisima.

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

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

Zaključivanje ugovora o radu je suštinska novina u odnosu na dosadašnje norme koje su uređivale to pitanje. Naime, do sada se radni odnos zasnivao na temelju odluke o izboru, odnosno ugovora o zapošljavanju, te faktičkim stupanjem radnika na radno mjesto. Ugovor o radu postaje pravno valjan sporazumom stranaka o bitnim elementima toga ugovora. Jedan od bitnih elemenata ugovora o radu je i nadnevak stupanja zaposlenika na rad, jer se tim nadnevkom zasniva radni odnos. Ukoliko, naime, zaposlenik ne stupi na rad određenog dana ili poslodavac neopravdano odbije njegovo stupanje na rad, ugovorne strane mogu zahtijevati raskid ugovora o radu s pravom na naknadu štete.

9.2. Zaključivanje ugovora o radu

Zakon o radu propisuje pismeni oblik 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 radnoga odnosa, mogu biti opći i posebni. Opće uvjete za zaključivanje ovoga 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 dokumentima ²⁹ je utvrđeno da se ne može zasnovati radni odnos prije odgovarajuće minimalne starosne dobi. Ugovor o radu s osobom mlađom od 15 godina zaključen suprotno navedenoj odredbi je ništavan, i ne povlači nikakve pravne posljedice.

Drugi opći uvjet za zaključivanje ugovora o radu, odnosno zasnivanje radnoga odnosa je opća zdravstvena sposobnost. Zdravstvena sposobnost može biti opća ili djelomična 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. Primjerice, zaposlenici u prometu, ugostiteljstvu, ronioci i sl., moraju biti potpuno zdravi, s obzirom na karakter posla koji trebaju obavljati. U svakom slučaju, zaposlenik dokazuje zdravstvenu sposobnost liječničkim uvjerenjem koje izdaje nadležna zdravstvena ustanova.

Navedeni opći uvjeti su od bitnog utjecaja za zasnivanje radnoga odnosa, jer osoba koje 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 zasnivala radni odnos, takav ugovor smatrao bi se ništavim.

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 radnoga odnosa, tako da posebni uvjeti ne mogu biti predmetom 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 se zaključiti 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 natječaju izabran kandidat koji ne ispunjava tražene uvjete, Zakon o radu ne predviđa nikakvu zaštitu

²⁹ Pri utvrđivanju općeg uvjeta od 15 godina kao minimalne starosne granice za zasnivanje radnoga odnosa imala se u vidu Konvencija broj 138. o minimalnim godinama starosti za prijam u radni odnos iz 1973. godine, Preporuka broj 146. o minimalnim godinama za zapošljavanje (1973.godina) i Deklaracija o pravima djeteta (1959.godina)

prava drugih zainteresiranih osoba za rad na tim poslovima. Međutim, iako nema izričite odredbe, mišljenja 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 primjerice:

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

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

Kao što je već prije naglašeno bitni elementi ugovora o radu su: plaća, osobni rad (osobno obavljanje preuzetih poslova) i radno mjesto, a sva ostala prava proizlaze iz odredaba zakona, kolektivnoga ugovora ili pravilnika o radu, tako da ih nije obvezno utvrđivati ugovorom, već je dovoljno uputiti na odgovarajuće propise kojim se ta pitanja uređuju.

Poslodavac može omogućiti zaposleniku obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad, sukladno potrebama radnoga mjesta, kako bi što više došla do izražaja radna sposobnost i znanja zaposlenika. Međutim, poslodavac je obavezan prilikom promjena ili uvođenja novoga načina ili organiziranja rada, omogućiti zaposleniku obrazovanje, osposobljavanje ili usavršavanje za rad. Također, ova obveza se odnosi i na zaposlenika, koji se dužan, sukladno svojim sposobnostima i potrebama rada, obrazovati, osposobljavati i usavršavati za rad. Konkretni uvjeti za obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad, u smislu ovoga članka, uređuje se kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu.³⁰

SADRŽAJ ZAKLJUČENOG UGOVORA O RADU

Ugovor o radu sadrži, osobito, podatke o:

1. nazivu i sjedištu poslodavca;
2. imenu, prezimenu, prebivalištu, odnosno boravištu zaposlenika;
3. trajanju ugovora o radu;
4. nadnevku otpočinjanja rada;
5. mjestu rada;
6. radnom mjestu na koje se zaposlenik zapošljava i kratak opis poslova;
7. dužini i rasporedu radnog vremena;
8. plaći, dodatcima na plaću, naknadama, te dinamici isplate;
9. trajanju godišnjeg odmora;
10. otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati zaposlenik i poslodavac;
11. druge podatke glede uvjeta rada utvrđene kolektivnim ugovorom.

³⁰ Vidi Privitak II za primjere ugovora o radu

9.3. Ugovor o radu s pripravnikom

Poslodavac može zaključiti ugovor o obavljanju pripravničkog staža s pripravnikom na onoliko vremena koliko traje pripravnički staž propisan za zanimanje na koje se odnosi. Ugovor se zaključuje u pismenom obliku, a presliku ugovora poslodavac dostavlja nadležnoj službi za zapošljavanje u roku od pet dana od dana njegova 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, obvezna položiti stručni ispit ili joj je za rad u tom zanimanju potrebno prethodno radno iskustvo.

Tijekom 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 - tijekom radnoga dana, dnevni odmor između dva uzastopna radna dana i tjedni odmor.

Nakon završenog pripravničkog staža, pripravnik polaže stručni ispit, sukladno Zakonu, propisu kantona ili pravilniku o radu.

9.4. Ugovor o radu s nepunim radnim vremenom

Zakonom o radu predviđena je mogućnost da se ugovor o radu može zaključiti i s nepunim radnim vremenom. Naime, rad s nepunim radnim vremenom prakticirat će se u slučajevima kada škola ili karakter radnoga procesa, odnosno opseg poslova radnoga mjesta, ne zahtijeva puno radno vrijeme (primjerice, u manjim gospodarskim društvima i ustanovama, poslovi ekonomista ili pravnika). Zakonom o radu nije predviđen nijedan izuzetak glede radnoga mjesta za koje se ne bi moglo utvrditi nepuno radno vrijeme.

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

Zaposlenik može ugovor o radu zaključiti s punim radnim vremenom samo s jednim poslodavcem.

Međutim, ukoliko ugovor o radu zaključuje s nepunim radnim vremenom, zaposlenik može zaključiti više takvih ugovora i na taj način ostvariti puno radno vrijeme. Kod svakog poslodavca zaposlenik ostvaruje prava razmjerno dužini radnoga vremena koje kod njega provede (primjerice plaću, naknadu plaće), sukladno kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu. Neka prava ne ovise o dužini radnoga vremena, primjerice pravo na godišnji odmor, i ono se istodobno 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 s nepunim radnim vremenom, ima prava kao i zaposlenik koji je zaključio ugovor o radu s punim radnim vremenom. To je, primjerice, pravo na godišnji odmor od najmanje 18 radnih dana (uz ispunjenje zakonskog uvjeta glede neprekidnoga radnog staža), pravo na štrajk i drugo. Prava iz zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja ostvaruju se sukladno posebnim propisima.

Noćni rad za osoblje koje radi u nastavno-obrazovnom procesu nije u mirnodopskim – redovitim okolnostima niti izvedivo niti preporučljivo, a neke druge službe (čuvarska koja radi na osiguranju objekata) moguće je da rade noću. Reguliranje takvoga radno-pravnog odnosa vršit će se sukladno odredbama propisa iz radnog prava, primjerice, Zakona o radu.

10. Privremeni i povremeni poslovi

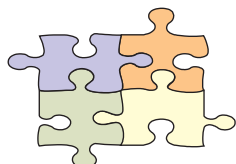
Za obavljanje privremenih i povremenih poslova može se zaključiti ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova, pod uvjetima:

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, s punim ili nepunim radnim vremenom, i

3. da ne traju duže od 60 dana tijekom kalendarske godine.

Osobi koja obavlja privremene i povremene poslove osigurava se odmor tijekom rada pod istim uvjetima, kao i za zaposlenike u radnom odnosu, i druga prava, sukladno propisima o mirovinskom 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, umirovljenik, zaposlenik koji je zaposlen kod tog poslodavca, i sl.). Za obavljanje ovih poslova zaključuje se ugovor u pismenom obliku. Ugovor sadrži: vrstu, način, rok izvršenja poslova i iznos naknade za izvršeni posao. Ovaj ugovor nema karakter ugovora o radu, koji se zaključuje sukladno Zakonu o radu i na temelju kojega se zasniva radni odnos.



VJEŽBA 15

U jednoj osnovnoj školski je odbor izabrao nastavnicu biologije, kao najuspješniju kandidatkinju, za radno mjesto nastavnice biologije. Ravnatelj je nezadovoljan izborom kandidatkinje, što je osporavao još tijekom donošenja odluke školskoga odbora o izboru kandidatkinje. Smatra da ona nije najuspješnija, nego da je zbog rođaćkih veza (snaha člana školskoga odbora) visoko ocijenjena na intervjuu. Nevoljko je s tom nastavnicom potpisao ugovor o radu i ona je trebala stupiti na posao XX.YY.ZZ.godine, međutim, ravnatelj neopravdano odbija njezino stupanje u radni odnos. Ta je nastavnica uputila žalbu školskome odboru i nastavničkom vijeću škole.

Plenarna rasprava, 15 minuta.

Zadatak:

1. Koji su propusti učinjeni u proceduri prijama u radni odnos?
2. Koje činjenice biste naveli da vi pišete žalbu u ime nastavnice NN?
3. Kakvu odluku biste donijeli nakon razmatranja žalbe?
4. Biste li pokretali postupak utvrđivanja odgovornosti sudionika natječaja (školski odbor, ravnatelj, nastavnica NN).

11. Odmori

Zaposlenik koji je angažiran na puno radno vrijeme ima pravo na:

- a) odmor tijekom radnoga dana u trajanju od najmanje 30 minuta. Iznimno, poslodavac je dužan zaposleniku, na njegov zahtjev, omogućiti odmor tijekom radnoga dana u trajanju od jednog sata za jedan dan tijekom radnoga tjedna. Vrijeme odmora tijekom radnoga dana ne uračunava se u radno vrijeme.
Pravo na odmor tijekom radnoga dana ne bi se moglo zamijeniti nekim drugim pravom (primjerice, novčana naknada).
Pravo na ovaj odmor ima i zaposlenik koji radi skraćeno radno vrijeme, s obzirom na to 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 malodobne zaposlenike u trajanju od najmanje 12 sati neprekidno.
- c) tjedni odmor u trajanju od najmanje 24 sata neprekidno, a ako je neophodno da radi na dan svoga tjednoga odmora, osigurava mu se jedan dan u razdoblju određenom prema dogovoru poslodavca i zaposlenika.

Dani ovoga odmora ne bi se mogli kumulirati i naknadno koristiti (primjerice 15 dana neprekidno), nego samo u razdoblju koji bude određeno dogovorom poslodavca i zaposlenika.

Zaposleniku se ne može uskratiti pravo na odmor tijekom rada, dnevni odmor i tjedni odmor.

Zaposlenik, koji radi nepuno radno vrijeme, ne ostvaruje pravo na odmor tijekom radnoga dana, jer je to pravo vezano za rad s punim radnim vremenom.

Međutim, ovi zaposlenici koriste dnevni i tjedni odmor, kao i zaposlenici koji rade s punim radnim vremenom.

Zaposlenici, koji rade skraćeno radno vrijeme, ostvaruju i pravo na odmor tijekom radnoga dana, s obzirom na to da se njihovo skraćeno radno vrijeme izjednačava s punim radnim vremenom. Svakako, ovi zaposlenici ostvaruju i pravo na dnevni i tjedni odmor.

- c) na 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 s nepunim radnim vremenom 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, porodiljnom 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 stječe 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 tijekom kalendarske godine, a drugi dio najkasnije do 30. lipnja iduće godine. Zaposlenik ima pravo koristiti jedan dan godišnjeg odmora kada on to želi, uz obvezu da o tomu obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije njegova korištenja.

Prema tome, kada će zaposlenik koristiti godišnji odmor, ovisit će, prvenstveno, o potrebi radnoga mjesta, a ne o njegovoj osobnoj želji. Ovo je jako zanimljivo za proces obrazovanja, gdje se u pravilu godišnji odmor i koristi prema „potrebama“ poslodavca, a ne prema osobnim željama zaposlenika. Godišnji odmor se koristi kolektivno za vrijeme zimskoga i ljetnoga raspusta.

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

12. Odsustvo s radnoga mjesta

Zaposlenik ima pravo na odsustvo s radnoga mjesta uz naknadu plaće do sedam radnih dana u jednoj kalendarskoj godini - plaćeno odsustvo u slučaju: stupanja u brak, poroda supruge, teže bolesti ili smrti člana uže obitelji, odnosno kućanstva. Članom uže obitelji smatraju se: supružnici, odnosno izvanbračni supružnici, dijete (bračno, izvanbračno, usvojeno, pastorak i dijete bez roditelja uzeto na izdržavanje), otac, majka, očuh, maćeha, usvojitelj, 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 s radnoga mjesta 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 zaposlenikovih vjerskih, odnosno tradicijskih potreba, prava i obveze zaposlenika koji se stječu na radu i po osnovu rada, miruju.

13. Zaštita prava zaposlenika

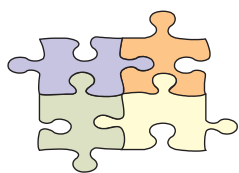
Poslodavac je dužan omogućiti zaposleniku upoznati se s propisima o radnim odnosima i propisima iz oblasti zaštite na radu u roku od 30 dana od dana stupanja zaposlenika na rad.

To se može postići tako da se propisi daju poslodavcima, članovima zaposleničkih vijeća, sindikalnim povjerenicima, da su dostupni na oglasnoj ploči, da se, eventualno, tiskaju u glasilu koje izdaje poslodavac, da se daju zaposleniku na uvid na njegov zahtjev, i sl. Ovu obvezu osposobljavanja zaposlenika ne treba shvatiti isključivo kao obvezu 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, su i žene - zaposlenice, a što proizlazi i iz odgovarajućih međunarodnih konvencija³¹. Ženi se ne može narediti, niti se žena može rasporediti da obavlja osobito teške fizičke poslove, radove pod zemljom ili pod vodom, te druge poslove koji, s obzirom na njezine psihofizičke osobine, ugrožavaju njezin 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 tijekom školovanja moraju provesti neko vrijeme u rudnicima i drugo.

Poslodavac ne može odbiti zaposliti ženu zbog njezine trudnoće, ili joj zbog toga stanja otkazati ugovor o radu, ili je, rasporediti na druge poslove. Iznimno žena za vrijeme trudnoće, odnosno dojenja djeteta, može biti raspoređena na druge poslove, ako je to u interesu njezinoga zdravstvenog stanja, koje je utvrdio ovlašteni liječnik.



VJEŽBA 16

Nastavnica AA, koja je u školi poznata kako se nekorektno ponaša prema učenicima, često je kasnila i na nastavu. Kolege u školi su ogorčene na činjenicu da ravnatelj, jer je nastavnica AA trudna, ne poduzima nikakve radnje utvrđivanja disciplinske odgovornosti. Nastavnica traži odsustvo s rada duže od sedam dana zbog smrti tetke. Ravnatelj škole ne odgovara na njezin zahtjev. Dobiva pismo nastavnika, koji od njega traže da poduzme radnje utvrđivanja disciplinske odgovornosti. Istodobno, roditelji učenikâ upućuju ravnatelju žalbu na nekorektno ponašanje nastavnice AA prema učenicima. Ravnatelj predlaže školskom odboru da je rasporedi na druge poslove.

Plenarna rasprava, 15 minuta.

Zadatak:

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

14. Plaće i naknade plaća

14.1. Plaća

Pravilnik o radu kojim se, pored ostaloga, uređuju plaće zaposlenika, donosi sam poslodavac, uz prethodno konzultiranje vijeća zaposlenika. Konzultiranje je obvezujuće, jer se radi o odluci koja je značajna za prava i interese zaposlenika. Ako kod poslodavca nije formirano vijeće zaposlenika, konzultiranje se obavlja sa

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

sindikatom. Poslodavac kojeg obvezuje kolektivni ugovor ili pravilnik o radu, ne može zaposleniku obračunati i isplatiti plaću manju od plaće utvrđene kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu. Ako je zaključen kolektivni ugovor koji obvezuje 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 rad, uzimajući u obzir stupanj složenosti poslova i drugih elemenata, koji su od bitnog utjecaja na utvrđivanje plaće.

Intervali u isplati 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 intervalima, kao što je, primjerice, petnaestodnevno ili sedmodnevno razdoblje. Poslodavac je obavezan zaposleniku prilikom isplate plaće uručiti pismeni obračun iz kojega će zaposlenik moći zaključiti je li njegova plaća obračunata ispravno, jesu li plaćeni odgovarajući doprinosi, i dr. Pojedinačne isplate nisu javne, čime se štiti pravo zaposlenika na tajnost njegove plaće ostvarene sukladno obavljenim poslovima.

14.2. Naknada plaće

Zaposlenik ima pravo na naknadu plaće za razdoblje u kojemu ne radi zbog opravdanih slučajeva predviđenih Zakonom, propisom kantona, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu (godišnji odmor, privremena nesposobnost za rad, porodično odsustvo, plaćeno odsustvo, i sl.). Razdoblje za koje 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 njezinog dijela.

Isto tako proizlazi 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 obveza zakonskog izdržavanja, odnosno za sve ostale obveze 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 tomu koji je slučaj u pitanju.

Ugovor o radu prestaje:

1. smrću zaposlenika;
2. sporazumom poslodavca i zaposlenika;
3. kada zaposlenik navršši 65 godina života i 20 godina staža osiguranja, odnosno kada navršši 40 godina staža osiguranja, ako se poslodavac i zaposlenik drugačije ne dogovore;
4. danom dostavljanja pravomoćnoga 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 radnoga 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 zbog ekonomskih, tehničkih ili organizacijskih razloga (otkaz koji je poslovno uvjetovan - tehnološki višak).
2. Drugi slučaj kada poslodavac može zaposleniku dati otkaz uz propisani otkazni rok je kada zaposlenik nije u mogućnosti izvršavati svoje obveze iz radnoga 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 obveze poštivanja propisanog otkaznog roka, kada, zbog kršenja obveza iz radnog odnosa ili zbog neispunjavanja obveza iz ugovora o radu, nastavak radnoga odnosa nije moguć. Prije otkazivanja ugovora o radu u ovom slučaju, poslodavac je obavezan zaposlenika pismeno upozoriti na obveze iz radnoga odnosa i ukazati mu na mogućnost otkaza za slučaj nastavka kršenja tih obveza. U ovom slučaju ugovor o radu može se otkazati 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 obveza iz ugovora o radu. Ako zaposlenik, odnosno poslodavac, otkazuje ugovor o radu iz razloga gore navedenih (zbog kršenja obveza iz radnoga odnosa ili zbog neispunjavanja obveza iz ugovora o radu) obavezan je dokazati postojanje opravdanoga razloga za otkaz.

Ako poslodavac otkazuje ugovor o radu zbog ponašanja ili rada zaposlenika, obavezan je omogućiti zaposleniku da iznese svoju obranu, osim ako ne 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.

Zaposlenici kod poslodavca, koji zapošljava najmanje 15 zaposlenika, imaju pravo formirati vijeće zaposlenika, koje će ih zastupati kod poslodavca glede zaštite njihovih prava i interesa.

Otkaz ugovora o radu sindikalnom povjereniku

S obzirom na to 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. Zato je predviđeno da poslodavac može sindikalnom povjereniku za vrijeme obnašanja dužnosti i šest mjeseci nakon obnašanja 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 pismenom obliku i poslodavac je obavezan, u pismenom obliku, obrazložiti otkaz zaposleniku. Otkaz se obvezno 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 otkaznoga 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 određeno vremensko razdoblje, u kojemu bi poslodavac mogao zaposliti novog zaposlenika. Konkretna dužina otkaznoga roka ugovara se prilikom zasnivanja radnoga odnosa, s tim što se obvezno polazi od kriterija utvrđenih kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu.

Ako zaposlenik, na zahtjev poslodavca, prestane s radom prije isteka propisanoga otkaznog roka, poslodavac je obavezan isplatiti mu 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 rad 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 otkáže ugovor i istodobno 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 se, radi potrebe procesa rada, radnik može rasporediti na svako radno mjesto koje odgovara njegovoj stručnoj spremi određene vrste zanimanja, znanju i sposobnostima.

Iako, za razliku od dosadašnjega radnog zakonodavstva, o tome nema izričite odredbe, može se konstatirati da izvanredne 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 razlogom za otkaz ugovora o radu. Pri ocjeni je li 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 radi ekonomskih, organizacijskih ili tehničkih razloga, što će imati za posljedicu višak zaposlenika, poslodavac je obavezan izraditi program zbrinjavanja viška zaposlenika.

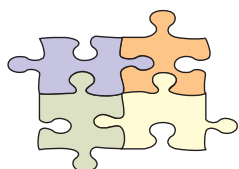
Ova obveza odnosi se na poslodavca koji zapošljava više od 15 zaposlenika i koji u roku od šest mjeseci ima namjeru zbog ekonomskih, organizacijskih ili tehničkih razloga otkazati ugovor o radu najmanje petorici zaposlenika.

Program zbrinjavanja viška zaposlenika sadrži, osobito:

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

15.6. Otpremnina

Zaposlenik koji je s poslodavcem zaključio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, a kojemu 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 radnoga odnosa kod tog poslodavca. Otpremnina ne može biti manja od jedne trećine prosječne mjesečne plaće isplaćene zaposleniku u posljednja tri mjeseca, prije prestanka radnoga odnosa i to za svaku navršenu godinu rada kod tog poslodavca. Pravo na otpremninu ne može ostvariti zaposlenik kojemu je poslodavac otkazao ugovor o radu zbog kršenja obveza iz radnoga odnosa ili zbog neispunjenja obveza 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 kolektivnoga ugovora. Način, uvjeti i rokovi isplate otpremnine, bilo u novčanom vidu ili na drugi način, utvrđuje se pismenim ugovorom između zaposlenika i poslodavca.



VJEŽBA 17

U kojim slučajevima škola otkazuje ugovor o radu:

1. uz propisani otkazni rok
2. bez obveze poštivanja propisanoga otkaznog roka.

	Uz propisan otkazni rok	Bez obveze poštivanja propisanoga otkaznog roka
Neobavješćivanjem škole da je nastavnik privremeno nesposoban za posao u roku od tri dana		
Kada dođe do smanjenja broja odjeljenja		
Gubljenjem sposobnosti za obavljanje obrazovno-odgojnog rada		
Zbog fizičkog kažnjavanja učenika		
Zloporabom prava korištenja bolovanja		
Zbog čestog kašnjenja na nastavne sate i napuštanja nastave prije njezinoga završetka		
Zbog izmjena nastavnoga plana i programa		
Zbog izostajanja sa posla neopravdano tri dana uzastopno ili pet dana tijekom kalendarske godine		
Zbog organizacijskih promjena u školi		
Zbog dolaska na nastavu pod utjecajem alkohola		

Svaki sudionik obuke popunjava tabelu, a zatim uspoređuje svoje odgovore sa svojim *parom*. Nakon toga se vodi plenarna rasprava.

Vrijeme za izvođenje vježbe je 15 minuta.

16. Ostvarivanje prava i obveza iz radnoga odnosa

16.1. Odlučivanje o pravima i obvezama iz radnoga odnosa

Poslodavac (bilo da je pravna ili fizička osoba) je ovlaštena osoba za odlučivanje o pravima i obvezama zaposlenika, sukladno statutu ili aktu o osnutku. Poslodavac svoju ovlast za donošenje odluka može prenijeti na drugu osobu.

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

16.2. Zaštita prava iz radnoga odnosa

Zaposlenik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnoga 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 toga prava. Ako poslodavac u roku od 15 dana od dana dostavljanja zahtjeva zaposlenika koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnoga odnosa **ne udovolji tom zahtjevu**, zaposlenik može u daljnjem roku od 15 dana tražiti zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom. Kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu može se predvidjeti postupak mirnog rješavanja radnoga spora, u kojem 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 radnoga 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 nadležnoga tijela 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 odlaže izvršenje.

16.3. Prava zastupnika i dužnosnika

Zaposleniku izabranom, odnosno imenovanom na neku od javnih dužnosti, u tijela BiH, FBiH, tijela kantona, grada i općine i zaposleniku izabranom na profesionalnu funkciju u sindikatu, prava i obveze iz radnoga 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 obvezno konzultira s vijećem zaposlenika, odnosno sindikatom. Pravilnik se objavljuje na oglasnoj ploči poslodavca, a stupa na snagu osmoga dana od dana objavljivanja.

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

Predmet uređivanja u pravilniku o radu osobito mogu biti:

- a. plaća, dodatci na plaću, razdoblja isplate plaća;
- b. radno vrijeme i raspored radnoga vremena;
- c. trajanje godišnjeg odmora, odnosno način određivanja trajanja godišnjeg odmora;
- d. način uređivanja otkaznih rokova;
- e. posebni uvjeti za zasnivanje radnoga odnosa;
- f. način osposobljavanja pripravnika za samostalan rad i polaganje stručnoga ispita;
- g. poslovi na kojima, uz primjenu mjera zaštite na radu, nije moguće zaštititi zaposlenika od štetnih utjecaja, te trajanje radnoga vremena na tim poslovima;
- h. naknada plaće za razdoblje u kojemu 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, zato smatramo značajnom utvrđenu obvezu donošenja pravilnika o radu.

18. Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju – vijeće zaposlenika

Zaposlenici kod poslodavca koji redovito 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 obveze i ovlasti koje se odnose na ovlasti vijeća zaposlenika. Sudjelovanje zaposlenika u rješavanju pitanja vezanih za njihova ekonomska i socijalna prava i interese koja proizlaze iz radnoga odnosa kod poslodavca, novina je u sustavu 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 njihovu zaključivanju slobodno odlučuju na kojoj razini će zaključiti kolektivni ugovor. Prema tome, kolektivni ugovor može se zaključiti za teritorij FBiH (bilo opći, bilo za djelatnost), za područje kantona, jednog ili više poslodavaca.

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

Do formiranja udruga poslodavaca, na strani poslodavca kod zaključivanja kolektivnoga ugovora, može biti Vlada FBiH, odnosno vlada određenog kantona.

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

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

Kolektivni je ugovor obavezan za strane koje su ga zaključile, kao i za strane koje su mu naknadno pristupile. Ako poslodavac nije sudjelovao u zaključivanju kolektivnoga ugovora ili nije član udruge poslodavaca, koja je zaključila kolektivni ugovor, takvog poslodavca kolektivni ugovor ne obavezuje. Postoji izuzetak i to u slučaju da federalni ministar nadležan za oblast rada proširi primjenu kolektivnoga ugovora i na poslodavce, koji nisu sudjelovali u njegovu zaključivanju.

Prije donošenja odluke o proširenju važnosti kolektivnoga ugovora, federalni ministar je obavezan zatražiti mišljenje sindikata, poslodavca ili više poslodavaca, odnosno udruge poslodavaca, na koje se kolektivni ugovor proširuje. Odluka o proširenju važnosti kolektivnoga ugovora može se opozvati na način utvrđen za njezino donošenje. Odluka o proširenju važnosti kolektivnoga ugovora objavljuje se u "Službenim novinama FBiH".

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 tijelima uprave, stručnim službama i drugim službama tijela zakonodavne vlasti, tijelima izvršne vlasti, tijelima sudske vlasti, tužiteljstvu, pravobraniteljstvu, sudovima za prekršaje, Ministarstvu unutarnjih poslova i svih zaposlenika u javnim ustanovama koje se financiraju iz proračuna Zeničko-dobojskog kantona.

20. Mirno rješavanje kolektivnih radnih sporova

20.1. Mirenje

U slučaju spora o zaključivanju, primjeni, izmjeni ili dopuni, odnosno otkazivanju kolektivnoga 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 sustav dobrovoljnosti u zaključivanju kolektivnih ugovora, sindikat kao predstavnik zaposlenika, može samo primjenom ciljne akcije (primjerice štrajkom) prisiliti poslodavca na zaključivanje kolektivnoga ugovora, njegovu izmjenu i dopunu itd., u slučaju sličnog spora vezano za kolektivni ugovor. Međutim, kako štrajkovi i ostale slične akcije imaju najčešće štetne posljedice po odnose između zaposlenika i poslodavca, odnosno iz njih mogu proizlaziti i velike štete za strane u sporu, pa i šire, predviđeno je mirenje strana u sporu.

Mirovno vijeće može biti formirano za teritoriju FBiH, odnosno za područje kantona.

Mirovno vijeće za teritoriju Federacije BiH sastoji se od tri člana, i to: predstavnika poslodavaca, sindikata i predstavnika kojeg izaberu strane u sporu sa popisa koji utvrđuje federalni ministar, a formira se za razdoblje od dvije godine.

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

Strane u sporu mogu prihvatiti ili odbiti prijedlog mirovnog vijeća, a ako ga prihvate, prijedlog ima pravnu snagu i učinak kolektivnoga ugovora. O ishodu i rezultatima mirenja strane u sporu izvješćivaju u roku od tri dana od dana završetka mirenja Federalno ministarstvo, odnosno nadležno tijelo kantona. Odluka o sporu u potpunosti je prepuštena stranama u sporu.

20.2. Arbitraža

Rješavanje kolektivnoga radnog spora može se povjeriti i arbitraži. To je, međutim, samo mogućnost, ali ne i obveza. U suprotnom, rješavanje spora putem štrajka ili nekom sličnom drugom akcijom, bilo bi onemogućeno. To znači da se arbitražno rješavanje spora može provesti samo u slučaju da se strane u sporu dragovoljno na to odluče. Kolektivnim ugovorom ili sporazumom strana, uređuje se imenovanje arbitraže i arbitražnoga vijeća, kao i druga pitanja glede arbitraže.

Arbitraža temelji svoju odluku na Zakonu, kolektivnom ugovoru i na pravičnosti. Arbitražna odluka mora biti obrazložena, osim ako strane u sporu ne odluče drukčije. Protiv arbitražne odluke žalba nije dopuštena. Arbitražna odluka ima pravnu snagu i učinak kolektivnoga ugovora.

21. Štrajk

Sindikat ima pravo pozvati na štrajk i provesti ga sa svrhom zaštite i ostvarivanja ekonomskih i socijalnih prava i interesa svojih članova. Štrajk se može organizirati samo sukladno Zakonu o štrajku, pravilima sindikata o štrajku i kolektivnom ugovoru. Štrajk ne može započeti prije okončanja postupka mirenja predviđenog Zakonom o radu, odnosno prije provedbe drugog postupka mirnog rješavanja spora o kojemu su se strane sporazumjele.



KOMUNIKACIJA

1. Komunikacija

- Zašto i s kim komuniciramo?
- Kako biti pristupačni tijekom procesa komunikacije?
- Kako ostaviti upečatljiv dojam na druge?
- Razlika između informiranja i komuniciranja?
- Koji su elementi komunikacijskog ciklusa?
- Koja su sredstva interne i eksterne komunikacije?
- Koja su pravila za uspješnu komunikaciju?
- Koji su poduvjeti 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 tijek informacija u kojemu primatelj razumije poruku na onaj način kako je pošiljalatelj namjeravao.

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

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

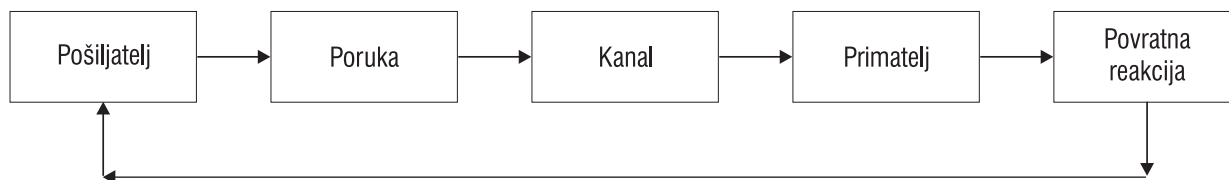
Komuniciranje je dvosmjernan proces, jer poslije odašiljanja svoje poruke vi imate reakciju (povratnu spregu), javnost (primatelj) je reagirala.

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



Svaki komunikacijski ciklus obuhvaća:

1. pošiljatelja
2. poruku
3. kanal
4. primatelja
5. povratnu reakciju



Komunikacijski ciklus

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

Ciljevi komunikacije su:

- Utjecaj
- Informiranost
- Izražavanje osjećaja

Komunikacija je uzrok i posljedica mnogih interakcija među ljudima, primjerice nesporazuma, te njegova rješavanja razgovorom.

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

1. Otvorena komunikacija dimenzija najbitnija za uspjeh u organizaciji.
2. Prisutna kod svakog čovjeka u 75% vremena svakoga dana.
3. Prilika da se poveća ili smanji samopoštovanje.
4. Pozorno slušanje ključ- efektivnog menadžmenta.
5. Od pozitivnog utjecaja na motivaciju zaposlenih.

Prema načinu priopćavanja značenja komunikacija može biti verbalna i neverbalna.

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

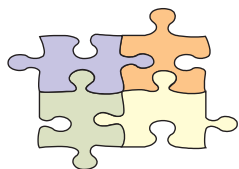
Neverbalna komunikacija je prenošenje značenja u izravnom kontaktu svim sredstvima koja nisu verbalna. Izraz lica, pokreti tijela i ton glasa, sve su to sredstva komunikacije čija značenja su zasnovana na određenoj kulturi. Primjerice, u Bugarskoj, okretanje glavom lijevo-desno znači "da", umjesto "ne".

U neverbalnu komunikaciju ubrajamo:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| - kontakt očima | - međusobni položaj |
| - tjelesni kontakt | - osobni 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 svidanju) i moći (statusu ili dominaciji u društvenom životu). Lice, geste i držanje tijela koriste se kako bi dopunili naše iskaze, ali i kao način da se nešto kaže. Mogu se koristiti za šalu, izražavanje ironije ili sumnjičavosti.

Dojmovi koje neverbalno i često nemarno prenosimo, pokazuju da ono što kažemo nije uvijek i ono što mislimo. Primjerice, znojenje, vrpoljenje ili brzo skretanje pogleda mogu značiti da je osoba neiskrena. Zato, koristimo izraze lica i pokrete tijela drugih ljudi kako bismo dopunili značenje njihovih verbalnih izraza, ali i obratimo pozornost na vlastitu neverbalnu komunikaciju, kako drugima ne bismo slali pogrešne poruke.



VJEŽBA 18

Ova vježba ima za cilj spoznati i osjetiti naša osjećanja izražena na neverbalan način.

Sudionici se dijele u tri skupine po četiri člana.

Zadatak skupine:

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

Za rad u skupini imate 5 minuta.

Vrijeme za prezentaciju rada jedne skupine je 5 minuta.

Primjer 1.

- 1) U pozadini se čuje radioprijamnik dok dva učenika uče. Jedan od njih odjednom duboko uzdahne, zatim pokupi knjige i otrči u svoju sobu. Po vama, kakva su osjećanja obuzela ovu osobu?

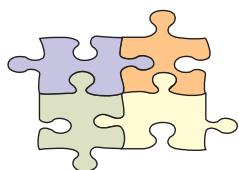
Primjer 2.

- 2) Skupina nastavnika je *živo* raspravljala o nekom od pitanja, kad odjednom jedan njezin član, bez riječi i bilo kakvog izraza, odluči promijeniti predmet rasprave? Što je po vašem mišljenju u tom trenutku mogao osjećati?

Primjer 3.

- 3) Nekoliko članova školskoga odbora je neobvezno razgovaralo poslije sastanka. Kako se razgovor razvijao, jedan od njih je počeo kuckati po svojim stopalima, lomiti prste i protezati se u svojoj stolici. Što je ova osoba mogla osjećati u tom trenutku?

Informacije koje svakodnevno primamo potiču od našeg bližeg i daljeg okruženja, kao i što komuniciramo s bližim i daljim okruženjem. Zato razlikujemo internu i eksternu komunikaciju.



VJEŽBA 19

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

Zadatak:

1. Svaki sudionik obuke popunjava dolje navedenu tabelu.
2. Nakon toga svaki sudionik ispisuje na samoljepljive papiriće podatke iz tabele i lijepi ih u zajedničku tabelu (na flip chart). Voditelj obuke grupira papiriće (po izvoru informacija, načinu dobivanja, ciljnim skupinama kojima se prosljeđuju informacije i način na koji se to čini).

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

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Od koga primete informacije u školi?	Na koji način? (pismeno, usmeno)	Kome prosljeđujete informacije u školi?	Na koji način? (pismeno, usmeno)

Na temelju urađene vježbe možemo zaključiti da smo i primatelji i pošiljatelji različitih informacija u različitim oblicima.

Izvori informacija za članove školskoga odbora mogu biti:

- ravnatelj
- ostali članovi školskoga odbora
- vijeće roditelja
- vijeće učenika
- sindikat
- mediji
- lokalna zajednica
- osnivač
- inspekcije

Informacije školski odbor zaprima u pismenom obliku (izvješća, prigovori, žalbe, izjave, fotografije, dijagrami, i dr.) i usmenom obliku (usmene izjave, prezentacije, rasprave, i dr.). Također, informacije (prvenstveno emotivne reakcije i odnos) školski odbor zaprima i na neverbalni način, primjerice na sastancima s ravnateljem, medijima, roditeljima, učenicima, i dr.

Kao pošiljatelji informacija, članovi školskoga odbora prosljeđuju informacije ciljnim skupinama od kojih, uglavnom, i dobivaju informacije. Također, svoj odnos i emocije prema nekim pitanjima i temama, članovi školskoga odbora mogu iznijeti na neverbalni način (izraz lica, međusobni položaj sudionika sastanka, kretnje).

Dakle, informacije u komunikacijskom procesu su zaprimljene 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 zemljama interna komunikacija se danas smatra jednim od najvažnijih sredstava za vođenje organizacije (škole).

Sredstva interne komunikacije:

- Oglasna ploča
- Sastanci
- Intranet
- Zajednički događaji

Eksterna komunikacija je komunikacija između organizacije (škole) i njezinih partnera u radu (roditelji, lokalna zajednica, osnivač, mediji, udruge građana, i dr.), koji utječu na nju i od kojih ovisi. Cilj eksterne komunikacije je izgraditi ili promicati odnose s njima radi promicanja poslovanja, odnosno da škola zna kako okolina diše i da ona diše s njom.

Sredstva eksterne komunikacije:

- Konferencije za medije
- Izjave za medije
- Posjeti novinara
- Publikacije
- Godišnje izvješće

- Internet
- Organizacija događaja

Aktivnost unutar skupine nije moguća bez komunikacije, jer se ne mogu provesti koordinacija i promjena. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije radi dobrobiti organizacije (škole). Najvažniji trenutak u svakoj komunikaciji je priprema za odašiljanje/zaprimanje poruke, koja zahtijeva prikupljanje podataka. Raščlamba situacije je od izuzetnog značaja i ona treba sadržavati odgovore na pitanja:

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

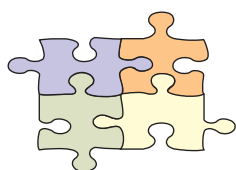
Informacije u suvremenoj školi moraju teći brže nego ikada.

U uspješnoj školi razlikujemo nekoliko pravaca odvijanja komunikacije:

- **HORIZONTALNO** – na istoj razini u organizaciji komunikacija između članova različitih odjela ili suradnika u odjelu (komunikacija između učenika, između nastavnika, između članova školskoga odbora).
- **OKOMITO – ODOZGO PREMA DOLJE** – (komunikacija između ravnatelja i zaposlenika, između školskoga odbora i zaposlenika, između školskoga odbora i ravnatelja) - upute za rad, davanje zadataka i njihova povezanost s ostalim zadacima, povratne informacije o učinkovitosti.
- **OKOMITO – OD DOLJE PREMA GORE** – prijedlozi za poboljšanje radnih procesa; informacije o napretku i postizanju ciljeva; zamolbe za pomoć, pojedine reakcije na rad (komunikacija između zaposlenika i ravnatelja, između zaposlenika i školskoga odbora)

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

U modernom komuniciranju osoba koja prezentira poruku mora biti pripremljena uključiti slušatelja u svoju poruku. Zbog toga je važno identificirati ciljnu skupinu ili formulirati poruku u obliku (jeziku, formatu), koji je odgovarajući za tu skupinu. Istu informaciju ne možemo na isti način prezentirati, primjerice, nastavnicima i učenicima, jer moramo voditi računa o: njihovoj dobi, obrazovanju i dr. Interesi i mišljenja primatelja poruke su u središtu pozornosti, a ne interesi i pogledi osobe koja prezentira.



VJEŽBA 20

Cilj vježbe je spoznati kvalitetu komunikacije u školi i planirati njezino promicanje.

Sudionici se dijele u dvije skupine po šest članova.

Za rad u skupini imate 20 minuta.

Vrijeme za prezentaciju rada jedne skupine je 5 minuta.

Nakon prezentacija slijedi rasprava sudionika (plenarna).

Zadatak skupine:

Metoda koju ćemo koristiti zove se SWOT raščlamba, i služi za identificiranje snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji s kojima se škola suočava vezano za komunikaciju.

SWOT raščlamba obično podrazumijeva raščlambu i internog (snage i slabosti) i eksternog okruženja (mogućnosti i prijetnje).

Snage	Slabosti
Mogućnosti	Prijetnje

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

Dobra glavna poruka bit će:

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

Neka osnovna pravila za uspješnu komunikaciju:

- Okrenite se stvarnim potrebama i interesima vaše ciljne skupine, a ne svojim osobnim
- Tražite samo male korake za promicanje
- Imajte na umu da će vaša poruka biti uvjerljivija ako se prezentira od strane nekog s kim se skupina može identificirati i ako je sama poruka prezentirana prikladnim izrazima
- Recite istinu i stvari u koje i sami vjerujete.

Nekoliko je načina za promicanje osobne komunikacije u različitim uvjetima:

- imati jasno i precizno definirane ciljeve koje se želi postići osobnom komunikacijom,
- važno je biti motiviran za uspješnu komunikaciju, jer motivirane osobe mnogo bolje aktiviraju svoje komunikacijske sposobnosti i druge potencijale,
- potrebno je održavati odgovarajuću razinu 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 s drugima.

Ako se u komuniciranju pojavi neki problem obvezno ga treba:

- identificirati i definirati, ne bježati od njega
- promisliti,
- riješiti ga.

Zašto dolazi do nerazumijevanja?

- nerazumljivo prenesena poruka – terminološki problem,
- sukob više ideja – neusredotočeno mišljenje
- previše informacija – preopterećenost
- nedostatak informacija
- nerazumijevanje ili pogrešno razumijevanje poruke
- nepoznavanje sugovornika
- buka, ometanje,
- odsutnost, dekoncentriranost,
- namjerna dezinformacija
- prešućivanje, zataškavanje nesporazuma

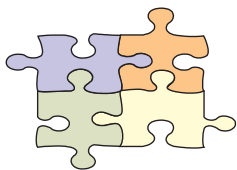
Dobar odnos sa sugovornicima može se ostvariti:

- Slušanjem sugovornika i svjesnim pravljenjem stanke tijekom govora,
- Primjenom tehnike unakrsnih pitanja,
- Ignoriranjem osobnoga aspekta i zanemarivanjem pretjerano emocionalnog reagiranja (u slučaju agresivnog klijenta)
- Primjenom mirnog, usredotočenog, sigurnog tona,
- Aktivnim odnosom, bez povlačenja, radi izgradnje solidnog poslovnog kontakta,
- Sigurnim nastupom koji se ogleda u držanju tijela (ravna kralježnica), gledanju sugovornika ravno u oči, smirenim i sigurnim pokretima, odmjerenom kretanju u prostoru,
- Raščlambom – uspoređivanjem argumenata "ZA" i "PROTIV",
- Postizanjem dogovora ili kompromisa.

Bez obzira na poslove koje obavlja, svaki čovjek može biti pozvan od strane medija dati izjavu o bilo kojoj temi, kao primjerice, u anketi. Za kratko vrijeme neophodno je smisliti izjavu koja će prenijeti osobni stav ili mišljenje osobe, a za dobar prijenos poruke i ostvarivanje potpune komunikacije neophodno je znanje i vježba. Kao član školskoga odbora bit ćete u prigodi obratiti se medijima različitim povodom (rezultati godišnjega programa rada škole, informacije sa sastanka školskoga odbora na kojemu su donesene značajne odluke – primjerice izbor ravnatelja) i za taj nastup se treba pripremiti.

Nekoliko praktičnih savjeta za medijski nastup:

1. Unaprijed saznajte tko će voditi intervju, što osoba zna o temi razgovora, koje posebne interese ima, što želi postići intervjuom.
2. Planirajte što ćete reći u intervjuu i pobrinite se da to kažete.
3. Koristite humor u određenoj mjeri i podržite svoje stavove prijatnim i pozitivnim pričama.
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 pitanje novinara.
10. Mislite na odjeću koju nosite, kada ste na televiziji : ništa upadno (nakit, sat), prugasto ili šareno! Nikada ne nosite crno-bijelo odijelo niti bijele čarape!
11. Dođite na vrijeme za zakazani intervju, kako biste dogovorili pitanja i osjetili ozračje.
12. Na televiziji morate govoriti polako, kratkim rečenicama, gledati u voditelja, misliti na govor tijela. (Pazite da se ne ljuljate na stolici!). Na radiju morate brže govoriti, ako inače govorite sporo.
13. Ne dopustite da vas voditelj prekida.
14. Ponavljajte tijekom intervju nekoliko puta ono što želite reći (svoju poruku)!
15. Ponesite uvijek sa sobom popis svega što želite reći – u suprotnom postoji rizik da zaboravite nešto važno!
16. Vodite računa tko je publika kojoj se obraćate !
17. Budite uvijek dobro pripremljeni glede znanja o predmetu razgovora – sebe i ostale sudionike shvatite ozbiljno.



VJEŽBA 21

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

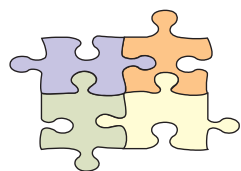
Zadatak:

Svaki će sudionik pripremiti dvominutnu izjavu za medije o zaključcima s posljednjeg sastanka školskoga odbora. Priprema će trajati 10 minuta, a onda svaki sudionik pred kamerama priopćava izjavu vodeći računa o:

- sadržaju izjave
- vremenu (2 minute)
- poruci koju daje
- položaju tijela

Nakon snimanja medijskih izjava slijedi njihova reprodukcija i komentiranje dobrih i loših točaka medijskog istupa. Sudionici obuke ocjenjuju svakog sudionika popunjavajući obrazac, koji stavljaju u kuvertu s imenom sudionika.

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 učinak 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 spoznati dobre i loše strane naše komunikacije s drugim ljudima.

Svaki će sudionik izabrati iz svakoga para izjava onu izjavu koja više odgovara njegovoj osobnosti. Nijedan par izjava se međusobno 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 sustavno.
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 nazočiti dobro organiziranim skupnim 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 zajednički rad s 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.
20. Volim kreativno rješavanje problema.
21. Predviđam i planiram svo vrijeme.
22. obraćam pozornost na potrebe drugih.
23. Planiranje je ključ uspjeha.
24. Postajem nestrpljiv ako moram dugo razmišljati.
25. Ostajem smiren i pod pritiskom.
26. Veoma cijenim iskustvo.
27. Slušam druge.
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, istodobno.
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. Raščlamba bi uvijek trebala prethoditi akciji.
38. Mogu procijeniti «klimu» u skupini.
39. Sklon sam neizvršavanju započetih poslova.
40. Smatram da sam odlučan.
41. Tražim zadatke koji mi predstavljaju izazov.
42. Oslanjam se na promatranja i podatke.
43. Mogu otvoreno izraziti svoja osjećanja.
44. Volim osmisliti nove projekte.
45. Volim čitati.
46. Smatram da drugima olakšavam rad.
47. Volim se koncentrirati na jedan zadatak u danom trenutku.
48. Volim postizati rezultate.
49. Uživam u učenju o drugima.
50. Volim raznovrsnost.
51. Činjenice govore same za sebe.
52. Koristim maštu što je moguće više.
53. Nestrpljiv sam kada moram raditi na *dugim, sporim* zadatcima.
54. Moj mozak nikad ne prestaje razmišljati.
55. Ključne odluke se moraju pozorno donositi.
56. Snažno vjerujem da ljudi trebaju jedni druge kako bi obavili posao.
57. Obično donosim odluke bez previše razmišljanja.
58. Emocije stvaraju probleme.
59. Volim kada me drugi vole.
60. Brzo zaključujem.
61. Svoje ideje isprobavam na drugima.
62. Vjerujem u znanstveni pristup.

63. Volim kada se poslovi obave.
64. Dobri odnosi su bitni.
65. Impulzivan sam.
66. Prihvaćam razlike kod drugih ljudi.
67. Komunikacija s ljudima je vrijedna sama po sebi.
68. Volim biti intelektualno stimuliran.
69. Volim organizirati.
70. Obično *skačem* s jednog zadatka na drugi.
71. Razgovor i rad s ljudima je kreativan čin.
72. Ostvarenje mojih potencijala je za mene ključno.
73. Volim se igrati idejama.
74. Ne volim gubiti svoje vrijeme.
75. Volim raditi ono u čemu sam dobar.
76. Učim radeći s drugima.
77. Smatram da su apstraktni pojmovi zanimljivi i ugodni.
78. Strpljiv sam kada radim detaljno.
79. Volim kratke i točne izjave.
80. Vjerujem u sebe.

Rezultat:

Zaokružite stavke (brojeve) koje ste izabrali i zbrojite ih. Maksimalno po stilu (karakteristici) je 20. Vaš ukupni zbroj 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 učinkovitosti promicanju odlukama	odgovornosti povratnoj inform. iskustvu izazovima dostignućima promjenama	pragmatični izravni nestrpljivi odlučni brzi energični
PROCES (PR)	činjenicama proceduri planiranju organiziranju kontroli isprobavanju testiranju	detaljima dokazu raščlambi opaskama	sustavni logični oslonjeni na činjenice previše pričaju 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 kretivosti međuvisnosti 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
PRILAGODBA OSTALIM STILOVIMA KOMUNIKACIJE**

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

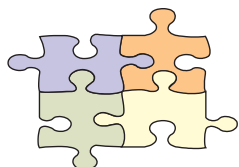
B. Komunikacija s osobom kojoj je proces (PR) veoma važan
- Budi precizan (iznesi činjenice)
- Organiziraj svoju prezentaciju logičkim redoslijedom: uvod, sadašnja situacija i rezultat
- Raščlanjuj svoje preporuke
- Uključi opcije (uzmi u obzir alternative) sa svim za i protiv
- Ne požuruj osobu kojoj je proces veoma važan.
- Koncipiraj svoj prijedlog

C. Komunikacija s osobom kojoj su važni ljudi (PE)
- Dopusti malo neobvezne priče (ne započinji odmah raspravu)
- Naglasi odnose između svojih prijedloga i ljudi na koje se prijedlog odnosi)
- Pokaži kako je ideja dobro funkcionirala u prošlosti
- Naznači potporu uglednih ljudi
- Koristi neformalni stil u pisanju

D. Komunikacija s osobom kojoj su ideje (I) veoma važne:
- Dopusti dovoljno vremena za raspravu
- 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 vaš prijedlog ili preporuku na samom početku, započnite općom izjavom i idite prema detaljnim opisima

2. Aktivno slušanje

- Što je aktivno slušanje?
- Koja su načela aktivnoga slušanja?
- Kako poboljšati vještinu slušanja?



VJEŽBA 23

Ova vježba ima za cilj provjeriti sposobnost aktivnoga slušanja.

- Poruka:

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

Zadatak:

Voditelj obuke šapatom priopći tekst poruke kako je naveden, a onda zamoli da se poruka prenese «od uha do uha» između svih sudionika. Posljednji će sudionik priopćiti naglas poruku kako ju je on čuo.

Poruka koju nam je priopćio posljednji sudionik obuke je pretrpjela izmjene. Što je razlog tomu? Jesmo li aktivno slušali našeg pošiljatelja poruke? Koliko smo bili koncentrirani 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 (primjerice, radost).

Za aktivno slušanje je bitno:

- 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: | Slušatelj pokazuje pozornost, ali su mu misli na drugom mjestu. |
| 2. Jednoslojno slušanje: | Slušatelj sluša samo dio informacija. |
| 3. Selektivno slušanje: | Slušatelj sluša samo ono što ga posebno zanima. |
| 4. Selektivno odbacivanje: | Slušatelj se usmjerava na teme koje ne želi čuti, kad one dođu na red, slušatelj ne sluša. |
| 5. Otimanje riječi: | Slušatelj jedva čeka priliku da on nešto kaže. |
| 6. Obrambeno slušanje: | Slušatelj sve poruke tumači kao <i>napad</i> i brani se ili napada. |
| 7. Slušanje u “zasjedi” | Slušatelj sluša sugovornika kako bi ga <i>napao</i> kad god mu se učini da se sugovornikove riječi mogu dovesti u pitanje. |

Načela aktivnoga slušanja

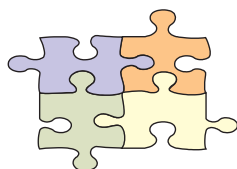
- 1. OHRABRITI:** Slati verbalne i neverbalne znake koji će govorniku pokazati da ga slušate. (Verbalni: da, aha...; neverbalni: *klimanje* glavom, izrazi lica). Koristimo kada želimo potaknuti govornika da nastavi s pričom i kada mu želimo dati potporu.
- 2. RAZJASNITI:** Postaviti pitanja kako biste razjasnili ono što vam je govornik rekao. (Ovo koristimo, kada želimo razjasniti ili potvrditi nešto i kada želimo razjasniti ostale aspekte priče. Neki primjeri: “Možeš li mi ponovno 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 najznačajnije načelo: 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:** 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 kako cijenite što se baš vama povjerio.

KAKO POBOLJŠATI VJEŠTINU SLUŠANJA?

- Budite pozorni i koncentrirani kada vam netko govori. Slušajte sa suosjećanjem.
- Budite radoznali. Teško je biti dobar slušatelj ako niste zainteresirani za drugoga čovjeka.
- Budite više zainteresirani za to što je rečeno, nego za to što ćete odgovoriti kako biste riješili problem. Kao slušatelji 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 slušatelj 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 oblikujte 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 shvaćenima. Kakav je osjećaj kada vas netko 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.
- Opišite svoje misli i svoje osjećaje. Često nam se dogodi da zaboravimo zapravo opisati drugoj osobi kako se osjećamo ili nastojimo ne pokazati osjećaje.
- Budite izravni, ali blagi. Pokušajte što jasnije reći što želite, ali pri tomu nemojte zaboraviti da je temelj svake dobre komunikacije poštovanje.
- Ne šaljite dvojbene poruke. Kažete: “Nije mi ništa”, a u sebi ste bijesni ili tužni.
- Povratna informacija nije prerusena kritika.
- Uvijek dajte priliku drugoj osobi da govori. Komunikacija je proces u kojemu obje strane moraju sudjelovati, povremeno kao slušatelji, a povremeno kao govornici. Monolog nije komunikacija.
- Uvijek pitajte ako niste sigurni da razumijete.
- Ne dopustite stresu da govori umjesto vas.
- Naglasak stavljajte na bitne stvari, a ne na sitnice.
- Vjerujte svojoj intuiciji. Ako osjećate da nešto nije kako bi trebalo biti, vjerojatno i nije.
- Ostavite prostora drugoj osobi da se popravi, ohrabrite tu osobu.
- Vjerujte da je dobra komunikacija moguća.

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

- | | |
|-------------------------------|--|
| ▪ HVALA TI | (zahvalite za pozornost, brigu i pomoć drugih) |
| ▪ MOLIM TE | (iskazujte poštovanje) |
| ▪ BRAVO | (pohvalite) |
| ▪ MOGU LI TI POMOĆI? | (ne čekajte da vas se pita, sami ponudite pomoć) |
| ▪ TO JE STVARNO LIJEPO | (primjećujte pozitivno) |
| ▪ OPROSTI | (ponekad i nenamjerno povrijedimo nekoga,
ako želite uvijek biti u pravu živite sami) |
| ▪ PRIČAJ 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 školskoga odbora, spoznamo vlastite sposobnosti aktivnoga slušanja.

Zadatak:

Svaki sudionik popunjava upitnik. Vrijeme za popunjavanje upitnika je 5 minuta. Pozorno pročitajte svaku od dolje navedenih izjava i u rubriku ispod odgovarajućeg odgovora stavite znak X. Svaku od izjava možete vrednovati (bodovati) na skali od 1-5, pri čemu je: potpuno sam suglasan = 1, a uopće nisam suglasan = 5. Prodiskutirajte rezultate upitnika s drugim sudionikom obuke.

1. Smatram za sebe da sam dobar slušatelj.

<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.

<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, a da za to ne trebaju proći kroz posebne treninge.

<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 što 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 imam običaj 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/ imam običaj 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 na razgovoru za posao?**

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

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

Tijekom intervjua procjenjuje se **cjelokupno odgovaranje kandidata traženom radnom mjestu**, 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 **strukturirani intervjui**, koji se sastoji od niza dobro osmišljenih pitanja, istih za sve kandidate, **dovodi do najboljih rezultata** i uspijeva prepoznati dobre kandidate.

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 se prijavljuju u njih uklapa. Intervjuom se procjenjuje vizija, način na koji bi pristupali konkretnim radnim zadacima, kako bi djelovali kao član tima, kako bi vodili tim, te kako bi svojim idejama promicali rad škole, pored toga moguće je postavljati i pitanja o privatnom životu, o hobijima i interesima, te o svemu što će školskome odboru pomoći **u stvaranju što potpunije slike o kandidatu**. Idealan intervju je onaj na kojemu **kandidat govori više od osobe koja obavlja intervju** (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 dopustiti kandidatima da se o svemu opširno raspričaju. Oni trebaju iznijeti **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 naveo na intervjuu.

Koje opće osobine i vještine kandidata je potrebno najviše cijiniti?

Pri izboru kandidata za posao najviše se treba usredotočiti **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
- Međuljudske vještine
- Komunikacijske vještine
- Marljivost
- Motiviranost/inicijativa
- Poštenje/integritet
- Timski rad
- Znanje stranih jezika

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

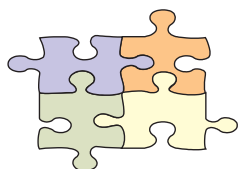
Uspješan intervju počinje već kod stvaranja **prvog dojma o kandidatu**. Neprihvatljivo je, primjerice, neprimjereno odijevanje kao što je dekolte, kratka suknja, prozirna majica ili jaka šminka i uočljivi nakit. Isto tako, športski imidž (športski dres, trenirka, tenisice...).

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 školskoga odbora korisno je upoznati sa 8 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 ju riješili?
- Kojim uspjehom 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 školskoga odbora, spoznamo vlastite sposobnosti za obavljanje razgovora za prijam u radni odnos zaposlenika škole.

Zadatak:

U školi je raspisan natječaj za prijam nastavnika matematike u radni odnos.

Odaberite pet sudionika obuke, koji će igrati uloge članova školskoga odbora.

Odaberite pet sudionika obuke, koji će igrati ulogu kandidata za prijam u radni odnos.

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

- opće i posebne uvjete natječaja,
- utvrditi pitanja za kandidate,
- utvrditi koje opće osobine i vještine će ocjenjivati kod kandidata i koji je raspon ocjena.

Kandidati za razgovor za prijam u radni odnos će u pripremi, koja će trajati 10 minuta, pripremiti se 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 priopći odluku o najuspješnijem kandidatu koji će biti primljen u radni odnos, kao nastavnik matematike.

Rasprava:

1. Je li ispoštovana procedura obavljanja razgovora s kandidatima za posao?
2. Jesu li bili jasno postavljene opći i posebni uvjeti natječaja?
3. Jesu li pitanja članova školskoga 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. Je li, zaista, odabran najuspješniji kandidat?

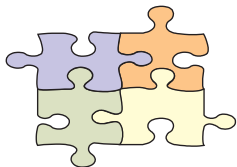
4. Donošenje odluka i komunikacija

- Što je odlučivanje?
- Kako se donose kvalitetne odluke?
- Zašto je važan timski rad?
- Koje su značajke formiranja timova?
- Koje timske vještine trebaju imati članovi školskoga odbora?
- Kakva je svrha održavanja sastanaka?
- Koje su vrste sastanaka s obzirom na njihov sadržaj?
- Kako se priprema sastanak?
- Kako izgleda tijek uspješnog sastanka?
- Kako se donose zaključci sastanka?

Odluke se mogu donositi 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 tijela upravljanja, njihove odluke su iznimno važne za neometan i kvalitetan rad škole.

Kako bi odluke koje se donose bile kvalitetne, potrebno je:

- Sastanci trebaju biti dobro pripremljeni i vođeni, svrsishodni i svedeni na racionalnu dužinu trajanja
- Postojanje izravne i otvorene komunikacije među članovima školskoga odbora i uprave škole, s kanalima komuniciranja koji djeluju u oba pravca.



VJEŽBA 26

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

Zadatak:

Od vaše skupine se traži da preuzme ulogu odbora za istraživački menadžment koji financira projekte ljudskog ponašanja u zatvorenom prostoru. Pozvani ste na žuran sastanak zbog toga što je jedan od eksperimenata *krenuo* loše.

Šest volontera je odvedeno u pećinski sustav u udaljenom dijelu zemlje i jedino imaju radiovezu s istraživačkom kabinom pored ulaza u pećinu. Predviđeno je da volonteri provedu 4 dana ispod zemlje, ali su zatrpani usred odrona stijena i vode koja nadolazi.

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

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

Oprema će za spašavanje stići za 40 minuta na ulaz u pećinu i vi ćete morati odlučiti o redoslijedu njihova spašavanja, tako što ćete načiniti popis redoslijeda spašavanja.

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

Volonter 1: Sabina

Sabina ima 34 godine i kućanica je. Ona ima 4 djece uzrasta između 7 mjeseci i 8 godina. Njezini 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 s drugim volonterom Jozeom.

Volonter 2: Tozo

Tozo ima 19 godina i studentica je antropologije na Sveučilištu u Ljubljani. Ona je kćerka bogatih Japanaca koji žive u Tokiju. Njezin otac je industrijalac koji je u nacionalnoj upravi zadužen za Japansko tradicionalno kazalište. Tozo nije udana ali ima nekoliko veoma uglednih udvarača jer je veoma atraktivna. Ona je nadavno bila tema dokumentarnog filma na TV posvećenog japanskim ženama i aranžiranju cvijeća.

Volonter 3: Jobe

Jobe je muškarac 41 godinu star i rođen u Centralnoj Africi. On je ministar za religije i život je posvetio društvenoj i političkoj evoluciji afričkih ljudi. 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 od 27 godina. Tijekom vojne službe pomogao je da se razbije jedan krijumčarski lanac i za to dobio posebno priznanje. Otkako se vratio u civilni život nije se skrasio, a piće mu je postalo stalan problem. Trenutačno je lider mladeži za avanturističke podvige i dosta vremena posvećuje pomaganju mladeži i predvođenju skupina prilikom posjeta pećinama i za splavarenje na brzim vodama. Živi u Novom Mestu.

Volonter 5: Albin

Albin je muškarac 42 godine star, razveden već 6 godina. Njegova bivša supruga je sada sretno udana. On je rođen u Hrvatskoj, ali sada živi u Mariboru. Albin radi kao medicinski znanstveni radnik u bolnici u Ljubljani i smatra se svjetskim stručnjakom za bjesnilo. Nedavno je otkrio veoma jeftin medicinski tretman koji se može lako primjenjivati. Mnogi znanstveni podatci o njegovu istraživačkom radu su u njegovim bilježnicama. 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 glazba, opera i jedrenje.

Volonter 6: Davor

Davor je muškarac 59 godina star i najveći dio života proveo je radeći i živeći u Velenju. On je glavni menadžer tvornice za proizvodnju bijele tehnike, koja zapošljava 271 radnika. Ima ugledan položaj u lokalnoj zajednici. On je oženjen, ima dvoje djece koja imaju svoje obitelji. Davor se nedavno vratio iz Poljske gdje je bio osobno odgovoran za promoviranje ugovora o isporuci velikog broja hladnjaka na razdoblje od 5 godina. Ako se ovaj ugovor potpiše, to će omogućiti posao za još 50 ljudi. Davorov je hobi prikupljanje starog oružja i veoma ga interesira košarka.

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

Zatim odgovaraju na pitanja – svatko za sebe:

- Koji su bili glavni kriteriji za rangiranje volontera?
- Koliko su kriteriji skupine sukladni vašim?
- Je li vam bilo prijatno kada ste donosili ovakvu odluku?
- Koje ponašanje (osobno ili skupine) vam je pomoglo pri donošenju odluke?
- Koja su to ponašanja (osobna ili skupine) otežavala donošenje odluke?

Što je ODLUČIVANJE?

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

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

Postupak odlučivanja i donošenja odluka mora imati sljedeće faze:

1. identificiranje problema
2. definiranje ciljeva
3. donošenje prelimirane odluke
4. pravljenje popisa mogućih rješenja
5. procjena mogućih rješenja
6. izbor rješenja
7. provedba odluke u praksi
8. praćenje izvršenja odluke

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

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

TIM JE MALI BROJ LJUDI S 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?

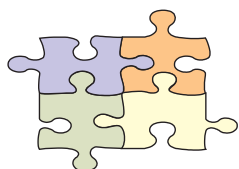
- Jer rješava problem na pravi način
- Jer skraćuje ukupno vrijeme rješavanja problema
- Jer stvara sinergetski učinak
- Vrste timova
 1. **projektni tim** – usmjeren na realizaciju konkretnog zadatka
 2. **samovođeni tim** – tim je ujedno i dio organizacijske strukture
 3. **usporedni tim** – “labav” tim s međusobnom upućenosti članova tima
 4. **virtualni timovi** – dio članova je fizički dislociran i komuniciraju s ostalima virtualno

Svaki tim prolazi kroz četiri faze i to:

1. Formiranje tima
2. Prilagodba tima
3. Turbuliranje tima
4. Performiranje, učinkovito funkcioniranje tima

Značajke 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 vodstva • Izgradnja jačih strana/briga o slabostima • Poboľjšano slušanje • Ponos skupine
3. PREMETANJE - TURBULIRANJE (STORMING) • Nedostatak jedinstva • Odnosi postaju značajni • Dosta tenzija • Osobne jake i slabe strane su poznate • Procjena voditelja tima • Razočarenje • Prolazno ozračje i igre vlasti	4. PERFORMIRANJE - IZVOĐENJE (PERFORMING) • Stil vodstva određen situacijom • Fleksibilnost • Otvoreni odnosi • Međusobno povjerenje • Riskiranje • Suočavanje s problemima • Učenje i razvoj • Briga za ljude • Obveza/odanost/objektivnost



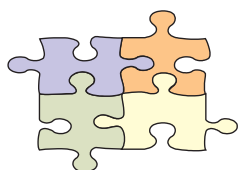
VJEŽBA 27

U razdoblju između dvije sjednice sudionici (po 2 za svaku temu) će pripremiti svoje prezentacije na sljedeće teme:

- SWOT raščlamba komunikacijskog procesa u školi i mjere za njezino promicanje
- Aktivno slušanje i donošenje odluka na sjednici školskoga odbora
- Financije u školi
- Uloga školskoga odbora i ravnatelja u radnom zakonodavstvu škole
- Iskustva o imenovanju, sastavu i radu školskih odbora
- Organizacija uspješnih sastanaka školskoga odbora

Prilikom izrade prezentacije mogu koristiti Power Point program, flip chart, ili druga vizualna pomagala.

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

Traženje zadovoljstva u vlastitom radu

	Odjeljak B	Bodovi
1	Volim snažno utjecati na donošenje odluka.	
2	Osjećam da sam «u elementu» kada posao zahtijeva visok stupanj pozornosti i koncentracije.	
3	Trudim se i pomažem kolegama pri rješavanju njihovih problema.	
4	Rado pravim kritičke 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 osobito složen problem

	Odjeljak C	Bodovi
1	Oprezan sam na području gdje se mogu javiti problemi.	
2	Istražujem ideje, koje mogu imati široku uporabljivost od samog trenutačnog zadatka.	
3	Volim temeljito procijeniti sve prijedloge, prije nego što se odlučim za izjavu.	
4	Znam koordinirati i produktivno uporabiti sposobnost i talente drugih ljudi.	
5	Zadržavam stabilan i sustavan pristup usprkos 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 svakoga posla

	Odjeljak D	Bodovi
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	Prihvaćam zanimljive ideje i ljude.	
5	Obično nađem argumente za rješavanje neprimjerenih prijedloga.	
6	Sagledam bit, kada drugi između pojedinih stvari ne vide povezanost.	
7	Veliko mi je zadovoljstvo raditi.	
8	Imam skriveni interes bolje upoznati ljude.	

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

	Odjeljak E	Bodovi
1	Često osjećam da pri radu u skupini 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 učinkovitu strukturu.	
5	Mogu raditi s ljudima, koji se međusobno jako razlikuju po osobnim značajkama i izgledu.	
6	Ponekad mi se čini da vrijedi otpjeti trenutačnu nenaklonost, ako znam da ću tako uspjeti nametnuti svoj stav u skupini.	
7	Obično poznajem nekoga tko ima potrebno specijalističko znanje.	
8	Razvijam prirodni osjećaj za ono što je neophodno.	

Kada me neočekivano zamole da razmislim o novom projektu

	Odjeljak F	Bodovi
1	Gledam unaokolo da nađem neke ideje ili rješenja.	
2	Insistiram prvo okončati postojeći posao, a onda početi s novim projektom.	
3	Brižno i analitički pristupam problemu.	
4	Sposoban sam motivirati druge ljude, ako je to potrebno.	
5	Sposoban sam imati neovisan i inovativan pogled na većinu odluka.	
6	Radujem se da mogu preuzeti vodstvo, kada je potrebna akcija.	
7	Znam da imam pozitivan stav glede kolega o njihovim prijedlozima.	
8	Teško radim ako ciljevi nisu jasno definirani.	

Što, uopće uzevši, mislim o zajedničkom projektu

	Odjeljak G	Bodovi
1	Mislim da posjedujem talent za određivanje konkretnih koraka, koji se trebaju izvesti, kada je jasna koncepcija ideje.	
2	Za moje ideje i odluke trebam više vremena, ali obično dobro «pogodim».	
3	Širok krug osobnih kontakata je bitan za moj način rada.	
4	Imam oko za detalje.	
5	Pokušavam ostaviti dojam na ljude na skupnim sastancima.	
6	Primjećujem kako nove ideje i tehnike mogu primjenjivati u novonastalim 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 bodova su one koje najlakše preuzimate u timu.

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

1. Stvaratelji

● **Sijač**

Pozitivno: genij, stvaralačka mašta, znanje, intelekt

Negativno: u oblacima, naklonjen nepoštivanju praktičnih detalja i protokola

● **Lovac na resurse**

Pozitivno: sposobnost kontaktiranja ljudi i istraživanja novoga; sposobnost odgovaranja na izazov

Negativno: sklon gubitku zanimanja kada mu prođe prvobitni zanos.

2. Lideri

● **Koordinator**

Pozitivno: sposobnost lijepoga postupanja i dočekivanja sve sukladno njihovom doprinosu; bez predrasuda, snažan osjećaj za ciljeve

Negativno: prosječan u smislu intelektualnih i kreativnih sposobnosti

● **Onaj tko oblikuje**

Pozitivno: poriv i spremnost remećenja ustaljenoga ozračja (inercije, izgovaranja ili samoobmane)

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

3. Implementatori

● **Graditelj tima**

Pozitivno: sposobnost da regira 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 motiviranja drugih

● **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 njezin sadržaj razlikujemo:

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

Glede organizacijske komunikacije, način komuniciranja ovisi 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 gubitak vremena.

Među zadatke menadžmenta u obrazovanju, ubrajamo i sposobnost učinkovitog organiziranja i vođenja sastanaka. Sastanak je sudjelovanje više ljudi pri razmjeni ideja, informacija i pri donošenju 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** (stručna tijela škole, vijeća učenika i vijeća roditelja, sekcije);
- **organizacijske sastanke** (stručna tijela škole, sastanci školskoga odbora)
- **sastanke na kojima se razmatraju materijalni i financijski uvjeti** za odgojno-obrazovni proces (nastavničko vijeće i školski odbor)
- **drugi sastanci.**

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

Sastanci su značajan sastavni dio poslovodne aktivnosti i traže planiranje, organiziranje, usmjeravanje i nadgledanje. Sastanci su zahtjevniji od razgovora između dva ili tri suradnika. Loše pripremljeni sastanci nisu uspješni, sudionici su nezadovoljni, voditelj sastanaka stekne „lošu reputaciju” koja se lako proširi i izvan granica organizacije.

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

Odnose se na:

- planiranje ciljeva odgojno-obrazovnoga procesa;
- proces planiranja, pri kojem je potrebno sudjelovanje učitelja;
- motiviranje učitelja i učenika za sudjelovanje;
- upoznavanje s rezultatima menadžerske kontrole;
- raščlambu rezultata kontrole/praćenja pedagoškog procesa;
- donošenje odluka glede raznih promjena;
- aktualne procese i stanja koji su u neposrednoj vezi s tijekom pedagoškog procesa.

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

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

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

Kako bi sastanak bio uspješan i polučio očekivane rezultate potrebno je ispuniti određene poduvjete.

Zadatci voditelja sastanka

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

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 sastanka kao dobra pozornica za iskazivanje samoga sebe - kao ni sastanak koji se odvija u *rijetkim razmacima*, koji predstavlja, bez obzira na potrebe, neprijatnosti svim sudionicima, traje bez početka i kraja, na kojemu se ništa ne dogovori i koji ima za jedini rezultat dogovor o sazivanju novog sastanka.

Sastanak je ciljna aktivnost; obično ima samo jedan cilj (osnovni, najbolje trajni i važni cilj), kojemu 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 sudionici sastanka, a mogu biti i drugi. Ciljevi sastanka su podređeni svrsi, trebaju biti usklađeni i trebaju doprinijeti svrsi.

Svaki sastanak ima **uvod, glavni dio i zaključak**. Središnju temu opredjeljuje ono o čemu će se voditi rasprava, o čemu će se govoriti. Sastanak se treba usredotočiti i postaviti granice za raspravljavanje na njemu; ako te granice nema, *razvodni* se na sve strane. Usmjerenja sastanka proizlaze iz zanimanja sudionika, 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.

U prostoriji treba biti osiguran mir, treba biti dobro osvijetljena i zagrijana i dovoljno akustična;

Mjesta sudionika sastanka trebaju biti blizu jedna drugima, a stolice okrenute jedna drugoj radi postizanja prijatnoga ozračja tijekom sastanka. Oprema koja će se koristiti na sastanku treba biti ispravna.

Blizu prostorije za sastanak treba se nalaziti sanitarni čvor, a sudionici trebaju znati gdje se on nalazi; također treba biti predviđena i prostorija za pušače.

Raspored sjedenja sudionika je važniji nego što se čini na prvi pogled. Za stolom se najlakše sporazumiju sudionici koji sjede rame uz rame ili nasuprot; sudionici koji će manje komunicirati (ili koje želimo odvojene) sjede daleko jedan od drugog na istoj strani ili dijagonalno; položaj voditelja sastanka uz dužu stranicu pravokutnoga stola je često karakterističan za participativno vođenje, a uz kraću stranicu za samostalno vođenje sastanka. Na sastancima sa suradnjom ili na tzv. problemskim sastancima, sudionici sjede oko okruglog stola ili oko pravokutnoga stola; na pregovaračkim *problemskim* sastancima sjede sudionici obje strane uz suprotne strane stola.

Vrijeme sastanka treba biti takvo da će gubitak za školu, tj. njezin redoviti rad, biti što je moguće manji i da vrijeme njegova održavanja odgovara sudionicima. Nema neprikladnih termina: dobre sastanke je moguće imati ujutro i noću, uz objed ili doručak, radnim danima i u nedjelju. Svakako, termin sastanka treba uskladiti sa sudionicima.

Dnevni red treba obuhvatiti teme, odnosno korake u odvijanju sastanka, kao i vremensko odvijanje (vremenski tijek) sastanka. Voditelj ga unaprijed uskladi sa sudionicima. Pozvanim sudionicima šalje se radni materijal nekoliko dana unaprijed kako bi se mogli pripremiti za sastanak. Sastavni dijelovi dobrog dnevnog reda su jasni opisi tema, jasno označen kraj, dan i sat sudionika unaprijed, i za učinkovit rad na sastanku, vremenski okvir pojedinačnih tema i cijeloga sastanka i nositelja tema. Dnevni red i materijale trebaju sudionici zaprimiti odjednom; samo tako će se odgovarajuće pripremiti i imat će na sastanku sve što im treba. Dostava materijala treba biti pravodobna, ali ne previše rano; uobičajeni rokovi su 3 do 5 dana prije sastanka; suviše kasna dostava materijala ograničava pripreme, dok prerana dostava čini da se zaboravi na materijale. Dan ili dva poslije otpremanja materijala i poziva treba provjeriti jesu li ih sudionici osobno zaprimili.

Učinkovit sastanak pripremaju svi koji surađuju, bez iznimke: voditelj sastanka, poslovni tajnik i sudionici sastanka. Tajničke poslove – organiziranje sastanka, praćenje, zapisivanje dogovora, obavlja tajnik škole, ali i sve češće jedan od sudionika. Sastanak je namijenjen komuniciranju, a ne konkretnom poslu koji sudionici po pravilu obave učinkovitije već ranije ili poslije njega – svaki za sebe u svom okruženju. Dobar sastanak je komuniciranje sudionika na osnovu ranijeg rada, zbog toga je uobičajeno da sudionici potroše na pripreme 2 do 3 puta više vremena nego koliko bi trajao sastanak, a voditelj i tajnik 3 do 5 puta više vremena.³³

Prvi korak u promicanju rada sastanaka je početi s osnovama, što znači trenirati svakoga u organizaciji za učinkovitije sastanke.

Za pripremanje sastanka moguće je i poželjno koristiti ITC tehnologiju.

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

4.3. Tijek sastanka

Svaki sastanak ima pet osnovnih koraka

1. **Otvaranje:** to je odlučujući, početni dio, u kojemu voditelj sastanka odredi sadržaj i način rada na sastanku,
2. **Poticanje rasprave:** sastanak bez komuniciranja u više smjerova je *mrtav*, 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. **Svladavanje teškoća:** nijedan dobar sastanak se ne odvija glatko, pošto se na njemu križaju interesi;
5. **Zaključak sastanka:** dogovori, zaključci i planovi su rezultati sastanka; bez njih ne može biti uspješan.

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

4.4. Zaključci sastanka

Zapisnici sa sastanaka: samo na kratkim, rutinskim sastancima, na kojima se raspravlja o jednostavnim predmetima, voditelj može sebi priuštiti uzdati se u sjećanje sudionika, ali za sebe ipak zapiše što je bilo dogovoreno; na bar malo zahtjevnijim sastancima treba biti zapisivanje sažetka, ili samo zaključaka, pravilo. Zapisnik sa sastanka treba biti jezgrovit, pregledan i konkretan: obično su dvije ili tri tipkane strane dovoljno.

Zapis treba raščlaniti na isti način na koji je bio raščlanjen raspored sastanka, treba sadržavati dan i sat, kao i dužinu trajanja sastanka, popis sudionika i onih koji su bili opravdano odsutni, kratki raspored i navode konstatacija, preporuka, zaključaka i zadataka.

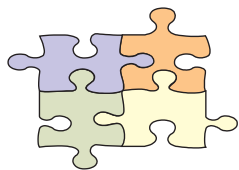
Provedba zaključaka: čak ni najbolji sastanak ne vrijedi ništa ako sudionici dogovore ne provedu u djelo, a to se najčešće dogodi zbog toga što namjerno ili nenamjerno zaborave na dogovore i sadržaj zaključaka sastanka. Svaki sastanak bi trebao imati nositelja koji se brine za provedbu i informira o njemu.

Ocjenjivanje sastanka je preduvjet za njegovo poboljšanje. Ocjenjivanje može izvršiti, bilo sam voditelj, bilo neki nepristrani promatrač ili sudionik sastanka. Voditelj i sudionici uče iz svojih uspjeha i pogrešaka na svakom sastanku; onda iskustva primjenjuju na sljedećim sastancima. To je osobito korisno u skupinama koje se redovito sastaju – nadzorna vijeća, upravni odbori i slično. Korisno je, osobito, planiranje pravila za sastanke i poboljšanje dobivanja povratnih informacija.

Kako bi se osigurala javnost rada i objektivno informirale sve zainteresirane strane i pojedinci o aktivnostima školskoga odbora, njegovim odlukama i zaključcima redovito se vrši informiranje:

- unutar škole, putem oglasne ploče (izvodi iz zapisnika), izvješćivanje ravnatelja na sjednicama stručnih tijela škole ili na drugim sastancima na kojima nazoče svi zaposlenici škole, odnosno zainteresirane strane.
- Informiranje šire javnosti putem javnih medija (o čemu školski odbor donosi posebnu odluku), putem okruglih stolova, rasprava, izjava za javnost.
- Informiranje osnivača, odnosno Ministarstva za obrazovanje, znanost, kulturu i šport, kada je to zakonom ili drugim aktom obvezujuće.

DESET PREPORUKA ZA SASTANKE	DESET UPOZORENJA ZA SASTANKE
1. Odrediti za svaki sastanak jasnu svrhu i ciljeve; 2. Pravodobno poslati raspored i materijale; 3. Osobno 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. Pozorno odmjeriti kada i koliko vremena će se izlagati; 8. Koristiti znanje i vještine svih sudionika; 9. Svladavati previše opširne sudionike; 10. Na sastanku promišljeno ekonomizirati vremenom;	1. Ne sazivati sastanak, čak ni “redoviti”, ako nije doista potreban; 2. Ne pozivati na sastanak ljude koje nitko ne treba; 3. Ne prihvaćati poziv na sastanak ako nema dobrih razloga za sudjelovanje; 4. Ne čekati na one koji kasne ako za to ne postoje posebni razlozi; 5. Ne dopustiti da osjećaji prema sudionicima utječu na tijek sastanka; 6. Ne pokušavati imati stvaralački i kritički odnos u istom dahu; 7. Ne dopuštati usporedne rasprave na sastancima i ne upuštati se u njih; 8. Ne pokušavati provesti u djelo odluku sve dok sudionici ne budu o njoj dovoljno raspravljali; 9. Ne polemizirati neposredno s drugim sudionicima; obraćati se uvijek voditelju sastanka, 10. Voditelj sastanka, treba objasniti svoje poglede samo ako je to doista potrebno;



VJEŽBA 29

Simulacija dobro pripremljenog i vođenog sastanka

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

Zadatak:

- 1. korak** – skupni rad - Zajedno s 12 sudionika obuke voditelj obuke određuje, nakon odabira pitanja iz nadležnosti školskoga odbora:
 - Vrstu sastanka;
 - Osnovni cilj sastanka;
 - Nadnevak;
 - Mjesto;
 - Početak;
 - Kraj;
 - Nazočni;
- 2. korak** – Sudionici određuju pet članova školskoga odbora, koji će pripremiti sastanak.
 - Upute za školski odbor koji priprema sastanak:
 - Postavite jasan cilj/ciljeve sastanka
 - Definirajte dnevni red sastanka
 - Odredite vrijeme za svaku točku dnevnoga reda
 - Pošaljite dnevni red preostalim sudionicima sastanka (7 sudionika obuke) prije nego što održite sastanak
 - Ako postoje problemi oko dnevnoga reda o tome porazgovarajte prije sastanka da bi se 1. riješile poteškoće ili 2. izgradila potpora koja bi prevazišla moguća protivljenja.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Dnevni red sastanka	Odgovorna osoba	Vrijeme	Rezultati/akcije

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

- Vrijeme,
- Mjesto,
- Prostorija,
- Sjedala,
- Tehnička pomagala,
- Osvježenje,
- Poziv,
- Materijali,
- Zapisnik,
- Obavješćivanje
- Dok školski odbor priprema sastanak, a pošto su dobili poziv s dnevnim redom sastanka, ostalih sedam sudionika se priprema za raspravu po predloženim točkama.
- Priprema će sastanka trajati 30 minuta, a onda slijedi vođenje sastanka, koji će trajati 30 minuta.

3. korak – Vođenje sastanka

Upute voditelju sastanka:

1. Pobrinite se doći na vrijeme, nešto 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, koji se treba postići na vrijeme.
 3. Dopustite otvorenu, usredotočenu raspravu. Budite jaki u kontroliranju subjektivne ili neusredotočene rasprave, tako što ćete pitati: "Kako ovo doprinosi cilju sastanka?"
 4. Primijetite one koji govore malo ili nimalo i obvezno ih na kraju točke dnevnoga reda pitajte za njihovo mišljenje i stavove.
 5. Sve zajedničke odluke i aktivnosti se trebaju zapisati. Zapisničar će biti jedan od asistenata voditelja sastanka.
- 4. korak** – Pošto je sastanak zaključen slijedi rasprava (plenarna), koja će trajati 15 minuta, o sljedećem:
- Jesu li poštivana sva pravila za pripremu i vođenje sastanka?
- Ukazati na dobre i loše strane pripreme i vođenja sastanka, te predložiti 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 iz oblasti kulture?**
- **Koji su elementi javnoga zagovaranja?**

Suvremeni menadžment škole treba težiti upoznati javnost s onim što se događa u školskoj sredini. To se postiže uspostavom kooperativnih i partnerskih odnosa s institucijama koje djeluju u okruženju, a koje svojim djelovanjem i radom mogu izravno ili posredno pružiti pomoć i potporu školi. Tu se u prvom redu misli na: općinu, centar za socijalni rad, medije, kulturne ustanove, športske organizacije, gospodarske subjekte, privatni sektor, lokalnu zajednicu, i dr. Svoju ulogu u svemu ovome svakako trebaju imati i članovi školskoga odbora s

obzirom na to da dolaze iz različitih društvenih sfera (lokalna zajednica, gospodarstvo, privatni sektor, ...) Njihov zadatak je zajedno s menadžmentom škole poduzimati određene korake koji će za rezultat imati promoviranje škole, ali i lobiranje za školu u smislu materijalne i druge pomoći.

Kako bi suradnja između škole i drugih subjekata bila uspješna, neophodno je pridržavati se određenih načela, 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 lokalnoj razini 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 potpore
3. Uloga općine u regionalnom povezivanju škola

Suradnja škole i medija:

1. Afirmacija pozitivnih vrijednosti u društvu – komunikacija na ovom polju 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 servisa.

Suradnja škole i kulturnih ustanova:

1. Organiziranje posjeta učenika kinima, kazalištima, galerijama, sajmovima knjiga, koncertima i muzejima.

Elementi javnoga zagovaranja:

1. Odluka – izbor cilja

(Uvijek provjerite donosi li zacrtani cilj stvarno rješenje problema i hoće li privući pozornost 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 skupine

(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 komu ju upućujete).

5. Stvaranje koalicija

(Razmislite koga možete još uključiti u postizanje cilja, tko vam može biti saveznik-partner).

6. Uvjerljiva prezentacija

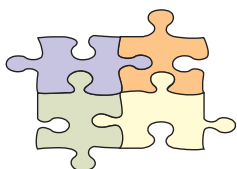
(Često imate prigodu samo jedanput podastrijeti temu javnoga zagovaranja, te svoju prezentaciju kreirajte na jakim i sažeto predstavljenim argumentima).

7. Prikupljanje sredstava

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

8. Procjena uspješnosti

(Uspješno zagovaranje temelji se na povratnim informacijama o svim elementima javnoga zagovaranja ili odabrene strategije).

**VJEŽBA 30**

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

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

Zadatak:

Sukladno zadanim elementima napravite plan kampanje javnoga zagovaranja.

Za rad u skupini imate 30 minuta.

Molimo vas da u raspravi svi sudjelujete.

Vrijeme za prezentaciju rada vaše skupine je 5 minuta.

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



FINANCIJE

- **Koje su nadležnosti školskih odbora u oblasti financija u školama?**
- **Koji je pravni osnov za financije u školama?**
- **Kako se vrši financijsko izvješćivanje škole?**
- **Koji su elementi proračunskoga zahtjeva?**
- **Što je imovina škole i kako se može koristiti?**
- **Što je blagajnički maksimum?**

U oblasti financija školski odbori, obavljaju sljedeće poslove:

- usvajanje financijskoga plana poslovanja škole za tekuću proračunsku godinu;³⁴
- usvajanje izvješća o financijskom poslovanju škole za prethodnu proračunsku godinu;³⁵
- razmatranje uvjeta u kojima škola radi i usvajanje odluke o izdvajanju sredstava za nabavu 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 izvješća popisnih povjerenstava o popisu imovine škole i na prijedloge popisnih povjerenstava 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 sanitarnih čvorova, oluka, stolarije, krovova, centralnog grijanja, itd.
- donošenje odluke o visini participacije za upis učenika u prvi razred srednje škole i namjenu utroška prikupljenih sredstava;
- donošenje odluke o organiziranju maturalne večeri i maturalnih ekskurzija, a u suradnji s vijećem roditelja.

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

³⁴ Novi zakonski propisi – Zakon o proračunima u FBiH („Sl. novine Federacije BiH“, broj: 19/06), Zakon o trezoru u FBiH („Sl. novine Federacije BiH“, broj: 19/03) i Zakon o izvršavanju proračuna Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu („Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/07) utvrdili su da rukovodstvo škole nema više obvezu podnošenja, a školski odbori, usvajanja izvješća o financijskom poslovanju škole, ali postoji obveza rukovodstva škole da školskom odboru podnosi periodična izvješća o izvršenju odobrenog zakonskog proračuna škole po vrstama troškova i izvorima sredstava.

³⁵ Isto

1. Pojašnjenje termina koji se najčešće koriste

- a) **Proračun** – akt kojim se utvrđuje plan finansijskih aktivnosti proračunskih korisnika, koji obuhvaća projekciju ukupnih prihoda (primitaka) kantona i utvrđene iznose rashoda (izdataka) za svakoga proračunskog korisnika, osobito za razdoblje od jedne fiskalne godine,
- b) **Proračunski korisnici** – su ministarstva i ostala tijela uprave i ostali koji su u proračun uvršteni kao proračunski korisnici (primjerice, osnovne i srednje škole),
- c) **Proračunski zahtjev** – zahtjev koji podnosi svaki proračunski korisnik prema resornom ministarstvu, odnosno Ministarstvu financija, za odobravanje potrebnih finansijskih sredstava (bruto plaće i naknade zaposlenih, materijalni troškovi i kapitalna ulaganja) za sljedeću proračunsku godinu i koji je sačinjen po uputi koju donosi Ministarstvo financija.
- d) **Fiskalna godina** – se poklapa s proračunskom godinom i obuhvaća razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca,
- e) **Financijsko izvješćivanje** – skup informacija o svim novčanim tijekovima proračuna za jednog proračunskog korisnika,
- f) **Konsolidacija** (proračunskog zahtjeva) – iskazivanje finansijskih podataka više međusobno povezanih proračuna i proračunskih korisnika kao da se radi o jedinstvenom korisniku,
- g) **Mjesečni operativni plan** – potreban mjesečni iznos sredstava za pokriće izdataka koji na prijedlog proračunskog korisnika odobrava Ministarstvo financija i koji mora biti sukladan ukupnim odobrenim sredstvima u proračunu za tu fiskalnu godinu,
- h) **Vlastiti prihodi** – su prihodi koje proračunski korisnici ostvare na tržištu pružanjem usluga trećim osobama. Prihodi koje proračunski korisnici ostvare u međusobnim aktivnostima, na istoj razini vlasti, ne smatraju se vlastitim prihodima,
- i) **Proračunski rashodi** – su propisani Zakonom i planirani u proračunu svakog proračunskog korisnika po vrstama (kontima) i izvorima sredstava (proračunska, vlastita, donacija),
- j) **Trezor** – je osnovna organizacijska jedinica unutar Ministarstva financija, u kojoj se obavljaju svi poslovi vezani za planiranje izvršavanja i izvršavanje proračuna kantona, vođenje računovodstva, upravljanje novcem, vođenje Jedinstvenoga računa trezora, i dr,
- k) **Jedinstveni račun trezora (JRT)** – je sustav bankovnih računa proračuna preko kojega se izvršavaju sve uplate prihoda/primitaka i isplate rashoda/izdataka. Za praćenje i kontrolu Jedinstvenog računa trezora zaduženo je Ministarstvo financija. Svi proračunski korisnici moraju poslovati preko Jedinstvenog računa trezora tako da svi prihodi i rashodi proračunskih korisnika na području određenog kantona mogu biti evidentirani na Jedinstvenom računu trezora i u Glavnoj knjizi trezora,
- l) **Glavna knjiga trezora** – je sustavna i sveobuhvatna evidencija transakcija i poslovnih aktivnosti (prihodi i rashodi) koji su u svezi s proračunom nastali tijekom jedne fiskalne godine. Glavna knjiga trezora i Jedinstveni račun trezora predstavljaju osnovni sustav za upravljanje javnim sredstvima,
- m) **Javna sredstva** – su sredstva koja uključuju proračun, utroške poreznih i neporeznih prihoda, pristojba, prihoda nastalih pružanjem javnih i drugih usluga, kredita, grantova, donacija, i sl. Sva se javna sredstva obvezno polažu (uplaćuju) i povlače (troše) s Jedinstvenog računa trezora.

2. Pravna osnova

Na financije u školama odnose se sljedeći propisi:

- Zakon o proračunima u FBiH
(„Sl. novine Federacije BiH“, broj: 19/06)
- Zakon o trezoru u FBiH
(„Sl. novine Federacije BiH“, broj: 19/03)

- Zakon o izvršavanju proračuna Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu („Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/07)
- Uputa o izvršavanju proračuna s Jedinstvenog računa trezora („Sl. novine Federacije BiH“, broj: 94/07)
- Uredba o utvrđivanju vlastitih prihoda i načinu i rokovima raspodjele („Sl. novine Federacije BiH“, broj: 11/07)
- Uputa o uplatama i korištenju grantova i donacija za proračunske korisnike („Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 11/07)
- Odluka o utvrđivanju kriterija za financiranje osnovnih i srednjih škola i domova učenika na području Zeničko-dobojskog kantona („Sl. novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 9/07)
- Ostale upute i pravilnici, koje donosi Ministarstvo financija Zeničko-dobojskog kantona

3. Financijsko izvješćivanje

Prema dosadašnjim odredbama Zakona o osnovnoj školi i Zakona o srednjoj školi, jedan od redovitih poslova i zadataka školskih odbora bio je usvajanje izvješća o financijskom poslovanju škole. Odredbama Zakona o trezoru u FBiH definirana je obveza poslovanja svih proračunskih korisnika putem Jedinstvenog računa trezora i gašenje svih transakcijskih računa i podračuna koje su proračunski korisnici otvorili kod poslovnih banaka.

Ujedno je odredbama Zakona o proračunima u FBiH (dio 3. Financijsko izvješćivanje i revizija) definirana obveza Ministarstva financija izraditi konsolidirani godišnji obračun za proračunske korisnike i godišnji obračun za prethodnu fiskalnu godinu do 15. svibnja tekuće godine. Ovim Zakonom je, također, utvrđena obveza Ministarstva financija, Vladi Zeničko-dobojskog kantona dostaviti izvješće o izvršenju Proračuna Zeničko-dobojskog kantona za prethodnu godinu, a izvješće Vlada dostavlja Skupštini Zeničko-dobojskog kantona na usvajanje.

U tom smislu uprava škole nema više obvezu podnošenja, a školski odbori usvajanja, izvješća o financijskom poslovanju škole, ali postoji obveza uprave škole školskom odboru podnijeti periodična izvješća (polugodišnje i godišnje) o izvršenju odobrenog zakonskog proračuna škole po vrstama troškova (kontima) i izvorima sredstava (proračunska, vlastita, donacije).

Člankom 62. Zakona o izvršavanju proračuna Zeničko-dobojskog kantona za 2008. godinu ³⁶, definirano je da je odgovornost za planiranje troškova i stvaranje obveza u okviru propisanog proračuna (izvršavanje proračuna) isključivo na rukovoditelju proračunskog korisnika (ravnatelj škole).

Rokovi	Aktivnost
1.kolovoza	Proračunski korisnici izrađuju i upućuju proračunski zahtjev za iduću fiskalnu godinu
1.listopada	Resorno ministarstvo objedinjava proračunske zahtjeve i proslijeđuje konsolidiran zahtjev Ministarstvu financija. Ministarstvo financija sačinjava Nacrt proračuna i proslijeđuje ga Vladi Kantona.
1.studenoga	Vlada Kantona proslijeđuje Skupštini Kantona prijedlog proračuna.

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

4. Izrada proračunskog zahtjeva

Upravu je škole obvezno sačiniti i prema resornom ministarstvu uputiti proračunski zahtjev za sljedeću fiskalnu godinu, najkasnije do 1.kolovoza tekuće godine. Svoje pojedinačne zahtjeve proračunski korisnici sačinjavaju sukladno Uputi koju sačinjava Ministarstvo financija.³⁷ Uputom se definira način i elementi za izradu proračunskog zahtjeva, rokovi za izradu i podnošenje zahtjeva za dodjelu sredstava, te ograničenja glede potrošnje za proračunske korisnike.

Ministarstvo za obrazovanje, znanost, kulturu i šport Zeničko-dobojskog kantona, kontrolira prispjele zahtjeve proračunskih korisnika iz svoje nadležnosti, sačinjava konsolidirani zahtjev na razini obrazovanja i dostavlja ga Ministarstvu financija. Ministarstvo financija sačinjava Nacrt proračuna Zeničko-dobojskog kantona i najkasnije do 1.studenoga tekuće godine upućuje Vladi Zeničko-dobojskog kantona. U ovoj fazi Ministarstvo financija izvršava kontrolu i usuglašavanje dostavljenih proračunskih zahtjeva s planiranim ukupnim prihodima i nakon obavljenih konzultacija s proračunskim korisnicima predlaže visinu sredstava za svakog proračunskog korisnika. Prijedlog proračuna Vlada Zeničko-dobojskog kantona upućuje Skupštini na usvajanje najkasnije do 1.studenoga tekuće godine.

Proračunski korisnici, sukladno Uputi o izvršavanju proračuna s Jedinственог računa trezora, obvezni su za planirane „vlastite prihode“ planirati i rashode. Znači, za planirane „vlastite prihode“ koje proračunski korisnici mogu ostvariti na osnovi izvršenih usluga trećim osobama (obrazovanje izvanrednih kandidata, prihodi ostvareni u radionicama za praktičnu obuku učenika, iznajmljivanje imovine, rad auto - škola, prihodi od upisnina, izdavanje prijepisa i sl.), neophodno je planirati rashode, s obzirom na to, da svaki vlastiti prihod prethodno iziskuje određena ulaganja (plaće, ugovori s vanjskim suradnicima, materijal, opremu, tekuće i druge izdatke).

Primjer izrade proračunskoga zahtjeva

U skladu sa Zakonom o proračunima – proračunima u FBiH /»Sl. novine FBiH«, broj: 19/06/ potrebno je Ministarstvu dostaviti Prijedlog svog zahtjeva za proračunska sredstva za fiskalnu 2009. godinu.

Prijedlozi zahtjeva proračunskih korisnika moraju sadržavati:

1. Prihode i primitke (uključujući prihode koji se smatraju prihodima proračunskih korisnika i izdatke koji se pokrivaju iz svih izvora prihoda).
2. Rashode i izdatke (razvrstati ih po kategorijama propisanim u kontnom planu za proračun i proračunske korisnike).
 - a) broj i struktura zaposlenih za koje se traže proračunska sredstva
 - b) prijedloge zahtjeva koji se odnose na buduće obveze i višegodišnje izdatke, uključujući investicijske projekte koje treba podnijeti odvojeno od projekcije izdataka za fiskalnu 2009. godinu
 - c) kapitalni izdatci (pripadajući iznos za proračunsku 2009. godinu investicijskih projekata ili višegodišnjih obveza)
 - d) sažeto tekstualno obrazloženje svake navedene stavke pod a., b. i c.
3. Posebno treba prikazati iznos proračunskih prihoda i izdatke koji će se financirati tim sredstvima.
4. Prijedlog zahtjeva se popunjava na razini aktivnosti, odnosno nadležnosti koje je proračunski korisnik imao u 2008. godini, kao i mogućih izvjesnih novih aktivnosti u 2009. godini.
5. Ukoliko se kod proračunskog korisnika pojavi izdatak koji se ne može podvesti niti pod jednu skupinu navedenu u zahtjevu za tekuće izdatke, proračunski 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 (sukladno kontnom planu za proračun i proračunske korisnike), kao i vrstu kapitalnog izdatka.

³⁷ Članak 15. Zakona o proračunima u FBiH, „Sl. novine Federacije BiH“, broj: 19/06).

ZAHTEJEV ZA TEKUĆE IZDATKE ZA 2009. GODINU

Proračunski korisnik naziv

Proračunska 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 porodičnog bolovanja)	
3.	611221	- naknade za topli obrok	
	611224	- naknade za regres za godišnji odmor	
	611211	- naknade za prijevoz na posao i s posla	
		- naknade za korištenje osobnog vozila (izuzetak posl. put.)	
	611225	- otpremnine zbog odlaska u mirovinu	
	611227	- pomoć radnicima za slučaj smrti užeg člana obitelji i liječenje	
		- naknade za privremene i povremene poslove (Ugovori o djelu)	
4.	612100	Doprinosi poslodavaca	
5.	613000	Izdatci za materijal i usluge (5.1. – 5.9.)	
5.1.	613100	Putni troškovi	
	613114	- troškovi prijevoza i smještaja za službeni put u zemlji	
	613115	- troškovi dnevnica u zemlji	
	613121	- troškovi prijevoza i smještaja za službeni put u inozemstvo	
	613125	- troškovi dnevnica u inozemstvu	
5.2.	613200	Izdatci za energiju	
	613221	- izdatci za električnu energiju	
		- izdatci za centralno grijanje	
		- izdatci za lož ulje	
	613214	- izdatci za ugalj i plin	
	613215	- izdatci za drvo	
5.3.	613300	Izdatci za komunalne usluge	
	613321	- izdatci za vodu i kanalizaciju	
	613322	- PTT troškovi	
	613323	- izdatci usluga odvoza smeća	
5.4.	613400	Nabava materijala	
		- izdatci za obrasce i papir	
		- izdatci za računalni materijal	
	613413	- izdatci za stručnu literaturu	
	613471	- materijal za opravke	

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

	613410	- izdatci za ostali admin. mater.	
	613481	- izdatci za odjeću (HTZ)	
	613484	- izdatci za materijal za čišćenje	
	613481	- izdatci za otpis sitn. inventara	
5.5.	613600	Unajmljivanje prostora i opreme	
5.6.	613500	Izdatci za usluge prijevoza i goriva	
		- gorivo	
		- prijevozne usluge	
5.7.	613700	Izdatci za tekuće održavanje i opravke	
		Izdatci za tekuće održavanje zgrada	
		Izdatci za tekuće održavanje opreme	
		Usluge opravke i održavanje vozila	
5.8.	613800	Izdatci osigur. bankarskih usluga i usl. platnog prom.	
5.9.	613900	Ugovorene usluge	
		- Izdatci za informiranje i odnose s javnošću	
		- Usluge za stručno obrazovanje	
		- Stručne usluge	
	613914	- Usluge reprezentacije	
		- Ostali izdatci informiranja	
	613922	- Izdatci za stručne ispite	
		UKUPNI TEKUĆI IZDATCI (1+4+5)	

ZAHTJEV ZA KAPITALNE IZDATKE ZA 2009. GODINU

Proračunski korisnik naziv

Proračunska organizacija

KOD PROJEKTA PRIORITET	EKONOMSKI KOD/ NAZIV PROJEKTA	821 200 Nabava građevin. m.	821 300 Nabava opreme	821 400 Nabava ostal. stalnih sredst.	821 500 Nabava stalnih sred. u obl. prava	821 600 Rekonstrukcija i investicijsko održavanje	UKUPNO
	2	3	4	5	6	8	8
UKUPNO ZA PRORAČUNSKOG KORISNIKA							

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

OBRAZAC PRORAČUNSKOG ZAHTJEVA ZA 2009. GODINU													
Proračunski korisnik naziv													
Proračunska organizacija													
Proračunski zahtjev za financiranje tekućih rashoda u 2009. godini													
Red. br.	Ekonomski kod	Vrsta izdataka	Rashodi koji se financiraju iz proračuna		Rashodi koji se financiraju iz vlastitih prihoda		Rashodi koji se financiraju iz donacija		Ukupno (proračun + vlastita sredstva + donacije)				
			Usvojeni proračun 2008.	Proračunski zahtjev 2009.	Usvojeni proračun 2008.	Proračunski zahtjev 2009.	Usvojeni proračun 2008.	Proračunski zahtjev 2009.	Usvojeni proračun 2008.	Ocjena izvršenja 2009.	Proračunski zahtjev 2008.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TABELA 1	
1		A TEKUĆI RASHODI (2 + 15 + 16 + 64 + 73 + 74)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	611000	Plaće i naknade troškova zaposlenika (3+4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	611100	Bruto plaće i naknade							0		0		
4	611200	Naknade troškova zaposlenika i skupštinskih zastupnika (5. do 14.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5	611210	Naknade za prijevoz i troškove smještaja							0		0		
6	611221	Naknade za topli obrok tijekom rada							0		0		
7	611224	Regres za godišnji odmor							0		0		
8	611225	Otpremnine zbog odlaska u mirovinu							0		0		
9	611226	Jubilarne nagrade							0		0		
10	611227	Pomoć u slučaju smrti ili teže invaliditeta							0		0		
11	611228	Naknada za rad povjerenstava							0		0		
12	611229	Porez na dodatna primanja							0		0		
13	611240	Naknade skupštinskim zastupnicima							0		0		
14		Ostale naknade zaposlenicima							0		0		

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

[illegible]

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

[illegible]

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

65	614100	Grantovi drugim razinama vlasti																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
70	614600	Subvencije financijskim institucijama																0				0
71	614700	Grantovi u inozemstvu																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 razinama vlasti																0				0
76	615200	Kapitalni grantovi pojedincima i neprofitnim organizacijama																0				0
77	821000	Nabava stalnih sredstava (78. do 83.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0
78	821110	Nabava zemljišta, šuma i višegodišnjih zasada																0				0
79	821200	Nabava građevin. materij.																0				0
80	821300	Nabava opreme																0				0
81	821400	Nabava ostalih stalnih sredstava																0				0
82	821500	Nabava stalnih sredstava ...																0				0
83	821600	Rekonstrukcija i investicijsko održavanje																0				0
84	822000	Pozajmljivanje i sudjelovanje 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 proračunskog zahtjeva za proračunske korisnike Zeničko-dobojskog kantona.

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Slijedi primjer odobrenog proračuna za jednu školu Zeničko-dobojskog kantona.

Proračunski korisnik naziv: JU OSNOVNA ŠKOLA „xxx“

Proračunska organizacija 22.020.999

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

PRIRUČNIK ZA OBUKU ŠKOLSKIH ODBORA

Na temelju odobrenog proračuna, škole dostavljaju mjesečne operativne planove za sredstva.

Primjer:

Proračunski korisnik naziv: JU OSNOVNA ŠKOLA „xxx“

Proračunska organizacija 22.020.999

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

Dakle, na osnovu odobrenog proračuna ravnatelj škole je dužan školskom odboru podnositi polugodišnje i godišnje izvješće o izvršenju odobrenog proračuna po vrstama troškova i izvorima sredstava.

Rasprava:

1. Kako se mogu povećati vlastiti prihodi škole?
2. U koje namjene se mogu iskoristiti vlastiti prihodi, primjerice od obrazovanja izvanrednih kandidata?
3. Koja je procedura osiguranja sredstava, primjerice u slučaju obrušavanja stropa u nekoj od učionica, a takav izdatak nije planiran kroz proračunski zahtjev, niti je odobren?

5. Imovina škole

a) redoviti godišnji popis

U sklopu redovitih aktivnosti na godišnjem popisu imovine Kantona, i škole imaju obvezu izvršiti redoviti godišnji popis imovine, a da bi se ove aktivnosti pravilno i pravodobno obavile, školski odbori imaju obvezu:

- imenovati popisna povjerenstva na prijedlog rukovoditelja proračunskog korisnika (ravnatelja škole),
- razmatrati i usvajati izvješća (elaborate) popisnih povjerenstava s Odlukama o načinu knjiženja i likvidacije, eventualnih, utvrđenih viškova ili manjaka 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, znanost, kulturu i šport. Suglasnost za iznajmljivanje imovine škole Ministarstvo za obrazovanje, znanost, kulturu i šport daje po prethodno dostavljenom mišljenju i suglasnosti školskoga odbora.

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

Prikupljena sredstva od zakupa smatraju se vlastitim prihodom škole u smislu članka 14., Odluke o utvrđivanju kriterija za financiranje osnovnih i srednjih škola i domova učenika na području Zeničko-dobojskog kantona ³⁸.

6. Blagajnički maksimum

Na početku proračunske godine školski odbor donosi prijedlog odluke o visini blagajničkog maksimuma za tu proračunsku godinu. Prijedlog odluke škola dostavlja Ministarstvu financija putem resornog ministarstva. Konačnu odluku o visini blagajničkog maksimuma za svakog proračunskog korisnika pojedinačno, svojim aktom, utvrđuje ministar Ministarstva financija. Odlukom o visini blagajničkog maksimuma obvezno se određuje i odgovorna osoba za rukovanje gotovinom.

7. U sklopu **ostalih redovitih aktivnosti** školski odbori donose odluke, sukladno pravilnicima i procedurama škola, koje propisuje resorno ministarstvo, odnosno, Ministarstvo financija, a tiču se, primjerice, odluka o visini upisnine za redovite učenike srednjih škola, visini upisnine za izvanredne polaznike (školoвање odraslih), uporabe mobilnih i fiksnih telefona, odluke o stručnom obrazovanju i usavršavanju zaposlenika sukladno odobrenim proračunskim sredstvima, ustupanju termina u školskim dvoranama lokalnim športskim klubovima uz naknadu, i sl.

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

UMJESTO ZAKLJUČKA

Jedan od bitnih preduvjeta za kvalitetan rad školskih odbora jeste raznolikost njihovog sastava. Svi školski odbori, da bi bili uspješni, moraju da budu uspostavljeni sukladno 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 školskoga odbora mogla pomoći pri učinkovitijem obavljanju ovoga posla, veće građansko uvažavanje uloge školskoga 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 pristrane političke programe».³⁹

³⁹ Misija OEES-a u BiH (2006.) «Školski odbori u BiH: mogući zagovornici promjena i odgovornog stava u obrazovanju» <http://www.oscebih.org/documents/7059-cro.pdf>

REFERENTNI MATERIJALI

- Brajša P. (1994.) «Pedagoška komunikologija», Školske novine, Zagreb
- Backman E. I Trafford B. (2007.) «Demokratsko upravljanje školama», Vijeće Europe, 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 OESS-a u BiH (2006.) «Priručnik za rad vijeća učenika srednjih škola»
- Misija OESS-a u BiH (2007.) «Vodič za rad vijeća roditelja u osnovnim i srednjim školama»
- Misija OESS-a u BiH (2006.) «Školski odbori u BiH: mogući zagovornici promjena i odgovornog stava u obrazovanju»
- Misija OESS-a u BiH (2006.) «Međunarodne obveze i dužnosti BiH u oblasti obrazovanja»
- Misija OESS-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 Europu, Szentendre, Mađarska
- Vukosavljević, N. (2000.) «Priručnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata za rad s odraslima», Centar za nenasilnu komunikaciju, Sarajevo

PRIVITAK

PRIVITAK 1: PRIMJER UGOVORA O RADU SA SVIM POTREBNIM ELEMENTIMA UGOVORA

Na osnovu članka 101. Zakona o radu ZOR («Službene novine F BiH» 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

Članak 1.

Ugovor o radu zaključuje se na neodređeno vrijeme, sukladno Zakonu i općim aktima poslodavca.

Članak 2.

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

Članak 3.

Ugovorne strane su suglasne da je mjesto rada zaposlenika u sjedištu Poslodavca tj. u _____ u
Ul. _____

Članak 4.

Zaposlenik će obavljati poslove: _____.

(Realizacija odgojno-obrazovnih zadataka po nastavnom planu i programu iz oblasti _____).

Pored osnovnog opisa poslova iz prethodnoga stavka zaposlenik je dužan obavljati i druge poslove sukladno odredbama Pravilnika o radu.

II. RADNO VRIJEME

Članak 5.

Zaposlenik će raditi u punom radnom vremenu od 40 (četrdeset) sati tjedno - norma sati po rješenju o 40-satnom radnom tjednu.

Raspored radnog vremena utvrđuje se aktom o unutarnjem ustrojstvu poslova i zadataka i po rješenju ravnatelja.

III. PLAĆE I NAKNADE

Članak 6.

Za obavljanje poslova iz članka 4. ovog Ugovora, kada zaposlenik radi u redovitom radnom vremenu, Poslodavac se obvezuje zaposleniku isplaćivati plaću sukladno odredbama Zakona o radu, Kolektivnog ugovora i drugih propisa i odluka Vlade Kantona kojima su uređena ova pitanja.

Plaću iz prethodne stavke ovoga članka čine: osnovna plaća, dodatci na osnovnu plaću, naknade plaće, kao i stimulativni dio plaće.

Članak 7.

Zaposlenik ima pravo na dodatak na osnovnu plaću za svaku navršenu godinu radnoga staža sukladno Kolektivnom ugovoru i Pravilniku 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 razdoblje u kojem ne radi u slučajevima: obrazovanja i stručnog usavršavanja, seminara, izleta, stručnih ekurzija, blagdana, bolovanja, plaćenog odsustva, te drugim slučajevima predviđenim Zakonom.

Članak 8.

Poslodavac se obvezuje plaću i naknade iz članka 6. i 7. ovog Ugovora isplaćivati mjesečno, najkasnije do 10. (desetog) u mjesecu za prethodni mjesec.

Prilikom isplate plaće poslodavac se obvezuje zaposleniku uručiti pismeni obračun plaće, a djelatnik prihvaća da pojedinačne plaće nisu javne.

IV. ODMORI I ODSUSTVA

Članak 9.

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

Vrijeme iz stavka 1. ovog članka ne uračunava se u radno vrijeme.

Članak 10.

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

Članak 11.

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

Tjedni odmor iz stavka 1. ovog članka zaposlenik će koristiti subotom i nedjeljom.

Članak 12.

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

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

V. ZABRANA NATJECANJA ZAPOSLENIKA S POSLODAVCEM

Članak 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

Članak 14.

Ovaj Ugovor o radu prestaje iz razloga propisanih člankom 86. ZOR-a.

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

Poslodavac može otkazati ugovor o radu bez poštivanja otkaznog roka iz prethodnoga stavka, kada, zbog kršenja obveza iz radnoga odnosa ili zbog neispunjavanja obveza iz ovog Ugovora, nastavak radnoga odnosa nije moguć.

VII. OTPREMNINA

Članak 15.

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

Na otpremninu iz stavka 1. ovog članka nema pravo zaposlenik ako mu se otkazuje ugovor o radu zbog kršenja obveza iz radnoga odnosa ili zbog neispunjavanja obveza iz ovog Ugovora.

VIII. POSLJEDICE NEPRIHVATANJA PONUDE ZA ZAKLJUČIVANJE UGOVORA

Članak 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

Članak 17.

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

Članak 18.

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

Ur.br.

U _____.

Ravnatelj

M.P.

Zaposlenik

OBUKA ŠKOLSKIH ODBORA

Za izvođenje teorijskog i praktičnog dijela obuke voditelju su neophodni:

- projektor
- platno
- računalo
- flip chart
- papir za flip chart
- flomasteri
- papir A4
- samoljepljivi papir (stik)
- bilježnice za sudionike
- olovke

Materijali:

- prezentacija u Power Pointu (predavanja i vježbe)
- Priručnik za obuku školskih odbora
- dokumenti:
 - Europska konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda
 - Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima
 - Međunarodna konvencija o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije
 - Konvencija UN-a o pravima djeteta
 - Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju
- preslici vježbi za sudionike
- obrazac za procjenu treninga

VREDNOVANJE I PROCJENJIVANJE

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

- utvrditi jesu li sudionici obuke svladali dio (oblast) obuke,
- utvrditi jesu li vaši ciljevi i očekivanja sudionika obuke ispunjeni,
- da na temelju procjene cjelokupne obuke možete utvrditi njezinu svrsishodnost za daljnje izvođenje, izvršiti njezino korigiranje ili promicati (poboljšati) neke dijelove obuke.

Procjene se mogu izvoditi:

- tijekom vježbi
- usmenim pitanjima tijekom obuke, na kraju dana obuke i na kraju cjelokupne obuke
- popunjavanjem obrazaca s *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 možete izvesti:

a) Pitanjima

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

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

b) Kvadrati istine

Iscrtajte na papiru četiri kvadrata u kojima će pisati:

1. Korist od obuke
2. Zanimljivost obuke
3. Raspoloženje tijekom obuke
4. Vještina voditelja tijekom obuke

Korist od obuke	Zanimljivost obuke
Raspoloženje tijekom obuke	Vještina voditelja tijekom obuke

U svaki kvadrat sudionici obuke unose ocjenu 1 (najlošije) do 5 (najbolje).

Zbrajajte ocjene tijekom obuke i uspoređujte ih.

c) Ocjena predavanja i vježbi

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

Primjerice:

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

Procjena obuke

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

Primjerice:

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 obvezama u poslu koji radim?
4. Ocjena kvalitete prezentacije (predavanja) i vježbi tijekom obuke.
5. Ocjena kvalitete znanja i vještina voditelja obuke u radu sa skupinom.

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