



**ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ
ШКОЛСКИХ ОДБОРА У
ЗЕНИЧКО-ДОБОЈСКОМ КАНТОНУ**

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ

ШКОЛСКИХ ОДБОРА У
ЗЕНИЧКО-ДОБОЈСКОМ КАНТОНУ

2008. године

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА У ЗЕНИЧКО-ДОБОЈСКОМ КАНТОНУ

Припремила: Ума Исић

ISBN 978-92-9235-296-7

Објављивање овог приручника омогућено је захваљујући финансијској подршци
Мисије ОЕБС-а у Босни и Херцеговини и Амбасаде Савезне Републике Њемачке.

О ПРОЈЕКТУ

„Као што сви грађани у демократском друштву имају права и дужности, тако и школа, родитељи и ученици имају низ права и дужности у школи. То значи да сви заједнички носе одговорност за социјални развој и стручно усавршавање ученика током школовања.

Када су све стране свјесне својих права и одговорности, онда је јасније шта могу једни од других да очекују. На тај начин се ствара основ успјешног дијалога и корисне сарадње“.¹

Ulla Tórnæs

Држава Босна и Херцеговина (БиХ) пролази кроз период у којем се одвија транзиција у бројним областима, а у које спадају: процес демократизације, економска транзиција, послеријатна обнова, напори на изградњу државе и иницијатива за изградњу мира. Земља тежи ка чланству у Европској унији и ради на томе да задовољи услове који претходе том пријему. У оваквој фази са сложеним реформским процесима, Мисија Организације за европску безбједност и сарадњу (ОЕБС) у БиХ пружа помоћ при рјешавању тешкоћа и проблема у процесу реформе образовања.

Образовање је јавна дјелатност која прожима готово свако домаћинство, скоро сви одрасли људи похађали су школу, и скоро свака породица има дјецу која похађају школу. Зато је реформа образовања брига цијеле земље и свих њених грађана.

Пројекат обуке школских одбора на подручју Зеничко-добојског кантона под називом „Добро управљање у образовању – школски одбори као заговорници промјена и одговорности у образовању“ је пилот-пројекат Одјељења за образовање Мисије ОЕБС-а у Босни и Херцеговини. Надовезује се на резултате Извјештаја о школским одборима,² који је Одјељење објавило децембра 2006. године, након тромјесечног истраживања, консултација и анализа. Циљ пројекта је побољшање ефикасности рада одбора путем израде приручника за обуку школских одбора у складу с Оквирним законом о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини, Законом о основној школи и Законом о средњој школи Зеничко-добојског кантона, затим обуке за водитеље те пружањем подршке низу радионица за унапређење знања и вјештина дијела школских одбора у Зеничко-добојском кантону. Сврха пројекта била је развој метода и средстава за постизање стручне и деполитизоване школске управе у БиХ.

Пројекат је реализован у периоду од децембра 2007. до децембра 2008. године.

¹ Gungor H. (2002.) „Rettigheder og pligter i folkskolen“, Franzen Offset A/S, Kobenhavn

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

ЗАХВАЛНОСТ

Што се пред вама налази Приручник за обуку чланова школског одбора припада Радној групи која је, уз помоћ упутстава Одјељења за образовање Мисије ОЕБС-а и Савјетодавног одбора³, израдила Приручник у складу с Оквирним законом о основном и средњем образовању, односно Законом о основној школи и Законом о средњој школи Зеничко-добојског кантона и на основу одговарајућег искуства чланова Групе.

У складу с описом послова Радне групе, а који је уређен Писмом о преузимању обавеза Радне групе за израду Приручника за обуку школских одбора у Зеничко-добојском кантону, састављена је Радна група од представника слједећих установа: Министарства образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона, Педагошког завода Зеничко-добојског кантона, школа, Синдиката основног образовања Зеничко-добојског кантона и Просвјетне инспекције.

Радну групу чинило је тринаест чланова, а то су:

- **Расема Бећар,** секретар Основне школе “Сафвет-бег Башагић” Високо
- **Фатима Кадрић,** директор Основне школе “Мула Мустафа Башескија” Какањ
- **Маид Прачић,** секретар Министарства образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона;
- **Невзета Резаковић,** стручни савјетник за правне и опште послове у Педагошком заводу Зеница
- **Вахид Мулић,** савјетник у Педагошком заводу Зеница⁴;
- **Сеад Појскић,** просвјетни инспектор;
- **Селведин Шаторовић,** предсједник Синдиката основног образовања и васпитања Зеничко-добојског кантона;
- **Един Кршлак,** наставник у Основној школи “Муса Ћазим Ћатић” у Зеници;
- **Ружица Јукић-Езгета,** предсједник Школског одбора у Музичкој школи, Жепче;
- **Рамиз Бибић,** савјетник министра образовања у Министарству образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона;
- **Мухарем Сарачевић,** директор Средње мјешовите школе Тешањ;
- **Ивица Матошевић,** наставник у Основној школи “Иван Фрањо Јукић” Усора;
- **Небојша Васиљевић,** шеф Одсјека за економско-финансијске послове у сектору за образовање и науку при Министарству образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона.

³ Савјетодавни одбор чинили су Министар образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона госпођа Зденка Мерџан, директор Педагошког завода Зеница, госпођа Муневера Селмановић и директор Одјељења за образовање Мисије ОЕБС-а у БиХ, господин Клод Кифер.

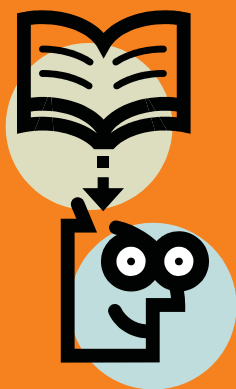
⁴ Господин Мулић од маја 2008. године обавља послове и дужности савјетника у Просвјетно-педагошком заводу Кантона Сарајево.

САДРЖАЈ

УВОДНЕ РИЈЕЧИ	7
I ЗАКОНОДАВСТВО	9
1. Реформа образовања у Босни и Херцеговини	9
1.1. Неопходност реформе образовања у БиХ	9
1.2. Улога ОЕБС-а у реформи образовања у БиХ	10
1.3. Међународне обавезе БиХ у области образовања	10
2. Осврт на Оквирни закон о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини	11
2.1. Оквирни закон о основном и средњем образовању	11
2.2. Школски одбори као дио реформе образовања	12
2.3. Правни основ за функционисање школских одбора	13
2.3.1. Оквирни закон о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини	13
2.3.2. Законски прописи на осталим нивоима	14
3. Управљање и руковођење школом	14
4. Надлежности школског одбора	17
5. Састав, критеријуми за избор чланова школског одбора	18
6. Надлежности директора школе	19
7. Избор, именовање и разрешење дужности директора	21
7.1. Избор и именовање директора	21
7.2. Разрешење дужности директора	24
8. Рад школских одбора	28
9. Радно законодавство	31
9.1. Заснивање радног односа	31
9.2. Закључивање уговора о раду	32
9.3. Уговор о раду с приправником	34
9.4. Уговор о раду са непуним радним временом	34
10. Привремени и повремени послови	34
11. Одмори	35
12. Одсуство с посла	36
13. Заштита права радника	37
13.1. Заштита жене и материнства	37
14. Плате и накнаде плата	37
14.1. Плата	37
14.2. Накнада плате	38
14.3. Заштита плате и накнада плате	38
15. Престанак уговора о раду	38
15.1. Начин престанка уговора о раду	38
15.2. Отказ уговора о раду	39
15.3. Форма и трајање отказног рока	39
15.4. Отказ с понудом измијењеног уговора о раду	40
15.5. Програм збрињавања вишка радника	40
15.6. Отпремина	40
16. Остваривање права и обавеза из радног односа	41
16.1. Одлучивање о правима о обавезама из радног односа	41
16.2. Заштита права из радног односа	42
16.3. Права посланика и функционера	42

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

17.	Правилник о раду	42
18.	Учешће радника у одлучивању – савјет радника	42
19.	Колективни уговори	43
20.	Мирно рјешавање колективних радних спорова	43
20.1.	Мирење	43
20.2.	Арбитража	44
21.	Штрајк	44
II	КОМУНИКАЦИЈА	45
1.	Комуникација	45
2.	Активно слушање	57
3.	Обављање разговора за посао	61
4.	Доношење одлука и комуникација	63
4.1.	Сврха и врсте састанака	71
4.2.	Припремање састанка	72
4.3.	Ток састанка	74
4.4.	Закључци састанка	74
5.	Заговарање у јавности	77
III	ФИНАНСИЈЕ	79
1.	Појашњење термина из области финансија	80
2.	Правни основ	80
3.	Финансијско извјештавање	81
4.	Израда буџетског захтјева	82
5.	Имовина школе	91
6.	Благајнички максимум	91
IV	УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА	92
V	РЕФЕРЕНТНИ МАТЕРИЈАЛИ	93
VI	ПРИЛОГ	94
VII	ОБУКА ШКОЛСКИХ ОДБОРА	97



УВОДНЕ РИЈЕЧИ

Поштовани водитељи обука,

Прије него што приступите извођењу обуке, користећи овај Приручник, не заборавите да помажете људима да науче или унаприједи вјештине које ће им омогућити њихово лично или професионално усавршавање.

Приручник је намијењен обуци школских одбора из области законодавства, комуникације и финансија. У сваком од поглавља, уз теоријски дио, припремљене су вјежбе помоћу којих ћете утврдити или унаприједити знање учесника обуке о наведеним областима, али и извршити својеврсну процјену разумијевања дијелова поглавља, односно обуке код учесника.

Материјал је написан да се може користити како за самостално учење тако и као додатак обуци или као референтни материјал. На почетку сваког поглавља налазе се кључна питања која су обрађена и која вам, при читању, могу да служе као увод у тему (потпоглавље) о којем ћете говорити, односно да вас подстакну да размислите о свом искуству о теми.

„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 svom svakodnevnom životu.“⁵

Упознајте групу са којом ћете да спроведете обуку. Обуку почните питањима:

- Ко су учесници обуке?
- Чиме се учесници тренутно баве, гдје раде?
- Да ли имају претходно искуство у вези с обуком школских одбора или су почетници?
- На основу чега су одабрани да присуствују обуци?
- Која је старосна доб и пол групе?
- Да ли су учесници из реда локалне заједнице, оснивача или радника?
- Да ли се већ међусобно познају или не?

Када сте се упознали с учесницима треба да се упознате и са њиховим очекивањима у вези обуке.

Питајте:

Који су њихови циљеви, и како ћете им, као водитељ, помоћи да остваре своје циљеве.

На листу папира исцртајте ДРВО ЖЕЉА на које ћете, на самогепљивим папирима, залијепити исписана очекивања учесника обуке. Прочитајте очекивања учесника на почетку и на крају обуке.

Тако ћете:

- На почетку обуке – моћи да коригујете свој приступ према очекивањима учесника;
- На крају обуке – извршити процјену да ли су ваши циљеви и циљеви учесника постигнути.

⁵ Пери В. (Perry V.) (2001.) „Увод у технике тренинга“ Међународни комитет за помоћ (International Rescue Committee), Сарајево

На крају, за успјешну обуку, дајемо и неколико савјета:

1. Простор у којем изводите обуку мора да буде довољно велики и свијетао;
2. Уклоните све столице које вам нису потребне. На одговарајуће мјесто поставите флипчарт или пројектор, који без напрезања морају да буду доступни свим учесницима;
3. Обезбиједите довољно папира, фломастера, биљежница и оловака;
4. Обезбиједите простор за освјежење (кафа, вода) у близини сале за обуку;
5. У комуникацији с учесницима користите свакодневни рјечник, једноставне и концизне реченице;
6. Будите оптимистични, ведри и занимљиви;
7. Одржавајте стални контакт – и вербално и невербално са групом људи којој говорите;
8. Добро се припремите за тему о којој ћете говорити,
9. Учините обуку динамичном и - комбинујте методе рада - предавања и вјежбе;
10. Најважније – УЖИВАЈТЕ У ПОСЛУ КОЈИ РАДИТЕ.



ЗАКОНОДАВСТВО

1. Реформа образовања у Босни и Херцеговини

- Зашто је у Босни и Херцеговини била неопходна реформа образовања?
- Која је улога ОЕБС-а у реформи образовања у БиХ?
- Које је обавезе преузела БиХ у области образовања?

1.1. Неопходност реформе образовања у БиХ

Босна и Херцеговина је 24. априла 2002. године примљена у чланство Савјета Европе и једна од постпријемних обавеза БиХ била је усвајање закона о школству, у року од двије године од тренутка приступа Савјету Европе.⁶

Надлежни органи у БиХ су 21. новембра 2002. године представили Стратегију реформе образовања Савјету за спровођење мира у Бриселу. Стратегија реформе образовања обиман је документ, у чијој изради су учествовали домаћи стручњаци за образовање и представници надлежних органа, те родитељи, наставници, ученици и представници међународне заједнице. У Стратегији се наводе циљеви реформе образовања и мјере које је неопходно предузети како би се зацртани циљеви остварили, док се циљ првенствено своди на развијање савременог, деполитизованог, веома квалитетног система образовања у БиХ, гдје би свима био омогућен потпун и равноправан приступ.

Од самог потписивања, Стратегија реформе образовања служила је као основ за план реформе образовања и њоме су се у свом раду, а у настојањима да изврше дата обећања, руководиле бројне радне групе и стручњаци. У напретку који је остварен Стратегијом, обезбијеђени су и услови за доношење Оквирног закона о основном и средњем образовању у БиХ, те законских прописа на нивоу кантона, Републике Српске и Брчко Дистрикта, којима су омогућени: неопходан законски оквир, структура и механизми за убрзано усвајање стандарда и норми у образовању, којима ће се доћи до система упоредивог с осталима у Европи.

Будући да је политика имала превласт над цјелокупним образовањем у БиХ, трпјели су квалитет образовања и стандарди; наставни планови и програми и уџбеници разликују се по регионима и, у највећој мјери, зависе од етничке припадности; наставници који су тек завршили школу понекад се тешко хватају у коштац с изазовима на које наилазе у свакодневном животу и раду.

Процјењује се да је, у периоду од 1996. до 2001. године, око 92 000 младих људи отишло из БиХ⁷, а недавним испитивањем је утврђено да би скоро четвртина испитаника вољела да заувјек оде из БиХ. У БиХ се мора убрзано радити на реформи образовања, јер млади људи морају да буду сигурни да могу добити квалитетно образовање, које им је потребно да се припреме за будућност, без обзира гдје живе у БиХ.

⁶ (Види – Парламентарна скупштина Савјета Европе, „Мишљење о чланству БиХ у Савјету Европе“, Мишљење бр. 234 (2002) – усвојено 22. јануара 2004. године)

⁷ Програм Уједињених нација за развој (UNDP), Извјештај о друштвеном развоју, Босна и Херцеговина, 2002. године

1.2. Улога ОЕБС-а у реформи образовања у БиХ

Мисија ОЕБС-а у БиХ има активну улогу у реформи образовања у БиХ још од јула 2002. године, када је, на захтјев Високог представника, и у складу с одлуком Сталног савјета ОЕБС-а, Мисија преузела одговорност за координацију и омогућавање активности на промјенама у области образовања у БиХ.

Након израде Стратегије реформе образовања⁸, једна од основних улога ОЕБС-а била је да се побрине да сви уложени напори буду дјелотворни и усмјерени ка одређеном циљу. Реформа образовања представља огроман подухват, у чијем раду је ангажовано на стотине домаћих стручњака из области образовања, надлежних органа власти и удружења грађана, као и међународних организација. ОЕБС се ослања на огромно искуство стечено у изради смјерница и принципа, те на јак кадровски потенцијал на терену, како би дао свој допринос у напредовању самог процеса и подстакао што већу ангажованост и преузимање одговорности домаћих органа, од најнижег, па до највишег тзв. министарског нивоа.

Својим активностима ОЕБС даје подршку развоју таквог система образовања у БиХ, које ће бити прилагођен њеним различитостима, који прихвата савремене погледе на образовање, и није оптерећен националистичком политиком, и путем којег ће се лакше ојачати темељи за осавремењивање и побољшање квалитета који би били усклађени с европским системима образовања.

1.3. Међународне обавезе и дужности БиХ у области образовања⁹

Као потписница неколико међународних споразума, БиХ је обавезна да гарантује право на образовање сваком дјетету. Ови споразуми обухватају: Међународни споразум о економским, социјалним и културним правима; Конвенцију УН-а о правима дјетета и Европску конвенцију о заштити људских права и основних слобода.

Поред тога, по приступању у Савјет Европе 2002. године, БиХ је преузела извјестан број постпријемних обавеза, обухватајући обавезу да “одржава и настави реформу у области образовања и да елиминисе све аспекте сегрегације и дискриминације на основу националне припадности”.

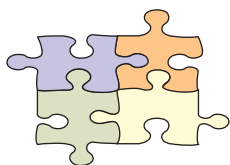
Осим тога, учешће у Болоњском процесу и ратификација Лисабонске конвенције о признавању диплома, увећали су број обавеза БиХ и у области високог образовања.

Према овим споразумима, обавезе БиХ сврстане су у четири опсежне категорије, а оне су:

- Створити услове да се процесом реформе створи прилагодљив систем образовања; (Систем образовања мора да буде у могућности да се прилагоди потребама промјена у друштву и да одговори на потребе ученика и студената у оквиру њиховог различитог социјалног и културолошког оквира.)
- Обезбиједити права у области образовања: тачније, систем образовања прихватљив свима, у складу са вјерским и филозофским убјеђењима родитеља, и непосредно примјерен социјалном и културном идентитету сваког дјетета; (Облик и садржај образовања, укључујући наставни план и програм, као и метод предавања, мора да буде примјерен и културолошки прикладан, и ученицима и родитељима.)
- Обезбиједити право на образовање и приступ образовању за све ученике, у условима у којима нема дискриминације и сегрегације; и
- Обезбиједити право на примјерено образовање, које обухвата и питање признавања диплома/ свједочанстава.

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

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



ВЈЕЖБА 1

Укупно вријеме за вјежбу је 30 минута¹⁰.

За рад у групи имате 20 минута. Вријеме за презентацију рада ваше групе је пет минута.

Задатак:

У групама од по три члана утврдите које одредбе регулишу област образовања.

Анализирајте сљедеће међународне документе:

- Европску конвенцију о заштити људских права и основних слобода;
- Међународни споразум о економским, социјалним, и културним правима;
- Међународну конвенцију о укидању свих облика расне дискриминације;
- Конвенцију УН-а о правима дјетета.

Након рада у групи од по три члана одаберите извјестиоца групе који ће представити одредбе које регулишу област образовања (права, карактеристике образовања, забране у вези с образовањем и др.).

2. Осврт на Оквирни закон о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини

- Какве је новине донио Оквирни закон о основном и средњем образовању у БиХ?
- Који је значај школских одбора у реформи образовања?
- Који је правни основ за рад школских одбора?

2.1. Оквирни закон о основном и средњем образовању¹¹

Права дјетета која се односе на образовање имају првенство над свим осталим правима. Оквирни закон о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини:

- Омогућава сваком дјетету право на подједнак приступ и учешће у процесу образовања, као основном принципу образовних и људских права;
- Омогућава већу проходност свих ученика широм БиХ;
- Омогућава признавање диплома на нивоу државе;
- Даје већу самосталност школама;
- Дозвољава више демократије у управљању школом и омогућава већу укљученост родитеља у рад школе, као и наставника, те изградњу узајамних партнерских односа.

¹⁰ Водитељ обуке вријеме извођења вјежбе може да подеси конкретним потребама, као нпр. броју учесника.

¹¹ Оквирни закон о основном и средњем образовању („Службени гласник БиХ“, број: 18/03)

Законска регулатива обухвата и сљедеће аспекте:

- Све основне школе имају уписно подручје које омогућава да дјеца похађају школу у својој локалној заједници, како би се избјегли ризици приликом превоза дјеце у друге школе, које се одвија из различитих разлога;
- Трајање обавезног школовања у основним школама, од септембра 2004. године, повећано је на девет година;
- Дјеца са посебним потребама имају право да се школују у редовним школама;
- Увјерења и дипломе издате од овлашћене образовне установе имају исти статус на цијелој територији БиХ.

Треба додати да је законска регулатива основ за усвајање Заједничког језгра наставног плана и програма, чија је примјена почела у септембру 2003. године, и која треба да омогући потпун и слободан приступ свим школама у БиХ, и наводи да:

- процес образовања мора да допринесе развоју осјећања припадности држави Босни и Херцеговини;
- језици трију конститутивних народа у Босни и Херцеговини имају исти статус на цијелој територији БиХ, као што је и загарантовано Уставом БиХ, а потврђено одлуком Уставног суда од 25. јуна 2004. године;
- омогућава успостављање надлежне агенције на државном нивоу, одговорне за примјену, праћење, процјену, побољшање и даљњи рад на изради Заједничког језгра наставног плана и програма, и поново потврђује постојање Агенције за стандарде и оцјењивање, која је одговорна за успостављање стандарда у вези са резултатима ученика, као и стандарда у вези оцјењивања знања;
- даје значајну улогу **школским одборима** у областима које су битне за промовисање система образовања, и омогућава грађанима да учествују у раду школских одбора;
- одређује да директора школе бира школски одбор – што школама даје већу самосталност;
- омогућава успостављање савјета родитеља и савјета ученика, који су обавезна школска тијела савјетодавног карактера;
- просвјетни инспектори су ти који представљају први степен контроле у случајевима непоштовања, погрешног тумачења или непримјењивања одредаба закона који регулишу предшколско, основно и средње образовање, као и високо образовање. Њихова улога је од темељног значаја за правилно функционисање система образовања.

2.2. Школски одбори као дио реформе образовања

Усвојени Оквирни закон о основном и средњем образовању у БиХ пружа широки оквир за оснивање и рад школских одбора као интегралног дијела демократског управљања школом, са задацима, као што су: избор директора школе, рјешавање дисциплинских прекршаја ученика и питања у вези са запосленима у школи, те надзор над ефикасним коришћењем кадровских и материјалних ресурса школе. Због тога су школски одбори експлицитно уврштени у текст Оквирног закона, као и у законске прописе на осталим нивоима.

Постоје важни разлози зашто су школски одбори саставни дио Оквирног закона и зашто су замишљени као дио реформе образовања у ширем смислу. Главни циљ био је промовисање демократског руковођења школом способног да доноси одлуке – органа који ће поштовати принципе демократског заступања и који ће спровести одговарајуће мјере одговорности, те служити као спона између друштвене заједнице и образовних власти.

Прије усвајања Оквирног закона, школски одбори, иако су постојали у разним облицима, нису били важан или потенцијално утицајан орган у руковођењу школама. На примјер, улога школских одбора при избору директора школе била је ограничена, а њихова независност као органа руковођења била је спутана чињеницом да су оснивачи (другим ријечима органи власти) имали знатан утицај на рад школских одбора, ограничавајући, у великој мјери, њихову независност у размишљању и дјеловању. Оквирни закон је израђен да би понудио свеобухватан пакет кривних принципа за основно и средње образовање у БиХ, у која спадају и основни елементи одговорног управљања образовањем, као што су: јавност рада, одговорност, ангажованост и учешће. Као дио Стратегије реформе образовања, Парламентарна скупштина БиХ је 4. јула 2003. године усвојила Закон о основном и средњем образовању. Законска регулатива Републике Српске, кантона и Брчко Дистрикта усклађена је с Оквирним законом. Законска регулатива о основном и средњем образовању, која се

доноси на нижем нивоу и која обухвата и подзаконске акте, још увијек је у процесу усвајања и даљње разраде принципа, постављених у Оквирном закону.

2.3. Правни основ за функционисање школских одбора

2.3.1. Оквирни закон о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини

Члан 51 Оквирног закона о основном и средњем образовању у Босни и Херцеговини садржи опште параметре за оснивање школских одбора и за њихову улогу у процесу образовања.

„Свака школа има школски одбор.

Школски одбор одговоран је за утврђивање и спровођење политике школе, генерално руковођење радом школе и ефикасно кориштење кадровских и материјалних ресурса.

Чланови школског одбора бирају се из реда особља школе, оснивача школе, локалне заједнице и родитеља, у складу са законом прописаном процедуром, а по принципу равноправне заступљености представника наведених структура.

Састав управног школског одбора мора да одражава националну структуру ученика и родитеља, школског особља и локалне заједнице, онако како она у датом тренутку изгледа, у принципу према попису становништва у БиХ из 1991. године.

Вршење дужности члана школског одбора је добровољно и без накнаде“.

Оквирни закон захтијева да школски одбори буду формиран у свим јавним установама, основним и средњим школама широм Босне и Херцеговине, и да буду изабрани у складу с позитивном демократском праксом. Са школским одборима, као главним обиљежјем ефикасног руковођења школом на локалном нивоу – заправо на радном нивоу – све је више могућности за изградњу одговорности школе према заједници којој служи. Осим тога, било је јасно како су систему образовања потребне савремене реформе, а школски одбори, обављањем својих задатака, могли би да допринесу реформи образовања.

Дакле, чланом 51 утврђује се:

1. Да свака школа мора да има школски одбор - није ријеч о опцији, него о обавези;
2. Да је улога школског одбора у питањима која се тичу праваца дјеловања, руковођења кадровских питања у школи.
Школски одбори треба да имају активну и важну улогу у руковођењу школом и, кроз ову реформу, дата им је већа самосталност. Школски одбор је одговоран за утврђивање и примјену политике дјеловања у школи, праћење спровођења образовне политике, као и омогућавање рационалног коришћења ресурса.
Другим ријечима, школски одбори су одговорни за опште руковођење школом, ефикасну искоришћеност људских потенцијала, те ефикасно коришћење материјалних ресурса.
На примјер, иако школски одбори немају директну контролу над финансијским средствима, ипак имају одређени утицај у доношењу финансијских одлука преко давања одобрења за планирање буџета школе и подношења извјештаја о финансијским пословима и могућностима инвестирања.
3. Да чланови школског одбора буду бирани из широк интересних група, на који начин би били створени услови за широку заступљеност међусобно повезаних структура које раде у области образовања;
4. Да је питање заступљености у погледу националне припадности повезано са структуром становништва: „... онако како она у датом тренутку изгледа, а према попису становништва из 1991. године.“
5. Да је вршење дужности члана школског одбора на добровољној основи.

Поред тога, чланом 52 Оквирног закона регулише се улога школских одбора у важном поступку именовања директора школе.¹²

Члан 52 подједнако је важан код стварања основа за демократско управљање школом на локалном нивоу, зато што се одредбама овог члана обавезује школски одбор да бира директоре школа. Дужности директора школе су многоструке и обухватају сљедеће: *примјена закона и подзаконских аката; доношење одлука о распоређивању наставника и другог особља школе; закључивање уговора о запослењу у школи; израда и предлагање финансијског плана школе; спровођење одлука школског одбора.* Циљ ове одредбе потпуно је

¹² „Директора јавне школе именује школски одбор, по процедури која се ближе уређује законима ентитета, кантона, Брчко Дистрикта БиХ и општим актима школе. Директор је одговоран за свакодневно руковођење школом и за вођење педагошких активности школе“.

јасан: *избацити политику из школа, смањити централизацију*, јер директора јавне школе именује школски одбор, по прописаној процедури.

Члановима 51 и 52 Оквирног закона дат је почетни основ за формирање школских одбора и основ за увођење демократског управљања образовањем на нивоу школе.

2.3.2. Законски прописи на осталим нивоима

На основу члана 59(3) Оквирног закона и након 1. јула 2003. године, када је Закон ступио на снагу, сви законски акти на осталим нивоима, ентитетском, кантоналном и нивоу Брчко Дистрикта, требало је да до 1. јануара 2004. године буду усклађени с одредбама Оквирног закона. Ова одредба подразумијевала је и усклађеност постојећих законских аката на осталим нивоима, као и усвајање неопходних подзаконских аката.

Тако је Зеничко-добојски кантон усвојио:

Закон	Чланови који регулишу питања школског одбора
Закон о основној школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 5/04 и 20/07)	82, 83, 84, 101 (1);
Закон о средњој школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 5/04 и 20/07)	128, 129, 130;
Правилник о формирању и раду школских одбора („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 02/08)	
Правилник о именовању директора школе („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 02/08)	

3. Управљање и руковођење школом

- Који су школски органи и тијела задужени за управљање и руковођење школом?
- Који су принципи доброг управљања у школи?

„Док се појам „управљање“ употребљава да се нагласи отвореност школа и васпитно–образовних система, појам „руковођење“ се употребљава да би се истакле техничке и инструменталне димензије управљања. Управљамо стварима или људима чије понашање не може у потпуности да се предвиди (нпр. због постојања аутономних јединица које могу да заговарају своје интересе и преговарају о алтернативним рјешењима). Руководимо стварима или људима чије понашање може лакше да се предвиди. Када управљамо, преговарамо, увјеравамо, погађамо се, вршимо притисак итд., јер немамо потпун надзор над онима којима управљамо. Када руководимо, настојимо да дамо упутства и наређујемо, јер сматрамо да имамо снажно и легитимно право да то урадимо. Када говоримо о васпитно–образовним системима, радије користимо „управљање“. Кад говоримо о школама као организационим јединицама, чешиће употребљавамо назив „руковођење“.“¹³

Школски органи и тијела су:

- школски одбор,
- директор,
- савјет родитеља,
- савјет ученика,
- стручни органи школе.

1. Школски одбор

Одговоран је за утврђивање и спровођење политике рада школе, опште руковођење радом школе и ефикасну искоришћеност кадровских потенцијала, као и ефикасно коришћење материјалних ресурса.

2. Директор школе

Одговоран је за свакодневно руковођење школом и за вођење педагошких активности школе.

¹³ Backman E. I Trafford B. (2007) „Демократско управљање школама“, Савјет Европе, Стразбур http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Documents/2008_Serbian_Tool2DemGovSchools_en.pdf

3. Савјет родитеља¹⁴

За успјешан васпитно–образовни процес неопходно је да родитељи ученика буду редовно обавјештавани о свим догађањима у школи, те да буду активни учесници у активностима школе. Зато родитељи ученика имају право, а школа обавезу, да помогну родитељима да оснују савјет родитеља. Чланове савјета родитеља бирају родитељи ученика.

Посао савјета родитеља је да:

- а) *промовише интересе школе у заједници на чијем подручју се школа налази,*
- б) *представља ставове родитеља ученика школском одбору,*
- ц) *подстиче ангажман родитеља у раду школе,*
- д) *информише школски одбор о својим ставовима када оцијени да је то потребно или, по захтјеву школског одбора, о сваком питању које се односи на рад и управљање школом,*
- е) *учествује у изради и реализацији одговарајућих пројеката којима се подстиче и унапређује образовни рад у школи и*
- ф) *кандидује и бира представнике родитеља у школски одбор.*¹⁵

4. Савјет ученика¹⁶

Ради омогућавања учешћа у доношењу одлука у школи, школа ученицима помаже да оснују савјет ученика, чија је функција да:

- а) *промовише интересе школе у заједници на чијој локацији се школа налази,*
- б) *представља ставове ученика школском одбору,*
- ц) *подстиче ангажман ученика у раду школе, и*
- д) *информише школски одбор о својим ставовима кад оцијени да је то потребно, или по захтјеву школског одбора, о сваком питању које се односи на рад и управљање школом.*¹⁷

5. Стручни органи школе¹⁸

Школа има стручне органе: наставничко вијеће, одјељенска вијећа и стручни актив.

Овлаштења, састав и начин рада стручних органа школе ближе се уређују законима из области образовања на нивоу ентитета, кантона, Брчко Дистрикта БиХ и општим актима школе.

Да бисмо успоставили савремену школску управу морамо да обезбиједимо принципе доброг управљања. Добра управа у школи почива на пет принципа¹⁹, а то су:

- правна сигурност
- отвореност
- одговорност
- ефективност и ефикасност
- јавност и транспарентност

¹⁴ Оквирни закон о основном и средњем образовању у БиХ („Службени гласник БиХ“, број:18/03)

¹⁵ Више о раду савјета родитеља погледати у Водичу за рад савјета родитеља у основним и средњим школама, <http://www.oscebih.org/documents/8376-ser.pdf>

¹⁶ Оквирни закон о основном и средњем образовању у БиХ („Службени гласник БиХ“, број:18/03)

¹⁷ Више о раду савјета ученика погледати у Приручнику за рад савјета ученика средњих школа, <http://www.oscebih.org/documents/6373-ser.pdf>

¹⁸ Оквирни закон о основном и средњем образовању у БиХ („Службени гласник БиХ“, број:18/03)

¹⁹ Системизација главних принципа управног права у оквиру програма SIGMA, иницијативе Организације за економску сарадњу и развој (OECD) и Европске уније, SIGMA документ бр. 27, прилог часописа „Правни савјетник“, бр.2/2001 http://www.ads.gov.ba/javniispit/doc/evropski_principi_zajavnu_administraciju.pdf

ПРАВНА СИГУРНОСТ

Правна сигурност подразумева:

- Поштовање закона и процедура;
- Доношење одлука на основу чињеница;
- Професионализам у комуникацији и раду;
- Стручну оспособљеност наставника, стручних сарадника и сарадника²⁰;
- Заштићеност од политичких утицаја.

ОТВОРЕНОСТ

Отвореност подразумева:

- Приступачност за ревизију;
- Изјаву о разлозима доношења неке одлуке којом обавјештавамо јавност о тим разлозима, те пружамо могућност свим заинтересованима да допринесу њеном квалитету.

ОДГОВОРНОСТ

Одговорност, као једно од принципа добре управе, подразумева:

- Обезбјеђење надзора у поступку доношења и спровођења одлука, што се постиже правилима и процедурама које утврђујемо правилима, правилником и другим актима;
- Заштиту права радника, ученика и родитеља како кроз досљедну примјену материјалних и процесних прописа тако и кроз коректан и одговоран однос у поступку;
- Стално побољшавање квалитета у раду ради повећања одговорности.

ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ

- Ефективност подразумева остваривање релевантних циљева. Избор циљева и њихово остваривање кључна су мјерила успјешности школе.
- Ефикасност подразумева рационално коришћење ресурса, односно колико за постизање циљева користимо наше ресурсе – кадровске и материјалне.

ЈАВНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ

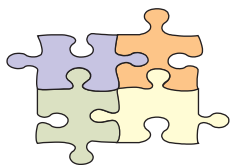
Јавност подразумева отворен процес доношења одлука кроз различите механизме, а прије свега:

- Укључивањем јавности у доношење одлука, и
- Кроз могућност утицаја грађана на процес доношења и квалитет донесених одлука.

Транспарентност подразумева отвореност процеса реализације одлука, оних које су донесене, а прије свега:

- Отвореност процедура у процесу реализације одлука;
- Упознатост јавности са сваком фазом спровођења одлука;
- Упознатост јавности с укупним процесом спровођења одлука и ефективност њене реализације.

²⁰ Члан 69 Закона о основној школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 5/04 и 20/07): „За обављање педагошких, педагошко-психолошких и библиотечарских послова, основна школа има стручне сараднике: педагога и библиотекара односно вишег књижничара, а може имати психолога, социјалног радника, љекара, те сарадника, медицинског техничара, књижничара и сл.“ Број стручних сарадника и сарадника, те обављање њихових послова у основној школи, утврђује се у складу са Педагошким стандардима» и члан 113 Закона о средњој школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“ број: 5/04 и 20/07)



ВЈЕЖБА 2

Укупно вријеме за вјежбу је 25 минута.

За рад у групи имате десет минута. Вријеме за презентацију рада ваше групе је пет минута.

Задатак:

У групама од по четири члана разговарајте о вашим искуствима о раду у вашој школи:

- Савјета родитеља
- Савјета ученика
- Стручних органа школе.

Напишите на који начин они управљају системом образовања, које су им добре а које лоше стране? Како унаприједити њихов рад?

Након рада у групи одаберите извјестиоца групе који ће представити ставове групе о раду органа, који (осим школског одбора и директора) управљају системом образовања.

4. Надлежности школског одбора

• Које су надлежности школског одбора?

Школски одбор основне школе, поред послова утврђених законом, обавља и следеће послове:

- *Врши избор наставника и стручних сарадника;*
- *Одлучује о престанку права наставника, стручних сарадника и сарадника на даљи одгојно-образовни рад;*
- *Доноси одлуке о броју, организовању и укидању одјељења основне школе;*
- *Разматра остварење годишњег програма рада и реализацију наставног плана и програма;*
- *Усваја правила и друге акте основне школе;*
- *Одлучује о приговору родитеља, односно старатеља ученика на рад наставника, стручних сарадника и сарадника;*
- *Разматра одлуке и препоруке наставничког вијећа, синдиката и вијећа упосленика о предузетим мјерама;*
- *Одлучује о приговорима и жалбама упосленика;*
- *Подноси извјештај о успјеху и постигнутим резултатима одгојно-образовног рада, као и материјалном пословању основне школе оснивачу, односно Министарству;*
- *Врши и друге послове утврђене законом и актима школе.²¹*

Школски одбор средње школе, поред послова утврђених законом, обавља и следеће послове:

- *Врши избор наставника, стручних сарадника и сарадника;*
- *Одлучује о престанку права наставника, стручног сарадника и сарадника на даљи образовно-одгојни рад;*
- *Доноси одлуке о броју, организовању и укидању одјељења средње школе;*
- *Разматра план уписа ученика;*
- *Одлучује о приговору родитеља, односно старатеља ученика на рад наставника и стручних сарадника;*

²¹ Закон о основној школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“, број:5/04 и Закон о измјенама и допунама Закона о основној школи („Службене новине Зеничко-добојског кантона“, број: 20/07)

- Одлучује о жалбама ученика, родитеља, односно старатеља ученика на одгојно-дисциплинску мјеру;
- Одлучује о приговорима и жалбама радника;
- Одлучује, на приједлог наставничког вијећа или директора, о приговору наставника, стручних сарадника и других сарадника изјављеном на оцјену о раду;
- Именује и разрјешава дужности директора школе;
- Усваја правила средње школе;
- Подноси извјештаје о успјеху и постигнутим резултатима образовно-васпитног рада средње школе оснивачу, Педагошком заводу и Министарству;
- Разматра и друга питања утврђена правилима средње школе.²²

5. Састав, критеријуми за избор чланова школског одбора

- Шта прописује закон у вези са саставом школских одбора?
- Који су критеријуми за избор чланова школског одбора?
- Како се врши избор чланова школског одбора?
- У којим случајевима може да буде поништено чланство у школском одбору?

Орган управљања у основној школи је школски одбор, а орган руковођења је директор основне школе.

Школски одбор је одговоран за утврђивање и спровођење политике рада школе, опште руковођење радом школе и ефикасно коришћење кадровских потенцијала и материјалних ресурса.

Основном/средњом школом управља школски одбор, који се састоји од пет чланова.

Предсједника и чланове школског одбора именује и разрјешава оснивач. Уколико је школа у државном власништву, права и обавезе оснивача врши влада кантона.

Два члана школског одбора бирају се из реда наставника, стручних сарадника и особља школе на приједлог наставничког вијећа, један из реда родитеља, односно старатеља ученика основне/средње школе на приједлог савјета родитеља, један из реда локалне заједнице, а једног бира влада кантона.

Члан школског одбора којег бира влада кантона и један члан из локалне заједнице, бирају се у складу с одредбама Закона о министарским, владиним и другим именовањима Федерације Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације Босне и Херцеговине“, број: 12/03).

У Зеничко–добојском кантону, израз „локална заједница“ дефинисан је као „мјесна заједница“ и коришћен за описивање јединица локалне управе унутар једне општине, које су се прије рата бавиле пружањем општих услуга, а од рата су различито трансформисане у јединице које пружају нове услуге, органе сличне удружењима грађана или су потпуно занемарене. Мјесне заједнице, као јединице локалне самоуправе, могу много да варирају у величини; у неким случајевима оне представљају само једно сеоце или неколико села. Међутим, њихова важност искључиво зависи од локалног, добровољног залагања и односа општинске власти према овим јединицама. Мјесне заједнице су 2006. године регулисане Законом о принципима локалне самоуправе у Федерацији БиХ²³.

Министарство ће спровести процедуру избора и именовања чланова школских одбора, у складу са важећим законима, на начин поштовања принципа законитости, отворене конкуренције и транспарентности, равноправне заступљености и квалитета кандидата за коначно именовање.

Састав школског одбора мора да одражава националну структуру ученика и родитеља, школског особља и локалне заједнице, онако како она у датом тренутку изгледа у односу према попису становништва из 1991. године.

Вршење дужности члана школског одбора је добровољно и без накнаде. Мандат чланова школског одбора траје четири године и они не могу да се бирају више од два пута.

Школски одбор ће покренути иницијативу за именовање нових чланова одбора најмање тридесет (30) дана прије истека мандата његових чланова.

²² Закон о средњој школи („Службене новине Зеничко–добојског кантона“, број:5/04 и Закон о измјенама и допунама Закона о основној школи („Службене новине Зеничко–добојског кантона“, број: 20/07)

²³ Закон о принципима локалне самоуправе у Федерацији БиХ („Службене новине Федерације БиХ“, број:51/06)

Чланство у школском одбору може да буде поништено у сљедећим случајевима:

- а) Уколико члан школског одбора поднесе захтјев за прекид учешћа у раду одбора;
- б) Уколико се ради о наставнику, односно стручном сараднику или другом раднику у случају престанка радног односа;
- ц) Уколико се ради о родитељу, у случају да његово дијете престане да похађа предметну основну или средњу школу;
- д) Уколико савјет родитеља, наставничко вијеће, локална заједница или оснивач, у зависности од реда из којег је представник именован, одлучи да оконча чланство тог члана у школском одбору;
- е) У случају да школски одбор процијени (већинским гласањем) да члан школског одбора није у стању да обавља своје дужности, или није активан у свом раду.

У случају да члан школског одбора дâ отказ или напусти чланство прије истека мандата, школски одбор је одговоран за покретање процедуре према оснивачу за именовање адекватне замјене.

У случају да школски одбор не поступа у складу са законом, а нарочито ако школски одбор не изврши именовање директора у складу са законом, оснивач ће покренути процедуру за разрјешење школског одбора.²⁴

6. Надлежности директора школе

• Које су надлежности директора школе?

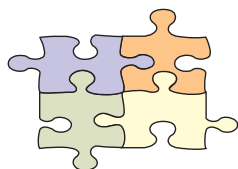
Директор основне школе, поред послова и задатака утврђених законом, обавља и сљедеће послове:

- *Стара се о примјени закона и општих аката;*
- *Предлаже програм одгојно-образовног рада и активности за унапређивање тог рада у оквиру годишњег програма рада;*
- *Одлучује о распоређивању наставника и радника основне школе на одређене послове и задатке у складу са резултатима рада;*
- *Подноси извјештај о успјеху и постигнутим резултатима одгојно-образовног рада, као и материјалном пословању основне школе школском одбору школе, оснивачу и Министарству;*
- *Прима у радни однос остале упосленике, сукладно закону;*
- *Склапа уговоре о раду са упосленицима школе;*
- *Обавља и друге послове и радне задатке предвиђене законом и актима школе.*

Директор средње школе, поред послова и задатака утврђених законом, обавља сљедеће послове:

- *Стара се о примјени законских прописа;*
- *Предлаже програм образовно-одгојног рада и активности за унапређење истог у оквиру годишњег програма рада и предузима одговарајуће мјере за њихову реализацију;*
- *Одлучује о распоређивању радника средње школе на одређене послове и задатке према њиховој стручној спреми и врши њихово оцјењивање у складу са резултатима њиховог рада;*
- *Подноси извјештај о успјеху и постигнутим резултатима образовно-одгојног рада, као и материјалном пословању средње школе школском одбору, оснивачу, Педагошком заводу и Министарству;*
- *Обавља и друге послове предвиђене Законом и актима школе.*

²⁴ Из Правилника о формирању и раду школских одбора („Службене новине Зеничко-добојског кантона“, број: 2/08)



ВЈЕЖБА 3

Укупно вријеме за вјежбу је пет минута.

Сваки учесник обуке исписује чије надлежности су написане у колони.

Упишите у колону 2:

- а) надлежност школског одбора
- б) надлежност директора школе
- ц) надлежност савјета родитеља
- д) надлежност савјета ученика

1. Предлаже програм васпитно-образовног рада и активности за унапређивање тог рада у оквиру годишњег програма рада	а б в г
2. Информише школски одбор о својим ставовима када оцијени да је то потребно, или по захтјеву школског одбора, о сваком питању које се односи на рад и управљање школом	а б в г
3. Одлучује о распоређивању наставника и радника основне школе на одређене послове и задатке у складу са резултатима рада	а б в г
4. Промовише интересе школе у заједници на чијој локацији се школа налази	а б в г
5. Предлаже програм образовно-васпитног рада и активности за његово унапређивање у оквиру годишњег програма рада и предузима одговарајуће мјере за њихову реализацију	а б в г
6. Одлучује о приговорима и жалбама радника	а б в г
7. Учествоје у изради и реализацији одговарајућих пројеката којима се подстиче и унапређује образовни рад у школи	а б в г
8. Одлучује о жалбама ученика, родитеља, односно старатеља ученика на васпитно-дисциплинску мјеру	а б в г
9. Доноси одлуке о броју, организовању и укидању одјељења школе	а б в г
10. Одлучује, на приједлог наставничког вијећа или директора, о приговору наставника, стручних сарадника и других сарадника изјављеном на оцјену о раду	а б в г
11. Подстиче ангажман ученика у раду школе	а б в г
12. Именује и разрјешава дужности директора школе	а б в г
13. Подноси извјештај о успјеху и постигнутим резултатима васпитно-образовног рада, као и материјалном пословању основне школе школском одбору школе, оснивачу и министарству	а б в г
14. Усваја правила школе	а б в г

7. Избор, именовање и разрјешење дужности директора

- Које услове мора да испуњава кандидат да би био изабран и именован за директора школе?
- Како се спроводи поступак именовања директора?
- Како се врши разрјешење дужности директора школе?

7.1. Избор и именовање директора

Школски одбор и основне и средње школе расписује конкурс за директора, најкасније три мјесеца прије истека мандата. Конкурс се објављује у јавним гласилима.

Кандидат за директора основне школе треба да испуњава одговарајуће услове, и то:

- Да је држављанин БиХ;
- Да је здравствено способан,
- Да има најмање VI степен стручне спреме (за директора основне школе) и да има најмање VII степен за директора средње школе;
- Да испуњава услове за наставника, односно стручног сарадника у основној школи;
- Да има професионални квалитет наставника, односно стручног сарадника;
- Да има најмање пет година искуства у васпитно–образовном процесу и у педагошкој теорији и пракси;
- Да нема криминални досије било које врсте;
- Да није запослен на другом радном мјесту које може да утиче на евентуални сукоб интереса;
- Да није у било каквој родбинској вези до другог степена са било којим чланом школског одбора.

Конкурс за именовање директора садржи:

1. Назив установе с адресом;
2. Услове за именовање директора;
3. Рок за подношење пријаве кандидата;
4. Вријеме на које се врши именовање;
5. Документе који су кандидати дужни да поднесу уз пријаву;
6. Начин и рок обавјештавања кандидата о резултатима конкурса;
7. Назнаку да се непотпуне и неблаговремено пристигле пријаве неће разматрати.

Поступак избора и именовања директора школе школски одбор спроводи уз поштовање принципа:

- законитости,
- отворености и транспарентности,
- квалитета,
- заступљености при запошљавању,
- и независне провјере, у складу са важећим законима.

Надзор над спровођењем процедуре избора и именовања директора школе спроводи министарство.

Директора основне/средње школе именује школски одбор на период од четири године, уз претходно мишљење министарства и сагласност оснивача.

Уколико је школа у државном власништву, права и обавезе оснивача врши влада кантона.

У случају да предложени кандидат не добије сагласност владе кантона, именоваће се сљедећи ранжирани кандидат са списка, који је најуспјешније прошао на тестовима за отворену конкуренцију према критеријумима конкурса.

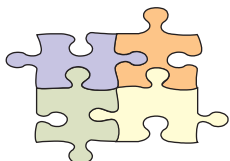
По истеку мандата за директора исто лице може да буде поновно именовано за директора основне/средње школе на још један мандат, односно највише два узастопна мандата.

Раднику који је именован за директора основне/средње школе школа у којој је био запослен дужна је, на захтјев таквог радника, да обезбједи мировање његових права и обавеза, а најдуже онолико колико траје мандат директора за који је именован.

Ако се на конкурс не изабере директор, школски одбор основне/средње школе именује вршиоца дужности, без конкурса, из реда запослених наставника у школи.

Вршилац дужности се именује на период од два мјесеца, уз претходно прибављену сагласност министарства и има сва права и обавезе директора школе.

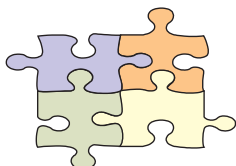
Оснивач средње школе у приватном власништву има право да именује директора школе без сагласности владе кантона.²⁵



ВЈЕЖБА 4

Школски одбор је донио одлуку о избору директора, али министарство није дало сагласност на именовање предложеног кандидата, јер је у поступку надзора над спровођењем конкурса утврдило непоштовање процедуре конкурса.

- Како поступа школски одбор у овом случају?



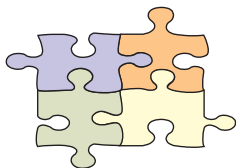
ВЈЕЖБА 5

Школски одбор је донио одлуку о избору директора, али министарство није дало сагласност на именовање предложеног кандидата.

- Како поступа школски одбор у овом случају?

Основна/средња школа, у складу са педагошким стандардима, може на пословима руковођења, општим актом (правилима школе), да утврди послове помоћника директора.

Избор помоћника директора врши школски одбор, на приједлог директора, и уз сагласност министарства. Поступак избора помоћника директора, његова овлашћења и дужности утврђују се правилима школе.



ВЈЕЖБА 6

Задатак:

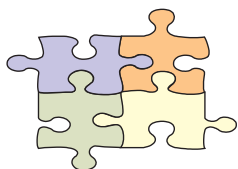
Извршите избор директора школе. Симулирајте поступак избора. Који су вам подаци потребни, са ким се консултујете, како спроводите поступак и доносите одлуку?

Рад у групи је 45 минута. Одаберите извјестиоца групе који ће у у времену од десет минута описати ваш поступак и разлоге за избор једног кандидата за директора школе.

Члан сте школског одбора једне градске основне школе, која постиже изузетне резултате дужи низ година. Директору школе истиче други мандат. Расписан је конкурс за избор и именовање директора школе. На конкурс се пријавило шест кандидата и то:

²⁵ Из Правилника о именовању директора школа („Службене новине Зеничко-добојског кантона“, број:2/08)

- Садашњи директор школе;
- Наставник из школе која постиже изузетне резултате у раду с ученицима, али није омиљен међу колегама;
- Бивши директор сусједне школе;
- Педагог из једне сеоске школе;
- Наставник који се посебно ангажује у раду на културној и јавној дјелатности школе.



ВЈЕЖБА 7

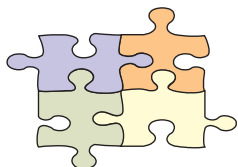
Задатак:

Извршите избор директора школе. Симулирајте поступак избора. Који су вам подаци потребни, са ким се консултујете, како спроводите поступак и доносите одлуку?

За рад у групи предвиђено је 45 минута. Одаберите извјестиоца групе који ће у времену од десет минута описати ваш поступак и разлоге за избор једног кандидата за директора школе.

Члан сте школског одбора једне основне школе. Директору школе истиче мандат. Расписан је конкурс за избор и именовање директора школе. На конкурс се пријавило пет кандидата и то:

- Наставница из школе која има три године искустав у васпитно–образовном раду;
- Наставник из друге школе, који је брат члана школског одбора;
- Садашњи директор школе, чије рад је оцијењен успјешним;
- Наставник из школе који је два узастопна мандата био директор школе;
- Наставница која ради у подручној школи и постиже добре резултате у јавној дјелатности школе.



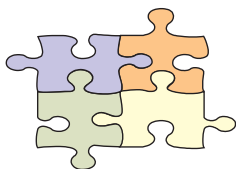
ВЈЕЖБА 8

Задатак:

Извршите избор директора школе. Симулирајте поступак избора. Који су вам подаци потребни, кога консултујете, како спроводите поступак и доносите одлуку? Рад у групи је 30 минута. Одаберите извјестиоца групе који ће у времену од пет минута описати ваш поступак и разлоге за избор једног од кандидата за директора школе.

Члан сте школског одбора једне сеоске основне школе. Директору школе истиче други мандат. Расписан је конкурс за избор и именовање директора школе. На конкурс се пријавило шест кандидата и то:

- Стручни сарадник школе који има изузетне професионалне квалитете;
- Наставница из школе која је кћерка члана школског одбора, али постиже добре резултате у јавној дјелатности школе;
- Наставник из школе који на претходном конкурс у није добио сагласност министарства за избор за директора;
- Наставник из друге школе који има криминални досије;
- Наставница која је омиљена међу колегама, али се не ангажује у културној дјелатности школе;
- Наставник из школе који је био један мандат директор у градској основној школи.



ВЈЕЖБА 9

Задатак:

Извршите избор директора школе. Симулирајте поступак избора. Који су вам подаци потребни, са ким се консултујете, како спроводите поступак и доносите одлуку?

Рад у групи је 30 минута. Одаберите извјестиоца групе који ће у времену од пет минута описати ваш поступак и разлоге за избор једног од кандидата за директора школе.

Чланови сте школског одбора једне средње школе. Директору школе истиче мандат. Расписан је конкурс за избор и именовање директора школе. На конкурс се пријавило шест кандидата и то:

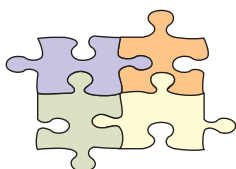
- Наставник са VI степеном стручне спреме;
- Наставница која посједује изузетне организационе способности;
- Наставник из школе који има 20 година радног искуства у више школа;
- Директор који је стекао диплому VII степена стручне спреме током школске године;
- Стручни сарадник школе, супруга члана школског одбора;
- Садашњи директор школе.

7.2. Разрјешење дужности директора

Школски одбор може да разријеши дужности директора и прије истека времена на које је именован:

- На захтјев директора;
- Уколико је због спровођења одлуке или аката које је донио дошло до теже повреда права радника или имовине школе, као и ако је његовим односом нанесена штета ученицима школе, односно њиховим родитељима, старатељима или друштвеној заједници;
- У другим случајевима предвиђеним законом или актима школе.

Министарство може да предложи школском одбору смјену директора основне/средње школе прије истека времена на које је именован, ако школски одбор не прихвати извјештај о успјеху и постигнутим резултатима васпитно-образовног рада, као и материјалном пословању основне школе који се подноси: школском одбору, оснивачу, педагошком заводу и министарству, и утврди да је одговоран за неуспјех у васпитно-образовном раду. Уколико је оснивач средње школе скупштина кантона, права и обавезе оснивача из овог члана врши влада кантона.



ВЈЕЖБА 10

Школски одбор није прихватио извјештај о успјеху и постигнутим резултатима васпитно-образовног рада и материјалног пословања школе и о томе је обавијестио министарство. Министарство предлаже школском одбору да покрене поступак за разрјешење дужности директора прије истека његовог мандата.

- Како се спроводи поступак разрјешења дужности директора школе?
- Које информације су вам потребне за доношење одлуке?
- На који начин ћете, након смјене директора, обезбиједити функцију руковођења у школи?
- Како се спроводи поступак именовања новог директора школе?

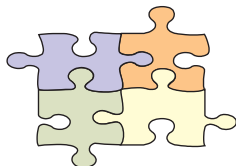
Задаци:

1. Дефинишите проблем који је наведен у примјеру
2. Наведите приједлоге за рјешење проблема

За рад имате 15 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

Вријеме за презентацију рада ваше групе је пет минута.



ВЈЕЖБА 11

Проблем:

Практично искуство директора школе Зеничко–добојског кантона, у вези с управљањем школом и надлежностима у процесу управљања, могло би да се сведе на сљедеће битне проблеме:

- Надлежност школских одбора, према законима о основној и средњој школи је велика, али у пракси, одговорност према тим надлежностима формалне је природе или уопште не постоји, односно, она произилази само из добре воље сваког члана школског одбора. Због тога, често се дешава да својим доношењем или недоношењем одлука из своје надлежности, рад и нормално функционисање школе може да дође у питање, јер оснивач нема ефикасне механизме за санкционисање те неодговорности или су ти механизми такви да за њихово спровођење треба пуно времена.
- У оваквој констелацији односа, надлежности директора школа су формализоване, па они, умјесто школском одбору, одговарају оснивачу школе и другим надлежним органима власти, чак и за одлуке за које према закону уопште нису надлежни, нити имају механизме да спријече доношење штетних одлука.
- Неке од надлежности, иако прописане законом, у пракси су формалне природе, јер их се оснивач није одрекао и противзаконито од школских одбора захтијева тражење сагласности за донесене одлуке. Најчешће је то случај са доношењем одлука које се тичу радних односа, формирања броја одјељења, броја ученика у одјељењу итд.

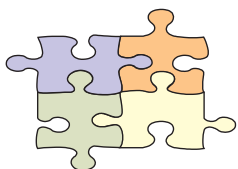
Задаци:

1. Дефинишите проблем који је наведен у примјеру
2. Наведите приједлоге за рјешење проблема
3. Напишите једно отворено писмо представницима образовних власти са приједлогом превазилажења овакве ситуације

За рад имате 45 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

Вријеме за презентацију рада ваше групе је десет минута.



ВЈЕЖБА 12

Проблем:

Школски одбор је надлежан да врши избор наставника, стручних сарадника, као и других сарадника, те да одлучује о приговорима и жалбама радника. На конкурс за два радна мјеста наставника пријавило се 35 наставника с одговарајућом стручном спремом. На састанку школског одбора донесена је одлука о избору наставника о чему су обавијештени сви кандидати.

У остављеном времену, на одлуку о избору наставника пристигла су четири приговора у којима се тврди да избор није био објективан, односно да није било бодовања и да је од стране школског одбора дошло до прекорачења овлашћења.

Школски одбор је на својој сједници, заказаној поводом пристиглих приговора, потврдио своју одлуку.

Незадовољни наставници и даље сматрају да су оштећени и да желе да остварују своја права, али не знају на који начин.

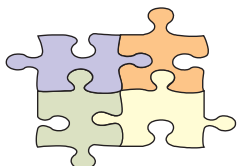
Задатак:

1. Претпоставите што више реалних ситуација на које се у пракси може наићи и о њима продискутујте;
2. Који проблем препознајете у примјеру?
3. Наведите списак активности које би требало предузети и предложите приједлоге за рјешавање проблема.

За рад имате 45 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

Вријеме за презентацију рада ваше групе је десет минута.



ВЈЕЖБА 13

Школски одбор одлучује о жалбама ученика, родитеља, односно старатеља ученика на васпитно-дисциплинску мјеру.

Родитељ ученика Н.Н. уложио је приговор на васпитно–дисциплинску мјеру и смањење оцјене из владања, изречене од стране одјељенског вијећа, због дрског понашања и вријеђања професора на часу математике.

Различита гледишта:

1. **ДИРЕКТОР ШКОЛЕ** – ‘доноси коначну одлуку’ по питању наведене жалбе, на основу информација које добија од осталих учесника. ‘Сам’ процјењује који је начин најбољи за утврђивање чињеница – појединачни разговори, суочавање свих, суочавање појединих учесника или неки други начин по његовом избору.
2. **РОДИТЕЉ УЧЕНИКА** – незадовољан, сматра да је изречена мјера преоштра. Понашање његовог дјетета је само одговор на некоректан однос који професор има према ученицима, нарочито према његовом дјетету. Према информацијама које родитељ има његово дијете својим понашањем није увриједило професора – само је изрекло своје мишљење.
3. **ПРОФЕСОР МАТЕМАТИКЕ** – ништа не може да промијени његов став да ученик мора да буде кажњен, чак сматра да је изречена васпитно-дисциплинска мјера преблага за начињени прекршај – повријеђено је његово достојанство.
4. **РАЗРЕДНИК** – сматра да је ученик кажњен у складу са правилником о дисциплинској одговорности ученика и да такву одлуку директор мора да подржи, јер би попуштање у овом случају дало подршку

ученицима проблематичног понашања и довело у питање ауторитет професора. Износи да је то мишљење већине професора запослених у овој школи.

5. **ПЕДАГОГ** – не заузима јасан став. Према информацијама које је добио ученик је погријешио.
6. **КАЖЊЕНИ УЧЕНИК** – изражава жаљење што је његов поступак криво протумачен, јер није намјеравао да увриједи професора, него да му укаже на грешку коју је учинио. Сматра да као ученик ове школе има право да каже своје мишљење.
7. **ДРУГИ УЧЕНИК** (предсједник одјељенске заједнице одјељења из којег је кажњени ученик) – мисли да је жалба ученика била оправдана, али се плаши да се јавно изјасни, те не заузима јасан став.
8. **ОСТАЛИ** – прате на који начин директор води разговор, како добија потребне информације и како доноси коначну одлуку.

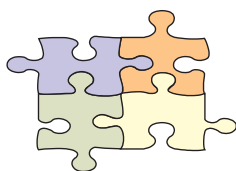
Задаци групе:

1. Подијелити улоге према тексту
2. Понашати се у складу с улогама и о томе дискутовати у групи
3. Дефинисати проблем и надлежности школског одбора
4. Навести приједлоге за рјешење проблема

За рад имате 45 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

Вријеме за презентацију рада ваше групе је десет минута.



ВЈЕЖБА 14

Проблем:

У једној основној школи наставничко вијеће је ученику Н.Н. изрекло васпитно-дисциплинску мјеру, укор наставничког вијећа, и смањило владање на лоше.

На сједници школског одбора добили сте приговор родитеља на изрицање васпитно-дисциплинске мјере следеће садржине:

Поштовани,

Мом дјетету Н.Н. од стране наставничког вијећа, XX. YY. 2008. године, изречена је васпитно-дисциплинска мјера, укор наставничког вијећа, и владање му је смањено на лоше. Ово је први пут у току школске године да сам обавијештен да је мом дјетету изречена васпитно-дисциплинска мјера. Да сам раније био обавијештаван реаговао бих, те до овога не би дошло. Из разговора са дјететом нисам стекао утисак да је прекршај који је починио био такве природе да добије овакву оцјену из владања. Писање графита по школи уобичајено је за многе средине и за многе ученике, али сви не буду кажњени.

Као орган управљања у школи, љубазно вас молим да преиспитате начин на који је мом дјетету изречена васпитно-дисциплинска мјера, процијените тежину прекршаја и донесете одлуку о њеном укидању.

Желим да ме о предузетим мјерама што хитније обавијестите.

С поштовањем,

Х.У.

Задатак:

1. Дефинишите проблем
2. Предложите мјере за рјешење проблема
3. Напишите одговор родитељу

За рад имате 55 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

8. Рад школских одбора²⁶

- На који начин школски одбор доноси одлуке?
- Како се организује сједница школског одбора?
- Како се сачињава записник са сједнице школског одбора?

Све одлуке школског одбора доносе се на састанцима школског одбора.

Школски одбор може да донесе одлуку само у случају да је већина чланова школског одбора присутна на састанку, а одлука школског одбора биће проглашена коначном само ако је већина чланова школског одбора гласала у корист одлуке.

Чланови школског одбора могу да дјелују само као колективни орган и немају надлежност за доношење одлука изван састанака школског одбора.

Расправе и одлуке школског одбора одвијају се и доносе јавно, транспарентно објављују на огласној табли школе, осим ако школски одбор, у изузетним случајевима постојања оправдане потребе заштите приватности трећих лица, не донесе другачију одлуку. Члан школског одбора који се не слаже с одлуком тог органа може, на записник, утврдити да се он не слаже са коначном одлуком школског одбора.

Први састанак школског одбора заказује директор школе. Остале састанке школског одбора заказује предсједник школског одбора, а у случајевима када је предсједник школског одбора одсутан, састанке заказује члан школског одбора којег је именовао предсједник, односно замјеник предсједника којег именује школски одбор на својој конститутивној сједници. Предсједник школског одбора ће заказати састанак школског одбора на захтјев:

- Најмање једне трећине чланова школског одбора;
- Директора школе;
- Других заинтересованих структура.

Предсједник школског одбора предлаже дневни ред за састанак школског одбора у консултацији са директором школе, а коначан дневни ред утврђује школски одбор.

Прије састанка школског одбора, чланове школског одбора ће о предложеном дневном реду, датуму, времену и мјесту одржавања састанка школског одбора обавијестити његов предсједник, и то у писаној форми.

У хитним случајевима, састанци школског одбора могу да буду заказани путем телефона, електронске поште или на неки други адекватан начин.

Када је то могуће, чланови школског одбора ће примити релевантан писани материјал у вези са питањем о којем ће се расправљати на наредном састанку школског одбора. Датуми заказаних састанака школских одбора, са предложеним дневним редом, биће истакнути на огласној табли у школи.

Присуство сједницама школског одбора је обавезно за директора школе и било које друго лице чије присуство састанку захтијева школски одбор – у случајевима када се тражи њихово стручно мишљење или ако морају да дају додатно објашњење за одређено питање. Позив за присуство сједницама школског одбора, са предложеним дневним редом, доставља се и синдикалној организацији школе.

На сваком састанку школског одбора води се записник. Записници ће садржавати имена чланова школског одбора који су присуствовали састанку, питања о којима се расправљало током састанка школског одбора, као и све одлуке школског одбора. Записнике ће потписивати предсједник школског одбора, као и лице које води записник.

Изводи из записника, као и закључци и одлуке са састанака школског одбора биће постављени на огласној табли у школи, најкасније седам (7) дана од дана одржавања сједнице.

²⁶ Из Правилника о формирању и раду школских одбора („Службене новине Зеничко-добојског кантона“, број: 2/08)

ЗАПИСНИК

Са _____ сједнице Школског одбора ОШ _____
(број) (назив школе)

из _____ одржане _____ 2008. године,

у просторијама _____
(назнака просторија у којима се одржава састанак)

Присутни чланови: _____
(назнака тијела, име и презиме свих чланова који присуствују сједници)

Оправдано одсутни чланови: _____
(назнака тијела, име и презиме свих чланова тијела који су најавили своје одсуство и анвести њихове разлоге).

Неоправдано одсутни чланови: _____
(назнака тијела, име и презиме свих чланова тијела који нису најавили своје одсуствовање)

Поред чланова _____ сједници присуствују _____
(назнака тијела)

_____ (навести имена и презимена свих осталих лица која присуствују сједници и у ком својству)

Сједници председава: _____
(навести име и презиме лица које председава сједницом и у ком својству)

Записник са сједнице води _____
(навести име лица које води записник)

Сједница почела са радом у _____ часова.

Предсједник констатује да сједници присуствује довољан број чланова за рад (кворум), па предлаже
слједећи:

ДНЕВНИ РЕД

1. Овјеравање записника са претходне _____ сједнице _____ од _____ 2008. године

2. _____

3. _____
(навести тачке дневног реда како је то предложио председавајући сједнице)

Дневни ред је једногласно је прихваћен без измјене и допуна.

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

Тачка 1. Овјеравање записника са претходне _____ сједнице _____ од _____ 2008. године

Предсједник обавјештава присутне да је записник са _____ сједнице _____ одржане _____ 2008. године достављен свим члановима уз позив на сједницу, а затим позива чланове да ставе евентуалне примједбе на записник.

Пошто није било примједба, предсједник констатује да је једногласно потврђен записник са _____ сједнице _____.

Тачка 2. _____

Предсједник обавјештава присутне чланове да су уз позив за сједницу примили извјештај о _____, који је припремио _____.

Уводно излагање поднио је _____ директор школе.

Послије поднесеног уводног излагања предсједник поставља питање члановима да ли неко жели да постави неко питање подносиоцу уводног излагања.

Пошто није било питања, предсједник отвара расправу о извјештају _____.

У расправи учествују:

1. _____
(име и презиме и кракат садржај расправе)

2. _____.

Послије завршене расправе, предсједник ставља извјештај о _____ на гласање, а затим констатује да је извјештај о _____ једногласно прихваћен, па је донесена сљедећа

ОДЛУКА

1. Усваја се извјештај о _____, који је припремио _____ са свим приједлозима мјера садржаним у овом извјештају.

2. Задужује се _____ да приступи спровођењу мјера из извјештаја и да о томе обавијести _____ најкасније до _____ 2008. године.

Тачка 3. _____ (итд.)

Пошто је дневни ред исцрпљен, предсједник констатује да је рад сједнице закључен.

Сједница закључена у _____ часова.

ЗАПИСНИЧАР

ПРЕДСЈЕДНИК

9. Радно законодавство

- Како се заснива радни однос у школи?
- Како се закључује уговор о раду на неодређено вријеме, са приправником, те са непуним радним временом?
- Који су привремени, а који повремени послови у школи?
- Које врсте одмора припадају радницима школе?
- Под којим условима се може одсуствовати с посла?
- Које су мјере заштите права радника у школи?
- Како се утврђује плата, накнада и заштита плате?
- Која је процедура за престанак уговора о раду?
- Која су права и обавезе из радног односа?
- На који начин радници учествују у одлучивању?
- Зашто се потписују колективни уговори?
- Која је процедура мирног рјешавања радних спорова?
- Који су услови за штрајк?

У надлежности школских одбора је и:

- Избор наставника, стручних сарадника и других сарадника;
- Одлучивање о престанку права наставника, стручног сарадника и другог сарадника на даљњи образовно-васпитни рад;
- Одлучивање, на приједлог наставничког вијећа или директора, о приговору наставника, стручних сарадника и других сарадника изјављеном на оцјену о раду;
- Именовање и разрјешавање дужности директора школе;
- Одлучивање о приговору родитеља, односно старатеља ученика на рад наставника, стручних сарадника и других сарадника;
- Разматрање одлуке и препоруке наставничког вијећа, синдиката и савјета радника о предузетим мјерама;
- Одлучивање о приговорима и жалбама радника.

С обзиром на обавезу испуњавања наведених надлежности и одговорности чланова школских одбора за доношење одлука, које морају да се заснивају на закону, неопходно је упознати се с основним одредбама радног законодавства у школи.

До доношења Закона о раду радни односи у Босни и Херцеговини били су уређени прописима донесеним прије државног осамостаљења наше земље 1992. године.

С обзиром на то, као и на трансформацију имовинских односа у Босни и Херцеговини, а што се огледа кроз претварање друштвеног власништва у приватно, мјешовито или државно, неопходно је било извршити и промјене у радном законодавству.

Наиме, према Уставу Федерације БиХ²⁷ постоји подјела овлашћења између федералне и кантонадне власти, па, између осталог, и у домену социјалне политике. Из овако дефинисаног појма произлази да ће други посебни закон имати предност пред Законом о раду,²⁸ уколико су нека питања тим законима другачије уређена.

9.1. Заснивање радног односа

Радни однос према Закону о раду заснива се искључиво закључивањем уговора о раду између послодавца и радника.

ПОСЛОДАВАЦ (школа – директор као овлашћено лице школе) је физичко или правно лице које раднику даје посао, те му за обављени рад, прије свега, исплаћује плату, а дужан је да, у складу са законом и другим прописима, извршава и друге обавезе према раднику.

РАДНИК (наставник, стручни сарадник и други сарадник) је физичко лице које је запослено на основу уговора о раду, а у радном односу, лично за послодавца, обавља одређене послове, те на основу тога, у складу са законом и другим прописима, остварује права и обавезе.

²⁷ ("Службене новине Федерације БиХ", број:1/94)

²⁸ ("Службене новине Федерације БиХ", број: 43/99, 32/99, 32/00, и 29/03)

Закључивање уговора о раду је суштинска новина у односу на досадашње норме које су уређивале то питање. Наиме, до сада се радни однос заснивао на основу одлуке о избору, односно уговора о запошљавању, те фактичким ступањем радника на посао. Уговор о раду постаје правно ваљан споразумом странака о битним елементима тог уговора. Један од битних елемената уговора о раду је и датум ступања радника на посао, јер се са тим датумом заснива радни однос. Наиме, уколико радник не ступи на посао одређеног датума или послодавац неоправдано одбије његово ступање на посао, уговорне стране могу да захтијевају раскид уговора о раду са правом на накнаду штете.

9.2. Закључивање уговора о раду

Закон о раду, као правило, прописује писмену форму уговора о раду.

Малољетник не може закључити уговор о раду за обављање послова који могу да угрозе његово здравље, морал или развој.

Сматра се да инвалидно лице које је оспособљено за обављање одређених послова има здравствену способност за обављање тих послова.

Услови за закључивање уговора о раду, односно за заснивање радног односа, могу да буду општи и посебни. Опште услове за закључивање овог уговора мора да испуњава свако лице које жели да се запосли.

1. Општи услови за закључивање уговора о раду су:

- а) године живота (15 година), и
- б) општа здравствена способност.

Међународним документима²⁹ је утврђено да се не може засновати радни однос прије одговарајуће старосне доби. Уговор о раду са дјететом млађим од 15 година, закључен супротно наведеној одредби је ништаван, и не производи никакве правне посљедице.

Други општи услов за закључивање уговора о раду, односно заснивање радног односа, је општа здравствена способност. Здравствена способност може да буде општа или дјелимична способност за поједину врсту посла, потпуна неспособност за било какав рад, или се пак за одређену врсту посла, односно за одређено радно мјесто могу да траже посебни здравствени услови, што се мора периодично контролисати. На примјер, запослени у саобраћају, угоститељству, рониоци и сл. морају да буду потпуно здрави, с обзиром на врсту посла који треба да обављају. У сваком случају, радник доказује здравствену способност љекарским увјерењем, које издаје надлежна здравствена установа.

Наведени општи услови имају велики утицај за заснивање радног односа, јер лице које не би испуњавало било који од ових двају услова не би могло да заснује радни однос. Ако би такво лице ипак закључило уговор о раду, односно засновало радни однос, такав уговор сматрао би се ништавним.

2. Посебни услови за закључивање уговора о раду

Посебни услови за закључивање уговора о раду су они који су утврђени законом, колективним уговором или правилником о раду, а односе се на обављање конкретних послова. За обављање послова потребна је одређена школска, односно стручна спрема, знање и способност, што се конкретизује утврђивањем услова за обављање сваког конкретног посла. Ти услови одређују се унапријед, с обзиром на објективне потребе за заснивање радног односа, тако да посебни услови не могу бити предмет накнадног споразума или измјене тих услова између лица која закључују уговор о раду. Такође, као посебни услови за одређене послове могу да се утврде и године живота и посебне психофизичке способности.

Иако вриједи правило о слободном избору радника од стране послодавца, уговор о раду може да се закључи само са радником који испуњава посебне услове утврђене законом, колективним уговором или правилником о раду. Међутим, док је у досадашњим прописима било предвиђено право на заштиту заинтересованих кандидата, ако је по огласу или конкурс изабран кандидат који не испуњава тражене услове, Закон о раду не предвиђа никакву заштиту права других заинтересованих лица за рад на тим пословима. Међутим, иако нема изричите одредбе таква лица заштиту својих права могу да остваре пред надлежним судом.

²⁹ При утврђивању општег услова од 15 година, као минималне старосне границе за заснивање радног односа, имала се у виду Конвенција број 138 о минималним годинама старости за пријем у радни однос из 1973. године, Препорука број 146 о минималним годинама за запошљавање (1973) и Конвенција УН-а о правима дјетета (1959)

Уговор о раду закључује се на неодређено и на одређено вријеме.

Полазећи од правила да се уговор о раду закључује на неодређено вријеме, закључивање уговора о раду на одређено вријеме, представља изузетак за који мора да постоји стваран и важан разлог, као на примјер:

- Кад се ради о сезонским пословима;
- Замјени привремено одсутног радника;
- Раду на одређеном пројекту;
- Привременом повећању обима посла, те
- Другим случајевима утврђеним колективним уговором.

Радни однос, који је заснован на основу уговора о раду на одређено вријеме, престаје истеком рока за сваки појединачни случај. Тај рок може да буде одређен календарски (тј. до одређеног датума) или испуњењем одређеног услова (на примјер до завршетка одређеног посла или повратком одсутног радника и сл.).

Као што је у претходном дијелу текста наглашено, битни елементи уговора о раду су плата, лични рад (лично обављање преузетих послова) и радно мјесто, а сва остала права произилазе из одредаба закона, колективног уговора или правилника о раду, тако да их није обавезно утврђивати уговором, већ је довољно упутити на одговарајуће прописе, којим се та питања уређују.

Послодавац раднику може да омогући образовање, оспособљавање и усавршавање за рад, у складу са потребама рада, како би што више дошла до изражаја радна способност и знање радника. Међутим, послодавац је обавезан да приликом промјена или увођења новог начина или организовања рада омогући раднику образовање, оспособљавање или усавршавање за рад. Такође, ова обавеза се односи и на радника, који је дужан да се, у складу са својим способностима и потребама рада, образује, оспособљава и усавршава за рад. Конкретни услови за образовање, оспособљавање и усавршавање за рад, у смислу овог члана, уређују се колективним уговором или правилником о раду.³⁰

САДРЖАЈ ЗАКЉУЧЕНОГ УГОВОРА О РАДУ

Уговор о раду садржи, нарочито, податке о:

1. Називу и сједишту послодавца;
2. Имену, презимену, пребивалишту, односно боравишту радника;
3. Трајању уговора о раду;
4. Датуму ступања на посао;
5. Мјесту рада;
6. Радном мјесту на којем се радник запошљава и кратак опис послова;
7. Дужини и распореду радног времена;
8. Плати, додацима на плату, накнадама, те периодима исплате;
9. Трајању годишњег одмора;
10. Отказним роковима, којих радник и послодавац морају да се придржавају;
11. Друге податке у вези с условима рада, утврђеним колективним уговором.

³⁰ Види Прилог за примјере уговора о раду

9.3. Уговор о раду с приправником

Послодавац може да закључи уговор о обављању приправничког стажа са приправником на онолико времена колико траје приправнички стаж прописан за занимање на које се односи. Уговор се закључује у писаној форми, а копију уговора послодавац доставља надлежној служби за запошљавање у року од пет дана од дана његовог закључивања, ради евиденције и контроле.

Приправником се сматра лице са завршеном средњом или вишом школом, односно факултетом које први пут заснива радни однос у том занимању, а које је, према Закону, обавезно да положи стручни испит или му је за рад у занимању потребно претходно радно искуство.

У току обављања приправничког стажа приправник има право на новчану накнаду у износу најмање 80% од најниже плате. Послодавац и приправник могу да се договоре и о већем износу новчане накнаде, зависно од стручне спреме приправника. Послодавац осигурава приправника за случај повреде на раду и професионалне болести, а здравствено осигурање омогућава надлежна служба за запошљавање.

Приправник има право на одмор - у току радног дана, дневни одмор између два узастопна радна дана и седмични одмор.

Након завршеног приправничког стажа, приправник полаже стручни испит, у складу са законом, прописом кантона или правилником о раду.

9.4. Уговор о раду са непуним радним временом

Законом о раду предвиђена је могућност да се уговор о раду може да закључи и са непуним радним временом. Наиме, рад са непуним радним временом практиковаће се у случајевима када школа или карактер процеса рада, односно обим послова радног мјеста не захтијевају пуно радно вријеме (на примјер, у мањим привредним друштвима и установама послови економисте или правника). Законом о раду није предвиђен ниједан изузетак у погледу радног мјеста за које се не би могло утврдити непуно радно вријеме.

Уговор о раду за рад са непуним радним временом, закључује се на исти начин као и за рад на пуно радно вријеме.

Радник може да закључи уговор о раду са пуним радним временом само са једним послодавцем.

Међутим, уколико уговор о раду закључује са непуним радним временом, радник може да закључи више таквих уговора, и на тај начин оствари пуно радно вријеме. Код сваког послодавца радник остварује права сразмјерно дужини радног времена које код њега проведе (на примјер: плату, накнаду плате), у складу са колективним уговором, правилником о раду или уговором о раду. Нека права не зависе од дужине радног времена, на примјер, право на годишњи одмор и он се истовремено користи код свих послодаваца, о чему се, као и о другим неким питањима, послодавци претходно треба да договоре са радником.

Овдје ћемо напоменути најкарактеристичније случајеве када радник, који је закључио уговор о раду са непуним радним временом, има права као и радник који је закључио уговор о раду са пуним радним временом. То је, на примјер, право на годишњи одмор од најмање 18 радних дана (уз испуњење законског услова у погледу непрекидног радног стажа), право на штрајк и друго. Права из здравствене заштите и здравственог осигурања остварују се у складу са посебним прописима.

Ноћни рад за особље које ради у наставно-образовном процесу није у мирнодопским – редовним околностима ни изводиво ни препоручиво, а за неке друге службе (чувари који раде на обезбјеђивању објеката) могуће је да раде ноћу. Регулисање таквог радно-правног односа вршиће се у складу с одредбама прописа из радног права (на примјер, Законом о раду).

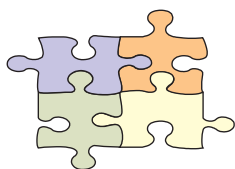
10. Привремени и повремени послови

За обављање привремених и повремених послова може да се закључи уговор о обављању привремених и повремених послова, под условима:

1. Да су привремени и повремени послови утврђени у колективном уговору или у правилнику о раду;
2. Да привремени и повремени послови не представљају послове за које се закључује уговор о раду на одређено или неодређено вријеме, са пуним или непуним радним временом; и
3. Да не трају дуже од 60 дана у току календарске године.

Лицу које обавља привремене и повремене послове омогућава се одмор у току рада под истим условима као и за раднике у радном односу, као и друга права, у складу са прописима о пензијском и инвалидском осигурању.

Уговор може да се закључи са сваким лицем које испуњава услове за обављање послова, за које се закључује уговор (незапослено, већ запослено лице, пензионер, радник који је запослен код тог послодавца и слично). За обављање ових послова закључује се уговор у писаној форми. Уговор садржи: врсту, начин, рок извршења послова и износ накнаде за извршени посао. Овај уговор нема карактер уговора о раду, који се закључује у складу са Законом о раду и на основу кога се заснива радни однос.



ВЈЕЖБА 15

У једној основној школи школски одбор је изабрао наставницу биологије Н.Н., као најуспјешнијег кандидата, за радно мјесто наставника биологије. Директор је незадовољан избором кандидата, што је оспоравао још током доношења одлуке школског одбора о избору овог кандидата. Сматра да она није најуспјешнија него је због рођачких веза (снаха члана школског одбора) високо оцијењена на разговору за посао. Неволно је са наставницом Н.Н. потписао уговор о раду и она је требало да ступи на посао XX.YY.ZZ. године, међутим, директор неоправдано одбија њено ступање на посао. Наставница Н.Н. је упутила жалбу школском одбору и наставничком вијећу.

За пленарну дискусију предвиђено је 15 минута.

Задатак:

1. Који су пропусти учињени у процедури пријема у радни однос?
2. Које чињенице бисте навели да ви пишете жалбу у име наставнице Н.Н.?
3. Какву одлуку бисте донијели након разматрања жалбе?
4. Да ли бисте покретали поступак утврђивања одговорности учесника конкурса (школски одбор, директор, наставница Н.Н.)?

11. Одмори

Радник који ради у пуном радном времену има право на:

- а) одмор у току радног дана у трајању од најмање 30 минута. Изузетно, послодавац је дужан да раднику, на његов захтјев, омогући одмор у току радног дана у трајању од једног сата за један дан у току радне седмице. Вријеме одмора у току радног дана не урачунава се у радно вријеме. Право на одмор у току радног дана не би могло да се замијени неким другим правом (на примјер, новчана накнада).
Право на овај одмор има и радник који ради скраћено радно вријеме, с обзиром да се скраћено радно вријеме ових радника сматра пуним радним временом.
- б) дневни одмор између два узастопна радна дана у трајању од најмање 12 сати непрекидно. Изузетно, за вријеме рада на сезонским пословима, радник има право на одмор у трајању од најмање десет сати непрекидно, а за малољетне раднике у трајању од најмање 12 сати непрекидно.
- ц) седмични одмор у трајању од најмање 24 сата непрекидно, а ако је неопходно да ради на дан свог седмичног одмора, омогућава му се један дан у периоду одређеном према договору послодавца и радника.
Дани овог одмора не би могли да се сабирају (гомилају) и накнадно користе (на примјер, 15 дана непрекидно), него само у периоду који буде одређен договором послодавца и радника.

Раднику се не може ускратити право на одмор у току рада, дневни одмор и седмични одмор.

Радник, који ради непуну радно вријеме, не остварује право на одмор у току радног дана, јер је то право везано за рад са пуним радним временом.

Међутим, ови радници користе дневни и седмични одмор као и радници који раде са пуним радним временом.

Радници, који раде скраћено радно вријеме, остварују и право на одмор у току радног дана, с обзиром да се њихово скраћено радно вријеме изједначава са пуним радним временом. Свакако, ови радници остварују и право на дневни и седмични одмор.

- д) на плаћени годишњи одмор у трајању од најмање 18 радних дана. Радник који је малољетан има право на годишњи одмор у трајању од најмање 24 радна дана. Радник, који ради на пословима на којима се, уз примјену мјера заштите на раду, није могуће заштитити од штетних утицаја, има право на годишњи одмор у трајању од најмање 30 радних дана.

И радник који ради са непуним радним временом има право на годишњи одмор према критеријумима утврђеним правилником о раду, али не мање од 18 радних дана, осим у случају да није испунио право на "пуни годишњи одмор" - нема шест мјесеци непрекидног рада.

Ако је радник у том времену био на боловању, порођајном одсуству и у другим сличним случајевима (вријеме које се признаје у стаж осигурања), и то се вријеме такође урачунава у непрекидан рад.

Радник који се први пут запосли или ако има прекид рада између два радна односа дужи од осам дана, има право најмање један дан годишњег одмора за сваки навршени мјесец дана рада.

И радник који је закључио уговор о раду на одређено вријеме стиче право на годишњи одмор под истим условима као и радник који је закључио уговор о раду на неодређено вријеме.

Годишњи одмор може да се користи у два дијела.

Ако радник користи годишњи одмор у дијеловима, први дио користи без прекида у трајању од најмање 12 радних дана у току календарске године, а други дио најкасније до 30. јуна наредне године. Радник има право да користи један дан годишњег одмора кад он то жели, уз обавезу да о томе обавијести послодавца најмање три дана прије његовог коришћења.

Према томе, период када ће радник користити годишњи одмор зависиће, првенствено, од потреба рада, а не од његове личне жеље. Ово је јако интересантно за процес образовања гдје се у правилу годишњи одмор и користи према „потребама“ послодавца, а не према личним жељама радника. Годишњи одмор се користи колективно за вријеме зимског и лјетњег распуста.

Радник се не може одрећи права на годишњи одмор и раднику се не може ускратити право на годишњи одмор, нити му се извршити исплата накнаде умјесто коришћења годишњег одмора. Коришћење годишњег одмора има своју сврху, првенствено, са медицинског становишта. Правилним коришћењем годишњег одмора омогућава се заштита здравља и живота радника и квалитетније обављање послова.

12. Одсуство с посла

Радник има право на одсуство с посла уз накнаду плате до седам радних дана у једној календарској години - плаћено одсуство у случају: ступања у брак, порођаја супруге, теже болести или смрти члана уже породице, односно домаћинства. Чланом уже породице сматрају се: супружници, односно ванбрачни супружници, дијете (брачно, ванбрачно, усвојено, пасторче и дијете без родитеља узето на издржавање), отац, мајка, очух, маћеха, усвојилац, дјед и бака (по оцу и мајци), браћа и сестре.

Прописом кантона, колективним уговором и правилником о раду могу да се утврде и други случајеви одсуства уз накнаду плате и у дужем трајању од седам дана.

Послодавац може раднику, на његов захтјев, да одобри одсуство с посла без накнаде плате - неплаћено одсуство. Изузетно, послодавац је дужан да раднику омогући одсуство до четири радна дана у једној календарској години, ради задовољавања његових вјерских, односно традицијских потреба, с тим да се одсуство од два дана користи уз накнаду плате - плаћено одсуство.

За вријеме плаћеног одсуства за задовољење вјерских односно, традицијских потреба, права и обавезе радника, који се стичу на раду и по основу рада, мирују.

13. Заштита права радника

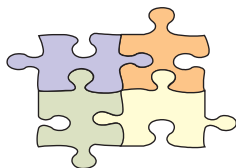
Послодавац је дужан да раднику, у року од 30 дана од дана ступања на посао, омогући упознавање са прописима о радним односима и прописима из области заштите на раду.

То се може постићи тако да се прописи дају послодавцима, члановима савјета радника, представницима синдиката, да су доступни на огласној табли, да се, евентуално, штампају у гласилу које издаје послодавац, да се дају раднику на увид на његов захтјев и сл. Ову обавезу оспособљавања радника не треба схватити искључиво као обавезу послодавца, јер и сами радници доста могу да учине на заштити свога живота и здравља.

13.1. Заштита жене и материнства

Према прописима о раду и заштити на раду, категорија радника која ужива посебну заштиту на раду су и жене - радници, а што произилази и из одговарајућих међународних конвенција.³¹ Не може се припадници женског пола наредити, нити се она може распоредити да обавља нарочито тешке физичке послове, радове под земљом или под водом, те друге послове који, с обзиром на њене психофизичке особине, угрожавају њен живот и здравље. Међутим, изузетно од ове забране изузета је одређена категорија припадница женског пола, као што су: жене које обављају руководеће послове, послове здравствене и социјалне заштите, студенти, запослене жене које током школовања морају да проведу неко вријеме у рудницима и друго.

Послодавац не може одбити да запосли жену због њене трудноће, или јој због тога стања отказати уговор о раду, или је распоредити на друге послове. Изнимно жена за вријеме трудноће, односно дојења дјетета може да буде распоређена на друге послове ако је то у интересу њеног здравственог стања, које је утврдио надлежни лекар.



ВЈЕЖБА 16

Наставница А.А., која је у школи позната због свог некоректног понашања према ученицима, често је каснила и на наставу. Колеге у школи су огорчене на чињеницу да директор, јер је наставница А.А. трудна, не предузима никакве радње утврђивања дисциплинске одговорности. Наставница тражи одсуство с посла дуже од седам дана због смрти тетке. Директор школе не одговара на њен захтјев. Потом добија писмо наставника, који од њега траже да предузме радње утврђивања дисциплинске одговорности. Истовремено родитељи ученика упућују директору жалбу на некоректно понашање наставнице А.А. према ученицима. Директор предлаже школском одбору да је распореде на друге послове.

Предвиђено вријеме за пленарну дискусију је 15 минута.

Задатак:

1. Које пропусти су учинили наставница А.А. и директор?
2. Које бисте чињенице, приликом доношења одлуке, узели у разматрање?
3. Какву одлуку бисте донијели након разматрања свих поднесака које је директор добио?

14. Плате и накнаде плата

14.1. Плата

Правилник о раду којим се, поред осталог, уређују плате радника доноси сам послодавац, уз претходне консултације са савјетом радника. Консултације су обавезујуће, јер се ради о одлуци која је значајна за права и интересе радника. Ако код послодавца није успостављен савјет радника, консултације се обављају

³¹ Конвенција број 103 о заштити материнства (1952.); Конвенција број 100 о једнакости награђивања мушке и женске радне снаге за рад једнаке вриједности (1951.)

са синдикатом. Послодавац којег обавезује колективни уговор или правилник о раду не може раднику да обрачуна и исплати плату мању од плате утврђене колективним уговором, правилником о раду и уговором о раду. Ако је закључен колективни уговор који обавезује послодавца, правилником о раду утврђује се и најнижа плата и то најмање у висини која је утврђена колективним уговором. Утврђивањем најниже плате обезбјеђује се цијена рада за најједноставније послове, која уједно представља основицу за утврђивање плате радника за обављени рад, узимајући у обзир степен сложености послова и других елемената који су од битног утицаја за утврђивање висине плате.

Периоди исплата плата не могу да буду дужи од 30 дана, а утврђују се колективним уговором, правилником о раду или уговором о раду. Оваквим рјешењем даје се могућност да се плате могу да исплаћују и у краћим периодима, као што је, на примјер, петнаестодневни или седмодневни период. Послодавац је обавезан да раднику, приликом исплате плате, уручи писмени обрачун из којег ће радник моћи да закључи да ли је његова плата правилно обрачуната, да ли су плаћени одговарајући доприноси и др. Појединачне исплате нису јавне, чиме се заштићује право радника на тајност његове плате остварене према обављеним пословима.

14.2. Накнада плате

Радник има право на накнаду плате за период у којем не ради из оправданих разлога предвиђених законом, прописом кантона, колективним уговором и правилником о раду (годишњи одмор, привремена неспособност за рад, породичко одсуство, плаћено одсуство и сл.). Период за који се накнада исплаћује на терет послодавца утврђује се законом, прописом кантона, колективним уговором, правилником о раду или уговором о раду.

14.3. Заштита плате и накнаде плате

Послодавац, без сагласности радника, не може своје потраживање према том раднику наплатити ускраћивањем исплате плате или неког њеног дијела.

Исто тако произилази да радник не може да да престанак на ускраћивање исплате плате или накнаде плате прије него што настане потраживање.

Највише половина плате или накнаде плате радника, може да се присилно обустави ради испуњења обавеза законског издржавања, односно за све остале обавезе може да се присилно обустави једна трећина плате или накнаде плате радника.

15. Престанак уговора о раду

15.1. Начин престанка уговора о раду

Правило је да радник по својој вољи закључује уговор о раду, односно ступа у радни однос. Међутим, раскид уговора о раду може да буде по вољи радника, а може да буде и против његове воље, зависно од тога који је случај у питању.

Уговор о раду престаје:

1. Смрћу радника;
2. Споразумом послодавца и радника;
3. Кад радник наврши 65 година живота и 20 година стажа осигурања, односно када наврши 40 година стажа осигурања, ако се послодавац и радник другачије не договоре;
4. Датумом достављања правоснажног рјешења о утврђивању губитка радне способности;
5. Отказом послодавца, односно радника;
6. Истеком времена на које је склопљен уговор о раду на одређено вријеме;
7. Ако радник буде осуђен на издржавање казне затвора у трајању дужем од три мјесеца - датумом ступања на издржавање казне;
8. Ако раднику буде изречена мјера безбједности, васпитна или заштитна мјера у трајању дужем од три мјесеца - почетком примјене те мјере;
9. Одлуком надлежног суда која за последицу има престанак радног односа.

15.2. Отказ уговора о раду

Прописана су два случаја када послодавац може да откаже уговор о раду уз отказни рок:

1. Први случај отказа односи се на престанак потребе за обављање одређеног посла због економских, техничких или организационих разлога (отказ који је пословно условљен - технолошки вишак).
2. Други случај када послодавац може раднику да да отказ уз прописани отказни рок је када радник није у могућности да извршава своје обавезе из радног односа због губитка радне способности за обављање одређених послова. Овај случај отказа могућ је само ако послодавац не може радника да запосли на друге послове или га не може да оспособи за рад на другим пословима.

Послодавац, односно радник може да откаже уговор о раду, без обавезе поштовања прописаног отказног рока, када због непоштовања обавеза из радног односа или због неиспуњавања обавеза из уговора о раду наставак радног односа није могућ. Прије отказивања уговора о раду у овом случају, послодавац је обавезан да радника писмено упозори на обавезе из радног односа и укаже му на могућност отказа за случај наставка непоштовања тих обавеза. У овом случају, уговор о раду може да се откаже у року од 15 дана од дана сазнања за чињеницу због које се даје отказ. Уговорна страна, у овом случају она која откаже уговор о раду, има право да од стране која је крива за отказ тражи накнаду штете која је настала неизвршавањем преузетих обавеза из уговора о раду. Ако радник, односно послодавац отказује уговор о раду из разлога горенаведених (због непоштовања обавеза из радног односа или због неиспуњавања обавеза из уговора о раду) обавезан је да докаже постојање оправданог разлога за отказ.

Ако послодавац отказује уговор о раду због понашања или рада радника, обавезан је да раднику омогући да изнесе своју одбрану, осим ако постоје околности због којих није оправдано очекивати од послодавца да то учини.

Ако послодавац намјерава да откаже уговор о раду, у смислу Закона о раду, обавезан је да о томе прибави мишљење савјета радника. Ако послодавац није прибавио мишљење савјета радника, одлука о отказу уговора о раду је ништавна.

Запослени код послодавца, који запошљава најмање 15 радника, имају право да формирају савјет радника који ће их заступати код послодавца у заштити њихових права и интереса.

Отказ уговора о раду изабраном представнику радника у савјету радника или у органима синдиката

С обзиром да изабрани представник радника пред послодавцем заступа и штити права и интересе радника који су углавном чланови синдиката (ако нема савјета радника онда може да се ради и о осталим радницима), тада је потребно законом успоставити посебну заштиту ових радника од могуће дискриминације од стране послодавца. Због тога је предвиђено да послодавац може да, изабраног представнику радника за вријеме обављања дужности и шест мјесеци након обављања дужности, откаже уговор о раду, само уз претходну сагласност федералног министарства надлежног за рад.

15.3. Форма и трајање отказног рока

Отказ се даје у писаној форми и послодавац је обавезан да раднику у писаној форми образложи отказ. Отказ се обавезно доставља раднику на којег се отказ односи. Отказни рок не може да буде краћи од 15 дана, ни дужи од шест мјесеци, с тим да се конкретна дужина отказног рока уређује колективним уговором и правилником о раду. Отказни рок почиње да тече од датума уручења отказа раднику, односно послодавцу.

Када радник отказује уговор о раду, он би требало да остане код послодавца одређени временски период у којем би послодавац могао да запосли новог радника. Конкретна дужина отказног рока уговара се приликом заснивања радног односа, с тим што се обавезно полази од критеријума утврђених колективним уговором и правилником о раду.

Ако радник, на захтјев послодавца, престане са радом прије истека прописаног отказног рока, послодавац је обавезан да му исплати накнаду плате и призна сва остала права као да је радио до истека отказног рока.

Ако суд утврди да је отказ послодавца незаконит, послодавац ће вратити радника на рад и исплатити накнаду плате у висини плате коју би радник остварио да је радио. Радник који оспорава дозвољеност одлуке о отказу може тражити да суд, привремено, до окончања спора, нареди његово враћање на посао.

15.4. Отказ с понудом измијењеног уговора о раду

Одредбе Закона о раду, којима је регулисан отказ, примјењују се и у случају када послодавац откаже уговор и истовремено понуди раднику закључивање уговора о раду под измијењеним условима.

Ако радник прихвати такву понуду послодавца, он пред надлежним судом може да оспорава дозвољеност измјене првобитно закљученог уговора о раду. Ранијим прописима из ове области било је предвиђено да се ради потребе процеса рада радник може да распореди на свако радно мјесто које одговара његовој стручној спреми одређене врсте занимања, знању и способностима.

Иако, за разлику од досадашњег радног законодавства о томе нема изричите одредбе, може да се констатује да ванредне околности и без изричите законске одредбе налажу раднику да прихвати привремено (док те околности трају) обављање послова које, иначе, према уговору о раду не би радио. Неосновано одбијање радника да у тим случајевима прихвати обављање таквих послова могло би да буде разлог за отказ уговора о раду. При оцјени да ли је послодавац имао право да захтијева од радника такво понашање, суд би требало да процијени све конкретне околности случаја, односно да процијени пословне интересе послодавца, као и достојанство радника.

15.5. Програм збрињавања вишка радника

Ако код послодавца дође до одређених промјена услед економских, организационих или техничких разлога, што ће за посљедицу имати вишак запослених, послодавац је обавезан да изради програм збрињавања вишка радника.

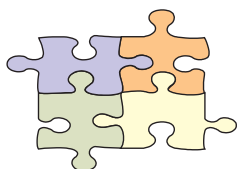
Ова обавеза односи се на послодавца који запошљава више од 15 радника, и који у року од шест мјесеци има намјеру да због економских, организационих или техничких разлога откаже уговор о раду најмање пет радника.

Програм збрињавања вишка радника садржи:

- Разлоге настанка вишка радника,
- Број и категорију радника који ће се појавити као вишак,
- Могућност промјене у технологији и организацији рада ради збрињавања вишка радника,
- Могућност запошљавања радника на друге послове,
- Могућност проналажења запослења код другог послодавца,
- Могућност преквалификације или доквалификације радника,
- Могућност скраћивања радног времена.

15.6. Отпремнина

Радник који је са послодавцем закључио уговор о раду на неодређено вријеме, а којем послодавац отказује уговор о раду, има право на отпремнину. У овом случају право на отпремнину има радник који код послодавца има најмање двије године непрекидног рада. Отпремнина се утврђује колективним уговором и правилником о раду и то у зависности од дужине претходног непрекидног трајања радног односа код тог послодавца. Отпремнина не може да буде мања од једне трећине просјечне мјесечне плате, исплаћене раднику у посљедња три мјесеца, а прије престанка радног односа - и то за сваку навршену годину рада код тог послодавца. Право на отпремнину не може да оствари радник којем је послодавац отказао уговор о раду због непоштовања обавеза из радног односа или због неиспуњења обавеза из уговора о раду. Отпремнина која се утврђује колективним уговором и правилником о раду може да буде и већа од једне трећине исплаћене плате, што ће зависити од економске моћи послодавца и постигнутог договора страна у преговарању и закључивању колективног уговора. Начин, услови и рокови исплате отпремнине, било у новцу или на други начин, утврђују се писменим уговором између радника и послодавца.



ВЈЕЖБА 17

Уговор о раду школа отказује,

1. Уз прописани отказни рок; и
2. Без обавезе поштовања прописаног отказног рока, у сљедећим случајевима:

	Уз прописан отказни рок	Без обавезе поштовања прописаног отказног рока
Необавјештавањем школе, у року од три дана, да је наставник привремено неспособан за рад		
Када дође до смањења броја одјељења		
Губљењем способности за обављање образовно-васпитног рада		
Због физичког кажњавања ученика		
Злоупотребом права коришћења боловања		
Због честог кашњења на часове и одласка са часова прије њиховог завршетка		
Због измјена наставног плана и програма		
Због неоправданог изостајања с посла три дана узастопно или пет дана у току календарске године		
Због организационих промјена у школи		
Због доласка на наставу у пијаном стању		

Сваки учесник обуке испуњава табелу, а затим упоређује своје одговоре са својим паром. Након тога се води пленарна дискусија.

Предвиђено вријеме за извођење вјежбе је 15 минута.

16. Остваривање права и обавеза из радног односа

16.1. Одлучивање о правима и обавезама из радног односа

Послодавац (било да је правно или физичко лице) је овлашћено лице за одлучивање о правима и обавезама радника, у складу са статутом или актом о оснивању. Послодавац своје овлашћење за доношење одлука може да пренесе на друго лице.

Радник своја права из радног односа може да остварује код послодавца, а заштиту пред надлежним судом. За разлику од досадашњих прописа, Закон о раду више не прописује право на заштиту оних лица која сматрају да је повријеђен поступак за избор пријављених кандидата по огласу, односно конкурс. Мишљење је да таква лица заштиту својих права могу да остваре пред надлежним судом.

16.2. Заштита права из радног односа

Радник који сматра да му је послодавац повриједио неко право из радног односа може, у року од 15 дана од датума доставе одлуке којом је повријеђено његово право, односно од датума сазнања за повреду права, да захтјева од послодавца остваривање тог права. Ако послодавац у року од 15 дана од дана достављања захтјева радника који сматра да му је послодавац повриједио неко право из радног односа **не удовољи том захтјеву**, радник може у даљем року од 15 дана да тражи заштиту повријеђеног права пред надлежним судом. Колективним уговором и правилником о раду може да се предвиди поступак мирног рјешавања радног спора, а у том случају рок од 15 дана за подношење захтјева суду тече од дана окончања тог поступка.

Пропуст радника да захтјева накнаду штете или друго новчано потраживање из радног односа, у законом прописаним роковима, нема за посљедицу губитак права на то потраживање. За разлику од досадашњих прописа из ове области када се против одлуке надлежног органа могао да уложи и приговор на донесену одлуку, сада радник послодавцу упућује само захтјев за остваривање одређеног права. То значи да Закон о раду више не предвиђа приговор као правни лијек против одлуке послодавца. Иако о томе нема изричите одредбе, сматра се да захтјев за заштиту права има суспензивно дјеловање, односно да задржава извршење.

16.3. Права посланика и функционера

Раднику изабраном, односно именованом на неку од јавних функција, у органе БиХ, Федерације БиХ, органе кантона, града и општине и раднику изабраном на професионалну функцију у синдикату, права и обавезе из радног односа, на његов захтјев, мирују, а најдуже четири године од датума избора, односно именовања.

17. Правилник о раду

Послодавац, који запошљава више од 15 радника, доноси и објављује правилник о раду, којим се уређују плате, организација рада и друга питања значајна за радника и послодавца. О доношењу правилника о раду послодавац се обавезно консултује са савјетом радника, односно са синдикатом. Правилник се објављује на огласној табли послодавца, а ступа на снагу осмог дана од дана објављивања.

Савјет радника, односно синдикална организација може од надлежног суда да затражи да незаконит правилник о раду или неке његове одредбе огласи неважећим.

Предмет уређивања у правилнику о раду нарочито може да буде:

- а. Плата, додаци на плату, периоди исплате плата;
- б. Радно вријеме и распоред радног времена;
- ц. Трајање годишњег одмора, односно начин одређивања трајања годишњег одмора;
- д. Начин уређивања отказних рокова;
- е. Посебни услови за заснивање радног односа;
- ф. Начин оспособљавања приправника за самосталан рад и полагање стручног испита;
- г. Послови на којима, уз примјену мјера заштите на раду, није могуће заштитити радника од штетних утицаја, те трајање радног времена на тим пословима;
- х. Накнада плате за период у којем радник не ради из оправданих разлога;
- и. Штете и износи накнаде штете и др.

Полазећи од утврђене потпуне слободе у колективном преговарању и закључивању колективних уговора, могуће је да колективни уговори не буду закључени, па због тога утврђену обавезу доношења правилника о раду сматрамо значајном.

18. Учешће радника у одлучивању – савјет радника

Радници код послодавца који редовно запошљава најмање 15 радника имају право да успоставе савјет радника, који ће их представљати и штитити њихове интересе и права из радног односа код послодавца. Ако код послодавца није формиран савјет радника, синдикат има обавезе и овлашћења која се односе на овлашћења савјета радника. Учешће радника у рјешавању питања у вези са њиховим економским и социјалним правима и интересима који произилазе из радног односа код послодавца, новина је у систему радних односа. Савјет радника успоставља се на захтјев најмање 20% радника, или на захтјев синдиката.

19. Колективни уговори

Полazeћи од добровољности у закључивању колективних уговора, стране у њиховом закључивању слободно одлучују на којем нивоу ће закључити колективни уговор. Према томе, колективни уговор може да се закључи за територију Федерације БиХ (било општи, било за дјелатност), за подручје кантона, те за једног или више послодаваца.

На страни радника код закључивања колективног уговора може да буде синдикат или више синдиката, а на страни послодавца може да буде послодавац, више послодаваца или удружење послодаваца.

До формирања удружења послодаваца, на страни послодавца код закључивања колективног уговора, може да буде Влада Федерације БиХ, односно влада кантона.

Колективни уговор може да се закључи на неодређено или одређено вријеме и то у писаној форми. Након истека рока на који је закључен, колективни уговор ће се примјењивати до закључивања новог колективног уговора.

Колективним уговором уређују се права и обавезе страна које су га закључиле, те права и обавезе из радног односа или у вези са радним односима. Колективним уговором уређују се и правила о поступку колективног преговарања, састав и начин поступања тијела овлашћених за мирно рјешавање колективних радних спорова.

Колективни уговор је обавезан за стране које су га закључиле, као и за стране које су му накнадно приступиле. Ако послодавац није учествовао у закључивању колективног уговора или није члан удружења послодавца који је закључио колективни уговор, таквог послодавца колективни уговор не обавезује. Постоји изузетак и то у случају да федерални министар надлежан за ту област рада прошири примјену колективног уговора и на послодавце који нису учествовали у његовом закључивању.

Прије доношења одлуке о проширењу важности колективног уговора, федерални министар је обавезан да затражи мишљење синдиката, послодавца или више послодаваца, односно удружења послодаваца на које се колективни уговор проширује. Одлука о проширењу важности колективног уговора може да се опозове на начин утврђен за њено доношење. Одлука о проширењу важности колективног уговора објављује се у "Службеним новинама Федерације БиХ".

У Зеничко-добојском кантону закључени су Споразуми између Владе Зеничко-добојског кантона и Савеза самосталних синдиката БиХ-Кантонални одбор Зеничко-добојског кантона, Синдиката средњег и основног образовања о утврђивању висине најниже нето плате, висине накнаде за исхрану за вријеме рада (топли оброк) и висине накнаде за коришћење годишњег одмора (регрес) за 2008. годину државних службеника и намјештеника запослених у кантоналним органима управе, стручним службама и другим службама органа законодавне власти, органима извршне власти, органима судске власти, тужилаштву, правобранилаштву, судовима за прекршаје, Министарству унутрашњих послова и свих радника у јавним установама које се финансирају из буџета Зеничко-добојског кантона.

20. Мирно рјешавање колективних радних спорова

20.1. Мирење

У случају спора о закључивању, примјени, измјени или допуни, односно отказивању колективног уговора или другог сличног спора у вези са колективним уговором (колективни радни спор), ако стране нису договориле начин мирног рјешавања спора, спроводи се поступак мирења. Мирење спроводи мировно вијеће. С обзиром да је заснован систем добровољности у закључивању колективних уговора, синдикат, као представник радника, може само примјеном индустријске акције (на примјер штрајком) да присили послодавца на закључивање колективног уговора, његову измјену и допуну, као и рјешавање другог сличног економског спора у вези са колективним уговором. Међутим, како штрајкови и остале индустријске акције имају најчешће штетне посљедице за односе између радника и послодавца, односно из њих могу да произађу и велике штете за стране у спору, па и шире, предвиђено је мирење страна у спору.

Мировно вијеће може да буде формирано за територију Федерације БиХ, односно за подручје кантона.

Мировно вијеће за територију Федерације БиХ састоји се од три члана, и то: представника послодавца, синдиката и представника којег изабере стране у спору са листе коју утврђује федерални министар, а формира се за период од двије године.

Поступак мирења има све карактеристике поступка посредовања, јер претпоставља врло активну улогу мировног вијећа у рјешавању насталог спора.

Стране у спору могу да прихвате или одбију приједлог мировног вијећа, а ако га прихвате приједлог има правну снагу и дејство колективног уговора. О исходу и резултатима мирења стране у спору обавјештавају, у року од три дана од дана завршетка мирења, федерално министарство, односно надлежни орган кантона. Одлука о спору у потпуности је препуштена странама у спору.

20.2. Арбитража

Рјешавање колективног радног спора може се повјерити и арбитражи. Међутим, то је само могућност, али не и обавеза. У супротном, рјешавање спора путем штрајка, или другом индустријском акцијом, било би онемогућено. То значи да се арбитражно рјешавање спора може да спроведе само у случају да се стране у спору добровољно на то одлуче. Колективним уговором или споразумом страна уређује се именовање арбитраже и арбитражног савјета, као и друга питања у вези с арбитражом.

Арбитража своју одлуку заснива на закону, другом пропису, колективном уговору и на правичности. Арбитражна одлука мора да буде образложена, осим ако стране у спору не одлуче другачије. Против арбитражне одлуке жалба није дозвољена. Арбитражна одлука има правну снагу и дејство колективног уговора.

21. Штрајк

Синдикат има право да позове на штрајк и да га спроведе ради заштите и остваривања економских и социјалних права и интереса својих чланова. Штрајк може да се организује само у складу са Законом о штрајку, правилима синдиката о штрајку и колективним уговором. Штрајк не може да започне прије окончања поступка мирења, предвиђеног Законом о раду, односно прије спровођења другог поступка мирног рјешавања спора о којем су се стране споразумјеле.



КОМУНИКАЦИЈА

1. Комуникација

- Зашто и с ким комуницирамо?
- Како да будемо приступачни током процеса комуникације?
- Како да оставимо упечатљив утисак на друге?
- Разлика између информисања и комуницирања?
- Који су елементи комуникацијског циклуса?
- Који су механизми интерне и екстерне комуникације?
- Која су правила за успјешну комуникацију?
- Који су предуслови за добар медијски наступ?

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ („Немогуће је не комуницирати.“), истицао је Paul Watzlawick, познати аустријски комуниколог. Комуницирање људима омогућава споразумијевање, заједнички живот, а то је услов настанка и опстанка друштва.

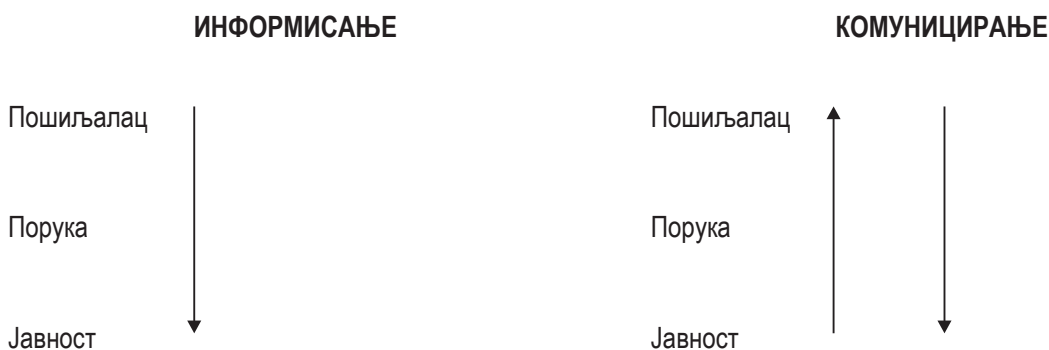
Комуникација је двосмјерни ток информација у којем прималац разумије поруку на исти начин како је пошилац намјеравао.

У пракси се за комуницирање често користи термин информисање. Морамо да направимо разлику између ових двају термина.

Информисање је једносмјеран процес (пружили сте информацију и не анализирајте/ „не чујете“ да ли је она од јавности (примаоца) прихваћена).

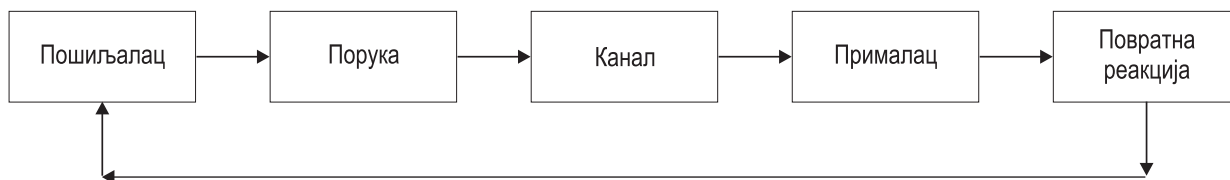
Комуницирање је двосмјеран процес, јер послје одашиљања своје поруке ви имате реакцију (повратну спрегу), јавност (прималац) је реаговала.

На основу реакција ви даље планирате своје акције према јавности (прималац) и тај процес се континуирано наставља (комуникацијски циклус).



Сваки комуникацијски циклус обухвата:

1. пошilhaоца,
2. поруку,
3. канал,
4. примаоца,
5. повратну реакцију.



Комуникацијски циклус

На комуникацију можемо да гледамо као на вид повезивања људи у организацији на остварењу заједничког циља.

Циљеви комуникације су да:

- утиче.
- информише.
- изрази осјећања.

Комуникација је узрок и посљедица многих интеракција међу људима, на примјер неспоразума, као и његово рјешавање разговором.

Зато је потребно непрестано радити на развоју комуникацијских вјештина, јер је:

1. Отворена комуникација димензија број један за успјех у организацији;
2. Присутна код сваког човјека у 75% времена свакога дана;
3. Прилика да се повећа или смањи самопоштовање;
4. Пажљиво слушање кључ ефективног менаџмента;
5. Од позитивног утицаја на мотивацију запослених.

Према начину саопштавања значења, комуникација може да буде вербална и невербална.

Вербална комуникација је процес преношења значења ријечима, било у **усменом** или **писменом** облику.

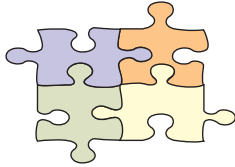
Невербална комуникација је преношење значења у директном контакту свим средствима која нису вербална. Израз лица, покрети тијела и тон гласа, све су то средства комуникације чија значења су заснована на одређеној култури. На примјер, у Бугарској, климање главом лијево-десно значи "да", умјесто "не".

У невербалну комуникацију убрајамо:

- | | |
|------------------|---------------------|
| - говор очију | - међусобни положај |
| - покрете тијела | - лични простор |
| - израз лица | - кретње |

Вербалним начином, углавном, преносимо информације, а невербалним ставове и емоционални однос према информацијама које примамо или исказујемо однос према ономе с ким комуницирамо. Невербална комуникација је размјена информација и значења кроз мимику лица, гестове и покрете тијела. Невербална понашања служе нам за доношење закључака о двјема главним врстама односа међу људима: склоности (или свиђању) и моћи (статусу или доминацији у друштвеном животу). Лице гестови и држање тијела користе се да допуне наше исказе, али и као начин да се нешто каже. Могу да се користе за шалу, изражавање ироније или сумњичавости.

Утисци које невербално и често немарно користимо и преносимо, показују да оно што кажемо није увијек и оно што мислимо. На примјер, знојење, вропољење или брзо скретање погледа могу да значе да је човјек неискрен. Због тога, користимо изразе лица и покрете тијела других људи да бисмо допунили значење њихових вербалних изрази, али и да обратимо пажњу на своју невербалну комуникацију, како другима не бисмо слали погрешне поруке.



ВЈЕЖБА 18

Ова вјежба има за циљ да спознамо и осјетимо наша осјећања, изражена на невербалан начин.

Учесници се дијеле у три групе од по четири члана.

Задатак групе је:

1. Дефинисати проблем из примјера 1, 2 и 3
2. Навести приједлоге за рјешење проблема

За рад у групи предвиђено је пет минута.

Вријеме за презентацију рада једне групе је пет минута.

Примјер 1.

- 1) Два ученика уче, а у позадини се чује звук са радија. Један од њих наједном дубоко уздахне, затим покупи књиге и отрчи у своју собу. Која су осјећања, по вашем мишљењу, обузела овог ученика?

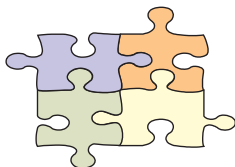
Примјер 2.

- 2) Група наставника живо је дискутовала о неком од питања, кад је одједном један од њих, без ријечи и било каквог изрази, промијенио предмет дискусије. Шта је, по вашем мишљењу, у том тренутку могао да осјећа?

Примјер 3.

- 3) Неколико чланова школског одбора је необавезно разговарало после састанка. Како се разговор развијао, један од њих је почео да лупка ногом о под, да ломи прсте и протеже се у својој столици. Шта је он у том тренутку могао да осјећа?

Информације које добијамо свакодневно потичу од нашег ближег и даљег окружења, као и из комуникације са ближим и даљим окружењем. Зато разликујемо интерну и екстерну комуникацију.



ВЈЕЖБА 19

Ова вјежба има за циљ да спознамо изворе информација, циљне групе којим даље шаљемо информације и начин на који примамо/шаљемо информације.

Задатак:

1. Сваки учесник обуке испуњава дољенаведену табелу.
2. Након тога, сваки учесник исписује на самољепљиве папириће податке из табеле и лијепи их у заједничку табелу (на флипчарт). Вођа обуке групише папириће: по извору информација, начину добијања, циљним групама којим се шаљу информације и начину на који се то чини.

Вријеме за индивидуални рад је пет минута, а вријеме за дискусију је такође пет минута.

Од кога у школи добијате информације?	На који начин? (писмено, усмено)	Коме у школи даље шаљете информације?	На који начин? (писмено, усмено)

На основу урађене вјежбе можемо да закључимо да смо и примаоци и пошиљаоци различитих информација у различитим облицима.

Извори информација за чланове школског одбора могу да буду:

- директор,
- остали чланови школског одбора,
- савјет родитеља,
- савјет ученика,
- синдикат,
- медији,
- локална заједница,
- оснивач,
- инспекције.

Школски одбор информације добија у писаном (извјештаји, приговори, жалбе, изјаве, фотографије, дијаграми и др.) и усменом облику (усмене изјаве, презентације, дискусије и др.). Такође, (првенствено емотивне реакције и однос) школски одбор информације добија и на други начин, на примјер, на састанцима са директором, са представницима медија, родитељима, ученицима и са другима.

Као пошиљаоци информација, чланови школског одбора шаљу информације циљним групама од којих, углавном, и добијају информације. Такође, свој однос и емоције према неким питањима и темама чланови школског одбора могу да изнесу на невербалан начин (израз лица, међусобни положај учесника састанка, кретње).

Дакле, информације добијене у комуникацијском процесу су усмјерене ка нашем ближем или даљем окружењу. Зато разликујемо интерну и екстерну комуникацију.

Интерна комуникација је комуникација између људи који заједно чине организацију (наставници, ученици, школски одбор, савјет ученика, савјет родитеља), или између одјела једне организације (између наставника и ученика) или између управе и чланства (школски одбор – наставници). У многим земљама интерна комуникација данас се сматра једном од најважнијих средстава за вођење организације (школе).

Механизми за остваривање интерне комуникације су:

- огласна табла,
- састанци,
- интранет,
- заједничка догађања.

Екстерна комуникација је комуникација између организације (школе) и њене публике (родитељи, локална заједница, оснивач, медији, невладине организације и др.) који утичу на њу и од којих зависи. Циљ екстерне комуникације је изградити или унаприједити односе с њима ради унапређења пословања, односно да школа сазна како околина дише и да она дише с њом.

Механизми за остваривање екстерне комуникације су:

- конференције за медије,
- изјаве за медије,
- посјете новинара,

- публикације,
- годишњи извјештај,
- интернет,
- организовање одређених догађања.

Активност унутар групе није могућа без комуникације, јер се не могу да спроведу координација и промјена. Сврха комуникације у организацији је спровести промјену – усмјерити акције ради добробити организације (школе). Најважнији тренутак у свакој комуникацији је припрема за одашиљање/примање поруке, која захтијева прикупљање података. Анализа ситуације од изузетног је значаја и она треба да садржи одговоре на питања:

1. **КО?**
2. **КОЛИКО?**
3. **КАДА?**
4. **ГДЈЕ?**
5. **ЗАШТО? РАДИ ЧЕГА?**

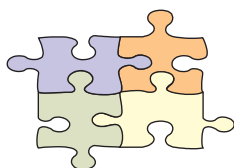
Информације у савременој школи морају да теку брже него икада.

У успјешној школи разликујемо неколико праваца одвијања комуникације:

- **ХОРИЗОНТАЛНО** – на истом нивоу у организацији - комуникација између чланова различитих одјела или сарадника у одјелу (комуникација између ученика, између наставника, између чланова школског одбора).
- **ВЕРТИКАЛНО – ОДОЗГО ПРЕМА ДОЉЕ** – (комуникација између директора и радника, између школског одбора и радника, између школског одбора и директора) - упутства за рад, давање задатака и њихова повезаност с осталим задацима, повратне информације о ефикасности.
- **ВЕРТИКАЛНО – ОДОЗДО ПРЕМА ГОРЕ** – приједлози за побољшање радних процеса; информације о напретку и постизању циљева; молбе за помоћ, поједине реакције на рад (комуникација између радника и директора, између радника и школског одбора).

Проблем у комуникацији у школи може да представља: број и врста информација, начин слања и добијања информација, циљна група.

У савременим видовима комуникације онај ко преноси поруку мора да буде припремљен да укључи слушаоца у своју поруку. Због тога је важно да одредимо циљну групу или формулишемо поруку у форми (језику, формату) која је одговарајућа за ту групу. Исту информацију не можемо на исти начин да пренесемо, на примјер, наставницима и ученицима, јер морамо да водимо рачуна о њиховој старосној доби, образовању и др. Интереси и мишљење прималаца поруке су централни, а не интереси и погледи онога ко преноси поруку.



ВЈЕЖБА 20

Циљ вјежбе је да спознамо квалитет комуникације у школи и да планирамо њено унапређење.

Учесници се дијеле у двије групе од по шест чланова.

За рад у групи имате 20 минута.

Вријеме за презентацију рада једне групе је пет минута.

Након презентација слиједи дискусија учесника (пленарно).

Задатак групе:

Метод који ћемо користити зове се SWOT анализа, и служи за утврђивање снага, слабости, могућности и пријетњи са којима се школа суочава у погледу комуникације.

SWOT анализа обично подразумева анализу и интерног (снаге и слабости) и екстерног окружења (могућности и пријетње).

Снаге	Слабости
Могућности	Пријетње

У данашњем времену велики број информација и могућност да се прескаче с извора на извор може да утиче на брзо опадање концентрације, зато у својим порукама треба да будемо кратки и јасни. Дакле, треба знати оно шта жели да се каже и онда то учинити на што краћи могући начин. Ово је веома важно и може да се чини да је то природно очигледно. Ипак, постоји много људи који почну да говоре, а да нису претходно правилно формулисали поруку коју желе да дају. Тако ризикују да се утопе у небитним и споредним стварима. **Срж поруке треба да се састоји од једне до двије реченице које формирају тему поруке у цјелини.** Централна порука је кратка, али је потребно бити способан за вишечасовно проширивање поруке, уколико је потребно.

Добра централна порука ће бити:

- Позитивна тј. прије „за нешто” него „против нечега”;
- Прије усмјерена на „проналажење конкретног рјешења”, него на „сам проблем” као такав;
- Посматрана унапријед тј. прије „да се односи на будућност”, него „да се утапа у реторици прошлости и догме”;
- Усмјерена ка афирмативним активностима.

Нека основна правила за успјешну комуникацију су:

- Окрените се стварним потребама и интересима ваше циљне групе, а не својим личним;
- Тражите само мале кораке за унапређење;
- Имајте на уму да ће ваша порука бити увјерљивија ако се представља од стране неког с ким група може да се поистовијети и ако је сама порука представљена прикладним изразима;
- Реците истину и оно у шта и сами вјерујете.

Постоји неколико начина за унапређење личне комуникације у различитим условима, а то је:

- Имати јасно и прецизно дефинисане циљеве који желе да се постигну личном комуникацијом,
- Важно је бити мотивисан за успјешну комуникацију, јер мотивисани људи много боље активирају своје комуникационе способности и друге потенцијале,
- Потребно је одржавати одговарајући ниво мотивације за дуже вријеме и имати стално у виду постављене комуникационе циљеве,

- Само уз одговарајуће знање, вјештине и мотивацију биће могуће успјешно комуницирати са другима.

Ако се у комуникацији појави неки проблем обавезно га треба:

- утврдити и дефинисати, не бјежати од њега,
- размислити о њему,
- ријешити га.

До неразумијевања долази због:

- неразумљиво пренесене поруке – термилошки проблем,
- сукоба више идеја – неусредсређено мишљење,
- превише информација – преоптерећеност,
- недостатка информација,
- неразумијевања или погрешног разумијевања поруке,
- непознавања саговорника,
- буке, ометања,
- одсутности, деконцентрисаности,
- намјерне дезинформације,
- прешућивања, заташкавања неспоразума.

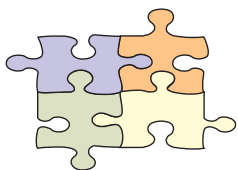
Добар однос са саговорницима може да се оствари на сљедећи начин :

- Слушањем саговорника и свјесним прављењем паузе у току говора,
- Примјеном технике унакрсних питања,
- Игнорисањем личног момента и занемаривањем претјерано емоционалног реаговања (у случају агресивног клијента),
- Примјеном мирног, централног, сигурног тона,
- Активним односом, без повлачења, у циљу изграђивања доброг пословног контакта,
- Сигурним наступом који се огледа у држању тијела (равна кичма), гледању саговорника директно у очи, смиреним и сигурним покретима, одмјереном кретању у простору,
- Анализом – упоређивањем аргумената "ЗА" и "ПРОТИВ",
- Постизањем договора или компромиса.

Без обзира на послове које обавља, сваки човјек може да буде позван од медија да да изјаву о било којој теми, као на примјер у анкети. За кратко вријеме неопходно је смислити изјаву која ће пренијети нечији став или мишљење, а за добар пренос поруке и остваривање потпуне комуникације неопходно је знање и вјежба. Као члан школског одбора бићете у прилици да се обратите медијима различитим поводом (резултати годишњег програма рада школе, информације са састанка школског одбора на којем су донесене значајне одлуке – на промјер избор директора) и за тај наступ треба да се припремите.

Неколико практичних савјета за медијски наступ:

1. Унапријед сазнајте ко ће вас интервјуисати, шта он зна о теми интервјуа, које посебне интересе има, шта жели да постигне интервјуом.
2. Планирајте шта ћете рећи у интервјуу и побрините се да то кажете.
3. Користите хумор у одређеној мјери и подржите своје ставове пријатним и позитивним причама.
4. Никад не користите техничке изразе и компликован језик – као ни дуге реченице.
5. Никад не будите иронични!
6. Не будите арогантни – чак ни кад вам поставе једноставна питања.
7. Кад немате одговор, реците то – не покушавајте да измишљате одговоре – ионако ћете бити откривени и изгубићете повјерење слушаца, односно гледалаца.
8. Дуги одговори умарају и иритирају слушаоце, односно гледаоце.
9. Понекад почните своје одговоре понављајући новинарево питање.
10. Мислите на одјећу коју ћете носити кад сте на телевизији: ништа упадно (накит, сат), пругасто или шарено! Никад не носите црно-бијело одијело нити бијеле чарапе!
11. Дођите на вријеме за заказани интервју, да бисте договорили питања и осјетили атмосферу.
12. У наступу на телевизији морате да говорите полако, у кратким реченицама, гледате у водитеља, мислите на говор тијела. (Пазите да се не љуљате на столици!). На радију морате да убрзате свој говор, уколико говорите споро.
13. Не дозволите да вас водитељ прекида!
14. У току интервјуа неколико пута понављајте оно што желите да кажете (своју поруку)!
15. Понесите увијек са собом списак свега онога што желите да кажете – у супротном постоји ризик да заборавите нешто важно!
16. Водите рачуна о томе ко су гледаоци, односно слушаоци којима се обраћате!
17. Будите увијек добро припремљени за тематику о којој се разговара – свој наступ, као и остале учеснике схватите озбиљно!



ВЈЕЖБА 21

Ова вјежба има за циљ да спознамо добре и лоше стране медијског наступа, односно да извршимо властиту процјену успјешности.

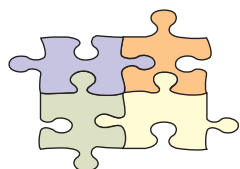
Задатак:

Сваки учесник треба да припреми двоминутну изјаву за медије о закључцима са последњег састанка школског одбора. Припрема ће трајати десет минута, а онда ће сваки учесник пред камерама дати изјаву, водећи рачуна о:

- садржају изјаве
- времену (два минута)
- централној поруци
- положају тијела

Такође слиједи преглед снимака свих медијских изјава и коментарисање добрих и лоших тачака медијског наступа. Учесници обуке оцјењују сваког учесника, попуњавајући образац који стављају у коверат с именом учесника.

1.	Оцијените презентацију као цјелину	1 (најлошије)	2	3	4	5 (најбоље)
2.	Оцијените концизност презентације	1	2	3	4	5
3.	Оцијените садржај презентације	1	2	3	4	5
4.	Оцијените визуелни ефекат презентације	1	2	3	4	5
5.	Оцијените држање презентатора	1	2	3	4	5
6.	Оцијените гласност и лакоћу разумијевања презентатора	1	2	3	4	5
7.	Оцијените стил и прибраност презентатора	1	2	3	4	5
8.	Оцијените невербалну комуникацију презентатора с публиком	1	2	3	4	5



ВЈЕЖБА 22

Ова вјежба има за циљ да спознамо добре и лоше стране наше комуникације са другим људима.

Сваки учесник ће из сваког пара изјава да изабере ону изјаву која више одговара његовој личности. Ниједан пар изјава се међусобно не искључује. Избор треба направити што је могуће спонтаније. Нема погрешних одговора.

Вријеме предвиђено за попуњавање упитника је десет минута.

1. Волим акцију
2. Проблемима приступам систематично
3. Вјерујем да су тимови дјелотворнији од појединаца
4. Много уживам у иновацијама
5. Више ме интересује будућност него прошлост
6. Волим да радим са људима
7. Волим да присуствујем добро организованим групним састанцима
8. Рокови су ми веома важни
9. Не подносим одуговлачење
10. Вјерујем да нове идеје морају прво да буду тестиране, па тек онда примијењене
11. Уживам у стимулацији коју ми пружа узајамни рад са другима
12. Увијек трагам за новим могућностима
13. Желим да поставим своје властите циљеве
14. Када нешто започнем, радим до краја на томе
15. У основи покушавам да разумијем осјећања других људи
16. Настојим да створим изазове за људе око мене
17. Радујем се када добијем повратну информацију за оно што радим
18. Сматрам да је приступ „корак по корак“ веома ефикасан

19. Мислим да могу добро „да прочитам“ друге
20. Волим креативно рјешавање проблема
21. Предвиђам и планирам све вријеме
22. Обраћам пажњу на потребе других
23. Планирање је кључ успјеха
24. Постајем нестрпљив ако морам дуго да размишљам
25. Остајем смирен и под притиском
26. Веома цијеним искуство
27. Слушам друге
28. Људи кажу да брзо размишљам
29. Сарадња је за мене кључна ријеч
30. Користим се логичким методама у провјери варијанти рјешења
31. Волим да радим на неколико пројеката истовремено
32. Стално сам себи постаљам питања
33. Учим радећи
34. Вјерујем да разум влада мојим срцем
35. Могу да предвидим како ће се други понашати у одређеној ситуацији
36. Не волим детаље
37. Анализа би увијек требало да претходи акцији
38. Могу да процијеним „климу“ у групи
39. Склон сам неизвршавању започетних послова
40. Сматрам да сам одлучан
41. Тражим задатке који ми представљају изазов
42. Ослањам се на посматрања и податке
43. Могу да отворено изразим своја осјећања
44. Волим да дизајнирам нове пројекте
45. Волим да читам
46. Сматрам да другима олакшавам рад
47. Волим да се концентришем на један задатак у датом тренутку
48. Волим да постижем резултате
49. Уживам у учењу о другима
50. Волим разноврсност
51. Чињенице говоре саме за себе
52. Користим машту што је могуће више
53. Нестрпљив сам када морам да радим на дугим спорим задацима
54. Моја глава никад не престаје да ради
55. Кључне одлуке морају пажљиво да се доносе
56. Увјерен сам да су људи потребни једни другима да би обавили посао
57. Обично доносим одлуке без превише размишљања
58. Емоције стварају проблеме
59. Волим када ме други воле
60. Брзо доносим закључке
61. Своје идеје испробавам на другима
62. Вјерујем у научни приступ

63. Волим када се послови обаве
64. Добри односи су битни
65. Импулсиван сам
66. Прихватам разлике код других људи
67. Комуникација са људима вриједна је сама по себи
68. Волим да будем интелектуално стимулисан
69. Волим да организујем
70. Обично „скачем“ са једног задатка на други
71. Разговор и рад са људима је креативан чин
72. Остварење својих потенцијала за мене је кључна ријеч
73. Волим да се играм с идејама
74. Не волим да губим своје вријеме
75. Волим да радим оно за што знам да добро радим
76. Учим радећи са другима
77. Сматрам да су апстрактни појмови интересантни и угодни за слушање
78. Стрпљив сам када радим са детаљима
79. Волим кратке и тачне изјаве
80. Вјерујем у себе

Резултат:

Заокружите ставке (бројеве) које сте изабрали и саберите их. Максимум по стилу (карактеристици) је 20. Ваш укупни збир за сва четири стила требало би да буде 40.

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

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

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

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

СТИЛОВИ КОМУНИКАЦИЈЕ (ОПИС ГЛАВНИХ КАРАКТЕРИСТИКА)

Стилови/ознаке	Садржај/Говоре о...		Процес/Они су...
АКЦИЈА (А)	Резултатима Објективности Извођењу Продуктивности Ефикасности Напредовању у промјенама Одлукама	Одговорностима Повратној информацији Искуству Изазовима Достигнућима	Прагматични Директни Нестрпљиви Одлучни Брзи Енергични
ПРОЦЕС (ПР)	Чињеницама Процедуре Планирању Организовању Контроли Испробавању Тестирању	Детаљима Доказу Анализи Опсервацијама	Систематични Логични Ослоњени на чињенице Превише причају Неемотивни Опрезни Стрпљиви
ЉУДИ (ПЕ)	Људима Мотивацији Осјетљивости Тимском раду Комуникацији Емоцијама Очекивањима Односима	Потребама Саморазвоју Свјесности Сарадњи Вјеровањима Вриједностима Разумијевању Тимским односима	Спонтани Изражајни Топли Субјективни Емоционални Перцептивни Осјетљиви
ИДЕЈА (И)	Концептима Кретивности Међузависности Могућностима Проблемима Потенцијалима Алтернативама	Иновацијама Новине у струци Новим путевима Побољшању Методама Темама	Маштовити Харизматични Тешко их је разумјети Егоцентрични Нереалистични Кретаивни Пуни идеја Провокативни

СТИЛОВИ КОМУНИКАЦИЈЕ ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОСТАЛИМ СТИЛОВИМА КОМУНИКАЦИЈЕ

А. Комуникација са човјеком коме је акција (А) веома важна:
- Усредсриједити се најприје на резултате (на самом почетку изнијети закључак)
- Изнијети своју најбољу препоруку (не нудити много алтернатива)
- Бити што је могуће краћи
- Нагласити практичност својих идеја
- Користити визуелну помоћ

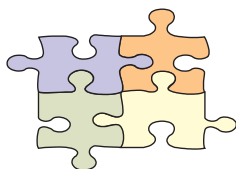
Б. Комуникација са човјеком коме је процес (ПР) веома важан:
- Бити прецизан (изнијети чињенице)
- Организовати своју презентацију логичким редослиједом позадина, садашња ситуација и резултат
- Анализирати своје препоруке
- Укључити опције (узети у обзир алтернативе) са свим за и против
- Не пожуривати онога коме је процес веома важан
- Конципирати свој приједлог

Ц. Комуникација са човјеком коме су важни људи (ПЕ):
- Дозволити мало приче (не започињати одмах дискусију)
- Нагласити односе између својих приједлога и људи на које се приједлог односи)
- Показати како је идеја добро функционисала у прошлости
- Назначити подршку угледних људи
- Користити неформалан стил у писању

Д. Комуникација са човјеком коме су идеје (И) веома важне:
- Дозволити довољно времена за дискусију
- Не бити нестрпљив ако он почне да говори о нечем неважном
- Покушати везати тему разговора са ширим концептом или идејама приликом отварања
- Нагласити јединственост идеје или теме о којој говорите
- Нагласити будуће вриједности или се везати на дјеловање идеје у будућности
- Ако пишете покушајте да нагласите кључне концепте који истичу ваш приједлог или препоруку на самом почетку. Започните с општом изјавом и идите према детаљним описима

2. Активно слушање

- Шта је активно слушање?
- Који су принципи активног слушања?
- Како побољшати вјештину слушања?



ВЈЕЖБА 23

Ова вјежба има за циљ да провјеримо способност активног слушања.

- Порука:

Јутрос сам устао у 17 минута до 6, обукао зелени сако, сиве панталоне, ставио бијело - жуту кравату и отишао на посао.

Задатак:

Вођа обуке шапатам саопштава текст поруке како је наведен, а онда замоли да се порука пренесе „од уха до уха“ између свих учесника. Последњи учесник саопштиће наглас поруку онако како је он чуо.

Порука коју нам је саопштио последњи учесник обуке претрпјела је измјене. Шта је разлог томе? Да ли смо активно слушали нашег пошиљаоца поруке? Колико смо били концентрисани на памћење поруке? Активно слушање је кључни елемент успешног процеса комуникације. Оно представља уживљавање у оно о чему онај кога слушамо говори, али не у мјери да осјећате бол. То се не односи само на оно што је негативно, него и на позитивно (на примјер, радост).

За активно слушање битно је:

- Донијети одлуку да желите да слушате;
- Гледати саговорника у очи;
- Не говорити превише, не прекидати некога док говори;
- Научити ћутати;
- Научити избјегавати узнемиравајуће факторе.

Постоји седам врста непотпуног слушања

1. **Псеудослушање:** Слушалац показује пажњу, али су му мисли негде друго.
2. **Једнослојно слушање:** Слушалац слуша само дио информација.
3. **Селективно слушање:** Слушалац слуша само оно што га посебно интересује.
4. **Селективно одбацивање:** Слушалац се усмјерава на теме које не жели да чује, а кад оне дођу на ред слушалац не слуша.
5. **„Отимање ријечи“:** Слушалац једва чека прилику да он нешто каже.
6. **Одбрамбено слушање:** Слушалац све поруке тумачи као напад и брани се или напада.
7. **Слушање у „засједи“:** Слушалац слуша саговорника да би га напао кад год му се учини да се саговорникове ријечи могу да доведу у питање.

Принципи активног слушања

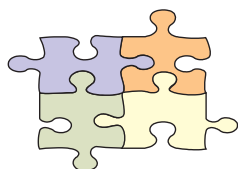
1. **ОХРАБРИТИ:** Слати вербалне и невербалне знакове које ће говорнику показати да га слушате. (Вербални: да, аха...; Невербални: климање главом, изрази лица). Користимо их када желимо да подстакнемо говорника да настави са причом и када му желимо да дамо подршку.
2. **РАЗЈАСНИТИ:** Поставити питања како би разјаснили оно што вам је говорник рекао. (Користимо када желимо да разјаснимо или потврдимо нешто и када желимо да разјаснимо остале аспекте приче. Неки примјери: „Можеш ли поново да ми то објасниш?“)
3. **ПРЕФОРМУЛИСАТИ:** Испричати својим ријечима оно што је неко рекао како бисте провјерили да ли сте добро чули и разумјели. Неки примјери: „Да ли сам те добро схватио...“ „Значи, кажеш...“
4. **РЕФЛЕКТИРАТИ:** Ово је најзначајнији принцип. Рећи другом човјеку како мислите да се осјећа. Неки примјери: „Звучи као да си љут због тога.“ „Чини ми се да си узнемирен.“ „Очито си срећна што си положила тај тест.“
5. **САЖЕТИ ИЛИ РЕЗИМИРАТИ:** Поновимо главну тему и осјећања која је говорник ‘показао’ или рекао. Неки примјери: „Значи бијесан си што ти није дала прилику да разјасниш...“ „Значи срећна си што су ти родитељи допустили да вечерас...“
6. **ПОТВРДИТИ И ВРЕДНОВАТИ:** Показати говорнику уважавање; потврдити му да цијените што се баш вама повјерио.

КАКО ПОБОЉШАТИ ВЈЕШТИНУ СЛУШАЊА?

- Будите пажљиви и сконцентрисани када вам неко говори. Слушајте с емпатијом.
- Будите радознали. Тешко је бити добар слушалац ако нисте заинтересовани за другог човјека.
- Будите више заинтересовани за то што је речено него за то што ћете одговорити како би ријешили проблем. Као слушаоци ми имамо проток од око 500 ријечи у минути, док је нормални темпо говора око 125 до 150 ријечи у минути. То оставља доста простора да се наруши комуникација или да слушалац одлута мислима.
- Слободно постављајте питања како би провјерили да ли сте добро разумјели и попунили празнине које вам недостају.
- Дајте себи времена да саслушате, осјетите шта се догађа, разјасните слику и обликујете одговор. Добра комуникација захтијева ВРИЈЕМЕ, и не може да се “обави” на брзину.
- Добра комуникација захтијева и “добро” окружење. Немојте нешто радити док с неким разговарате, јер нећете моћи пажљиво да слушате.
- Пратите своје навике слушања (или неслушања) и оне других људи. Размислите о људима са којима сте у животу вољели да разговарате и са којима сте се осјећали схваћено. Какав је осјећај када вас неко заиста слуша, а какав је када видите да вас други човјек не слуша?
- Говорите – комуникација почиње с вама. Преузмите одговорност и започните комуникацију, немојте чекати и очекивати да ће то учинити неко други.
- Говорите о својим мислима и својим осјећањима. Често нам се догоди да заборавимо другом човјеку описати како се осјећамо или настојимо да не покажемо осјећања.
- Будите директни, али благи. Покушајте што јасније да кажете шта желите, али, при том немојте заборавити да је основ сваке добре комуникације поштовање.
- Не шаљите нејасне поруке. Кажете: “Није ми ништа”, а у себи сте бијесни или тужни.
- Повратна информација није прерушена критика.
- Увијек дајте прилику другом човјеку да говори. Комуникација је процес у којем обје стране морају да учествују, повремено као слушалац, а повремено као говорник. Монолог није комуникација.
- Увијек питајте ако нисте сигурни да разумијете.
- Не дозволите стресу да говори умјесто вас.
- Нагласак стављајте на битне ствари, а не на ситнице.
- Вјерујте својој интуицији. Ако осјећате да нешто није у реду вјероватно и није.
- Оставите простора другом човјеку да се поправи, охрабрујте раст.
- Вјерујте да је добра комуникација могућа.

НЕКОЛИКО РИЈЕЧИ И ФРАЗА КОЈЕ БИ ТРЕБАЛО КОРИСТИТИ НАЈМАЊЕ ЈЕДНОМ ДНЕВНО, А КОЈЕ ПОСПЈЕШУЈУ КОМУНИКАЦИЈУ

- | | |
|------------------------|---|
| ■ ХВАЛА ТИ | (захвалите на пажњи, бризи и помоћи других) |
| ■ МОЛИМ ТЕ | (исказујте поштовање) |
| ■ БРАВО | (похвалите) |
| ■ МОГУ ЛИ ТИ ПОМОЋИ? | (не чекајте да вас питају, понудите сами помоћ) |
| ■ ТО ЈЕ СТВАРНО ЛИЈЕПО | (примјећујте позитивно) |
| ■ ОПРОСТИ | (понекад и ненамјерно повриједимо некога,
ако желите увијек да будете у праву живите сами) |
| ■ ПРИЧАЈ МИ О ТОМЕ | (покажите заинтересованост) |
| ■ ХАЈДЕМО ЗАЈЕДНО | (дружите се, нудите другима прилику да им
посветите своје вријеме) |



ВЈЕЖБА 24

Ова вјежба има за циљ да, као чланови школског одбора, спознамо властите способности активног слушања.

Задатак:

Сваки учесник попуњава упитник. Вријеме за попуњавање упитника је пет минута. Пажљиво прочитајте сваку од дољенаведених изјава и у рубрику испод одговарајућег одговора ставите знак X. Сваку од изјава можете да вреднујете (бодујете) на скали од 1-5, при чему је - потпуно сам сагласан = 1, а - уопште нисам сагласан = 5. Продискутујте о резултатима упитника са другим учесником обуке.

1. Сматрам за себе да сам добар слушалац

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

2. Уживам док слушам друге људе

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

3. Кад сам уморан не могу активно да слушам друге

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

4. Највећи број људи има способност да активно слуша друге, а да за то не треба да похађа посебне обуке

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

5. Могу да слушам само оне које волим и/или који ми се свиђају

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

6. Веома је важно знати шта стварно мисли наш саговорник у тренутку док говори

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

7. Читање невербалне комуникације нашег саговорника подједнако је важно као и слушање онога што говори

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

8. С времена на вријеме обичавам да поновим нешто од онога што ми је мој саговорник рекао

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

9. Покушавам/обичавам да свом саговорнику постављам питања док говори

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

10. Док слушам користим позитивну невербалну комуникацију

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

11. Док слушам свог саговорника, избјегавам да га прекидам

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

12. Треба још да практикујем вјештину активног слушања

<i>Потпуно сам сагласан</i>	<i>Сагласан сам</i>	<i>Не знам</i>	<i>Нисам сагласан</i>	<i>Уопште нисам сагласан</i>	<i>Нисам сигуран</i>

3. Обављање разговора за посао

- Која је процедура успјешног обављања разговора за посао?
- Које вјештине код кандидата оцјењујемо?
- Која су стандардна питања на разговору за посао?

Један од задатака школских одбора је и расписивање конкурса за пријем наставника и стручних сарадника у радни однос и пријем у радни однос.

Избор пријављених кандидата на упражњена радна мјеста, с једне стране, врши се прегледом достављене документације, а с друге стране, проценом квалитета кандидата путем разговора.

Током разговора процјењује се цјелокупно испуњавање услова кандидата за то радно мјесто, његова знања, искуство, култура понашања, вербална и невербална комуникација, примјерен изглед, ставови, амбиције и идеје.

Истраживања о ваљаности и поузданости разговора као селекционог метода показала су да структурирани разговор, који се састоји од низа добро осмишљених питања, истих за све кандидате, доводи до најбољих резултата и успијева да препозна добре кандидате.

Ако је разговор за посао добро организован, биће пружена прилика свим кандидатима да кажу све што сматрају битним, те да изложе своје амбиције и начин на који се посао на који се пријављују у њих уклапа. Разговором се процјењује визија, начин на који би приступали конкретним радним задацима, како би дјеловали као члан тима, како би водили тим, те како би својим идејама унаприједили рад школе, поред тога могуће је постављати и питања о приватном животу, о хобијима и интересима, те о свему што ће школском одбору помоћи **у стварању што потпуније слике о кандидату**. Идеалан разговор је онај на којем **кандидат више говори од лица са којим води разговор за посао** (до 80% времена).

Разговор је **интеракција** између послодавца и послопримца, у којој се обје стране међусобно процјењују - кандидат тражи посао, а школа квалитетног радника.

Селекциони разговор може да траје **дуже или краће**, али не треба дозволити кандидатима да се нашироко распричају о свему. Они треба да износе **само битне информације**, јер добре комуникацијске вјештине претпостављају способност јасног и сажетог изношења информација.

О обављању разговора води се записник у који се уносе битне информације које је кандидат поменуо током разговора.

Које је опште особине и вјештине кандидата потребно највише цијенити?

При избору кандидата за посао највише се треба усредсриједити **на процјену неких општих особина кандидата**. Наиме, понекад није битно колико радник може данас, него је важније **колико ће моћи сутра**, и то сам или као дио тима.

Опште особине и вјештине кандидата које треба процјењивати при избору су:

- Аналитичке вјештине
- Чврста радна етика
- Флексибилност/Прилагодљивост
- Интерперсоналне вјештине
- Комуникацијске вјештине
- Марљивост
- Мотивисаност/Иницијатива
- Поштење/Интегритет
- Тимски рад
- Знање страних језика

У току разговора за посао оцјењује се **понашање, љубазност, брзоплетост, концентрација, омаловажавање процеса селекције**.

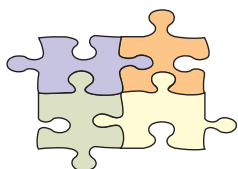
Успјешан разговор почиње већ код стварања **првог утиска о кандидату**. Неприхватљиво је, на примјер непримјерено одијевање као што је деколте, кратка сукња, прозирна мајица или јака шминка и уочљив накит. Исто тако, спортски имиџ (спортски дрес, тренерка, патике...).

При одговору на постављена питања кандидати треба да покажу своју особеност, да дају што више информација и примјера који потврђују њихова знања, способности и искуства којима желе да се истакну.

Као члан школског одбора корисно је да се упознате с осам стандардних питања на разговору за посао:³²

- Зашто да вас запослимо?
- Зашто желите да радите овдје?
- Које су ваше највеће слабости?
- Зашто сте напустили претходни посао?
- Опишите неку проблематичну ситуацију и како сте је ријешили?
- Са којим достигнућем се највише поносите?
- Која су ваша очекивања у погледу плате?
- Реците нешто о себи.

³² Више на www.poslovi.net



ВЈЕЖБА 25

Ова вјежба има за циљ да, као чланови школског одбора, спознамо властите способности за обављање разговора за пријем у радни однос радника школе.

Задатак:

У школи је расписан конкурс за пријем наставника математике у радни однос.

Одаберите пет учесника обуке, који ће играти улоге чланова школског одбора.

Одаберите пет учесника обуке, који ће играти улогу кандидата за пријем у радни однос.

Чланови школског одбора ће у припреми, која ће трајати десет минута, одредити:

- опште и посебне услове конкурса,
- утврдити питања за кандидате,
- утврдити које опште особине и вјештине ће оцјењивати код кандидата и која је скала оцјена.

Кандидати за разговор за пријем у радни однос ће у припреми, која ће трајати десет минута, припремити се за разговор према наученим правилима.

Вријеме за извођење вјежбе је 45 минута.

За постављање питања кандидату на располагању је пет минута, а десет минута је на располагању школском одбору да донесе и саопшти одлуку о најуспјешнијем кандидату који ће бити примљен у радни однос – наставник математике.

Дискусија:

1. Да ли је испоштована процедура обављања разговора са кандидатима за посао?
2. Да ли су били јасно постављени општи и посебни услови конкурса?
3. Да ли су питања чланова школског одбора била добро дефинисана?
4. Како оцјењујете структуру разговора, коју је поставио школски одбор?
5. Како су се понашали кандидати? Да ли су се осјећали угодно при разговору?
6. Да ли је, уситину, одабран најуспјешнији кандидат?

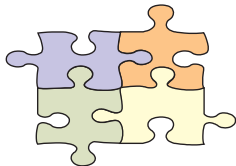
4. Доношење одлука и комуникација

- Шта је одлучивање?
- Како се доносе правилне одлуке?
- Зашто је важан тимски рад?
- Које су карактеристике формирања тимова?
- Које тимске вјештине треба да имају чланови школског одбора?
- Која је сврха одржавања састанака?
- Које су врсте састанака с обзиром на њихов садржај?
- Како се припрема састанак?
- Како изгледа ток успјешног састанка?
- Како се доносе закључци састанка?

Одлуке могу да се доносе самостално или тимски. Тимском доношењу одлука претходе састанци који се користе за расправу о главним питањима политике рада школе. С обзиром да су школски одбори орган управљања, њихове одлуке су изузетно важне за несметан и квалитетан рад школе.

Да би одлуке које се доносе биле правилне, потребно је да:

- Састанци буду добро припремљени и вођени, сврсисходни и сведени на рационалну дужину трајања
- Постоји директна и отворена комуникација између чланова школског одбора и менаџмента школе, са каналима комуницирања који дјелују у оба правца.



ВЈЕЖБА 26

Ова вјежба има за циљ да, као чланови школског одбора, спознамо властите способности за обављање доношење одлука у кризним ситуацијама.

Задатак:

Од ваше групе се тражи да преузме улогу комитета за истраживачки менаџмент који финансира пројекте понашања људи у затвореном простору. Позвани сте на хитан састанак због тога што је један од експеримената почео да се одвија лоше.

Шест волонтера је одведено у пећински систем у удаљеном дијелу земље и једино имају радио-везу с истраживачком кабином поред улаза у пећину. Предвиђено је да волонтери проведу четири дана испод земље, али су затрпани усред одрона стијене и воде која надолazi.

Из јединог тима за спашавање, који имају у близини догађаја, саопштавају вам да ће спашавање бити веома тешко и да с опремом коју имају могу сваког сата да изведу само једну особу. Веома је могуће да ће, услед брзог надолажења воде, неки волонтери страдати прије него што их успију да спасе.

Волонтери су свјесни своје ситуације. Они су радио-везом контактирали са људима у кабини и рекли да нису вољни да преузму на себе одлуку о редослиједу спашавања. Услови истраживачког пројекта налажу да комитет преузима одговорност за такву одлуку.

Опрема за спашавање ће стићи за 40 минута на улаз у пећину и ви ћете морати да одлучите о редослиједу њиховог спашавања тако што ћете попунити редослијед листу.

Једине информације, које имате на располагању, су оне из фајлова пројекта које се односе на личне податке о волонтерима. Ви можете да користите било које критеријуме за које мислите да ће вам користити да донесете Вашу одлуку.

Волонтер 1: Сабина

Сабина има 34 године и домаћица је. Она има четворо дјеце узраста између 7 мјесеци и 8 година. Њени хобији су скијање и кухање. Живи у комфорној кући на Бледу и рођена је у Словенији. За Сабину се зна да има романтичну везу са другим волонтером Јозеом.

Волонтер 2: Тозо

Тозо има 19 година и студент је антропологије на Универзитету у Љубљани. Она је кћерка богатих Јапанаца који живе у Токију. Њен отац је индустријалац који је у националној управи задужен за Јапанско традиционално позориште. Тозо није удата, али има неколико веома угледних удварача јер је веома атрактивна. Она је надавно била тема документарног филма на ТВ, посвећеног јапанским женама и аранжирању цвијећа.

Волонтер 3: Јобе

Јобе је мушкарац који има 41 годину и рођен је у Централној Африци. Он је министар вјера, а живот је посветио друштвеној и политичкој еволуцији афричких људи. Јобе је још увијек члан комунистичке партије и неколико пута је био у Русији и Кини. Ожењен је, има 11 дјеце узраста од 6 до 19 година. Његов хоби је свирање у једном џез бенду.

Волонтер 4: Јозе

Јозе је неожењен човјек стар 27 година. У току војне службе помогао је да се разбије један ланац кријумчарења и за то добио специјално признање. Од када се вратио у цивилни живот није се скрасио, а пиће му је постало стални проблем. Тренутно је омладински вођа за авантуристичке подухвате и доста времена посвећује помагању младима и превдођењу група приликом посјета пећинама и за сплаварење на брзим водама. Живи у Новом Месту.

Волонтер 5: Албин

Албин је мушкарац који има 42 године и разведен је већ 6 година. Његова бивша супруга је сада срећно удата. Он је рођен у Хрватској, али сада живи у Марибору. Албин ради као медицински научни радник у болници у Љубљани и сматра се свјетским стручњаком за бјеснило. Недавно је открио веома јефтин третман који се може примјењивати. Многи научно истраживачки подаци су у његовим свескама. Нажалост, Албин је имао неке емотивне проблеме посљедњих година и два пута је осуђиван за бестидно излагање. Посљедњи пут је то било прије 11 година. Његови хобији су класична музика, опера и једрење.

Волонтер 6: Давор

Давор је мушкарац стар 59 година и највећи дио живота провео је радећи и живећи у Велењу. Он је генерални менаџер фабрике за производњу бијеле технике, која запошљавања 271 радника. Има угледан положај у локалној заједници. Он је ожењен, има двоје дјеце која имају своје породице. Давор се скоро вратио из Пољске гдје је био лично одговоран за промовисање уговора о испоруци великог броја фрижидера на период од пет година. Ако се овај уговор потпише то ће омогућити посао за још 50 људи. Даворов хоби је сакупљање старог оружја, а веома га интересује и кошарка.

Учесници раде појединачно и исписују налог за редослијед спашавања: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Након тога се усаглашава група и сачињава свој редослијед спашавања 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Затим одговарају на питања – свако за себе:

- Који су били главни критеријуми за рангирање волонтера?
- Колико су критеријуми групе у складу са Вашим критеријумима?
- Да ли вам је било пријатно када сте доносили овакву одлуку?
- Које понашање (лично или групе) вам је помогло да донесете одлуку?
- Која су то понашања (лично или групе) отежавала доношење одлуке?

Шта је ОДЛУЧИВАЊЕ?

Одлучивање је процес који траје дуже или краће, узима у обзир све околности, а као резултат има доношење одговарајуће одлуке.

- ПИТАЊЕ ЗА УЧЕСНИКЕ ОБУКЕ:
- Које су вам биле најтеже одлуке које сте донијели у животу? Зашто су биле тешке? Ко вам је помогао при томе? Како сте се осјећали након тога?

Поступак одлучивања и доношења одлука мора да има сљедеће фазе:

1. утврђивање проблема
2. дефинисање циљева
3. доношење прелимиране одлуке
4. сачињавање листе могућих рјешења
5. процјену могућих рјешења
6. избор рјешења
7. спровођење одлуке у пракси
8. праћење извршења одлуке

Процес доношења одлука подразумијева и рад у тиму. Школски одбор је тим.

Изградити и одржавати ефективан тим није лако, али резултати труд чине исплативим

ТИМ ЈЕ МАЛИ БРОЈ ЉУДИ СА КОМПЛЕМЕНТАРНИМ ВЈЕШТИНАМА КОЈИ СУ ПОСВЕЋЕНИ ЗАЈЕДНИЧКОЈ СВРСИ, РАДНИМ ЦИЉЕВИМА И ПРИСТУПУ, КОЈЕ ОНИ СМАТРАЈУ ОСТВАРИВИМ.

У тиму, људи су у међусобној зависности у процесу постизања циља.

Зашто је тимски рад нужен за одлучивање?

- Јер рјешава проблем на прави начин
- Јер скраћује укупно вријеме рјешавања проблема
- Јер ствара синергетски ефекат

● **Врсте тимова**

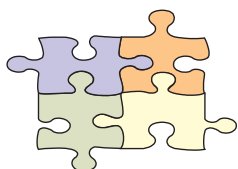
1. **пројектни тим** – усмјерен на реализацију конкретног задатка
2. **самовођени тим** – тим је уједно и дио организационе структуре
3. **паралелни тим** – лабав тим са међусобном упућеношћу чланова тима
4. **виртуелни тимови** – дио чланова је физички дислоциран и комуницирају с осталим виртуелно

Сваки тим пролази кроз четири фазе и то:

1. Формирање тима
2. Прилагођавање тима
3. Турбуленција тима
4. Перформација, ефективно функционисање тима

Карактеристике фаза формирања тимова

1. ФОРМИРАЊЕ ТИМОВА (FORMING) • Централна власт • Лоше слушање • Мало бриге за друге • Покривање слабости • Лоши циљеви/Лоше дефинисање улога • Сакривена осјећања • Забринутост због промјене	2. НОРМИРАЊЕ (NORMING) • Испитивање извођења • Ревизија циљева • Отварање ризикантних питања • Дискутовање вођства • Изградња јачих страна/брига о слабостима • Побољшано слушање • Понос групе
3. ПРЕМЕТАЊЕ - ТУРБУЛЕНЦИЈА (STORMING) • Недостатак јединства • Односи постају значајни • Доста тензија • Личне јаке и слабе стране су познате • Процјена вође тима • Разочарење • Пролазна атмосфера и игре власти	4. ПЕРФОРМИРАЊЕ - ИЗВОЂЕЊЕ (PERFORMING) • Стил вођства одређен ситуацијом • Флексибилност • Отворени односи • Међусобно повјерење • Рискирање • Суочавање с проблемима • Учење и развој • Брига за људе • Обавеза/Појалност/Објективност



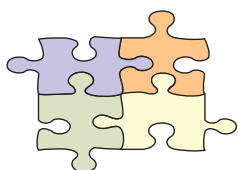
ВЈЕЖБА 27

У периоду између двију сесија учесници (по два за сваку тему) ће припремити своје презентације на сљедеће теме:

- SWOT анализа комуникацијског процеса у школи и мјере за њено унапређење
- Активно слушање и доношење одлука на сједници школског одбора
- Финансије у школи
- Улога школског одбора и директора у радном законодавству школе
- Искуства о именовању, саставу и раду школских одбора
- Организација успешних састанака школског одбора

Приликом израде презентације могу се да користе Power Point програм, флипчарт, или друго визуелно помагало.

Дакле, водећи рачуна о свим елементима презентације (увод, главни дио, закључак) презентација мора да траје пуних десет минута



ВЈЕЖБА 28

Управљање тимским вјештинама – Лични инвентар (др Мередит Белбин®)

Пред вама је седам различитих питања и свако од њих носи десет поена. За сваку од тих ситуација пажљиво ишчитајте понуђене тврдње и одаберите оне које важе за вас. Број тврдњи које ћете одабрати није ограничен. Потом суму од 10 поена расподијелите по одабраним тврдњама тако што ћете онима које вас најбоље описују дати више, а осталим мање поена. Важно је да збир поена код сваког питања буде тачно 10.

Када сам укључен у пројекат с другим људима

	Одјељак А	Поени
1.	Можете се, без бриге, поуздати у мене – да ћу се побринути за организацију како да посао, који треба да се обави, буде обављен	
2.	Упозоравам на грешке које други не примјећују	
3.	Снажно реагујем када се на састанцима изгуби „црвена нит“ и када се не слиједи циљ	
4.	„Производим“ оригиналне идеје	
5.	Објективно анализирам идеје других људи како у погледу њихових добрих страна тако и у погледу недостатака	
6.	Привлаче ме најновије идеје и достигнућа	
7.	Посједујем способност организовања људи	
8.	Уистину сам спреман да подржим добре приједлоге, који помажу рјешавању проблема	

Тражење задовољства у властитом раду

	Одјељак Б	Поени
1.	Волим да снажно утичем на одлуке	
2.	Осјећам да сам „у елементу“ када посао захтијева висок степен пажње и концентрације	
3.	Трудим се и помажем колегама при рјешавању њихових проблема	
4.	Радо правим критичне разлике између варијанти	
5.	Одликује ме стваралачки приступ при рјешавању проблема	
6.	Волим да разрјешавам и мирим различите ставове	
7.	Више ме привлаче конкретне ствари него нове идеје	
8.	Посебно уживам у откривању различитих погледа и техника	

Када радни тим покушава да ријеши неки посебно комплексан проблем

	Одјељак Ц	Поени
1.	Опрезан сам у области у којој могу да се јаве проблеми	
2.	Истражујем идеје, које могу да имају широку употребљивост од самог тренутног задатка	
3.	Волим темељито процијенити све приједлоге, прије него што се одлучим за изјаву	
4.	Знам да координирам и да продуктивно употребијем способност и таленте других људи	
5.	Задржавам стабилан и систематичан приступ упркос свим притисцима	
6.	Често стварам нови приступ проблему који се често појављује	
7.	Спреман сам да јасно и гласно изразим свој став	
8.	Спреман сам да помогнем када могу	

Код сваког посла

	Одјељак Д	Поени
1.	Побринем се да нема нејасноћа око мојих задатака и циљева	
2.	На састанцима не избјегавам да изразим свој став	
3.	Могу да радим са свим људима који могу нешто корисно да допринесу	
4.	Прихватам занимљиве идеје/људе	
5.	Обично нађем аргументе за рјешавање непримјерених приједлога	
6.	Видим суштину, када други између појединих ствари не виде повезаност	
7.	Велико ми је задовољство да радим	
8.	Имам скривени интерес да боље упознам људе	

Ако ми одједном додијеле тежак задатак с ограниченим временом и непознатим људима

	Одјељак Е	Поени
1.	Често осјећам да при раду у групи моја креативност не може да дође до изражаја	
2.	Моје вјештине су прије свега у подстицању споразума и договора	
3.	Моја осјећања ријетко утичу на моје одлуке	
4.	Трудим се да изградим ефикасну структуру	
5.	Могу да радим са људима, који се међусобно јако разликују по личним карактеристикама и изгледу	
6.	Понекад ми се чини да вриједи отрпјети тренутну ненаклоност ако знам да ћу тако успјети да наметнем свој став у групи	
7.	Обично познајем некога који има потребно специјалистичко знање	
8.	Развијам природни осјећај за оно што је неопходно	

Када ме неочекивано замоле да размислим о новом пројекту

	Одјељак Ф	Поени
1.	Гледам унаоколо да нађем неке идеје или рјешења	
2.	Инсистирам да прво окончах постојећи посао, а онда да почнем са новим пројектом	
3.	Брижно и аналитички приступам проблему	
4.	Способан сам да мотивишем друге људе ако је то потребно	
5.	Способан сам да имам независан и иновативан поглед на већину одлука	
6.	Радујем се што могу да преузмем вођење када је потребна акција	
7.	Знам да се позитивно одазивам колегама у вези са њиховим приједлозима	
8.	Тешко радим ако циљеви нису јасно дефинисани	

Шта уопштено мислим о заједничком пројекту

	Одјељак Г	Поени
1.	Мислим да посједујем таленат да одредим конкретне кораке, који треба да се изведу, када је јасна груба идеја	
2.	За моје идеје и одлуке треба ми више времена, али обично добро „погодим“	
3.	Широк круг личних контаката битан је за мој начин рада	
4.	Имам око за детаље	
5.	Покушавам да оставим утисак на људе на групним састанцима	
6.	Примјећујем како нове идеје и технике могу да употребљавам у новим ситуацијама	
7.	У стању сам да увидим обје стране проблема и да припремим одлуку која ће бити спремна за обје варијанте	
8.	Добро се разумијем са другима и много се трудим око тога	

Унесите резултате из горњих табела на одговарајућа мјеста:

	О	КО	С	ЛР	МиЕ	ПР	ГТ	РФ
А	3____	7____	4____	6____	5____	1____	8____	2____
Б	1____	6____	5____	8____	4____	7____	3____	2____
Ц	7____	4____	6____	2____	3____	5____	8____	1____
Д	2____	3____	6____	4____	5____	1____	8____	7____
Е	6____	5____	1____	7____	3____	4____	2____	8____
Ф	5____	4____	6____	1____	3____	8____	7____	2____
Г	5____	7____	6____	3____	2____	1____	8____	4____
Укупно								

Улоге којима сте додијелили највише поена оне су које најлакше преузимате у тиму.

Избјегавајте улоге којима сте додијелили мање од 28 поена. Улоге за које сте сакупили између 29 и 49 поена су оне улоге којима се лако прилагођавате, а улоге за које сте сакупили између 50 и 70 поена су ваше природне улоге.

1. Ствараоци

● Сијач

Позитивно: геније, стваралачка машта, знање, интелект

Негативно: у облацима, наклоњен да не поштује практичне детаље и протокол

● Ловац на ресурсе

Позитивно: способност да контактира са људима и да истражује шта је ново; способност да одговори на изазов

Негативно: Склон да изгуби интересовање када му прође занос

2. Лидери

● Координатор

Позитивно: способност да лијепо поступа и дочека све у складу са њиховим доприносом; без предрасуда, јако осјећање за циљеве

Негативно: просјечан у смислу интелектуалних и кретаивних способности

● Онај ко обликује

Позитивно: порив и спремност да поремети устаљену атмосферу (инерцију, изговарање или самообмањивање)

Негативно: склоност ка провокацијама, иритацији или нетрпељивост; први започиње свађу, први осјећа да постоји завјера против њега и да је њен предмет/жртва

3. Имплементатори

● Градилац тима

Позитивно: способност да регаује на ситуацију и људе и промовише тимски дух

Негативно: неодлучност у кризним ситуацијама

● Практичар

Позитивно: организационе способности, практичан разум, вриједан радник, самодисциплинован

Негативно: недостатак флексибилности, не реагује на непровјерене идеје

4. Извођач завршних радова

● Монитор-евалуатор

Позитивно: способност расуђивања, неутралност, дискреција

Негативно: недостатак инспирације или способности да мотивише друге

● Реализатор – финишер

Позитивно: способност да иде до краја, перфекционизам

Негативно: тенденција да брине о ситним стварима, нерадо “пушта ствари да прођу”

4.1. Сврха и врсте састанака

Између запослених у образовању одвијају се двије врсте комуникације, формална и неформална.

Формална комуникација је значајна за достизање циљева образовне установе, односно образовања, а с обзиром на њен садржај разликујемо:

- Информације које се односе на образовно-васпитни процес и
- Информације које се односе на административно-техничке послове.

У вези с организационом комуникацијом, начин комуницирања је зависан од стила вођења и од организационе културе у установи.

Најпогоднији облик организационе комуникације су састанци.

Састанак је мјесто гдје се измјењују информације, рјешавају проблеми, развијају креативне идеје, или је губитак времена.

Међу задатке менаџмента у образовању, убрајамо и способност дјелотворног организовања и вођења састанака. Састанак је учешће више људи при размјени идеја, информација и при доношењу одлука. Према својој намјени састанци могу да буду:

- а. Информативни и
- б. Састанци на којима се доносе одлуке.

С обзиром на садржај састанка, у образовно-васпитној дјелатности дијелимо их на:

- **Педагошке састанке** (стручни органи школе, савјети ученика и савјети родитеља, секције);
- **Организационе састанке** (стручни органи школе, састанци школског одбора);
- **Састанке на којима се разматрају материјални и финансијски услови** за образовно-васпитни процес (наставничко вијеће и школски одбор);
- **Други састанци.**

Састанак треба да постигне циљ који је поставио вођа или друго лице које је састанак сазвало и потроши што је могуће мање средстава и времена учесника.

Састанци су значајан саставни дио пословодне активности и захтијевају планирање, организовање, усмјеравање и надгледање. Састанци су захтјевнији од разговора између два или три сарадника. Лоше припремљени састанци нису успешни, учесници су незадовољни, вођа састанака стиче непријатну славу, која се радо проширује и изван граница организације.

У образовној дјелатности најчешће се организују **педагошки састанци**. На њих, с обзиром на разматрану тематику, могу да буду позвани ученици, родитељи и представници околине. На педагошким састанцима разматра се о различитим тематикама.

Тематике се односе на:

- Планирање циљева васпитно-образовног процеса;
- Процес планирања, при којем је потребно учешће учитеља;
- Мотивисање учитеља и ученика за учешће;
- Упознавање са резултатима менаџерске контроле;
- Анализу резултата контроле/праћења педагошког процеса;
- Доношење одлука у вези са разним промјенама;
- Актуелне процесе и стања који су у непосредној вези са током одвијања педагошког процеса.

Организациони састанци у школама намијењени су обликовању организационе структуре. Значајно је да школски одбор и менаџмент школе те састанке води демократично.

Информативни састанци намијењени су непосредном информисању учесника о одређеним активностима или темама, а њихово тежиште је у излагању садржаја.

ИНФОРМАТИВНИ САСТАНАК	САСТАНЦИ ЗБОГ СРЕЂИВАЊА ПРЕДМЕТА – ОРГАНИЗАЦИОНИ САСТАНАК
ЦИЉ САСТАНКА	
Упознавање са новим усмјерењима, поступцима, методима, уређењем школе;	Опредјељивање (одређивање) предмета-прилика (изазова) тешкоћа (проблема);
Упознавање са напредовањем планова, подвизима, пројектима;	Планирање могућих рјешења за сређивање предмета, подјела рада;
Упознавање с извјештајима о дјеловању јединица, радних група итд.;	Усклађивање становишта, усклађивање супротности, преговарања;
Усклађивање задатака радних група, школа и слично;	Планирање заједничких усмјерења концепата, правила дјеловања;
Упознавање са новим посебним знањима и вјештинама - семинари, савјетовања;	Усвајање заједничких одлука;
Представљање замисли, приједлога.	Стваралачко планирање нових могућности, усмјерења, приступа.

Да би састанак био успјешан и имао очекиване резултате потребно је испунити одређене предуслове.

Задаци вође састанка

Обезбјеђивање радног материјала и простора за састанке, одвијање састанка;	Води садржајне и организационе припреме за састанак,
Припремање и обликовање радног и дневног реда састанка;	Подстиче сарадњу и расправу, обезбјеђује прикладно одвијање састанка за постизање циљева,
Усмјеравање одвијања састанка,	Обједињава становишта, замисли, помаже код обликовања усаглашених закључака састанка.
Обезбјеђивање вођења записника и упознавање учесника са констатацијама.	

4.2. Припремање састанка

Припремање и одвијање састанка изискује напор, вријеме и новац. Због тога је потребно припремити такав састанак који ће у довољно великој мјери постићи циљеве. Непотребан је састанак који ће само „замагли“ одговорност за одлучивање, који би требало да покаже да се нешто догађа (премда се не догађа ништа), који служи вођи као добра позорница за исказивање самога себе - као ни састанак који се одвија у великим размацима, који представља непријатности свим учесницима, без обзира на потребе (садржај, премда непотребан, увијек се може наћи), који траје без почетка и краја, на коме се ништа не договори и који има за једини резултат договор о сазивању новог састанка.

Састанак је циљна активност; обично има само један циљ (основни, најбољи трајни и важан циљ), коме су подређени други циљеви. Сврха састанка је, по правилу, резултанта интереса свих оних који могу битно да утичу на састанак, то су, прије свега, они који су га сазвали (приређивачи) и учесници састанка, а могу бити и други. Циљеви састанка су подређени сврси, треба да су усклађени и треба да доприносе сврси.

Сваки састанак има **увод, главни дио и закључак**. Централну тему опредјељује оно о чему ће се водити расправа, о чему ће се говорити. Треба да усредсриједи састанак и постави границе за расправљање на њему; ако те границе нема разводњава се на све стране. Усмјерења састанка произилазе из интереса

учесника, због тога састанци могу да буду више или мање заоштрени или мање усмјерени према брзом постизању циљева, више или мање преговарачки или сарађивачки.

Мјесто састанка по правилу треба да буде у школи. За састанак је потребно обезбиједити одговарајућу просторију, а често и додатну опрему.

Просторија треба да се налази на мјесту на којем је мирно, треба да је добро освијетљена и загријана и довољно акустична;

Мјеста учесника састанка треба да су близу једна другима, а столице окренуте тако да су учесници окренути једни према другима, ради постизања пријатне атмосфере у току састанка. Опрема која ће се користити на састанку треба да буде исправна.

Близу просторије за састанак треба да се налазе санитарije, а учесници треба да сазнају гдје се оне налазе; треба да предвидимо и просторију за пушаче.

Распоред учесника је важнији него што се чини на први поглед. За столом се најлакше споразумију учесници који сједе раме уз раме или насупрот; учесници који ће мање комуницирати (или за које желимо да су одвојени) сједе далеко једни од других на истој страни или дијагонално; положај вође уз дужу страницу правоугаоног стола често је карактеристичан за тзв. партиципативно вођење, а уз краћу страницу за директно вођење састанка. На састанцима са сарадњом или на проблемским састанцима учесници сједе око округлог стола или око правоугаоног стола; на преговарачким проблемским састанцима сједе учесници обију страна, уз супротне стране стола.

Вријеме састанка треба да је такво да ће губитак за школу бити што је могуће мањи и да вријеме неће бити сувише неугодно за учеснике. Нема неприкладних термина: добре састанке могуће је имати ујутро и навече, уз ручак или доручак, радним данима и у недјељу. Свакако, термин састанка треба усагласити с учесницима.

Дневни ред треба да обухвати теме, односно кораке у одвијању састанка као и временско одвијање (временски ток) састанка. Вођа га унапријед усклади с учесницима. Позваним учесницима шаље се радни материјал неколико дана унапријед, како би могли да се припреме за састанак. Саставни дијелови доброг дневног реда су унапријед утврђени јасни описи тема, јасно означено мјесто састанка, дан и сат излагања учесника, а за ефикасан рад на састанку, упутни су временски оквири појединачних тема, као и читавог састанка, те носилаца тема. Дневни ред и материјале учесници треба да приме одједном; само тако ће се одговарајуће припремити и имаће на састанку све што им треба. Достава треба бити довољно, али не превише рана; уобичајени рокови су три до пет дана прије састанка; сувише касна достава ограничава припреме, док прерана достава падне у заборав. Дан или два послеје отпремања материјала и позива треба провјерити да ли су их учесници лично примили.

Ефикасни састанак припремају сви који сарађују, без изнимке: вођа састанка, пословни секретар или секретарица састанка и учесници састанка. Секретарске послове – организовање састанка, праћење, записивање договора, обавља секретар школе, али и све чешије један од учесника. Састанак је намијењен комуницирању, а не конкретном послу који учесници, по правилу, обаве ефикасније већ раније или послеје њега – сваки за себе у свом окружењу. Дobar састанак је комуницирање учесника на основу ранијег рада, због тога је уобичајено да учесници потроше на припреме два до три пута више времена колико би трајао састанак, а вођа и секретар три до пет пута.³³

Први корак у унапређењу састанака је почети с основама, што значи обучавати свакога за организовање ефикасних састанака.

За припремање састанка могуће је и пожељно користити ИТЦ технологију.

³³ Тавчар, Митја. И, К „Стратешки менаџмент“, Висока школа за менаџмент, Копар 2002. године

4.3. Ток састанка

Сваки састанак има пет основних корака

1. **Отварање:** то је одлучујући, почетни дио, у којем вођа одреди садржај и начин рада на састанку;
2. **Подстицање расправе:** састанак без комуницирања у више смјерова је умртвљен, није потребан, пошто на њему нема сарадње;
3. **Усмјеравање расправе:** састанак се не одвија сам по себи у правом смјеру, вођа мора да га усмјерава, води,
4. **Савлађивање тешкоћа:** ниједан добар састанак не одвија се глатко, пошто се на њему укрштају интереси;
5. **Закључак састанка:** договори, закључци и планови резултати су састанка; без њих не може да буде успјешан.

Ови кораци имају различите удјеле: на информативним састанцима тежиште је на планирању састанка и усмјеравању састанка, на проблемским састанцима је тежиште на расправи и савлађивању.

4.4. Закључци састанка

Забљешке са састанака: само на кратким, рутинским састанцима, на којима се расправља о једноставним предметима, вођа може себи да приушти да се поузда у меморију учесника, али за себе ипак запише шта је било договорено; на бар мало захтјевнијим састанцима треба да је записивање сажетка, или само закључака, правило. Забљешка са састанка треба да је језгровита, прегледна и конкретна: Обично су довољне двије или три куцане стране.

Забљешку треба рашчланити на исти начин на који је био рашчлањен дневни ред састанка, а треба да садржи дан и сат, као и дужину трајања састанка, списак учесника и оних који су били оправдано одсутни, кратке забљешке излагања, те наводе констатација, препорука, закључака и задатака.

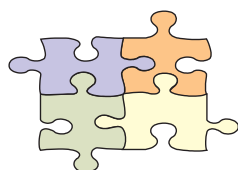
Спровођење закључака: чак ни најбољи састанак не вриједи ништа ако учесници договоре не спроведу у живот, а то се најчешће догоди због тога што намјерно или ненамјерно забораве на договоре и садржај закључака састанка. Сваки састанак би требало да има носиоца који се брине за спровођење и обавјештава о њему, и има надређене на евентуалном поновном састанку.

Оцјењивање састанка предуслов је за побољшање. Оцјењивање може да изврши сам вођа, неки неутрални посматрач или учесник састанка. Вођа и учесници уче из својих успјеха и грешака на сваком састанку; потом искуства користе на наредним састанцима. То је нарочито корисно у групама које се редовно састају – надзорни савјети, управни одбори и слично. Корисно је нарочито планирање правила за састанке и побољшање дотока повратних информација.

Да би се обезбиједила јавност рада и објективно информисане све заинтересоване стране и појединци о активностима школског одбора, о његовим одлукама и закључцима редовно се врши обавјештавање:

- Унутар школе, путем огласне табле (изводи из записника), извјештавање директора на сједницама стручних органа школе или на другим састанцима на којима су присутни сви радници школе, односно заинтересоване стране.
- Обавјештавање шире јавности путем јавних медија (о чему школски одбор доноси посебну одлуку), путем округлих столова, расправа, изјава за јавност.
- Обавјештавање оснивача, односно Министарства за образовање, науку, културу и спорт када је то законом или другим актом обавезујуће.

ДЕСЕТ ПРЕПОРУКА ЗА САСТАНКЕ	ДЕСЕТ УПОЗОРЕЊА ЗА САСТАНКЕ
1. Одредити за сваки састанак јасне циљеве; 2. Благовремено послати дневни ред и материјале; 3. Лично се добро припремити за састанак; 4. Изабрати одговарајућу просторију за састанак, побринути се за распоред сједeња и опрему; 5. Чврсто се придржавати дневног реда; 6. Подржати информисање, расправу и планирање помоћу визуелних помагала; 7. Брижљиво одмјерити када и колико времена треба говорити; 8. Користити знање и вјештине свих учесника; 9. Савладавати превише причљиве учеснике; 10. На састанку промишљено економисати са временом;	1. Не сазивати састанак, чак ни “редовни”, ако није стварно потребан; 2. Не позивати на састанак људе који никоме нису потребни; 3. Не прихватати позив на састанак ако не постоје добри разлози за учешће; 4. Не чекати на оне који касне ако за то не постоје посебни разлози; 5. Не дозволити да лична осјећања према учесницима утичу на ток састанка; 6. Не покушавати имати стваралачки и критички однос у истом даху; 7. Не дозвољавати упоредне расправе на састанцима и не упуштати се у њих; 8. Не покушавати спровести у дјело одлуку, док учесници нису о њој довољно расправљали; 9. Не полемисати непосредно са другим учесницима; говорити увијек вођи састанка, 10. Кад вођења састанка, објаснити своје погледе само ако је то стварно потребно;



ВЈЕЖБА 29

Симулација добро припремљеног и вођеног састанка

Циљ вјежбе је примијенити изложен теоријски дио ове теме и одржати добро припремљен и вођен састанак.

Задатак:

1. **корак** – групни рад - Заједно са 12 учесника обуке, вођа обуке одређује, након избора питања из надлежности школског одбора:
 - Врсту састанка
 - Основни циљ састанка
 - Датум
 - Мјесто
 - Почетак
 - Крај
 - Присутне
2. **корак** – Учесници одређују пет чланова школског одбора, са којима ће припремити састанак.
 - Упутства за школски одбор који припрема састанак:
 - Поставите јасан циљ/циљеве састанка
 - Дефинишите дневни ред састанка
 - Одредите вријеме за сваку тачку дневног реда
 - Пошаљите дневни ред преосталим учесницима састанка (седам учесника обуке) прије него што одржите састанак
 - Ако постоје проблеми око дневног реда, о томе продискутујте прије састанка да би се:
 1. ријешиле потешкоће или
 2. изградила подршка која би превазишла могућа противљења.

Дневни ред састанка	Одговорно лице	Вријеме	Резултати/ акције

▪ **Школски одбор ће обавити комплетну техничку припрему састанка**

- Вријеме
 - Мјесто
 - Просторију
 - Сједишта
 - Техничка помагала
 - Освјежење
 - Позиве
 - Материјале
 - Записник
 - Обавјештавање
- Док школски одбор припрема састанак, а након што су добили позив са дневним редом састанка, осталих седам учесника припрема се за расправу по предложеним тачкама.
- Припрема састанка трајаће 30 минута, а онда слиједи вођење састанка, који ће трајати 30 минута.

3. корак – Вођење састанка

Упутства вођи састанка:

1. Побрините се да сте присутни прије почетка састанка и отворите састанак у договорено вријеме.
 2. Почните с излагањем циља састанка. Нека је свима јасно да успјех састанка зависи од постизања циља на вријеме.
 3. Дозволите отворену, усредсријеђену дискусију. Будите јаки у контролисању субјективне или неусредсријеђене дискусије, тако што ћете питати: “Како ово доприноси циљу састанка?”
 4. Примијетите оне који говоре мало или нимало и обавезно их на крају тачке дневног реда питајте за њихово мишљење и ставове.
 5. Све заједничке одлуке и активности треба да се запишу. Записничар ће бити један од асистената вође састанка.
- 4. корак – Након што је састанак закључен слиједи дискусија (пленарно), која ће трајати 15 минута о сљедећем:**

Да ли су испоштована сва правила за припрему и вођење састанка?

Указивање на добре и лоше стране припреме и вођења састанка, те приједлози како отклонити лоше стране састанка.

5. Заговарање у јавности

- **Зашто је потребно заговарање у јавности?**
- **На који начин школа може да сарађује с општином, медијима и установама из области културе?**
- **Који су елементи јавног заговарања?**

Савремени менаџмент школе треба да тежи да јавност упозна с оним што се дешава у школи. То се постиже успостављањем кооперативних и партнерских односа с институцијама које дјелују у окружењу, а које својим дјеловањем и радом могу директно или индиректно да пруже помоћ и подршку школи. Ту се, у првом реду, мисли на: општину, центар за социјални рад, медије, установе за културу, спортске организације, привредне субјекте, приватни сектор, локалну заједницу и др. Своју улогу у свему овоме свакако треба да имају и чланови школског одбора, с обзиром да долазе из различитих друштвених сфера (локална заједница, привреда, приватни сектор, ...) Њихов задатак је да заједно са менаџментом школе предузимају одређене кораке који ће за резултат имати промовисање школе, али и лобирање за школу у смислу материјалне и друге помоћи.

Да би сарадња између школе и других субјеката била успјешна, неопходно је придржавати се одређених принципа, као што су:

- Међусобно уважавање;
- Свијест о потреби изградње међусобне сарадње;
- Заједничка визија;
- Размјена знања и искустава и
- Заједнички план рада.

Сарадње између школе и општине може да се огледа у сљедећем:

1. Формулисање одређених приоритета на локалном нивоу када су у питању образовни смјерови и потребни кадрови (овдје се школски одбор заједно с управом школе може да укључи у активности које се тичу професионалне оријентације ученика);
2. Сарадња с општином по питању институционалне, кадровске, просторне и материјалне подршке;
3. Улога општине у регионалном повезивању школа.

Сарадња школе и медија:

1. Афирмација позитивних вриједности у друштву – комуникација у овој области треба да резултира размјеном информација о иновативним и корисним школским програмима који могу да буду представљени и афирмисани у медијима.
2. Селекција позитивних програма у медијима – модели понашања ученика обликовани утицајем различитих емисија, које се емитују путем јавних сервиса.

Сарадња школе и установа за културу:

1. Организовање посјете ученика биоскопима, позориштима, галеријама, сајмовима књига, концертима и музејима.

Елементи јавног заговарања:

1. **Одлука – одабир циља**
(Увијек провјерите да ли зацртани циљ доноси стварно рјешење проблема и да ли ће привући пажњу ваших потенцијалних партнера.)
2. **Коришћење података и истраживање за јавно заступања**
(Када је циљ одређен важно је одабрати податке који ће вам помоћи у постизању циља.)
3. **Циљне групе**
(Када смо одредили циљ јавно заговарање усмјеравамо ка онима који доносе одлуке, или могу да утичу на њихово доношење.)
4. **Обликовање и усмјеравање поруке**
(Осмислите поруку према томе коме је упућујете.)

5. Стварање коалиција

(Размислите кога још можете да укључите у постизање циља, ко може да вам буде савезник-партнер.)

6. Увјерљива презентација

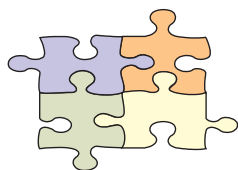
(Често имате прилику само једанпут да представите тему јавног заговарања, те своју презентацију осмислите на јаким и концизно представљеним аргументима.)

7. Прикупљање средстава

(Свака акција захтијева одређена средства – вријеме, знање, новац и др.)

8. Процјена успјешности

(Успјешно заговарање заснива се на повратним информацијама о свим елементима јавног заговарања или одабрене стратегије.)



ВЈЕЖБА 30

Циљ вјежбе је примијенити изложен теоријски дио ове теме и направити план кампање јавног заговарања.

Ваша школа је, захваљујући средствима оснивача, изградила три учионице. Међутим, због већег обима од планираног обима послова на изградњи учионица оснивач нема средстава за њихово неопходно опремање учионичким намјештајем (столови, клупе, табла и др). Ви желите да опремите учионице што прије, јер имате проблем са простором за несметано одвијање наставе у школи. Школски одбор се одлучио на јавно заговарање како би обезбиједио намјештај за учионице.

Задатак:

Сходно задатим елементима направите план кампање јавног заговарања.

За рад у групи имате 30 минута.

Молимо вас да у дискусији сви учествујете.

Вријеме за презентацију рада ваше групе је пет минута.

ПЛАН КАМПАЊЕ ЈАВНОГ ЗАГОВАРАЊА	
1. Одлука – избор циља	
2. Коришћење података и истраживање за јавно заступање	
3. Циљне групе	
4. Обликовање и усмјеравање поруке	
5. Стварање коалиција	
6. Увјерљива презентација	
7. Прикупљање средстава	
8. Процјена успјешности	



ФИНАНСИЈЕ

- Које су надлежности школских одбора у области финансија у школама?
- Који је правни основ за финансије у школама?
- Како се врши финансијско извјештавање школе?
- Који су елементи буџетског захтјева?
- Шта је имовина школе и како може да се користи?
- Шта је благајнички максимум?

Школски одбори, у области финансија, обављају сљедеће послове:

- Усвајање финансијског плана пословања школе за текућу буџетску годину;³⁴
- Усвајање извјештаја о финансијском пословању школе за претходну буџетску годину;³⁵
- Разматрање услова у којима школа ради и усвајање одлуке о издвајању средстава за набавку учила, наставних средстава и помагала, као и одлуке о изналагању средстава за побољшање услова рада школе;
- Разматрање и доношење одлуке о висини средстава за накнаду у средњим школама;
- Разматрање и усвајање извјештаја пописних комисија о попису имовине школе и на приједлоге пописних комисија доношење одлуке о отпису;
- Разматрање рада ученичких задруга у школама у којима раде ученичке задруге;
- Доношење одлуке о изградњи, доградњи или адаптацији школских објеката;
- Доношење одлуке о избору најповољнијег понуђача за изградњу, доградњу или адаптацију школских објеката;
- Доношење одлуке о реализацији средстава дозначених из капиталних улагања о санацији мокрих чворова, столарије, кровова, централног гријања итд.;
- Доношење одлуке о висини учешћа за упис ученика у први разред средње школе и намјени утрошка прикупљених средстава;
- Доношење одлуке о организацији матурске вечери и матурских екскурзија, а у сарадњи са савјетом родитеља.

С обзиром на наведене послове из области финансија у школама, неопходно је да се чланови школских одбора упознају с основним терминима и процедурама у финансијама.

³⁴ Нови законски прописи - Закон о буџетима у Федерацији Босне и Херцеговине ("Сл. новине Федерације БиХ", број: 19/06), Закон о трезору у Федерацији Босне и Херцеговине ("Сл. новине Федерације БиХ", број: 19/03) и Закон о извршавању буџета Зеничко-добојског кантона за 2008. годину ("Сл. новине Зеничко-добојског кантона", број: 21/07) утврдили су да руководство школе нема више обавезу подношења, а школски одбори усвајања извјештаја о финансијском пословању школе, али постоји обавеза руководства школе да школском одбору поднесе периодичне извјештаје о извршењу одобреног законског буџета школе по врстама трошкова и изворима средстава.

³⁵ Исто

1. Појашњење термина који се најчешће користе

- а) **Буџет** – акт којим се утврђује план финансијских активности буџетских корисника, који обухвата пројекцију укупних прихода (примања) кантона и утврђене износе расхода (издатака) за сваког буџетског корисника посебно за период од једне фискалне године,
- б) **Буџетски корисници** – су министарства и остали органи управе, као и остали који су у буџету уврштени као буџетски корисници (на примјер, основне и средње школе),
- ц) **Буџетски захтјев** – захтјев који подноси сваки буџетски корисник према ресорном министарству, односно министарству финансија, за одобравање потребних финансијских средстава (брuto плате и накнаде запослених, материјални трошкови и капитална улагања) за наредну буџетску годину и који је сачињен по упутству које доноси министарство финансија.
- д) **Фискална година** – се поклапа са буџетском годином и обухвата период од 1. јануара до 31. децембра;
- е) **Финансијско извјештавање** – скуп информација о свим новчаним токовима буџета за једног буџетског корисника;
- ф) **Консолидација** (буџетског захтјева) – исказивање финансијских података више међусобно повезаних буџета и буџетских корисника као да се ради о јединственом кориснику;
- г) **Мјесечни оперативни план** – потребан мјесечни износ средстава за покриће издатака, који, на приједлог буџетског корисника, одобрава министарство финансија и који мора да буде у складу с укупно одобреним средствима у буџету за ту фискалну годину;
- х) **Властити приходи** – су приходи које буџетски корисници оставаре на тржишту пружањем услуга трећим лицима. Приходи које буџетски корисници остваре у међусобним активностима, на истом нивоу власти, не сматрају се властитим приходима;
- и) **Буџетски расходи** – су прописани законом и планирани у буџету сваког буџетског корисника по врстама (контима) и изворима средстава (буџетска, властита, донација);
- ј) **Трезор** – је основна организациона јединица унутар министарства финансија, у којој се обављају сви послови у вези са планирањем извршавања и извршавање буџета кантона, вођење рачуноводства, управљање новцем, вођење Јединственог рачуна Трезора и др.;
- к) **Јединствени рачун Трезора (ЈРТ)** – је систем баковних рачуна буџета преко којег се извршавају све уплате прихода/примања и исплате расхода/издатака. За праћење и контролу Јединственог рачуна Трезора задужено је министарство финансија. Сви буџетски корисници морају да послују преко Јединственог рачуна Трезора тако да сви приходи и расходи буџетских корисника на подручју кантона могу да буду евидентирани на Јединственом рачуну Трезора и у главној књизи трезора;
- л) **Главна књига трезора** – је системска и свеобухватна евиденција трансакција и пословних активности (приходи и расходи), које су у вези са буџетом настале у току једне фискалне године. Главна књига трезора и Јединствени рачун Трезора представљају основни систем за управљање јавним средствима;
- м) **Јавна средства** – су средства која обухватају буџет, утрошке пореских и непореских прихода, такси, прихода насталих пружањем јавних и других услуга, кредита, грантова, донација и сл. Сва јавна средства обавезно се полажу (уплаћују) и повлаче (троше) са Јединственог рачуна Трезора.

2. Правни основ

На финансије у школама односе се сљедећи прописи:

- Закон о буџетима у Федерацији БиХ
(„Сл. новине Федерације БиХ“, број: 19/06)
- Закон о трезору у Федерацији БиХ
(„Сл. новине Федерације БиХ“, број: 19/03)

- Закон о извршавању буџета Зеничко-добојског кантона за 2008. годину („Сл. новине Зеничко-добојског кантона“, број: 21/07)
- Упутство о извршавању буџета с Јединственог рачуна Трезора („Сл. новине Федерације БиХ“, број: 94/07)
- Уредба о утврђивању властитих прихода и начину и роковима расподеле („Сл. новине Федерације БиХ“, број: 11/07)
- Упутство о уплатама и коришћењу грантова и донација за буџетске кориснике („Сл. новине Зеничко-добојског кантона“, број: 11/07)
- Одлука о утврђивању критеријума за финансирање основних и средњих школа и домова ученика на подручју Зеничко-добојског кантона („Сл. новине Зеничко-добојског кантона“, број: 9/07)
- Остала Упутства и Правилници која доноси Министарство финансија Зеничко-добојског кантона

3. Финансијско извјештавање

Према досадашњим одредбама Закона о основној школи и Закона о средњој школи, један од редовних послова и задатака школских одбора био је усвајање извјештаја о финансијском пословању школе. Одредбама Закона о Трезору у Федерацији БиХ дефинисана је обавеза пословања свих буџетских корисника путем Јединственог рачуна Трезора и гашење свих трансакцијских рачуна и подрачуна, које су буџетски корисници имали отворене код пословних банака.

Уједно је одредбама Закона о буџетима у Федерацији БиХ (Део 3. Финансијско извјештавање и ревизија) дефинисана обавеза Министарства финансија да изради усаглашени годишњи обрачун за буџетске кориснике и годишњи обрачун за претходну фискалну годину до 15. маја текуће године. Овим Законом је такође утврђена обавеза Министарства финансија да Влади Зеничко-добојског кантона достави извјештај о извршењу буџета Зеничко-добојског кантона за претходну годину, а извјештај Влада доставља Скупштини Зеничко-добојског кантона на усвајање.

У том погледу руководство школе нема више обавезу подношења, а школски одбори усвајања извјештаја о финансијском пословању школе, али постоји обавеза руководства школе да школском одбору подносе периодичне извјештаје (полугодишњи и годишњи) о извршењу законом одобреног буџета школе по врстама трошкова (контима) и изворима средстава (буџетска, властита, донације).

Чланом 62 Закона о извршавању буџета Зеничко-добојског кантона за 2008. годину³⁶, дефинисано је да је одговорност за планирање трошкова и стварање обавеза у оквиру прописаног буџета (извршавање буџета) искључиво на руководиоцу буџетског корисника (директор школе).

Рокови	Активност
1. август	Буџетски корисници израђују и упућују буџетски захтјев за наредну фискалну годину
1. октобар	Ресорно министарство обједињава буџетске захтјеве и просљеђује сређен захтјев Министарству финансија. Министарство финансија сачињава нацрт буџета и просљеђује га Влади Кантона.
1. новембар	Влада Кантона просљеђује Скупштини Кантона приједлог буџета.

³⁶ („Сл. новине Зеничко-добојског кантона“, број: 21/07)

4. Израда буџетског захтјева

Руководство школе је обавезно да сачини и према ресорном министарству упуту буџетски захтјев за наредну фискалну годину, најкасније до 1. августа текуће године. Своје појединачне захтјеве буџетски корисници сачињавају у складу с упутством које сачињава министарство финансија.³⁷ Упутством се дефинише начин и елементи за израду буџетског захтјева, рокови за израду и подношење захтјева за додјелу средстава, те ограничења у погледу потрошње за буџетске кориснике.

Ресорно министарство (Министарство образовања, науке, културе и спорта Зеничко-добојског кантона) прегледа приспјеле захтјеве буџетских корисника из своје надлежности, сачињава сређен захтјев на нивоу образовања и доставља га Министарству финансија. Министарство финансија сачињава нацрт буџета Зеничко-добојског кантона и, најкасније, до 1. октобра текуће године упућује Влади Зеничко-добојског кантона. У овој фази Министарство финансија извршава контролу и усаглашавање достављених буџетских захтјева са планираним укупним приходима и, након обављених консултација са буџетским корисницима, предлаже висину средстава за сваког буџетског корисника. Приједлог буџета Влада Зеничко-добојског кантона упућује Скупштини на усвајање, најкасније до 1. новембра текуће године.

Буџетски корисници, у складу с Упутством о извршавању буџета са Јединственог рачуна Трезора, обавезни да за планиране „властите приходе“ планирају и расходе. Значи, за планиране „властите приходе“, које буџетски корисници могу да остваре по основу извршених услуга трећим лицима (образовање ванредних кандидата, приходи остварени у радионицама за практичну обуку ученика, изнајмљивање имовине, рад ауто-школа, приходи од уписнина, издавање преписа и сл.), неопходно је планирати расходе, с обзиром да сваки властити приход претходно изискује одређена улагања (плате, уговори са спољним сарадницима, материјал, опрему, текуће и друге издатке).

Примјер израде буџетског захтјева

У складу са Законом о буџетима у Федерацији БиХ („Сл. новине Ф БиХ“, број: 19/06) потребно је да Министарству доставите приједлог свог захтјева за буџетска средства за фискалну 2009. годину.

Приједлози захтјева буџетских корисника морају да садржавају:

1. Приходе и примања (укључујући приходе који се сматрају приходима буџетских корисника и издатке који се покривају из свих извора прихода).
2. Расходе и издатке (разврстати их по категоријама прописаним у контном плану за буџет и буџетске кориснике).
 - а) Број и структура запослених за које се траже буџетска средства;
 - б) Приједлоге захтјева који се односе на будуће обавезе и вишегодишње издатке, укључујући инвестиционе пројекте које треба поднијети одвојено од пројекције издатака за фискалну 2009. годину;
 - ц) Капитални издаци (припадајући износ за буџетску 2009. годину инвестиционих пројеката или вишегодишњих обавеза);
 - д) Сажето текстуално образложење сваке наведене ставке под а, б и ц.
3. Посебно приказати износ буџетских прихода, као и издатке који ће се финансирати тим средствима.
4. Приједлог захтјева попуњава се на нивоу активности, односно надлежности које је буџетски корисник обављао у 2008. години, као и могућих извјесних нових активности у 2009. години.
5. Уколико се код буџетског корисника појави издатак, који се не може подвести ни под једну групу наведену у захтјеву за текуће издатке, буџетски корисник може да га дода на обрасцу захтјева.
6. Уз захтјев за капиталне издатке навести пројекте по приоритетима, тако што ћете у колони 1, код пројекта – приоритет, одредити бројевима од 1, па тако редом ...
У колони 2, истог обрасца, навести аналитички код (у складу са контним планом за буџет и буџетске кориснике), као и врсту капиталног издатка.

³⁷ Члан 15 Закона о буџетима у Федерацији Босне и Херцеговине („Сл. новине Федерације БиХ“, број: 19/06).

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

ЗАХТЈЕВ ЗА ТЕКУЋЕ ИЗДАТКЕ ЗА 2009. ГОДИНУ

Назив буџетског корисника

Буџетска организација

Редни број	ЕКОНОМСКИ КОД	О П И С	ИЗНОС У КМ
1	2	3	4
1.	611000	Плате и накнаде трошкова запослених (2+3)	
2.	611100	Бруто плате и накнаде (без трудничког боловања)	
3.	611221	- накнаде за топли оброк	
	611224	- накнаде за регрес за годишњи одмор	
	611211	- накнаде за превоз на посао и с посла	
		- накнаде за коришћење властитог возила (с изузетком службеног пута)	
	611225	- отпремнине због одласка у пензију	
	611227	- помоћ радницима за случај смрти ужег члана породице и за лијечење	
		- накнаде за привремене и повремене послове (уговори о дјелу)	
4.	612100	Доприноси послодаваца	
5.	613000	Издаци за материјал и услуге (5.1. – 5.9.)	
5.1	613100	Путни трошкови	
	613114	- трошкови превоза и смјештаја за службени пут у земљи	
	613115	- трошкови дневница у земљи	
	613121	- трошкови превоза и смјештаја за службени пут у иностранство	
	613125	- трошкови дневница у иностранству	
5.2	613200	Издаци за енергију	
	613221	- издаци за електричну енергију	
		- издаци за централно гријање	
		- издаци за лож уље	
	613214	- издаци за угаљ и плин	
	613215	- издаци за огрев	
5.3	613300	Издаци за комуналне услуге	
	613321	- издаци за воду и канализацију	
	613322	- ПТТ трошкови	
	613323	- издаци услуга одвоза смећа	
5.4	613400	Набавка материјала	
		- издаци за обрасце и папир	
		- издаци за компјутер, материјал	
	613413	- издаци за стручну литературу	
	613471	- материјал за оправке	

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

	613410	- издаци за остали админ. матер.	
	613481	- издаци за одјећу (ХТЗ)	
	613484	- издаци за средства за хигијену	
	613481	- издаци за отпис ситн. инвентара	
5.5	613600	Изнајмљивање простора и опреме	
5.6	613500	Издаци за услуге превоза и горива	
		- гориво	
		- услуге превоза	
5.7	613700	Издаци за текуће одржавање и оправке	
		Издаци за текуће одржавање зграда	
		Издаци за текуће одржавање опреме	
		Услуге оправке и одржавања возила	
5.8	613800	Издаци осигурања, банкарских услуга и услуга платног промета	
5.9	613900	Уговорене услуге	
		- Издаци за информисање и односе са јавношћу	
		- Услуге за стручно образовање	
		- Стручне услуге	
	613914	- Услуге репрезентације	
		- Остали издаци информисања	
	613922	-Издаци за стручне испите	
		УКУПНО ТЕКУЋИ ИЗДАЦИ (1+4+5)	

ЗАХТЈЕВ ЗА КАПИТАЛНЕ ИЗДАТКЕ ЗА 2009. ГОДИНУ

Назив буџетског корисника
Буџетска организација

КОД ПРОЈЕКТА ПРИОРИТЕТ	ЕКОНОМСКИ КОД/ НАЗИВ ПРОЈЕКТА	821 200 Набавка грађевина	821 300 Набавка опреме	821 400 Набавка осталих сталних средстава	821 500 Набавка сталних средстава у области права	821 600 Реконструкција и инвестиционо одржавање	УКУПНО
	2	3	4	5	6	8	8
УКУПНО ЗА БУЏЕТСКОГ КОРИСНИКА							

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

[illegible]

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

[illegible]

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

68.	614400	Субвенције јавним предузећима															0			0
69.	614500	Субвенције приватним предузећима															0			0
70.	614600	Субвенције финансијским институцијама															0			0
71.	614700	Грантови у иностранство															0			0
72.	614800	Поврат по погрешним уплатама и извршење судских пресуда															0			0
73.	616000	Издаци за камате и остале накнаде															0			0
74.	615100	Капитални грантови(75+76)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
75.	615110	Капитални грантови другим нивоима владе															0			0
76.	615200	Капитални грантови појединцима и непрофитним организацијама															0			0
77.	821000	Набавка сталних средстава (78 до 83)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
78.	821110	Набавка земљишта, шума и вишегодишњих засада															0			0
79.	821200	Набавка грађевина															0			0
80.	821300	Набавка опреме															0			0
81.	821400	Набавка осталих сталних средстава															0			0
82.	821500	Набавка сталних средстава у облику права															0			0
83.	821600	Реконструкција и инвестиционо одржавање															0			0
84.	822000	Позајмљивање и учешће у дioniцама															0			0
85.	823000	Отплате дугова															0			0
86.		Укупно (1+77+84+85)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0

НАПОМЕНА: Представљен је образац буџетског захтјева за буџетске кориснике Зеничко-добојског кантона.

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

Слиједи примјер одобреног буџета за једну школу Зеничко-добојског кантона.

Назив буџетског корисника ЈУ ОСНОВНА ШКОЛА „xxx“

Буџетска организација 22 020 999

Економски код	Назив позиције	Планирани издаци из буџета 2008.
611000	Плате и накнаде трошкова запослених	477.000
611000	Бруто плате и накнаде	382.000
611200	Накнаде трошкова запослених	95.000
612100	Допринос послодавцу и остали доприноси	44.000
613000	Издаци за материјал и услуге	23.560
613100	Путни трошкови	1.000
613200	Издаци за енергију	10.194
	Издаци за електричну енергију	3.594
	Издаци за гријање	6.600
613300	Издаци за комуналне услуге	3.256
613400	Набавка материјала	1.400
613500	Издаци за услуге превоза и горива	600
613600	Изнајмљивање имовине и опреме	0
613700	Издаци за текуће одржавање	2.000
613800	Издаци осигурања, банкарских услуга и услуга платног промета	2.000
613900	Уговорене и друге посебне услуге	3.110
	Издаци на основу привремених и повремених послова	1.800
	Остале уговорене услуге	1.310
	Укупан број запослених	38
	Укупно	544.560

ПРИРУЧНИК ЗА ОБУКУ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

На основу одобреног буџета школе достављају мјесечне оперативне планове за средства.

Примјер:

Назив буџетског корисника ЈУ ОСНОВНА ШКОЛА „xxx“

Буџетска организација 22 020 999

Редни број	Економски код	Назив позиције	Износ у КМ	Властити приходи	Збир 4+5
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	611000	Плате и накнаде трошкова запослених			
2.	611000	Бруто плате и накнаде			
3.	611200	Накнаде трошкова запослених			
4.	612100	Допринос послодавцу и остали доприноси			
5.	613000	Издаци за материјал и услуге			
5.1	613100	Путни трошкови			
5.2	613200	Издаци за енергију			
5.2.1		Издаци за електричну енергију			
5.2.2		Издаци за гријање			
5.3	613300	Издаци за комуналне услуге			
5.4	613400	Набавка материјала			
	613500	Издаци за услуге превоза и горива			
5.5	613600	Изнајмљивање имовине и опреме			
5.6	613700	Издаци за текуће одржавање			
5.7	613800	Издаци осигурања, банкарских услуга и услуга платног промета			
5.8	613900	Уговорене и друге посебне услуге			
5.8.1		Издаци на основу привремених и повремених послова			
5.8.2		Остале уговорене услуге			
6.	821330	Опрема за...			
		Укупно текући издаци (1+4+5)			

Дакле, на основу одобреног буџета директор школе је дужан да школском одбору подноси полугодишњи и годишњи извјештај о извршењу одобреног буџета по врстама трошкова и изворима средстава.

Дискусија:

1. Како се могу повећати властити приходи школе?
2. У које намјене се могу искористити властити приходи, на примјер од образовања ванредних кандидата?
3. Која је процедура изналажења средстава, на примјер, у случају да се обруши строп у некој од учионица, а такав издатак није планиран кроз буџетских захтјев нити одобрен?

5. Имовина школе

а) Редовни годишњи попис

У склопу редовних активности на годишњем попису имовине кантона, и школе имају обавезу да изврше редован годишњи попис имовине, а да би се ове активности правилно и благовремено обавиле школски одбори имају обавезу да:

- именују пописне комисије на приједлог руководиоца буџетског корисника (директора школе);
- разматрају и усвајају извјештаје (елаборате) пописних комисија с одлукама о начину књижења и ликвидације, евентуалних, утврђених вишкова или мањкова и одлуком о начину књижења и ликвидације расходованих средстава.

б) Изнајмљивање школске имовине

Уколико школа има слободних расположивих капацитета, може да их уговором, уз сагласност Министарства образовања, науке, културе и спорта, изнајми трећим лицима. Сагласност за изнајмљивање имовине школе Министарство образовања, науке, културе и спорта даје по претходно добијеном мишљењу и сагласности школског одбора.

Приликом издавања имовине у закуп трећим лицима школа закључује уговор са најповољнијим понуђачем по расписаном огласу.

Прикупљена средства од закупа сматрају се властитим приходом школе у смислу члана 14 Одлуке о утврђивању критеријума за финансирање основних и средњих школа и домова ученика на подручју Зеничко-добојског кантона.³⁸

6. Благајнички максимум

На почетку буџетске године школски одбор доноси приједлог Одлуке о висини благајничког максимума за ту буџетску годину. Приједлог одлуке школа доставља Министарству финансија путем ресорног министарства. Коначну одлуку о висини благајничког максимума за сваког буџетског корисника појединачно, својим актом, утврђује министар Министарства финансија. Одлуком о висини благајничког максимума обавезно се одређује и одговорно лице за руковање готовином.

7. У склопу **осталих редовних активности** школски одбори доносе одлуке у складу са правилницима и процедурама школа, које прописује ресорно министарство, односно, Министарство финансија, а тичу се, на примјер, одлука о висини уписнине за редовне ученике средњих школа, висини уписнине за ванредне полазнике (школовање одраслих), употребе мобилних и фиксних телефона, одлуку о стручном образовању и усавршавању радника у складу с одобреним буџетским средствима, уступања термина у школским салама локалним спортским клубовима уз накнаду и сл.

³⁸ („Сл. новине Зеничко-добојског кантона“, број: 9/07).

УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА

Један од битних предуслова за квалитетан рад школских одбора јесте разноликост њиховог састава. Сви школски одбори, да би били успјешни, морају да буду успостављени у складу с одговарајућим законским прописима те да функционишу по начелима демократске управе.

Такође, морају да прате промјене у законодавству, те да се стално усавршавају.

„Док би боља обука чланова школског одбора могла помоћи да ефикасније обављају свој посао, веће грађанско уважавање улоге школских одбора и интересовање за њу такође би могли помоћи да се смањи апатија која у многим аспектима прожима грађанско друштво Босне и Херцеговине, и послужили би као филтер за пристрасне политичке програме“.³⁹

³⁹ Мисија ОЕБС-а у БиХ (2006.) „Школски одбори у Босни и Херцеговини: Могући заговорници промјена и одговорног става у образовању“

РЕФЕРЕНТИ МАТЕРИЈАЛИ

- Брајша П. (1994) „Педагошка комуникологија“, Школске новине, Загреб
- Backman E. I Trafford B. (2007) „Демократско управљање школама“, Савјет Европе, Стразбур
- Dimpleby, 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
- Мисија ОЕБС-а у БиХ (2006) „Приручник за рад савјета ученика средњих школа“
- Мисија ОЕБС-а у БиХ (2007) „Водич за рад савјета родитеља у основним и средњим школама“
- Мисија ОЕБС-а у БиХ (2006) „Школски одбори у Босни и Херцеговини: Могући заговорници промјена и одговорног става у образовању“
- Мисија ОЕБС-а у БиХ (2006) „Међународне обавезе и дужности Босне и Херцеговине у области образовања“
- Мисија ОЕБС-а у БиХ (2002) „Стратегија реформе образовања“
- Мулић, В. (2007) „Описно оцјењивање дјете са посебним потребама од I до III разреда основне школе“, магистарски рад
- Недовић, С. (2004) „Решавање конфликта“ - Приручник за обуку, Центар за слободне изборе и демократију, Београд
- Perry V. (2001) „Увод у технике тренинга“, International Rescue Committee, Сарајево
- Росенберг, М. (2006) „Ненасилна комуникација, језик живота“, Центар за мир, ненасиље и људска права, Осиек
- Тоуџ, А. (2000) „Презентација и комуникација“, Регионални центар заштите околине за средњу и источну Европу, Szentendre, Мађарска
- Вукосављевић, Н. (2000) „Приручник за тренинге из ненасилне разраде конфликта за рад с одраслима“, Центар за ненасилну комуникацију, Сарајево

ПРИЛОГ

ПРИЛОГ 1 – Примјер уговора о раду са свим потребним елементима уговора

На основу члана 101 Закона о раду ЗОР („Службене новине ФБиХ“ бр. 43/99, 32/00 и 29/03), и чл. _____
Правилника о раду ЈУ _____

закључује се

УГОВОР О РАДУ

Између послодавца: ЈУ _____ са сједиштем у _____
_____ и
радника _____ из _____ Ул. _____

I ЗАКЉУЧИВАЊЕ УГОВОРА О РАДУ

Члан 1

Уговор о раду закључује се на неодређено вријеме, у складу са Законом и општим актима послодавца.

Члан 2

Послодавац и радник су сагласни да се као дан ступања на посао, по одредбама овог уговора, утврђује дан закључења уговора.

Члан 3

Уговорне стране су сагласне да је мјесто рада запосленка у сједишту Послодавца тј, у _____ у
Ул. _____

Члана 4

Радник ће обављати послове: _____.
(Реализација васпитно-образовних задатака по наставном плану и програму из области _____).
Поред основног описа послова из претходног става радник је дужан да обавља и друге послове у складу с одредбама Правилника о раду.

II РАДНО ВРИЈЕМЕ

Члан 5

Радник ће радити у пуном радном времену од 40 (четрдесет) сати седмично - норма сати по рјешењу о 40-сатној радној седмици.

Распоред радног времена утврђује се актом о унуташњој организацији послова и задатака и по рјешењу директора.

III ПЛАТЕ И НАКНАДЕ

Члан 6

За обављање послова из члана 4 овог Уговора, када радник ради у редовном радном времену, послодавац се обавезује да раднику исплаћује плату у складу с одредбама Закона о раду, Колективног уговора и других прописа и одлука Владе Кантона којима су уређена ова питања.

Плату из претходног става овог члана чине основна плата, додаци на основну плату, накнаде плате, као и стимулативни дио плате.

Члан 7

Радник има право на додатак на основну плату за сваку навршену годину радног стажа у складу са Колективним уговором и Правилником о раду.

Радник има право на додатак на основну плату за ноћни рад, прековремени рад, рад недјељом и у дане празника за које је Законом одређено да се не ради, под условима и у висини утврђеној Колективним уговором и Правилником о раду.

Радник има право на накнаду плате за период у којем не ради у случајевима: образовања и стручног усавршавања, семинара, излета, стручних екскурзија, празника, боловања, плаћеног одсуства, те другим случајевима предвиђеним Законом.

Члан 8

Послодавац се обавезује да плату и накнаде из члана 6 и 7 овог Уговора исплаћује мјесечно, најкасније до десетог у мјесецу за претходни мјесец.

Приликом исплате плате послодавац се обавезује да раднику уручи писмени обрачун плате, а радник прихвата да појединачне плате нису јавне.

IV ОДМОР И ОДСУСТВА

Члан 9

Радник који ради пуно радно вријеме има право на одмор у току радног дана, у трајању од 30 минута (пет минута након сваког сата и 15 минута у вријеме великог одмора).

Вријеме из става 1 овог члана не урачунава се у радно вријеме.

Члан 10

Између два узастопна радна дана радник има право на дневни одмор у трајању од најкраће 12 сати непрекидно.

Члан 11

Седмични одмор радник ће користити у трајању од најкраће 24 сата, непрекидно.

Седмични одмор из става 1 овог члана радник ће користити суботом и недјељом.

Члан 12

Годишњи одмор радника одређује се у трајању од најмање 18 радних дана.

(Одмори и одсуства се детаљније регулишу Законом о раду, Колективним уговором и Правилником о раду).

V ЗАБРАНА КОНКУРЕНЦИЈЕ ПОСЛОДАВЦУ

Члан 13

Забрањује се раднику да без одобрења послодавца, за свој или туђи рачун закључује послове из дјелатности коју обавља послодавац.

VI ПРЕСТАНАК УГОВОРА О РАДУ

Члан 14

Овај Уговор о раду престаје из разлога прописаних чланом 86 ЗОР-а.

Ако Уговор о раду отказује послодавац, отказни рок траје најдуже шест (6) мјесеци, односно, стотину осамдесет дана (180) дана, а најкраће четрнаест (14) дана, према критеријумима утврђеним Законом о раду, Колективним уговором и Правилником о раду.

Послодавац може да откаже Уговор о раду без поштовања отказног рока из претходног става, када, због непоштовања обавеза из радног односа или због неиспуњавања обавеза из овог Уговора, наставак радног односа није могућ.

VII ОТПРЕМНИНА

Члан 15

Ако се раднику откаже овај Уговор о раду, исплаћује му се отпремнина према одредбама Колективног уговора и Правилника о раду.

Радник нема право на отпремнину из става 1 овог члана ако му се отказује Уговор о раду због непоштовања обавеза из радног односа, или због неиспуњавања обавеза из овог Уговора.

VIII ПОСЉЕДИЦЕ НЕПРИХВАТАЊА ПОНУДЕ ЗА ЗАКЉУЧИВАЊЕ УГОВОРА

Члан 16

Ако радник не прихвати понуду послодавца да закључи овај Уговор о раду, престаје му радни однос у року од тридесет (30) дана од дана доставе Уговора о раду на закључивање.

IX ДРУГИ УСЛОВИ РАДА

Члан 17

На друге услове и односе који нису уређени овим Уговором примјењује се Закон о раду, Колективни уговор и Правилник о раду.

Члан 18

Овај Уговор закључен је у три (3) истоветна примјерка од којих свака страна задржава по један (1) примјерак.

Ур.бр.

У _____.

Директор

Радник

М.П.

ОБУКА ШКОЛСКИХ ОДБОРА

За извођење теоријског и практичног дијела обуке водитељу су неопходни:

- пројектор
- платно
- рачунар
- флипчарт
- папир за флипчарт
- фломастери
- папир формата А 4
- самољепљиви папир (стик)
- биљежнице за учеснике
- оловке

Материјали:

- Презентација у Power Pointu (предавања и вјежбе)
- Приручник за обуку школских одбора
- Документи:
 - Европска конвенција о заштити људских права и основних слобода
 - Међународни споразум о економским, социјалним и културним правима
 - Међународна конвенција о укидању свих облика расне дискриминације
 - Конвенција УН-а о правима дјетета
 - Оквирни закон о основном и средњем образовању
- Копије вјежби за учеснике
- Образац за вредновање и оцјењивање обуке

ОЦЈЕНА (ЕВАЛУАЦИЈА)

Неопходно је стално оцјењивати успјешност сваке обуке. Разлози ове оцјене су да:

- утврдите да ли су учесници обуке савладали дио (област) обуке,
- утврдите да ли су ваши циљеви и очекивања учесника обуке испуњени,
- на основу оцјене цјелокупне обуке можете да утврдите њену сврсисходност за даљње извођење, извршите њено кориговање или унаприједите (побољшате) неке дијелове обуке.

Оцјене (евалуације) могу да се изводе:

- током вјежби
- усменим питањима у току обуке, на крају дана обуке и на крају цјелокупне обуке
- попуњавањем образаца са критичким питањима
- вјежбом и др.

Како су обуком школских одбора планиране четири дневне, те завршна оцјена на крају обуке, наводимо могућности за њихово извођење:

Дневне оцјене

Дневне оцјене (евалуације) можете да изведете:

а) Питањима

1. Да ли сте уморни?
2. Како се осјећате?
3. Шта вам се данас свидјело на обуци?
4. Шта вам се није свидјело на обуци?
5. Шта бисте промијенили на данашњој обуци?

Поставите питање – једно по једно – свим учесницима обуке укруг и биљежите одговоре.

б) Квадрати истине

Исцртајте на папиру четири квадрата у којем ће писати:

1. Корисност обуке
2. Занимљивост обуке
3. Расположење током обуке
4. Вјештина водитеља током обуке

Корисност обуке	Занимљивост обуке
Расположење током обуке	Вјештина водитеља током обуке

У сваки квадрат учесници обуке уносе оцјену 1 (најлошије) до 5 (најбоље).

Сабирајте оцјене током обуке и упоређујете их.

ц) Оцјена предавања и вјежби

Напиштите на папир све теме и вјежбе које сте током дана радили. Сваки учесник у празни дио табеле црта “смјешка” ☺, или „љутка“ ☹.

На примјер:

Тема 1	☺
Вјежба 1	☺
Тема 2	☺
Вјежба 6	☹

Оцјена обуке

За оцјену рада целокупне обуке можете да извршите комбинацију предложених дневних оцјена, али и обавезно имајте провјеру у виду питања и одговора у форми обрасца.

На примјер:

1. У којој сам мјери допунио своја знања?
2. Колико је оно што сам чуо на обуци битно за мој рад?
3. Колико ће обука имати утицаја на моје ставове према обавезама у послу који радим?
4. Оцјена квалитета презентације (предавања) и вјежби током обуке.
5. Оцјена квалитета знања и вјештина водитеља у раду са групом.

		Најлошије				Најбоље
1.	У којој сам мјери допунио своја знања?	1	2	3	4	5
2.	Колико је оно што сам чуо на обуци битно за мој рад?	1	2	3	4	5
3.	Колико ће обука имати утицаја на моје ставове према обавезама у послу који радим?	1	2	3	4	5
4.	Оцјена квалитета презентације (предавања) и вјежби током обуке	1	2	3	4	5
5.	Оцјена квалитета знања и вјештина водитеља у раду са групом	1	2	3	4	5