



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

Vseživljenjsko učenje – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

GRADIVO SREČANJA

Strokovno srečanje sofinancirata Evropski strukturni sklad in Ministrstvo za šolstvo in šport.

PROGRAM

TOREK 18. 1. 2011

Dvorana Colombo		
K opredelitvi značilnosti dobrega ravnatelja	11.00–12.00	dr. Andrej Koren , Šola za ravnatelje
Novosti in problemi finančnega poslovanja vrtcev in šol – 1. del	12.00–13.00	dr. Tatjana Horvat , Šola za ravnatelje
Odmor	13.00–14.30	
Novosti in problemi finančnega poslovanja vrtcev in šol – 2. del	14.30–15.30	dr. Tatjana Horvat , Šola za ravnatelje
Odmor	15.30–16.00	
Delavnice	16.00–17.30	
Odmor	17.30–17.45	
Primeri s področja vodenja šol: predstavitve in izmenjave dobrih praks ravnateljev	17.45–18.30	
Večerja z družabnim srečanjem	20.00	Restavracija Hotela Slovenija

SREDA 19. 1. 2011

Ponovitev delavnic	9.00–10.30	
Dvorana Colombo		
Odmor	10.30–11.00	
Sodobne smernice v izobraževanju in vodenju šol	11.00–12.00	Ton Duif , predsednik Evropskega združenja ravnateljev
Aktualne teme s področja zakonodaje Prenehanje pogodbe o zaposlitvi	12.00–13.30	Ksenija Mihovar Globokar , Šola za ravnatelje in Služba Vlade RS za zakonodajo mag. Sebastjan Čagran , Šola za ravnatelje

DELAVNICE

Medpredmetno povezovanje kot strategija za kakovostno učenje učencev v osnovni šoli	mag. Alojz Širec , Šola za ravnatelje, Suzana Deutsch , OŠ Fokovci, Johann Laco , OŠ Gornji Petrovci, Jolanda Lazar , OŠ Šalovci	Dvorana Amundsen in Scott
Skupno načrtovanje dela razrednikov	dr. Tatjana Ažman , Šola za ravnatelje	Dvorana Vespucci
Spremljanje in opazovanje učiteljevega ter vzgojiteljevega dela	dr. Justina Erčulj in mag. Ivanka Oblak , Šola za ravnatelje, Ana Nuša Kern , OŠ Preserje pri Radomljah	Dvorana Colombo
Pogajanja naša vsakdanja	mag. Peter Markič , Šola za ravnatelje	Dvorana da Gama

ČETRTEK 20. 1. 2011		
		Dvorana Colombo
Sodobne smernice v izobraževanju in vodenju šol	11.00–12.00	Ton Duif, predsednik Evropskega združenja ravnateljev
Odmor	12.00–12.30	
Novosti in problemi finančnega poslovanja vrtcev in šol	12.30–14.30	dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje
Odmor	14.30–16.00	
Delavnice	16.00–17.30	
Odmor	17.30–17.45	
Primeri s področja vodenja šol: predstavitve in izmenjave dobrih praks ravnateljev	17.45–18.30	
Večerja z družabnim srečanjem	20.00	Restavracija Hotela Slovenija

PETEK 21. 1. 2011		
Ponovitev delavnic	9.00–10.30	
		Dvorana Colombo
Odmor	10.30–11.00	
K opredelitvi značilnosti dobrega ravnatelja	11.00–12.00	dr. Andrej Koren, Šola za ravnatelje
Aktualne teme s področja zakonodaje	12.00–13.30	Ksenija Mihovar Globokar, Šola za ravnatelje in Služba Vlade RS za zakonodajo
Prenehanje pogodbe o zaposlitvi		mag. Sebastjan Čagran, Šola za ravnatelje

DELAVNICE		
Medpredmetno povezovanje kot strategija za kakovostno učenje učencev v osnovni šoli	mag. Alojz Širec, Šola za ravnatelje, mag. Katja Arzenšek, OŠ Lucija, Vesna Kumer, OŠ Angela Besednjaka, Nevenka Lamut, OŠ Vižmarje Brod	Dvorana Amundsen in Scott
Skupno načrtovanje dela razrednikov	dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje	Dvorana Vespucci
Spremljanje in opazovanje učiteljevega ter vzgojiteljevega dela	dr. Justina Erčulj in mag. Ivanka Oblak, Šola za ravnatelje, Irena Hlača, OŠ Šmihel	Dvorana Colombo
Pogajanja naša vsakdanja	mag. Peter Markič, Šola za ravnatelje	Dvorana da Gama

PRIMERI S PODROČJA VODENJA ŠOL: PREDSTAVITVE IN IZMENJAVE DOBRIH PRAKS RAVNATELJEV

Torek in četrtek od 17.45 do 18.30 v dvoranah Amundsen in Scott, Colombo, Vespucci in da Gama

Nika Gams	Gimnazija Moste	Rešitev izvajanja medpredmetnega in timskega sodelovanja
Jožica Hribar	OŠ Šmartno v Tuhinju	Letna delovna obveznost učiteljev
Silva Jančan	OŠ Semič	Medsebojne hospitacije
Nevenka Lamut	OŠ Vižmarje	Hierarhična struktura vodenja
Jožica Pantar	Vrtec Šentvid	Letno načrtovanje dela v oddelku
Nives Počkar	Šolski center Ljubljana	Letna delovna obveznost strokovnih delavcev v srednji šoli
Sonja Purgaj	OŠ Mladika, Ptuj	Izobraževanje učiteljev: preberem za tebe
Marta Samotorčan	Vrtec Vrhnika	Urnik delovnega časa vzgojiteljic

Novosti in problemi finančnega poslovanja šol in vrtcev

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje
Portorož, januar 2011

Vsebina

- Aktualno: nekaj novosti
- Gradiva za ravnatelje
- Letno poročilo: javnost in odgovornost
- Računovodsko poročilo: obveznosti in primer pisnih pojasnil
- Hramba dokumentacije
- Izjava o notranjem nadzoru javnih financ: kje smo
- Poročanje notranjim in zunanjim uporabnikom

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

2

Aktualno: nekaj novosti

- Svet šol in vrtcev: uskladiti sestavo do 11.2.2010, uskladiti akt o ustanovitvi do 11.8.2010
- Od 1.2.2011: digitalno potrdilo SIGEN-ca oziroma SIGOV-ca
- Storitve e-račun
- UJP: do 24.1.2011 pregledati in potrditi IOP obrazec

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

3

Aktualno: nekaj novosti

- Novi Pravilnik o plačilnih navodilih, izpiskih o prometu in stanju, delnih izpisih ter obrestnih listih v papirni in elektronski obliki
- Novi Pogoji spletnega poslovanja med proračunskimi uporabniki in UJP
- Sporočilo o prometu in stanju na podračunu prek UJPnet v pdf (od 1.9.2010)

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

4

Gradiva za ravnatelje

- Pravilnik o popisu
- Sklep o popisu
- Pravilnik o gibanju knjigovodskih listin
- Register tveganj
- Pravilnik o računovodstvu

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

5

Pravilnik o popisu Sklep o popisu

- Sklep o popisu (primer sklepa je v nadaljevanju)
- Popisne komisije
- Priprava na popis
- Popis
- Poročilo o popisu
- Pravna podlaga: Zakon o računovodstvu

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

6

Pravilnik o gibanju knjigovodskih listin

- Prenajanje knjigovodskih listin
- Vrste knjigovodskih listin (prikazane v tabeli v nadaljevanju)
- Odgovornosti za knjigovodske listine
- Pravna podlaga: Zakon o računovodstvu

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

7

Register tveganj

- Vrste tveganj
- Ukrepi
- Odgovorne osebe
- Čas

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

8

Pravne podlage za register tveganj

Javni zavodi upoštevajo za vzpostavitev registra tveganja in notranjih kontrol naslednje podlage:

- Zakon o javnih financah (99. in 100. člen)
- Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (2.,3.,5.,6.,7. in 9. člen)
- Usmeritve za notranje kontrole
- Strategija razvoja notranjega nadzora javnih financ v RS za obdobje 2005-2008.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

9

Pravilnik o računovodstvu

- Pravilnik ureja tisti del računovodstva, katerega končna stopnja je dajanje računovodskih podatkov in informacij notranjim in zunanjim uporabnikom.
- Podrobneje ureja naloge in organizacijo računovodstva, način sestavljanja knjigovodskih listin, vrste knjigovodskih listin, odgovornost za sestavo, gibanje in kontrolo listin ter njihovo hranjenje.
- Pravne podlage: zakon o računovodstvu, računovodski standardi in davčni in drugi predpisi.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

10

Letno poročilo:

Kaj mora vsebovati dobro računovodsko poročilo:

Računovodsko poročilo je del letnega poročila.

- Sestavljajo ga:
 - bilanca stanja,
 - izkaz prihodkov in odhodkov ter
 - pojasnila k izkazu.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

11

Pisna pojasnila v računovodskem poročilu

Pravilnik o letnih poročilih, 26. člen:

1. sodila, če so bila uporabljena za razmejevanje prihodkov in odhodkov na dejavnost javne službe ter dejavnost prodaje blaga in storitev na trgu

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

12

Pisna pojasnila v računovodskem poročilu

2. nameni, za katere so bile oblikovane dolgoročne rezervacije ter oblikovanje in poraba dolgoročnih rezervacij
3. Vzroki za izkazovanje presežka odhodkov nad prihodki v BS in izkazu prihodkov in odhodkov
4. Metode vrednotenja zalog gotovih proizvodov in zalog nedokončane proizvodnje

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

13

Pisna pojasnila v računovodskem poročilu

5. Podatki o stanju neporavnanih terjatev in ukrepih za njihovo poravnavo oziroma razlogih neplačila.
6. Podatki o obveznostih, ki so do konca poslovnega leta zapadle v plačilo, ter o vzrokih neplačila
7. Viri sredstev, uporabljeni za vlaganje v opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne finančne naložbe

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

14

Pisna pojasnila v računovodskem poročilu

8. Naložbe prostih denarnih sredstev
9. Razlogi za pomembnejše spremembe stalnih sredstev (povezano z investicijskimi vlaganji v 7. točki)
10. Vrste postavk, ki so zajete v znesku, izkazanem na kontih izvenbilančne evidenc
11. Podatki o pomembnejših opredmetenih OS, ki si že v celoti odpisana, pa se še uporabljajo za opravljanje dejavnosti

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

15

Primer pisnih pojasnil v računovodskem poročilu

1. Med prihodke, ki jih pridobivamo na trgu, smo uvrstili
2. Nismo oblikovali dolgoročnih rezervacij.
3. Ne izkazujemo presežka prihodkov nad odhodki.
4. Zaloge v kuhinji vrednotimo po metodi zaporednih cen.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

16

Primer pisnih pojasnil v računovodskem poročilu

5. Med kratkoročnimi terjatvami za storitve učencem je xxx EUR že zapadlih. Za xx EUR zapadlih terjatev smo poslali opomine in pričakujemo plačilo v začetku leta 20xx. XX EUR terjatev je v postopki izvršbe. Zapadle kratkoročne terjatve do ostalih kupcev v državi, v vrednosti xxxx EUR niso sporne in bodo predvidoma poravnane v začetku leta 20xx. Od tega ima xx terjatve plačilni rok 30 dni in xx terjatev plačilni rok 60 dni.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

17

Primer pisnih pojasnil v računovodskem poročilu

6. Med kratkoročnimi obveznostmi do dobaviteljev ni zapadlih obveznosti.
Med kratkoročnimi obveznostmi do zaposlenih izkazujemo znesek xx EUR, ki se nanaša na obveznosti do izplačila plač zaposlenim v zavodu za mesec december z zapadlostjo 5.1.20xx.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

18

Primer pisnih pojasnil v računovodskem poročilu

Ad 6) Na drugih kratkoročnih obveznostih iz poslovanja izkuzjemo znesek xxEUR, ki se nanaša na plačila davkov in prispevkov iz plač in pogodbenih del za mesec december 20xx.

Na dan 31.12.20xx izkazujemo na pasivnih časovnih razmejitvah znesek xx EUR, ki je sestavljen iz neporabljenih sredstev učbeniškega sklada, neporabljenih sredstev fotokopirnega sklada, neporabljenih sredstev projektov...

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

19

7. Vire za nabavo osnovnih sredstev smo prikazali v poslovnem poročilu. Viri za nabavo osnovnih sredstev so sredstva MŠŠ, sredstva ustanovitelja – Občine, sredstva z ekonomskega programa kuhinje, odškodnina zavarovalnice, sponzorska sredstva, donacije...

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

20

Primer pisnih pojasnil v računovodskem poročilu

8. Prosta denarna sredstva sklada učbenikov imamo vezana

9. Razlogi za pomembnejše spremembe stalnih sredstev so navedeni v poslovnem poročilu.

10. Pomembnejše izvenbilančne evidence nimamo.

11. Pomembnejših opredmetenih OS, ki si že v celoti odpisana, pa se še uporabljajo za opravljanje dejavnosti, ni.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

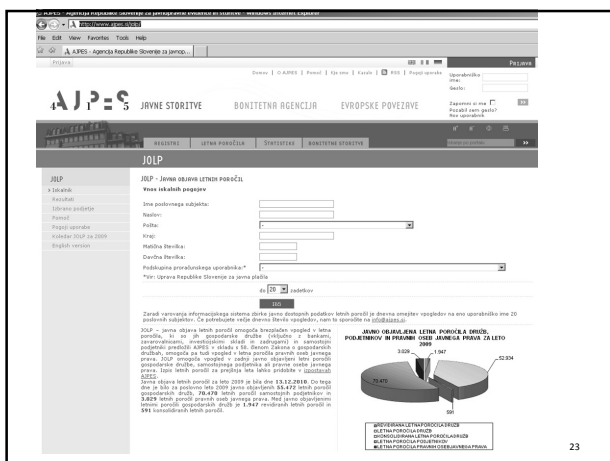
21

Letno poročilo: javnost podatkov

- Poslovni subjekti predlagajo letna poročila AJPES z namenom zagotoviti javnost podatkov in za namen državne statistike.
- Javna dostopnost letnih poročil je dostopna prek spletnega portala AJPES, na naslovu www.ajpes.si/jolp.
- V letu 2009 so bila prvič javno objavljena tudi letna poročila določenih uporabnikov enotnega kontnega načrta.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

22



Letno poročilo: posledice nepredložitve

- **AJPES** je na podlagi 71. a člena Zakona o plačilnem prometu pooblaščen, da odloča kot prekrškovni organ v skladu z zakonom, ki ureja prekrške, o prekrških, storjenih z opustitvijo predložitve letnih poročil oziroma drugih poročil in podatkov po zakonu, ki ureja gospodarske družbe, zakonu, ki ureja računovodstvo, zakonu, ki ureja društva, in drugih predpisih, ki določaj **AJPES** kot prekrškovni organ.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnateljice

24

Letno poročilo: posledice nepredložitve

- Temeljni predpis, ki ureja področje vodenja in odločanja o postopkih o prekrških, je Zakon o prekrških ZP-1, ki se uporablja od 1.1.2005 dalje.
- Postopek o prekršku se začne po uradni dolžnosti, ko AJPes na podlagi podatkov iz svojih uradnih evidenc ugotovi, da poslovni subjekt ni predložil letnega poročila, ki bi ga moral predložiti v skladu z materialnimi predpisi do določenega roka.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

25

Letno poročilo: posledice nepredložitve

- Pravne osebe javnega: 417,29 evrov;
odgovorna oseba: 41,72 evra
- Po dveh letih začetek postopka za izbris iz Poslovnega registra

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

26

Hramba

Za knjigovodske listine in ostalo dokumentacijo veljajo po predpisih različni roki hrambe, in sicer 2 leti, 3 leta, 5 let, 10 let, Trajno

Pravna podlaga: zakon o računovodstvu (30. člen) in *pravilnik o računovodstvu*

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

27

Izjava o notranjem nadzoru javnih financ: kje smo

Povprečje ocen:

- Kontrolno okolje: 3,9
- Ocenjevanje tveganj: 3,7
- Notranje kontrole: 3,7
- Informiranje in komuniciranje: 4,2
- Nadziranje: 3,6

Izjava je v nadaljevanju.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

28

Poročanje zunanjim in notranjim uporabnikom

- Računovodsko informiranje je predstavljanje računovodskih podatkov in informacij uporabnikom. Je končna stopnja knjigovodenja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja.
- Računovodsko informiranje je del celotnega informiranja, ki je potrebno pri delovanju zavoda.

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

29

Poročanje zunanjim in notranjim uporabnikom

- Računovodsko informiranje in poročanje je lahko usmerjeno k notranjim ali zunanjim uporabnikom računovodskih informacij.
- Več v tabelah

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

30

Priloge:

- Sklep o popisu
- Vrste knjigovodskih listin
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ
- Roki poročanja zunanjim in notranjim uporabnikom računovodskih informacij

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

31

Hvala lepa za pozornost,

Tatjana Horvat

Dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje

32

PRIMER SKLEPA O POPISU:

_____ (Naziv zavoda)

_____ (Ulica, hišna številka, kraj)

Datum: _____

Zadeva: **Sklep o popisu in imenovanju inventurne komisije**

Dne _____ je ravnatelj _____ (naziv zavoda) sprejel naslednji:

SKLEP

Popiše se stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev z namenom uskladitve stanja v knjigovodskih evidencah z dejanskim stanjem, in sicer v skladu z Navodili o popisu (sprejetimi dne _____) in Pravilnikom o popisu (sprejet dne _____).

Imenuje se (*osrednja*) popisna komisija (*če imate več popisnih komisij, navedete število popisnih komisij in imena zaposlenih s funkcijami v vseh komisijah, navajamo primer ene komisije*) za izvedbo popisa sredstev in obveznosti do virov sredstev v sestavi:

1. _____ (predsednik).
2. _____ (član).
3. _____ (člani)

Popis se opravi po stanju na dan _____ .

Popis se opravi v času od _____ (datum) do _____ (datum).

(Osrednja) popisna komisija pripravi poročilo (*zapisnik*) o popisu do _____ (datum). Potrjeno poročilo (*zapisnik*) o popisu in popisni listi se predložijo računovodstvu zavoda najkasneje do _____ (datum).

Ravnatelj: (ime in priimek, podpis)

IZJAVA O OCENI NOTRANJEGA NADZORA JAVNIH FINANC

V/Na (proračunski uporabnik).....

Podpisani se kot predstojnik (*proračunskega uporabnika*) zavedam odgovornosti za vzpostavitev in nenehno izboljševanje sistema finančnega poslovanja in notranjih kontrol ter notranjega revidiranja v skladu s 100. členom Zakona o javnih financah z namenom, da obvladujem tveganja in zagotavljam doseganje ciljev poslovanja in uresničevanje proračuna.

Sistem notranjega nadzora javnih financ je zasnovan tako, da se tveganja, da splošni in posebni cilji poslovanja ne bodo doseženi, obvladujejo na še sprejemljivi ravni ter da daje razumno, ne pa tudi absolutnega zagotovila o uspešnosti poslovanja in o doseganju ciljev. Temelji na nepretrganem procesu, ki omogoča, da se opredelijo ključna tveganja, verjetnost za nastanka in vpliv določenega tveganja na doseganje ciljev, in pomaga pri tem, da bomo tveganja obvladovali uspešno, učinkovito in gospodarno.

Ta ocena predstavlja stanje na področju uvajanja procesov in postopkov notranjega nadzora javnih financ v/na (*proračunski uporabnik*).

Oceno podajam na podlagi

- ocene notranje revizijske službe za področja:
- samoocenitev vodij organizacijskih enot za področja:
- ugotovitev (Računskega sodišča RS, proračunske inšpekcije, Urada RS za nadzor proračuna, nadzornih organov EU ...) za področja:

V/Na (proračunski uporabnik) je vzpostavljen(o):

1. primerno kontrolno okolje (predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):

a) na/v celotnem poslovanju,

b) na/v pretežnem delu poslovanja,

c) na posameznih področjih poslovanja,

d) še ni vzpostavljeno, začeli smo s prvimi dejavnostmi,

e) še ni vzpostavljeno, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;

2. upravljanje s tveganji

2.1. cilji so realni in merljivi, to pomeni da so določeni indikatorji/kazalniki za merjenje doseganja ciljev *(predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):*

- a) na/v celotnem poslovanju,*
- b) na/v pretežnem delu poslovanja,*
- c) na posameznih področjih poslovanja,*
- d) še niso opredeljeni, začeli smo s prvimi dejavnostmi,*
- e) še niso opredeljeni, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;*

2.2. tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, so opredeljena in ovrednotena, določen je način ravnanja z njimi *(predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):*

- a) na/v celotnem poslovanju,*
- b) na/v pretežnem delu poslovanja,*
- c) na posameznih področjih poslovanja,*
- d) še niso opredeljena, začeli smo s prvimi dejavnostmi;*
- e) še niso opredeljena, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;*

3. na obvladovanju tveganj temelječ sistem notranjega kontroliranja in kontrolne dejavnosti, ki tveganja zmanjšujejo na sprejemljivo raven *(predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):*

- a) za celotno poslovanje,*
- b) za pretežni del poslovanja,*
- c) za posamezna področja poslovanja,*
- d) še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi,*
- e) še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;*

4. ustrezen sistem informiranja in komuniciranja *(predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):*

- a) na/v celotnem poslovanju,*
- b) na/v pretežnem delu poslovanja,*
- c) na posameznih področjih poslovanja,*
- d) še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi;*
- e) še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu;*

5. ustrezen sistem nadziranja, ki vključuje tudi primerno (lastno, skupno, pogodbeno) notranje revizijsko službo

(predstojnik izbere eno od naslednjih možnosti):

- a) za celotno poslovanje,*
- b) za pretežni del poslovanja,*
- c) na posameznih področjih poslovanja,*
- d) še ni vzpostavljen, začeli smo s prvimi dejavnostmi;*
- e) še ni vzpostavljen, z ustreznimi dejavnostmi bomo začeli v naslednjem letu.*

Leta _____ sem na področju notranjega nadzora izvedel/izvedla naslednje pomembne izboljšave:

- *izboljšava 1*
- *izboljšava 2*
- *izboljšava 3*

Kljub izvedenim izboljšavam ugotavljam, da obstajajo naslednja pomembna tveganja, ki jih še ne obvladujem dovolj:

- *tveganje 1 (predvideni ukrep)*
- *tveganje 2 (predvideni ukrep)*
- *tveganje 3 (predvideni ukrep)*

Podpis: *(Predstojnik proračunskega uporabnika)*

Tabela 1: Vrste Izvirnih notranjih ali zunanjih listin

listine	Zunanje-izvirne	Notranje-izvirne
Listine v zvezi S stvarmi in storitvami	• Prejeti računi • Prejeti predračuni • Prejeti bremepisi/dobropisi • Dobavnice dobaviteljev • Prejeta obvestila o nakazilu sredstev iz proračuna • Prejete naročilnice • Odločbe upravnih in sodnih organov...	• Izstavljeni računi • Listine, ki so podlaga za izdajo računov (odajnice...) • Izpiski odprtih postavk • Opomini za neplačane račune • Študijske pogodbe...
Listine v zvezi izkazovanjem terjatev obveznosti	• Pogodbe o financiranju dejavnosti. • Občina • Ministrstvo za šolstvo in šport...	• Izdani računi • Obračuni za:KAD, prehrano in prevoz med delom • Zahtevki do občine za izplačilo stroškov: uporabe prostora, zavarovanja, amortizacije in dodatnih dejavnosti...
Listine za obračun plač	• Dokumenti za nadomestila (bolniški listi,...) • Dokumenti za odtegljaje zaposlenim...	• Pogodbe o zaposlitvi in odločbe o višini plač • Delovni listi z vpisano prisotnostjo in odsotnostjo • Potni nalogi...
Študentsko delo	•	• Obračun dela preko ŠS...
Pogodbe o delu, avtorsko delo	•	• Obračun dela po Podjemni pogodbi • Obračun dela po avtorskih pogodbah...
Listine v zvezi gibanjem denarja	• Izpiski stanja na podračunu pri UJP...	• Blagajniški prejemki • Blagajniški izdatki • Blagajniški dnevniki...

Tabela 2: Časovni prikaz poročanja zunanjim uporabnikom računovodskih informacij

Uporabnik	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Trimesečno	polletno	Letno	Po potrebi
DURS			X	X		X	
AJPES			X			X	
MINISTRSTVO			X			X	
UJP	X						
ZPIZ RS						X	
SURS			X			X	
MO			X	X	X	X	X
KUPCI				X		X	X
DOBAVITELJI				X		X	X
...							

Tabela 3: Časovni prikaz predvidenega poročanja notranjim uporabnikom računovodskih informacij

Notranji uporabnik	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Polletno	Letno	Po potrebi
Ravnatelj JZ	x	x	x	x	x	x
Svet zavoda			x		x	x
Vodje projektov			x			x
...						

REPUBLICA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalozba v vašo prihodnost
Investicije v izobraževanje, znanost in šport

ŠR
Šola za ravnanje

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Kongresni center Portus, Hotel Slovenija, Portorož

18.-21. januar 2011

REPUBLICA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalozba v vašo prihodnost
Investicije v izobraževanje, znanost in šport

ŠR
Šola za ravnanje

PRENEHANJE POGODBE O ZAPOSLOTVI

"Delovno razmerje je utemeljeno na obstoječi pogodbi o zaposlitvi, zato je veljavnost pogodbe o zaposlitvi oz. njeno prenehanje ključno za presojanje obstoja delovnega razmerja."

REPUBLICA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalozba v vašo prihodnost
Investicije v izobraževanje, znanost in šport

ŠR
Šola za ravnanje

NAČINI PRENEHANJA POGODBE O ZAPOSLOTVI

Pogodba o zaposlitvi preneha veljati:

- s potekom časa
- s smrtjo delavca
- s sporazumno razveljavitvijo
- z redno oziroma z izredno odpovedjo
- s sodbo sodišča
- po samem zakonu
- v drugih primerih, ki jih določa zakon

REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalobila v vaši prihodnosti

ŠR

Šola za ravnanje

POTEK ČASA

PRI POGODBAH ZA DOLOČEN ČAS:

- NI ODPOVEDNEGA ROKA
- PoZ PRENEHA PO SAMEM ZAKONU:
 - s *potekom časa*, za katerega je bila sklenjena,
 - ko je *dogovorjeno delo opravljeno* ali
 - s *prenehanjem razloga*, zaradi katerega je bila sklenjena ter
 - če se pred potekom časa o *tem sporazumeta pogodbeni stranki* ali
 - če *nastopijo drugi razlogi* za prenehanje pogodbe o zaposlitvi v skladu z ZDR.

REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalobila v vaši prihodnosti

ŠR

Šola za ravnanje

SPORAZUMNA RAZVELJAVITEV

- kadarkoli s pisnim sporazumom, ki mora vsebovati določbo o posledicah pri uveljavljanju pravic iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti
- Sporazum med delavcem in delodajalcem o prenehanju PoZ mora biti izraz resnične in prave volje obeh strank, ne sme biti:
 - dosežen s silo, grožnjo ali prevaro oz.
 - sklenjen v zmoti,
- delavec pa se mora ob njegovem sklepanju zavedati vseh pravnih posledic, ki zanj izhajajo iz tega prenehanja PoZ (ne sme biti napake volje zaradi zmote).

REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Nalobila v vaši prihodnosti

ŠR

Šola za ravnanje

SPORAZUMNA RAZVELJAVITEV

Pravni položaj pogodbenih strank in pravice vsake od njih so drugačne kot pri drugih načinih prenehanja PoZ:

- delavec ne uživa pravnega varstva pred in v zvezi z odpovedjo,
- delodajalec ni zavezan s številnimi varstvenimi določbami glede odpovedi, ki se nanašajo na obstoj utemeljenega razloga, na sam postopek v zvezi z odpovedjo, odpovedni rok, odpravnino itd.,
- delavec ni upravičen do dajatev iz zavarovanja za primer brezposelnosti.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nacionalni svet priporočast
Nacionalni svet za raziskave



Slovenska Republika

REDNA ODPOVED PoZ – POSLOVNI RAZLOG

POSLOVNI RAZLOG = prenehanje potreb po opravljanju določenega dela, pod pogoji iz PoZ, zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca.

- Vzroki (ekonomski, organizacijski, tehnološki, strukturni ali podobni) za zaposlene v ViZ po 115. členu ZOFVI so:
 - sprememba programa vzgoje
 - sprememba programa izobraževanja
 - sprememba standardov in normativov
 - sprememba izobrazbenih pogojev
 - zmanjšanje obsega vpisa



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Nalozite v našo prihodnjo
skladnico za elektronsko posredovanje dokumentov



Šola za razumevanje

REDNA ODPOVED PoZ – POSLOVNI RAZLOG

1. UGOTOVITEV POSLOVNEGA RAZLOGA
2. IZVEDBA POSTOPKA IZBIRE PRESEŽNIH
DELAVCEV (uporaba kriterijev)
3. PISNO OBVESTILO O NAMERAVANI
ODPOVEDI (ni natančnejših zakonskih določb)
4. OBVESTITEV SINDIKATA
(le v primeru, ko delavec to zahteva)
4. ODPOVED PoZ – LAHKO S PONUDBO NOVE
(odpoved mora biti pisna, obrazložena in z opozorili, rok = 6
m; poseben postopek reševanja presežkov)




REPUBLIKA SLOVENIJA
 MINISTRISTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT




Ministrstvo za izobraževanje,
 znanost in šport




Ministrstvo za delo
 in varnost

REDNA ODPOVED PoZ – POSLOVNI RAZLOG (REŠEVANJE PRESEŽKOV)

- posebna ureditev za zaposlene na področju ViZ
- upoštevanje določb ZOFVI (116. člen), kriterijev iz 39. člena ter določil iz 40.–43. člena Kolektivne pogodbe
- kriteriji se uporabljajo tudi v primeru, ko se odpuveduje PoZ manjšemu št. delavcev (tudi če je samo eden)
- varovane kategorije po 41. členu Kolektivne pogodbe
 - delavci, katerih zakonec je že določen kot presežek
 - starejši delavci (5 let do izpolnitve pogojev za upokojitve)

Na pogodbi o zaposlitvi (v nadaljevanju: PoZ) utemeljeno delovno razmerje (v nadaljevanju: DR) je trajajoče pravno razmerje, ki ne preneha z enkratno izpolnitvijo, zato morata imeti tako delavec kot delodajalec, tj. pogodbeni stranki, na voljo pravne instrumente, s katerimi lahko dosežeta prenehanje njunega pravnega razmerja.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi je zelo pomembno vprašanje delovne zakonodaje, saj:

- z vidika delavcev podaja odgovore na vprašanje varovanja zaposlitve;
- z vidika delodajalcev pa na vprašanje fleksibilnosti in svobode pri odločanju o uporabi delovne sile ter njenem prilagajanju potrebam poslovanja.

Temeljne pravne predpise, ki urejajo prenehanje pogodbe o zaposlitvi za zaposlene na področju vzgoje in izobraževanja, predstavljajo predvsem:

- Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR)
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju: ZOFVI)
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: kolektivna pogodba)

1. NAČINI PRENEHANJA POGODBE O ZAPOSLOTVI

Pogodba o zaposlitvi po ZDR preneha veljati:

- s **potekom časa**, za katerega je bila sklenjena (pride po naravi stvari v poštev le pri PoZ za določen čas),
- s **smrtjo** delavca ali delodajalca – fizične osebe,
- s **sporazumno razveljavitvijo**,
- z **redno ali izredno odpovedjo**,
- s **sodbo** sodišča,
- **po samem zakonu** v primerih, ki jih določa ta zakon (zaradi ugotovljene invalidnosti I. kategorije, zaradi prenehanja veljavnosti delovnega dovoljenja),
- v drugih primerih, ki jih določa zakon.

Prenehanja PoZ pa ne povzročijo npr.:

- izpolnitev določene starosti ali pogojev za upokožitev
- delavčeva začasna nezmožnost za delo
- druge opravičene odsotnosti z dela
- organizacija ali udeležba v zakoniti stavki
- disciplinski postopki (sankcije ne smejo posegati v obstoj delovnega razmerja)

2. PRENEHANJE POGODBE O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS

Pogodba preneha brez odpovednega roka (avtomatično, po samem zakonu, ne da bi bilo kateri koli pogodbeni stranki za nastop te pravne posledice treba kar koli narediti – npr. podati odpovedno izjavo):

- s ***potekom časa***, za katerega je bila sklenjena

- ko je **dogovorjeno delo opravljeno**
- **s prenehanjem razloga**, zaradi katerega je bila sklenjena
ali
- če se pred potekom časa **o tem sporazumeta pogodbeni stranki**
- če **nastopijo drugi razlogi** za prenehanje pogodbe o zaposlitvi v skladu z ZDR

Bistvena značilnost PoZ za določen čas: Pri vsaki PoZ za določen čas morata biti **čas njenega trajanja in s tem tudi trenutek njenega prenehanja določena ali vsaj določljiva že ob sami sklenitvi!!!**

Čas trajanja PoZ je lahko določen:	☞ <u>s koledarskim rokom:</u> Že ob sklenitvi je možno točno določiti koledarski datum prenehanja PoZ, bodisi določiti točen datum (»pogodba je sklenjena od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2006«) bodisi določiti obdobje trajanja pogodbe v številu mesecev, tednov, dni (» ... sklenjena za šest mesecev« ipd.). + večja predvidljivost, natančnost pri trajanju PoZ - manjša prilagodljivost zunanjim okoliščinam !!! V primeru takšnega opisa trajanja na <i>prenehanje PoZ ne vpliva, če morebiti razlog, zaradi katerega je bila PoZ sklenjena za določen čas, odpade</i> – npr. če se začasno odsotni delavec vrne prej.
	☞ <u>na opisni način:</u> »za čas izvršitve tega in tega projekta« »do vrnitve delavca s starševskega dopusta« ipd. !!! Večja fleksibilnost, prilagodljivost konkretnemu poteku dogodkov in konkretni/začasni potrebi po zaposlitvi delavca – torej res le za čas začasne odsotnosti nadomeščenega delavca

Od tega, kako, na kakšen način je dogovorjen čas trajanja PoZ za določen čas, je odvisno tudi, kako je opredeljeno njeno prenehanje.

!!! Delodajalec ob izteku PoZ za določen čas ni dolžan izdajati nobenih sklepov. Lahko pa, če želi, izda ugotovitveni sklep oz. obvestilo o tem, kdaj se bo iztekla PoZ in s tem prenehalo delovno razmerja delavca. Izdaja takega sklepa je lahko koristna – delavec tako točno ve, kdaj mu bo prenehala PoZ.

SODNA PRAKSA:

VDS sklep Pdp 30/2004 - *Ali je potrebno izdati obvestilo delavcu o prenehanju DR ob poteku časa, za katerega je bila PoZ sklenjena?*

Razlog za transformacijo DR nastane vedno ob koncu DR, hkrati pa 75. in 77. čl. ZDR določata, da **PoZ za določen čas preneha s samim potekom časa. Sklep delodajalca o datumu prenehanja DR ni konstitutiven, delodajalec pa takšnega sklepa po zakonu ni bil dolžan izdati**, zato z dnem vročitve sklepa delodajalca ni bila kršena pravica delavca in ni začel teči rok za sodno varstvo. 30-dnevni rok za sodno varstvo (3. odst. 204. čl. ZDR) pri zahtevku na transformacijo PoZ za določen čas v PoZ za nedoločen čas začne teči z zadnjim dnem obstoja DR.

Pritožbeno sodišče se strinja z razlogovanjem pritožbe in še pripominja, da navedeni sklep tožeče stranke o datumu prenehanja DR ni relevanten, saj ni konstitutiven. **Takega sklepa tožena stranka ni bila dolžna po zakonu izdati; je kvečjemu opozorilo oz. najava delavcu, da naj računa s prenehanjem DR v skladu s sklenjeno PoZ za določen čas.** Zato tudi ne pomeni, da je bila z dnem vročitve tega spornega sklepa tožene stranke kršena pravica delavca.

3. PRENEHANJE POGODBE O ZAPOSLOTVI ZARADI SMRTI DELAVCA OZIROMA DELODAJALCA - FIZIČNE OSEBE

Vprašanje, kakšne pravne posledice ima smrt ene od pogodbenih strank na obstoječe pravno razmerje, je za obstoj veljavnosti PoZ relevantno le, če je ta pogodbeni stranka fizična oseba.

PoZ preneha veljati:	☞ s smrtjo delavca	Delavec se s PoZ zaveže osebno opravljati delo za delodajalca, zato prenos te obveznosti na njegove pravne naslednike ni mogoč. Tudi za čas življenja delavec ne more prepustiti opravljanja svojega dela drugemu, niti začasno (ker mora opravljati delo osebno).
	☞ s smrtjo delodajalca, če gre za delodajalca, ki je fizična oseba	

4. SPORAZUMNA RAZVELJAVITEV

PoZ lahko stranki kadarkoli razveljavita s pisnim sporazumom (SPORAZUM, KI NI SKLENJEN V PISNI OBLIKI, JE NEVELJAVEN.), ki mora vsebovati določbo o posledicah, ki nastanejo pri delavcu zaradi sporazumne razveljavitve pri uveljavljanju pravic iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti.

Gre za prenehanje PoZ na podlagi pisnega sporazuma med delavcem in delodajalcem, torej za prenehanje PoZ po sporazumni volji obeh pogodbenih strank.

Pri sporazumni razveljavitvi gre za samostojen način prenehanja PoZ, ki se razlikuje od drugih načinov prenehanja PoZ. Pravni položaj pogodbenih strank in pravice vsake od njih so drugačne kot pri drugih načinih prenehanja PoZ:

- delavec ne uživa pravnega varstva pred in v zvezi z odpovedjo

- *delodajalec ni zavezan s številnimi varstvenimi določbami glede odpovedi, ki se nanašajo na obstoj utemeljenega razloga, na sam postopek v zvezi z odpovedjo, odpovedni rok, odpravnino itd.*
- *delavec ni upravičen do dajatev iz zavarovanja za primer brezposelnosti (za to tudi ni razloga, saj pride do prenehanja tudi po volji delavca)*

NAMEN:

Posebna pozornost in posebno varstvo sta potrebna le z namenom, da se zagotovi, da je sporazum med delavcem in delodajalcem o prenehanju PoZ **res izraz resnične in prave volje obeh strank, da ni dosežen s silo, grožnjo ali prevaro, da ni sklenjen v zmoti, da je prost vseh napak volje ter da se je delavec ob njegovem sklepanju zavedal pravnih posledic**, ki zanj izhajajo iz tega prenehanja PoZ.

Sporazumna razveza ≠ odškodnina namesto odpovednega roka (tu ne gre za sporazum glede samega prenehanja PoZ, ampak se nanaša le na eno od pravnih posledic odpovedi PoZ – na odpovedni rok)

!!! Sporazum morata podpisati obe pogodbeni stranki.

Delavec se mora z njim strinjati.

Ne sme biti izsiljen.

SODNA PRAKSA:

VDS sodba Pdp 1939/2003 - ***Kaj je grožnja zmota ali prevara delavca ob podpisu sporazuma o razveljavitvi PoZ?***

Bistveno razlikovanje med 79. in 94. čl. ZDR je v tem, kaj je predmet in vsebina sporazuma oz. dogovora med delavcem in delodajalcem - če je predmet dogovora prenehanje PoZ, gre za sporazumno razveljavitve po 79. čl. ZDR, če je predmet le skrajšanje odpovednega roka, pri čemer dogovor sam ne predstavlja podlage za prenehanje PoZ, pa gre za dogovor po 94. čl. ZDR. 2. odst. 79. čl. ZDR določa, da je neveljaven sporazum, ki ni sklenjen v pisni obliki, ne določa pa takšnih posledic tudi za primer zgolj pomanjkljivih določb o posledicah, ki nastanejo pri delavcu zaradi sporazumne razveljavitve pri uveljavljanju pravic.

Sodišče prve stopnje je zavzelo tudi jasno stališče do tega, da zgolj seznanitev tožnice s postopki delodajalca proti delavcu in grožnje s kazensko ovadbo, kriminalisti, disciplinskim postopkom ali drugačnim načinom odpovedi PoZ, še ne predstavljajo nedopustne grožnje, ki bi bila lahko razlog za izpodbojnost tožničine izjave oz. prošnje. Pritožbeno sodišče opozarja na to, da je to tudi enotno stališče sodne prakse, pri čemer ni nobenih razlogov, da bi se le-ta glede na določbo 45. člena OZ kakorkoli spremenila. Tudi v konkretni zadevi iz izpovedi prič in tožnice ni mogoče potegniti zaključka, da bi šlo za nedopustno grožnjo, ki bi pri tožnici povzročila utemeljen strah in da je zaradi tega podala prošnjo za sporazumno prekinitev delovnega razmerja. **Sodišče prve stopnje je pravilno zaključilo, da je to prošnjo tožnica sama napisala in podpisala in je takrat odražala njeno resnično in pravo voljo. Na drugačne zaključke ne morejo vplivati pritožbene navedbe o tem, da si je tožnica naslednji dan poiskala pravno pomoč in pritožbene interpretacije posameznih dogodkov ob odpovedi oz. prošnji za sporazumno odpoved delovnega razmerja.**

VDSS sodba Pdp 359/2005 – ***Ali mora biti sporazum sklenjen v pisni obliki?***

Ker delavka ni podpisala dopisa z naslovom "sporazumno prenehanje delovnega razmerja", ki ji ga je poslal delodajalec (skupaj z zaključeno delovno knjižico), ni prišlo do sporazumne razveljavitve PoZ. Zato je tožnici nezakonito prenehalo delovno razmerje, saj **lahko PoZ preneha veljati le na podlagi sklenjenega pisnega sporazuma.**

VDS sodba Pdp 587/99 – ***Kaj je grožnja, zmota ali prevara delavca ob podpisu sporazuma o razveljavitvi PoZ?***

Seznanitev delavca z možnostjo disciplinskega oz. kazenskega postopka zaradi nepravilnosti pri delu ni nedopustna grožnja, saj gre za postopke, ki jih je delodajalec v takšnih primerih upravičen in celo dolžan sprožiti. Ni podan element nedopustnosti ravnanja delodajalca.

5. REDNA IN IZREDNA ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI

5.1. SPLOŠNO

Odpoved je enostranska izjava volje, ki povzroči prenehanje PoZ. Ker je DR pogodbeno razmerje med delavcem in delodajalcem, katero temelji na PoZ, DR praviloma preneha na podlagi podaje odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

Odpoved je pravica, ki daje upravičencu možnost, da na podlagi enostranskega ravnanja (enostranske izjave volje), samostojno, torej le po svoji volji in neodvisno od volje druge stranke, vpliva na pravno razmerje med njima, tj. povzroči njegovo prenehanje.

Institut odpovedi PoZ je na voljo tako delavcu kot tudi delodajalcu, le pravna ureditev je različna za vsako od strank PoZ:	☞ Zaradi varstva delavca kot šibkejši, odvisne stranke v tem razmerju so postavljene norme, ki omejujejo svobodo odpovedi delodajalca (utemeljenost razlogov, zagovor delavca, prezaaposlitev ...).
	☞ Potreba po posebnem varstvu delodajalca pred delavcem v primeru odpovedi PoZ z njegove strani ni prisotna – zato delavčeva svoboda ni omejena (delavec poda odpoved PoZ brez navajanja razlogov, kadarkoli ...).

ZDR razlikuje med:

- **redno odpovedjo** – pri kateri nastopi prenehanje PoZ po poteku odpovednega roka
- **izredno odpovedjo** – ni odpovednega roka in pride do takojšnjega prenehanja PoZ
- **odpoved s ponudbo nove PoZ** (modaliteta redne odpovedi PoZ)

Razlike:

Redna odpoved:	Izredna odpoved:
▪ tek odpovednega roka ▪ dopustna v primeru utemeljenega in resnega razloga ▪ odpravnina v primeru odpovedi s strani delodajalca (razen v primeru krivdnega razloga)	▪ ni odpovednega roka ▪ dopustna v primeru utemeljenega in resnega razloga ter le v taksativno naštetih primerih ▪ odpravnina v primeru, ko odpoved poda delavec zaradi razlogov na strani delodajalca

!!! Vsaka stranka lahko odpove PoZ le v celoti. ☞ Ni mogoče odpovedati posameznih določb PoZ in s tem enostransko spreminjati vsebine pogodbenega DR med delavcem in delodajalcem.

SODNA PRAKSA:

VDS sodba Pdp 1935/2003 – **Ali se o odpovedi izda odločba?**

ZDR ne predvideva odpovedi PoZ z odločbo delodajalca, kot je to napačno storila tožena stranka. Novi ZDR je (drugače kot prej veljavni zakon, ki ureja DR) vzpostavil pogodbeno razmerje med

delavcem in delodajalcem, in sicer z določenimi posebnostmi, ki odstopajo od klasičnega pogodbenega razmerja po civilnem pravu, ker je delavec v takšnem pogodbenem razmerju šibkejša stranka. Z ozirom na določbe novega ZDR **se PoZ ne odpoveduje na podlagi enostransko izdanega oblastvenega akta delodajalca, temveč z odpovedjo kot izrazom volje ene od pogodbenih strank.** Navedena nepravilnost pa ni vplivala na samo zakonitost odpovedi PoZ.

VDS sklep Pdp 1910/2003 – **Ali je potrebno navajati člen zakona?**

Odpoved PoZ ni nezakonita, če v pisni odpovedi PoZ ni naveden člen ZDR, na podlagi katerega je delodajalec odpovedal PoZ.

VDS sodba in sklep Pdp 1464/2003 – **Ali se lahko vročeno odpoved PoZ prekliče?**

Delodajalec, ki delavcu izroči pisno odpoved, takšne odpovedi ne more kadarkoli enostransko preklicati. Če je namreč delavec odpoved že prejel, je s stališča pogodbenega prava potrebna tudi njegova privolitev v kasnejši preklic odpovedi. V primeru izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi takoj preneha pogodbeni odnos med delavcem in delodajalcem, zato mora za ponovno vzpostavitev oz. nadaljevanje takšnega odnosa v primeru preklica odpovedi obstajati soglasje nasprotne stranke (delavca) za takšno nadaljevanje. Isto velja v primeru redne odpovedi PoZ, ko je dokončna sprememba delovnopravnega statusa delavca odložena do poteka odpovednega roka. Kljub temu **delavec ni dolžan sprejeti preklica takšne odpovedi.**

5.2. REDNA ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI

<u>Dopustnost odpovedi:</u>	Delavec lahko redno odpove PoZ brez obrazložitve , torej kadarkoli in brez navajanja razlogov za takšno odločitev.
	Delodajalec lahko redno odpove PoZ, <u>če obstaja utemeljen in resen razlog</u> za redno odpoved ter <u>da je onemogočeno nadaljevanje DR</u> med delavcem in delodajalcem.

POMEMBNO:	Neveljavna je redna odpoved PoZ, ki jo poda delodajalec, če: ▪ je kršena prepoved diskriminacije, ▪ je podana zaradi grožnje ali prevare s strani delodajalca ali v zmoti delavca.
------------------	---

Dokazno breme: ⇒ Gre za vprašanje, kdo je v primeru spora o konkretni odpovedi PoZ v postopku pred delovnim sodiščem ali arbitražo dolžan dokazati, da so izpolnjene vsebinske zahteve za dopustnost odpovedi, tj., da je odpoved vsebinsko utemeljena.



Če redno odpoveduje PoZ delodajalec, je dolžan dokazati utemeljen razlog odpovedi.

Razumljivo je, da pri redni odpovedi s strani delavca ni potrebno določati pravila o dokaznem bremenu, saj lahko delavec redno odpove PoZ brez obrazložitve.

Delodajalec bo moral dokazati vsa relevantna dejstva , ki bodo izkazovala, da je bila odpoved PoZ vsebinsko utemeljena, torej:	↓
	↳ da se razlog za redno odpoved nanaša bodisi na poslovni razlog, razlog nesposobnosti ali krivdni razlog;
	↳ da je ta razlog tako pomemben, da onemogoča nadaljevanje DR, da je torej odpoved PoZ skrajno sredstvo ter
	↳ da je v primeru odpovedi PoZ iz poslovnega razloga ali razloga nesposobnosti izpolnjena tudi obveznost, da je ponudil sklenitev nove PoZ, če je obstajala možnost, da delavca zaposli pod spremenjenimi pogoji ali na drugih delih oz. ga je bilo mogoče dokvalificirati za delo, ki ga opravlja oz. prekvalificirati za drugo delo.

Odpovedni razlogi za redno odpoved PoZ delavcu s strani delodajalca so:

- **razlog nesposobnosti:** nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov, ker delavec dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno, neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in izvršilnimi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi česar delavec ne izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz DR
- **krivdni razlog:** kršenje pogodbene obveznosti ali druge obveznosti iz DR
- **poslovni razlog:** prenehanje potreb po opravljanju določenega dela, pod pogoji iz PoZ, zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca, za zaposlene na področju vzgoje in izobraževanja pa so pomembne še določbe 115. člen ZOFVI

Pomembno je, da se pravna ureditev PoZ, pravni položaj delavca in delodajalca glede posameznih vprašanj, njune pravice in obveznosti razlikujejo, glede na to, za kateri odpovedni razlog gre.

RAZLOG NESPOSOBNOSTI	Nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov, ker delavec dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno, ali neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in izvršilnimi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi česar delavec ne izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz DR.
	Pri presoji razloga je treba <i>izhajati iz pogodbene narave DR</i> . Treba upoštevati, katere so obveznosti, ki za delavca izhajajo iz sklenjene PoZ in odgovoriti na vprašanje, <i>ali delavec te svoje obveznosti izpolnjuje oz. ali jih izpolnjuje pravilno ali ne.</i>

	↓ Če delavec svojih obveznosti ne izpolnjuje oz. jih ne izpolnjuje pravilno, je podan ta odpovedni razlog, če je vzrok za neizpolnjevanje obveznosti nesposobnost delavca, ki je lahko bodisi subjektivna, dejanska nesposobnost (delavec ne more pravilno, pravočasno, strokovno in kvalitetno izpolnjevati obveznosti, ker ni dovolj spreten, nima dovolj znanja ipd.) ali objektivna nesposobnost (v smislu neizpolnjevanja predpisanih pogojev za opravljanje določenega dela).
	Gre torej za dve podvarianti: ▪ <i>delavec ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov</i>, ker dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno ▪ <i>delavec ne izpolnjuje predpisanih pogojev za opravljanje dela</i>, zaradi česar ne izpolnjuje oz. ne more izpolnjevati pogodbenih ali drugih obveznosti iz DR

POMEMBNO:	Delodajalec je dolžan delavcu zagotavljati ustrezno usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje, ki mu omogoča ohranjanje in razvijanje njegovih poklicnih, strokovnih sposobnosti za opravljanje svojega dela. ↓ <i>Delodajalec je dolžan zgoraj navedeno izvajati, če se je možno s tem izogniti odpovedi PoZ iz razloga nesposobnosti ali poslovnega rzloga.</i>
------------------	---

SODNA PRAKSA:

VDS sodba Pdp 1583/2005 – **Ali je neizpolnjevanje pogojev za opravljanje določenega dela razlog za odpoved PoZ?**

Tožena stranka je imela resen in utemeljen razlog za redno odpoved PoZ iz **razloga nesposobnosti**, ker tožnik ni bil izvoljen v naziv izrednega profesorja, saj je izvolitev v naziv obvezna za opravljanje dela visokošolskega učitelja, brez tega tožnik dela po PoZ ni mogel opravljati.

Skladno z določilom 2. odstavka 88. člena ZDR lahko delodajalec delavcu redno odpove PoZ le, če obstojijo resni in utemeljeni razlogi, ki onemogočajo nadaljevanje DR. Posamezni razlogi so naštet v 1. odstavku istega člena ZDR, pri čemer gre za razlog **nesposobnosti iz 2. alineje v primeru nedoseganja pričakovanih delovnih rezultatov ali neizpolnjevanja pogojev za opravljanje dela, določenih z zakoni in izvršilnimi predpisi, izdanimi na podlagi zakona, zaradi katerih delavec ne**

izpolnjuje oziroma ne more izpolnjevati pogodbenih in drugih obveznosti iz DR. Za konkretni primer je že sodišče prve stopnje pravilno ugotovilo, da je tožena stranka imela resen in utemeljen razlog za redno odpoved PoZ, saj je izvolitev v naziv obvezna za opravljanje dela visokošolskega učitelja. Brez tega tožnik torej dela po pogodbi PoZ ni mogel opravljati, sicer pa to izhaja tudi iz določb 55. do 58. člena Zakona o visokem šolstvu (ZVis; Ur. l. RS, št. 13/94 s spremembami in dopolnitvami) in 1. odstavka 215. člena Statuta Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju Statut; Ur. l. RS, št. 3/01). V konkretnem primeru je odločba o neizvolitvi v naziv postala dokončna s tem, ko je Senat Univerze v Ljubljani zavrnil tožnikovo pritožbo.

Poleg tega je tožena stranka v postopku odpovedi PoZ spoštovala tudi preostale zahteve, ki so v ZDR predpisane zaradi varstva delavca kot praviloma šibkejše stranke v DR. Tožniku je skladno z določilom 2. odstavka 83. člena ZDR dne 8. 6. 2004 omogočila zagovor ter pri tem upoštevala 1. in 2. odstavek 177. člena ZDR. Poleg tega je tudi preverila, ali ga je mogoče zaposliti pod spremenjenimi pogoji ali na drugih delih oziroma ali ga je mogoče dokvalificirati ali prekvalificirati, kot to zahteva ZDR v 3. odstavku 88. člena, vendar možnosti za to ni našla.

KRIVDNI RAZLOG	Kršenje pogodbene obveznosti ali druge obveznosti iz DR.
	Poudarjen je krivdni element = če <u>delavec ne izpolnjuje svojih pogodbenih ali drugih obveznosti</u> iz DR in <u>je pri tem podana njegova krivda</u> .
	Ta način »nadomešča« prejšnjo ureditev disciplinskega ukrepa disciplinske odgovornosti. Po novem ZDR med disciplinskimi sankcijami ni več prenehanja DR. Disciplinski ukrep prenehanja DR se nadomešča z ureditvijo odpovedi, v poštev prideta ▪ redna odpoved PoZ iz krivdnega razloga ▪ v posebej hudih primerih tudi izredna odpoved PoZ <u>Problem v praksi:</u> težko je ločiti med razlogom nesposobnosti in krivdnim razlogom!
	KRIVDNI RAZLOGI ZA ZAPOSLENE NA PODROČJU VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA Kolektivna pogodba taksativno našteva kršitve delovnih obveznosti, pri čemer jih deli med lažje in hujše kršitve: ▪ Kršitve delovnih obveznosti, katere lahko imajo za posledico odpoved PoZ, so navedene v 65. (lažje) ter 66. (hujše) členu kolektivne pogodbe. ▪ 67. člen kolektivne pogodbe določa, da je moč za primere hujših kršitev iz prve do dvanajste točke 66. člena takoj odpovedati PoZ (vsebina ustreza institutu izredne odpovedi). <i>Krivdni razlog predstavlja tudi pravnomočna obsodba za kazniva dejanja iz 1. odstavka 107. a člena ZOFVI.</i>

SODNA PRAKSA:

VDS sodba in sklep Pdp 195/2007 – **Ali lahko podamo odpoved PoZ že ob prvi kršitvi delovnih obveznosti?**

Ker je bila tožnica za isto kršitev delovnih obveznosti, zaradi katere ji je tožena stranka redno odpovedala PoZ iz krivdnega razloga, predhodno pisno opomnjena na izpolnjevanje obveznosti (in možnost odpovedi PoZ v primeru ponovne kršitve), je redna odpoved PoZ iz krivdnega razloga nezakonita. **Zakonita bi bila zgolj, če bi tožnica s kršitvijo delovnih obveznosti nadaljevala ali jo ponovila.**

Iz izvedenih dokazov izhaja, da je tožena stranka dne 23. 05. 2005 opozorila tožnico o izpolnjevanju službenih obveznosti in možnosti odpovedi PoZ. Opozorilo je bilo dano v skladu z določbo 1. odstavka 83. člena ZDR (Ur. l. RS, št. 42/2002 - ZDR). Po opravljenem zagovoru dne 13. 06. 2005 je tožena stranka tožnici podala redno odpoved PoZ iz krivdnega razloga, na podlagi 88. člena ZDR, in sicer zaradi **kršitev pogodbenih obveznosti po 1., 9., 23. in 24. točki 66. člena Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja** (Ur. l. RS, št. 52/94 in nasl. - Kolektivna pogodba). Glede na vsebino navedenih točk 66. člena Kolektivne pogodbe je tožena stranka v odpovedi tožnici očitala neizpolnjevanje ter nevestno, nepravočasno ter malomarno izpolnjevanje delovnih in drugih obveznosti, zlorabo pravice do bolezenskega dopusta, prihod na delo v vinjenem stanju in uživanje alkohola med delovnim časom. **Gre torej za krivdni razlog za redno odpoved PoZ po 3. al. 1. odstavka 88. člena ZDR.**

Po 2. odstavku 88. člena ZDR lahko delodajalec odpove delavcu PoZ le, če so razlogi iz 1. odstavka 88. člena ZDR resni in utemeljeni ter onemogočajo nadaljevanje DR med delavcem in delodajalcem. Delodajalec mora podati odpoved najkasneje v 30 dneh od seznanitve z razlogi za redno odpoved in najkasneje v 6 mesecih od nastanka razloga (5. odstavek 88. člena ZDR).

POSLOVNI RAZLOG	<i>Prenehanje potreb po opravljanju določenega dela, pod pogoji iz PoZ, zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca</i>
	Za obstoj razloga sta pomembni dve sestavini definicije: ▪ priti mora do prenehanja potreb po opravljanju določenega dela pod pogoji iz PoZ (posledica, nastalo stanje), ▪ vzroki za navedeno prenehanje potreb pa morajo biti ekonomski, organizacijski, tehnološki, strukturni ali podobni razlogi na strani delodajalca (vzrok).
	<u>Glede posledice</u> je pomembno, da se prenehanje potreb navezuje na <i>opravljanje določenega dela pod pogoji iz PoZ in ne na posameznega delavca</i>. Zato je možnost odpovedi PoZ navezana na okoliščino, da delodajalec ne potrebuje več določenega dela.

	Glede <u>vzroka</u> je navajanje razlogov zelo odprto, saj <i>so le primeroma navedeni ekonomski, organizacijski, tehnološki, strukturni razlogi, tem pa je dodano še »ali podobni razlogi«</i> .
	BISTVENO: → ti razlogi morajo biti na strani delodajalca (povezani morajo biti z njegovim poslovanjem): ▪ ne smejo biti v povezavi z osebo delavca, ▪ ne smejo izhajati iz njegove sfere, ▪ ne smejo biti v zvezi z ravnanjem ali sposobnostmi konkretnega delavca.
	POSLOVNI RAZLOGI ZA ZAPOSLENE NA PODROČJU VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA 15. člen ZOFVI kot poslovni razlog za podajo redne odpovedi PoZ šteje tudi: ▪ spremembe programa vzgoje in izobraževanja ▪ spremembe standardov in normativov ▪ spremembe izobrazbenih pogojev ▪ zmanjšanje obsega vpisa

POMEMBNO: Na podlagi določb 38. člena Kolektivne pogodbe mora pri izbiri osebe, kateri se bo odpovedala PoZ, vzgojno izobraževalni zavod **upoštevati kriterije za ugotovitev začasnih in trajnih presežkov, kot so določeni v 39. členu Kolektivne pogodbe.** Iz dosedanje enotne prakse Vrhovnega sodišča namreč izhaja, da je delodajalec tudi v primerih odpovedi PoZ, ko gre za manjše število oz. samo enega delavca, torej, ko ni dolžan sprejeti programa razreševanja presežnih delavcev, pri izbiri delavca, kateremu bo odpovedana PoZ, dolžan upoštevati kriterije za določanje presežnih delavcev.

SODNA PRAKSA:

VDS sodba Pdp 648/2006 – **Ali je sprememba programa vzgoje razlog za odpoved PoZ?**

Po 115. členu ZOFVI se za poslovni razlog za redno odpoved PoZ štejejo **spmembe programa vzgoje in izobraževanja, standardov in normativov, izobrazbenih pogojev in zmanjšanje obsega vpisa.** V obravnavanem sporu je poslovni razlog v smislu te določbe podan, ker se je **zmanjšal vpis dijakov v dijaški dom**, zaradi česar se je zmanjšalo število vzgojnih skupin, to pa je istočasno pomenilo, da je prenehala potreba po delu dveh vzgojiteljev.

VDSS sodba Pdp 661/2008 – **Ali je zmanjšanje števila vpisanih dijakov razlog za odpoved PoZ?**

Ker je tožena stranka dokazala, da je delo tožnice – vzgojiteljice **postalo nepotrebno zaradi manjšega števila vpisanih dijakov v dijaški dom, je redna odpoved PoZ iz poslovnega razloga zakonita.**

Sodišče prve stopnje je zavrnilo tožbeni zahtevek tožnice, ker je po izvedenem dokaznem postopku ugotovilo, da je bil podan poslovni razlog za redno odpoved PoZ zaradi zmanjšane števila vpisanih dijakov v šolskem letu 2007/2008, ker je posledično prenehala potreba po delu določenega števila vzgojiteljev na delovnem mestu, ki ga je zasedala tudi tožnica.

Sodba VIII Ips 30/2008 – **Ali mora delodajalec tudi, ko na primer odpoveduje PoZ samo enemu presežnemu delavcu, uporabljati kriterije iz 39. člena Kolektivne pogodbe?**

Delodajalec je v primeru odpovedi PoZ **(tudi manjšemu številu delavcev iz poslovnega razloga po ZDR) dolžan upoštevati kriterije za določitev presežnih delavcev po veljavnih kolektivnih pogodbah**, ne glede na to, če so te izhajale še iz opredelitve operativnih razlogov za prenehanje DR po prejšnji zakonodaji.

Očitana kršitev ni podana. Sodišče druge stopnje se namreč v razlogih za odpoved PoZ sklicuje na 1. točko prvega odstavka 88. člena ZDR, nato omenja tudi 115. člen ZOFVI **(ki dodatno določa, da se za poslovni razlog štejejo tudi spremembe programov vzgoje in izobraževanja, standardov in normativov, izobraževalnih pogojev in zmanjšanje obsega vpisa)**, vendar v nadaljevanju ne ugotavlja, da je poslovni razlog obstajal zaradi zmanjšane obsega vpisa, saj navaja le, da je imela tožena stranka glede na vpis dijakov v letu 2004/2005 in glede na normative v Pravilniku izkazano potrebo le po dveh knjižničarjih. Glede na to je revizijski očitek o drugačni dokazni oceni s tem v zvezi tudi protispisen.

Kot navedeno, je tožena stranka ob ugotovljenem obstoju poslovnega razloga za redno odpoved PoZ pravilno upoštevala tudi kriterije za določitev presežnih delavcev iz KPĐVI, na podlagi katerih je tožnica prejela najmanjše število točk.

V zvezi z možnostjo zaposlitve tožnice na drugih delih itd. v skladu s tretjim odstavkom 88. člena ZDR revizija med drugima navaja, da že sodišče prve stopnje ni navedlo razlogov o dokazih tožene stranke in da se tudi pritožbeno sodišče ni izreklo o pritožbenih navedbah tožnice, vendar v zvezi s tem ne uveljavlja bistvenih kršitev določb postopka. Tak očitek mora biti namreč jasen in določen. Zato glede teh navedb revizijsko sodišče lahko izhaja le iz dejanskih ugotovitev sodišča druge stopnje, da je tožena stranka „storila vse, da tožnici ne bi prenehalo DR“ in preverila tudi možnost tožničine zaposlitve pod spremenjenimi pogoji na drugih delih oziroma glede na presojo sodišča druge stopnje, da je sodišče prve stopnje pravilno in popolno ugotovilo tudi dejansko stanje iz enakih ugotovitev sodišča prve stopnje ter ugotovitve, da je tožena stranka ravnala tudi v skladu z določbo 116. člena ZOFVI v zvezi z morebitnimi prostimi delovnimi mesti v drugi šoli oziroma vrtcu. Upoštevajoč takšno podlago ni utemeljen zaključek, da tožena stranka ni spoštovala določbe tretjega odstavka 88. člena ZDR.

5.2.1. POSTOPEK ODPOVEDI POGODBE O ZAPOSLOTVI IZ RAZLOGA NESPOSOBNOSTI

!!! Pred redno odpovedjo iz razloga nesposobnosti mora delodajalec delavcu omogočiti zagovor v razumnem roku (najmanj 3 dni).

☞ gre za obveznost delodajalca + pravico delavca do zagovora

☞ ni absolutno pravilo – **IZJEMA:**

razen če obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi bilo od delodajalca neupravičeno pričakovati, da delavcu to omogoči (sodna praksa bo določila primere)

Če delavec to izrecno odkloni ali če se neopravičeno ne odzove povabilu na zagovor → delodajalec je izpolnil svojo obveznost.

Kaj obsega obveznost delodajalca, da delavcu omogoči zagovor oz. kaj obsega delavčeva pravica do zagovora?	☞ Delavcu mora vročiti pisno obvestilo, v katerem bodo navedeni vsi bistveni podatki, ki omogočajo zagovor delavca pred odpovedjo ter določiti čas in kraj, kjer lahko delavec poda svoj zagovor.
	☞ Pisna obdolžitev mora biti vročena (osebno, praviloma v prostorih delodajalca oz. na naslovu prebivališča, s katerega delavec dnevno prihaja na delo).

ROK ZA PODAJO ODPOVEDI:

⇒ najkasneje v 6 mesecih **od nastanka razloga**

☞ POSLEDICA ZAMUDE ROKA: **delodajalec izgubi pravico odpovedati PoZ iz tega razloga.**

5.2.2. POSTOPEK ODPOVEDI POGODBE O ZAPOSLOTVI IZ KRIVDNEGA RAZLOGA

!!! Pred redno odpovedjo PoZ iz krivdnega razloga mora delodajalec pisno opozoriti delavca na izpolnjevanje obveznosti in možnost odpovedi v primeru ponovne kršitve.

→ Delodajalec delavca ne sme odpustiti že ob prvem primeru kršitve, ampak ga mora najprej opozoriti na to, da krši svoje obveznosti in da je dolžan izpolnjevati svoje obveznosti ter da v primeru ponovitve kršitve obstaja možnost odpovedi PoZ.

→ Šele če se kršitev s strani delavca ponovi, je delodajalec upravičen odpovedati poZ iz krivdnega razloga.

!!! Pred redno odpovedjo iz krivdnega razloga mora delodajalec delavca v 60 dneh od ugotovitve kršitve oz. najkasneje v 6 mesecih od nastanka kršitve pisno opozoriti na izpolnjevanje obveznosti in na možnost odpovedi PoZ v primeru ponovnih kršitve pogodbenih obveznosti v enem letu od prejema pisnega opozorila.

☞ gre za obveznost delodajalca + pravico delavca do opozorila (še le po ponovni kršitvi sledi odpoved)

!!! Pred redno odpovedjo iz krivdnega razloga (v primeru, ko se kršitve ponovijo) mora delodajalec delavcu omogočiti zagovor v razumnem roku (najmanj 3 dni).

↳ ni absolutno pravilo – **IZJEMA**:

razen če obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi bilo od delodajalca neupravičeno pričakovati, da delavcu to omogoči (sodna praksa bo določila primere)

Če delavec to izrecno odkloni ali če se neopravičeno ne odzove povabilu na zagovor → delodajalec je izpolnil svojo obveznost.

ROK ZA PODAJO ODPOVEDI:

⇒ najkasneje v 60 dneh **od seznaitve s ponovno kršitvijo**

⇒ najkasneje v 6 mesecih **od nastanka razloga**

⇒ **posebno pravilo:**

V primeru krivdnega razloga na strani delavca, ki ima vse znake kaznivega dejanja:	lahko delodajalec poda odpoved PoZ v 60 dneh, odkar se je izvedelo za kršitev pogodbe ali druge obveznosti iz DR in za storilca oz. ves čas, ko je možen kazenski pregon.
↓ Delodajalec lahko za čas trajanja postopka delavcu prepove opravljati delo. V času prepovedi opravljanja dela ima delavec pravico do nadomestila plače v višini polovice njegove povprečne plače v zadnjih treh mesecih pred uvedbo postopka odpovedi.	

↳ POSLEDICA ZAMUDE ROKA: **delodajalec izgubi pravico odpovedati PoZ iz tega razloga.**

5.2.3. OSTOPEK ODPOVEDI POGODBE O ZAPOSLOTVI IZ POSLOVNEGA RAZLOGA

!!! O nameravani redni odpovedi PoZ iz poslovnega razloga mora delodajalec pisno obvestiti delavca!

↳ Zakon ne določa, kaj mora vsebovati pisno obvestilo o nameravani odpovedi PoZ.

Smiselno je, da predhodno pisno obvestilo vsebuje najpomembnejše podatke glede nameravane odpovedi, tako da se delavec lahko pripravi na odpoved, da lahko oblikuje svoje stališče in pripravi svoje ravnanje (preveri dejanski in pravni položaj, v katerem se bo najverjetneje znašel).

↳ Zakon ne določa, kdaj, koliko časa pred dejansko odpovedjo PoZ je treba delavca obvestiti o nameravani odpovedi – to bo morala izoblikovati sodna praksa.

5.1.1. ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI S PONUDBO NOVE POGODBE

Že sam ZDR določa, da mora, če ta možnost obstaja, **delodajalec delavcu ponuditi sklenitev nove pogodbe. ZOFVI pa glede tega določa še ostrejšje zahteve v primeru presežnih delavcev.**

POMEMBNO:

↳ upoštevanje določb 38. člena kolektivne pogodbe, katere določajo, **da je potrebno pri določanju delavcev, katerih delo postane nepotrebno zaradi nujnih operativnih razlogov (poslovni razlogi na strani delodajalca) upoštevati kriterije** za ugotavljanje začasnih in trajnih presežkov delavcev.

Kriteriji za ugotavljanje začasnih in trajnih presežkov delavcev so navedeni v 39. členu kolektivne pogodbe.

POSEBNOSTI:

- Kriteriji se upoštevajo na podlagi dokumentiranih podatkov, s katerimi zavod razpolaga ali na podlagi podatkov, ki jih na podlagi poziva posredujejo zaposleni.
- Delavcu, ki predloži dokončen sklep, s katerim je njegov zakonec določen kot presežek, lahko preneha DR samo z njegovim soglasjem.
- Starejšemu delavcu, ki mu do izpolnitve pogojev za upokožitev manjka do pet let zavarovalne dobe, lahko preneha DR le, če se mu zagotovi dokup zavarovalne dobe, če mu je zagotovljeno denarno nadomestilo iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve pogojev za upokožitev ali z njegovim soglasjem.

POSEBNA ODPRAVNINA:

- ↳ Delavcu, ki mu preneha delovno razmerje zaradi nujnih operativnih razlogov, pripada odpravnina v višini 50 % njegove povprečne izplačane plače brez odtegljajev v zadnjih treh mesecih za vsako leto dela v vzgojno izobraževalnih zavodih.

Postopek reševanja presežkov:

- **predhodni postopek – izbira presežnih delavcev** (upoštevaje kriterije iz 39. člena kolektivne pogodbe);
- sprejem **odločitve** o presežnih delavcih;
- **obveščanje Ministrstva za šolstvo in šport** (116. člen ZOFVI – ravnatelj mora najkasneje v 8 dneh od sprejema odločitve, da bo določenemu strokovnemu delavcu odpovedal PoZ iz poslovnega razloga, obvestiti ministrstvo)
- ministrstvo pošlje **seznam vrtcev oz. šol, ki imajo prosta delovna mesta**;
- **sklenitev nove PoZ v drugem vrtcu oz. šoli**, če so izpolnjeni pogoji za to (brez objave delovnega mesta) PoZ se mora strokovnemu delavcu ponuditi najkasneje 30 dni pred iztekom odpovednega roka. Strokovni delavec je dolžan sprejeti ponudbo, če so izpolnjeni pogoji za prezaposlitev strokovnega delavca iz kolektivne pogodbe (pri uveljavljanju njegovih pravic se mora upoštevati kot da delavec ni spremenil zaposlitve) v 30. dneh po vročitvi ponudbe.

Če delavec **ne sprejme ponudbe** delodajalca za sklenitev nove PoZ za ustrezno delo in za nedoločen čas ter **mu preneha DR**, nima pravice do odpravnine.

Delavec se mora izjasniti o sklenitvi nove PoZ **v roku 30 dni od prejema** pisne ponudbe.



MOŽNOSTI:

Delavec NE SPREJME ponudbe za sklenitev nove PoZ za <i>ustrezno delo in za nedoločen čas</i> .	▪ preneha mu delovno razmerje ▪ izgubi pravico do odpravnine ▪ ne more uveljavljati pravice do denarnega ▪ nadomestila za brezposelnost ▪ ima sodno varstvo
Delavec SPREJME ponudbo.	▪ prepreči se izguba zaposlitve ⇒ delovno razmerje se nadaljuje pod novimi pogoji na podlagi nove PoZ ▪ delavec nima pravice do odpravnine ▪ ohrani pravice, ki izhajajo iz delovne dobe delavca, kakor da ne bi prišlo do zamenjave delodajalca (3. alineja 1. odst. 36. člena kolektivne pogodbe)

SODNA PRAKSA:

VDSS sodba Pdp 819/2007 – Ali je zmanjšanje števila vpisanih dijakov razlog za odpoved PoZ, ali se delavcu lahko ponudi nova PoZ v drugem vzgojno-izobraževalnem zavodu?

Za odpoved s ponudbo nove PoZ je imela tožena stranka utemeljen razlog, saj je zaradi zmanjšanja števila učencev in števila oddelkov delno prenehala potreba po delu delavca na delovnem mestu učitelja matematike ter tehnike in tehnologije.

Kot je pravilno ugotovilo že sodišče prve stopnje, je bil pri toženi stranki v šolskem letu 2006/2007 podan zmanjšan obseg dela zaradi zmanjšanja števila učencev in števila oddelkov, s tem pa je prenehala potreba po delu 0,7 delavca na delovnem mestu učitelja matematike in tehnike in tehnologije. **Po določbi 115. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, Ur. l. RS št. 12/96 in naslednji) se za poslovni razlog štejejo sprememba programa vzgoje in izobraževanja, standardov in normativov, izobrazbenih pogojev in zmanjšanje obsega vpisa.** V konkretnem sporu je bil torej poslovni razlog izkazan z dejstvom, da se je zmanjšal obseg vpisa, kar je istočasno pomenilo zmanjšanje potreb po delu učiteljev. Tožena stranka je tožnici ponudila novo PoZ, in

sicer tako, da tožnica svoje obveznosti dopolnjuje v drugi šoli. Tožena stranka je z gimnazijo J. ... sklenila sporazum o urejanju medsebojnih razmerij v zvezi s tožnico, kar je v skladu z določbo 8. odstavka 109. člena ZOFVI. Tožnica je še vedno v DR pri toženi stranki, svojo delovno obvezo pa opravlja tudi v drugi šoli (7. odstavek 109. člena ZOFVI). Tožnica je novo PoZ podpisala, zato je šteti, da je prišlo pri podpisu pogodbe do soglasja volj.

Neutemeljene so pritožbene navedbe, da je tožena stranka vodila postopek redne odpovedi PoZ po določbi 39. člena Kolektivne pogodbe za vzgojo in izobraževanje (Ur. l. RS št. 52/94 in naslednji – v nadaljevanju Kolektivna pogodba), in sicer kot določitev začasnih presežkov. 39. člen Kolektivne pogodbe določa kriterije za ugotavljanje začasnih in trajnih presežkov delavcev. Zgolj navajanje, da gre začasne presežke, pri tem pa se tožena stranka sklicuje na 39. člen Kolektivne pogodbe, ne pomeni, da je tožena stranka tožnico zavajala, da ne gre za trajni poseg v delovnopravni status, temveč le za začasni. Novi ZDR ni razveljavil obstoječe avtonomne ureditve v kolektivnih pogodbah, kljub drugačnemu izhodišču pa tudi ne preprečuje možnosti novega kolektivnega dogovarjanja o določitvi primerljivih delavcev in kriterijev za primerjavo tudi v primeru odpovedi manjšemu številu delavcev iz poslovnega razloga. **Čeprav ZDR pri odpovedi PoZ manjšemu številu delavcev ne zahteva uporabe kriterijev za izbiro delavcev, ki se jim odpove PoZ, pa uporaba kriterijev, ki so za izbiro presežnih delavcev določeni v kolektivni pogodbi, ni nezakonita. To še zlasti velja za primere, ko na delovnem mestu dela več delavcev, pa zaradi krčitve dejavnosti preneha potreba po delu le določenemu številu teh delavcev.**

5.1.1. OBLIKA IN VROČITEV ODPOVEDI TER ODPOVEDNI ROKI

Formalna oblika redne odpovedi PoZ:	▪ mora biti izražena v pisni obliki ▪ vsebovati mora obrazložen odpovedni razlog ▪ vsebovati mora opozorilo delavcu na pravno varstvo ▪ vsebovati mora opozorilo delavcu na njegove pravice iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti
--	--

Vročitev odpovedi

POMEMBNO:	Šele z vročitvijo odpovedne izjave nasprotni strani odpoved PoZ lahko začne učinkovati. ☞ V primeru redne odpovedi začne teči odpovedni razlog.
-----------	--

Vročitev odpovedi: ➔ mora biti vročena pogodbeni stranki, ki se ji odpoveduje PoZ.



Vročiti delavcu osebno praviloma v prostorih delodajalca oziroma na naslovu prebivališča, s katerega delavec dnevno prihaja na delo. Delodajalec pa lahko redno ali izredno odpoved PoZ vroča tudi po pravilih pravnega postopka, kjer velja v primeru, ko vročitev na zakonsko predpisane načine ni možna, fikcija vročitve. Vročevalec v primeru, ko vročitev po 140. členu Zakona o pravnem postopku (v nadaljevanju: ZPP) ni možna, pusti pisanje v hišnem ali izpostavljenem predalčniku na naslovu stanovanja. Šteje se, da je bila vročitev opravljena na dan, ko je vročevalec pustil pisanje v predalčniku.

Če delavec nima stalnega ali začasnega prebivališča v Republiki Sloveniji, se odpoved PoZ objavi na oglasnem mestu na sedežu delodajalca. Po preteku osmih dni se šteje vročitev za opravljeno.

SODNA PRAKSA

VDSS sodba in sklep Pdp 174/2010 –Kdaj se šteje, da je odpoved PoZ vročena?

Na podlagi drugega odstavka 87. člena ZDR (ZDR, Ur. l. RS, št. 42/2002 s spremembami) mora delodajalec redno ali izredno **odpoved PoZ delavcu vročiti osebno, praviloma v prostorih delodajalca oziroma na naslovu prebivališča, s katerega delavec dnevno prihaja na delo. V nadaljevanju navedeni člen določa vročanje po pravilih pravnega postopka.** Tožena stranka je v obravnavani zadevi odpoved PoZ z dne 9. 5. 2008 vročala na naslovu tožnikovega prebivališča. Gre za eno od možnosti načina vročanja odpovedi, ki jo izrecno predvideva ZDR, zato so neutemeljene pritožbene navedbe o tem, da bi morala tožena stranka redno odpoved PoZ tožniku vročiti v prostorih delodajalca ali da bi ga celo obveščala po službenem telefonu. V času izdaje sporne odpovedi PoZ oziroma ob poskusih njene vročitve tožniku (po ugotovitvah sodišča 17. 5. 2008 in 19. 5. 2008) je način vročanja urejal takrat veljavni Zakon o pravnem postopku (ZPP-UPB3 - Ur. l. RS, št. 73/2007). Osebno vročitev pisanj je urejal v 142. členu. Sodišče prve stopnje je na podlagi skladnih izpovedi vročevalcev (poštnih delavcev) ugotovilo, da je bil tožnik o prispelim pismu prvič obveščen dne 17. 5. 2008. Takrat mu je bilo v nabiralniku puščeno obvestilo, da naj dne 19. 5. 2008 med 10. in 12. uro počaka na navedenem naslovu, ko mu bo vročevalec ponovno prinesel pisanje oziroma da pisanje lahko dne 17. 5. 2008 prevzame tudi na pošti. Skladno s petim odstavkom 142. člena ZPP-UPB3 se v primeru, če vročevalec niti potem ne najde tistega, ki naj bi mu pisanje vročil, ravna po 140. členu oziroma 141. členu tega zakona in velja, da je s tem vročitev opravljena. Ker tožnika oziroma koga drugega od njegovih odraslih članov gospodinjstva na dan vročanja 17. in 19. 5. 2008 ni bilo doma, je vročevalec pustil tožniku obvestilo o prispeli pošiljki ter ga skladno s 141. členom ZPP-UPB3 poučil, kje je navedeno pisanje in navedel rok 15 dni, v katerem mora pisanje dvigniti (priloga B6). V 15-dnevnem roku tožnik pisanja ni dvignil, zato se na podlagi drugega odstavka 141. člena ZPP-UPB3 šteje, da je bila vročitev opravljena na dan, ko je bilo v njegovem hišnem predalčniku puščeno obvestilo, to je dne 19. 5. 2008. O tem je bil tožnik v obvestilu tudi opozorjen.

ODPOVEDNI ROK

Minimalni odpovedni roki za zaposlene v vzgoji in izobraževanju so določeni v kolektivni pogodbi:

Dolžina odpovednega roka znaša:

- za delavce I., II. in III. skupine 1 mesec,
- za delavce IV. in V. skupine 2 meseca,
- za delavce VI. in VII. skupine 3 mesece,
- za delavce VIII. in IX. skupine 4 mesece.

Tek odpovednega roka: ➔ **odpovedni rok začne teči naslednji dan po vročitvi odpovedi.**

-> Rok, določen v dnevih, se konča z iztekom zadnjega njegovega dne. Če zadnji dan roka sovpada z dnem, ko se po zakonu ne dela, za zadnji dan roka šteje naslednji delavnik.

!!! Le če je vročitev pravilno opravljena, lahko odpovedni rok začne teči.

Odškodnina namesto odpovednega roka

Delodajalec in delavec se lahko PISNO dogovorita za odškodnino namesto odpovednega roka.



Zakon ne določa višine odškodnine.

Če odpoveduje delodajalec, je po pravni teoriji smiselno, da odškodnina predstavlja izgubljeni zaslužek, ki bi delavcu pripadal do poteka celotnega odpovednega roka.

→ **dogovor možen v vseh primerih redne odpovedi PoZ**

→ V primeru dogovora **nastopi prenehanje PoZ takoj, še pred potekom celotnega odpovednega roka!!!** Še vedno pa gre za odpoved PoZ z vsemi pravnimi posledicami, ki spadajo zraven.

Prenehanje PoZ pred iztekom odpovednega roka ≠ prenehanje PoZ na podlagi sporazuma strank

- Če je predmet dogovora med delavcem in delodajalcem samo prenehanje PoZ, gre za sporazumno razvezo.
- Če je predmet oz. vsebina dogovora med delavcem in delodajalcem le skrajšanje odpovednega roka, tj. določitev dneva prenehanja PoZ pred potekom celotnega odpovednega roka, v dogovoru pa ni podlage za samo prenehanje PoZ, potem gre za dogovor o odškodnini namesto odpovednega roka.

!!! Ni dopustno, da bi se delavec in delodajalec dogovorila o skrajšanju odpovednega roka brez odškodnine za izgubljeni odpovedni rok.

Pravice in obveznosti strank v času odpovednega roka:

V času odpovednega roka PoZ še traja, ustvarja enake učinke, predstavlja pravno podlago za enake pravice in obveznosti delavca in delodajalca kot sicer v času njenega trajanja pred odpovedjo PoZ in pred začetkom teka odpovednega roka.

Delavec je v času odpovednega roka v DR dolžan opravljati delo, za katerega se je zavezal s PoZ, delodajalec pa je delavcu dolžan zagotavljati delo in dolžan plačevati za delo.

Če odpove PoZ delodajalec, ima delavec, zaposlen na področju vzgoje in izobraževanja, v času odpovednega roka pravico do odsotnosti z dela zaradi iskanja nove zaposlitve s pravico do nadomestila plače v trajanju največ 12 ur na mesec. Če odpove PoZ delavec, te pravice zakon ne daje, ni pa ovire za takšen dogovor!

Pravica do plače oz. nadomestila plače v času teka odpovednega roka:

- Če delavec dela v odpovednem roku – ima pravico do plače.
- Če delavec ne opravlja dela, je treba upoštevati ureditev pravice do nadomestila plače. V kolikor je razlog za neopravljanje dela na strani delodajalca, je delodajalec dolžan delavcu izplačevati nadomestilo plače v višini njegove povprečne mesečne plače iz zadnjih treh mesecev.

5.1.1. VLOGA SINDIKATA V POSTOPKU REDNE ODPOVEDI

Če delavec tako zahteva, mora delodajalec o nameravani redni ali izredni odpovedi PoZ pisno obvestiti sindikat, katerega član je delavec ob uvedbi postopka.



Sindikat lahko poda svoje mnenje v roku 8 dni.

Če svojega mnenja v navedenem roku ne poda, se šteje, da odpovedi ne nasprotuje.

↳ Sindikat **lahko nasprotuje odpovedi** => svoje nasprotovanje mora pisno obrazložiti, če meni:

- da zanjo ni utemeljenih razlogov
- da postopek ni bil izveden skladno z zakonom



Če sindikat nasprotuje odpovedi PoZ, se lahko pod pogoji iz ZDR začasno zadrži učinkovanje prenehanja PoZ.

Prenehanje PoZ zaradi odpovedi ne učinkuje do poteka roka za arbitražno oz. sodno varstvo:

- če sindikat nasprotuje redni odpovedi iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga ali izredni odpovedi PoZ **in**
- če delavec pri delodajalcu zahteva zadržanje učinkovanja prenehanja PoZ zaradi odpovedi.

V času zadržanja učinkovanja prenehanja PoZ zaradi odpovedi lahko delodajalec delavcu prepove opravljati delo:

- do izvršljive arbitražne odločitve oziroma do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe
- v tem času pa mu mora zagotoviti nadomestilo plače v višini polovice povprečne delavčeve plače v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo

Program Vodenje za učenje, Šola za ravnatelje

mag. Alojz Širec in ravnateljice ter ravnatelj: mag. Katja Arzenšek, Suzana Deutsch, Vanja Košpenda, Vesna Kumer, Johann Laco, Nevenka Lamut, Jolanda Lazar

1. Uvod

V okviru projekta Vodenje za učenje so ravnatelji osnovnih šol razpravljali o pereči pedagoški problematiki *učenja učencev*. Tehtali so učinke različnih že doslej znanih strategij. Zdelo se jim je, da je vredno skupaj raziskovati danes dokaj razširjeno medpredmetno povezovanje v šolah, s ciljem ugotoviti, ali resnično bistveno pripomore h kakovostnejšemu znanju učencev.

Do navedenega raziskovalnega problema so prišli na osnovi svojih opazovanj in na osnovi opravljene ankete v učiteljskem zboru. Pridobili so namreč pisna mnenja in stališča v zvezi z naslednjimi vprašanji:

- Ali lahko na kratko opišete, kaj želite, da vaši učenci znajo (znanje, sposobnosti, spretnosti, vrednote idr.), ko bodo zapustili vašo šolo?
- Kaj lahko naredite za to učitelji sami?
- Kako vam pri tem lahko pomaga ravnatelj(ica)?
- Kaj bi v vaši šoli morali spremeniti, da bi pomembno dvignili kakovost učenja?

Med mnogimi predlogi za izboljšanje kakovosti učenja učencev so se pogosto pojavljali tudi predlogi v zvezi s povezovanjem predmetnih vsebin in potrebami timskega dela ter sodelovalnega učenja.

Sodelujoči ravnatelji so si postavili pomembno raziskovalno vprašanje: *Ali vpliva (in v kolikšni meri) medpredmetno povezovanje na višjo kakovost znanja učencev?* Oblikovali so *projekt*, ki so ga jeseni uvrstili v letni delovni načrt.

2. Medpredmetno povezovanje kot strategija za kakovostno učenje učencev v osnovni šoli - operativni načrt

2.1. Utemeljitev projekta

V sodobni osnovni šoli postaja problem povezovanja učnih vsebin vse opaznejši, saj prihaja zaradi zahtev časa v naše programe velika količina znanstvenih dejstev, ki jih je treba usvojiti, in spretnosti, ki jih je treba obvladati. Izhajanje iz vsebin učnih načrtov in načinov izvedbe teh učnih načrtov pri oblikovanju organizacije dela šole zahteva veliko usklajevanja na različnih ravneh delovanja šole, kar je uresničljivo samo pod pogojem, da vsi strokovni organi (in delavci) v celoti opravijo svoje delo.

Šola zahteva uporabno in trajno znanje. Za dosego le tega pa je nujno potrebno tudi medpredmetno izobraževanje. Učitelji bi morali ob vertikalnem podajanju znanja naučiti učence to znanje tudi horizontalno povezovati. Le tako bodo učenci uvideli smiselnost, uporabnost in življenjskost svojega znanja (Perko 2009, str. 12).

Naloga medpredmetnega povezovanja je premagovanje ločnic med učnimi predmeti, zavestno vzpostavljanje zveze med sorodnimi učnimi vsebinami znotraj enega ali več predmetov, da bi dosegli čim bolj celostne izobraževalne

učinke, ki bi učencem omogočili celostno razumevanje sveta. Takšno načrtovanje pouka prinaša tudi vsebinsko racionalnost, ekonomičnost, boljšo učno uspešnost (Perko 2009 str. 13).

2.2. Cilji projekta

- spodbujanje in zagotavljanje timskega dela strokovnih delavcev,
- razvijanje sodelovalne kulture strokovnih delavcev,
- povečevanje medsebojne podpore učiteljev,
- omogočiti učencem večjo aktivnost in samoiniciativnost pri pouku in s tem dvigati kakovost učenja,
- omogočanje holističnega pogleda učencev na posamezne skupne kurikularne vsebinske sklope,
- zmanjšanje podvajanja kurikularnih vsebin pri pouku.

Projektni timi sodelujočih osnovnih šol so navedene cilje še dopolnili glede na svoje raziskovalne potrebe.

2.3. Izvajalci

- strokovne delavke oziroma delavci,
- projektna skupina,
- svetovalni delavke in delavci,
- ravnatelji.

2.4. Strategije za izvedbo naloge in roki

V vseh sodelujočih osnovnih so pripravili tudi podrobne akcijske načrte z operacionaliziranimi nalogami, nosilci nalog in roki. Trajanje projekta in povezovanje z drugimi projekti so opredelili glede na dinamiko izvrševanja drugih nalog iz letnega delovnega načrta. V *prilogi* predstavljamo *primer akcijskega načrta*.

3. Nekaj teoretičnih razmislekov o medpredmetnem povezovanju

Različne definicije medpredmetnega povezovanja in njihove natančnejše obrazložitve vključujejo:

- povezovanje predmetov ali področij,
- poudarek na projektnem delu,
- vire, ki ne vključujejo le učbenika,
- povezave med koncepti,
- tematske vsebinske sklope kot organizacijski princip,
- prilagojen urnik,
- prilagojeno razvrščanje učencev v skupine (Perko 2009, str. 12)

Načelo *interdisciplinarnosti* in doseganje večje stopnje povezanosti med disciplinarnimi znanji je v okviru kurikularne prenovе slovenskega šolstva eden od najpomembnejših vidikov prenovе in razvoja kurikula 9-letne osnovne šole, predvsem v zadnjem triletju. Eden od temeljnih ciljev, ki so zapisani v Izhodiščih za kurikularno prenovо, utemeljuje

doseganje večje stopnje povezanosti med disciplinarnimi znanji, s »povezovanjem med predmeti« in z »vključevanjem medpredmetnih področij« (Izhodišča kurikularne prenove, cilj 2.). (Sardoč 2004, str. 3).

Hiter pregled virov, povezanih z navedenim problemom, nam pokaže obilico literature, ki opisuje pomembnost medpredmetnega povezovanja, manj pa je raziskav, ki bi potrdile kakovostnejše znanje učencev zaradi tovrstnih pedagoških prijemov. Tako lahko učinkovitost medpredmetnega povezovanja ocenjujemo predvsem kvalitativno. Potrebno je upoštevati, da dobro organizirano povezovanje zahteva premišljeno izbiro vsebin, timsko pripravo izvedbe, spremljanja in evalvacije procesa, usklajenost dela strokovnih delavcev (vodstva, tima, posameznikov), skupni študij itd. Že na tej osnovi lahko z zanesljivostjo zatrdimo, da so lahko učinki vsaj enaki, če ne celo boljši od klasičnega pouka.

Profesor Ronald M Harden (Harden 2000) opozarja na pomen medpredmetnega povezovanja v medicinskem izobraževanju. Navaja zanimivo enajststopenjsko lestvico aktivnosti: *ločenost* (isolation), *zavedanje* (awareness), *uskladitev* (harmonization), *dodajanje* (nesting), *občasno sodelovanje* (temporal co-ordination), *sodelovanje* (sharing), *povezanost* (correlation), *dopolnjevanje* (complementary), *večdisciplinarnost* (multi-disciplinary), *medpredmetnost* (inter-disciplinary) in *čezpredmetnost* (trans-disciplinary).

Obstoji več različnih tipov ali stopenj interdisciplinarnega poučevanja. Eden izmed tipov predstavlja **oblikovanje tima učiteljev različnih področij** za medpredmetni pouk za določeno skupino (Vars 1991).

Najpogostejši primer medpredmetnega poučevanja je **tematska enota**, ki jo poučujemo z več zornih kotov, torej skozi različna predmetna področja (Barton/Smith 2000).

V Michiganu so pripravili načrt povezovanja poučevanja tematskih sklopov na podlagi idej Howarda Gardnerja (o več inteligencah) za enoletni pilotni program. Rezultati so bili ugodni; navdušeni so bili učitelji, starši in učenci, zmanjšala se je stopnja odsotnosti učencev, izboljšali so se testni dosežki učencev; še posebej učencev s slabšimi rezultati (Bolak,/Bialach/Dunphy 2005).

Ena izmed študij (Flowers/Mertens/Mulhall 1999) je opozorila na pet pozitivnih ugotovitev medpredmetnega timskega načrtovanja in poučevanja: učiteljski tim odlikuje ugodna delovna klima, opazno je živahno skupno načrtovanje dela, pogostejši so stiki s starši, učitelji poročajo o večjem zadovoljstvu z delom in dosežki učencev so višji, kot pri učencih s klasično organizacijo dela.

4. Izvedba projekta na osnovnih šolah

V projektu sodelujoče osnovne šole so se lotile načrtovanega medpredmetnega povezovanja s šolskim letom 2010/11. Oblike povezovanja so različne; v odvisnosti od izkušenj, ki jih posamezni pedagoški kolektivi v povezavi s to temo že imajo. Večinoma šolski projektni timi izvajajo povezave na določenem vzorcu (predmetov in učiteljev). Več osnovnih šol izvaja medpredmetne povezave v vseh fazah pouka (načrtovanje, izvedba, ponavljanje in utrjevanje, preverjanje in ocenjevanje, evalvacija), spet druge pretežno ob dnevih (tednih) dejavnosti oziroma ob nekaterih vsebinskih temah, ki povezujejo celotno šolo.

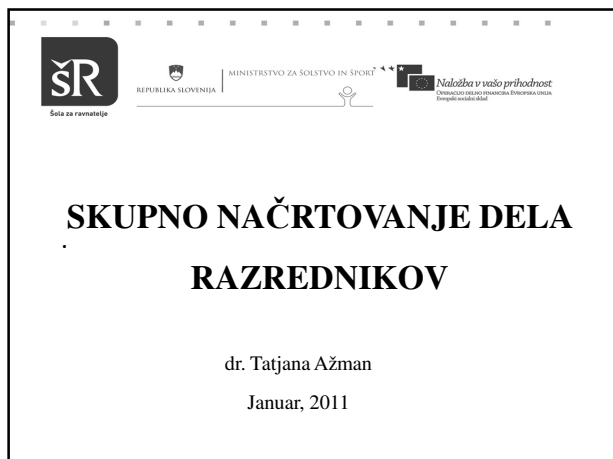
5. Prve ugotovitve

- Uveljavlja se timsko sodelovanje učiteljev.
- Uresničuje se skupna priprava, izvedba, vrednotenje ter spremljava.
- Kriteriji za ocenjevanje znanja se poenotijo.
- Izvaja se sprotne evalvacije dela.

- Učitelji skupaj načrtujejo in izvajajo raznovrstne metode in oblike dela pri pouku.
- Večja je individualizacija pouka.
- Tovrstno delo predstavlja strokovno rast učitelja.
- Učitelji ugotavljajo, da pa je zanje več dela (zahtevnejše priprave, izvedba in sodelovanje).
- Šole ugotavljajo težave pri usklajevanju termina za sestanke učiteljev.

6. Literatura

1. Barton, K.C./Smith, L.A. (2000). *Themes or motifs? Aiming for coherence through interdisciplinary outlines*. The reading teacher, št. 54.
2. Bevc, V. (2005): Medpredmetno načrtovanje in povezovanje vzgojno-izobraževalnega dela V: *Spodbujanje aktivne vloge učenca v razredu*, (str. 50-59), Ljubljana, ZRSŠ.
3. Bolak, K./Bialach, D./Dunphy, M. (2005). *Standards-based, thematic units integrate the arts and energize students and teachers*. Middle School Journal, št. 31, str. 57-60.)
4. Flowers, N./Mertens, S.B./Mulhall, P.F. (1999). *The impact of teaming: Five research-based outcomes*. Middle School Journal, št. 36, str. 9-19.
5. Harden, M. R. (2000). *The integration ladder: a tool for curriculum planning and evaluation*. Medical Education. Volume 34, Issue 7, str. 495-588.
6. Perko, J. (2009): Načrtovanje medpredmetnih didaktičnih sklopov, Diplomsko delo, Maribor: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko, didaktiko in psihologijo.
7. Rutar Ilc, Z. (2010). *Medpredmetne in (kros)kurikularne povezave – priložnost za aktivnejšo vlogo učencev in dijakov*. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 3-4, str. 6-16.
8. Sardoč, M. (2004): Medpredmetno povezovanje vzgojno-izobraževalnega procesa v 9-letni osnovni šoli, Zaključno poročilo evalvacijske študije, Ljubljana: CPI.
9. Vars, G. F. (1991). Integrated curriculum in historical perspective. Educational Leadership, št. 49/2.
10. Vygotsky, L. S. (1974). *Denken und Sprechen*. 5. Auflage. Frankfurt/Main.: Fischer Taschenbuchverlag GmbH,



KAZALO

- Razprava o analizi vprašalnika ravnateljev za razrednike
- Naloge razrednikov
- Kompetence razrednikov
- Presoja štirih ravni nalog in kompetenc
- Letni delovni načrt aktiva razrednikov: primer dobre prakse
- Razredništvo v Mrežah šol 2

PRIČAKOVANJA RAZREDNIKOV IN RAVNATELJEV

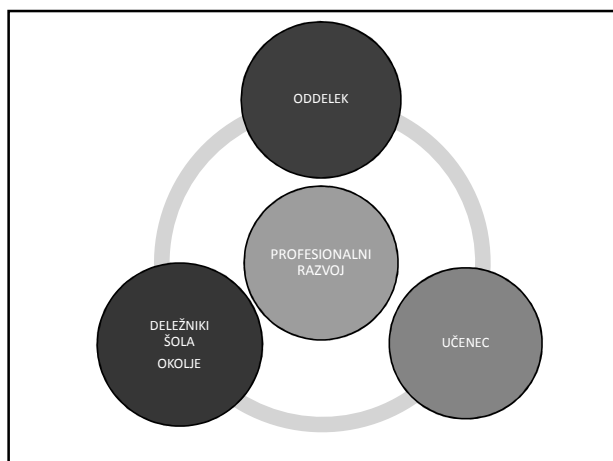
Povzetek razprave iz leta 2010: pričakovanja ravnateljev za razrednike

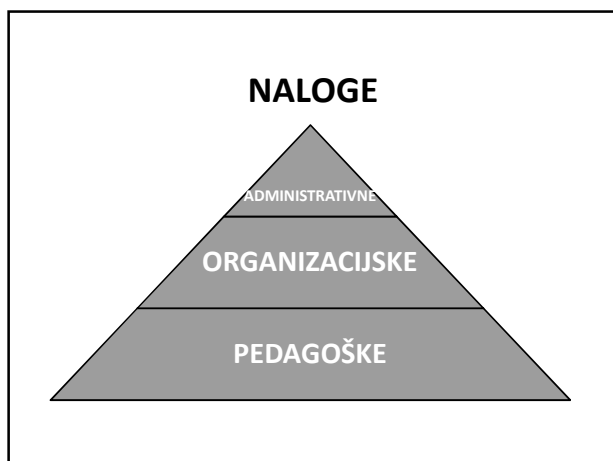
POVZETKI POGOVOROV

Razprava o analizi vprašalnikov ravnateljev za razrednike

NALOGE IN KOMPETENCE RAZREDNIKA ZA:

- a) VODENJE ODDELKA
- b) VODENJE POSAMEZNIH UČENCEV
- c) SODELOVANJE Z DRUGIMI V ŠOLI IN
ZUNAJ NJE
- č) LASTEN PROFESIONALNI RAZVOJ





CILJI DELAVNICE

- Udeleženci razmislijo o temeljnih nalogah razrednika glede na njihovo pomembnost in o njihovem načrtnem izvajanju/o načrtovanju njihove izvedbe v šoli.
- Udeleženci presodijo, koliko učitelje v šoli načrtno usposablja za posamezne elemente razredništva (kdo, kje, kdaj, kako), in ozavešajo, na temelju česa to vedo/tako sklepajo.
- Delovne liste lahko uporabijo za presojo stanja v svoji šoli. Vsebina izhaja iz zakonodaje in Programskih smernic.

LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE

VZGOJNI NAČRT ŠOLE JE SESTAVNI DEL LETNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA NAČRTA ŠOLE.

NA PODLAGI POENOTENEGA ŠOLSKEGA KONCEPTA (VREDNOTE, VIZIJA, POSLANSTVO, VZGOJNA NAČELA) VSAKO ŠOLSKO LETO ZAPIŠEMO VZGOJNI NAČRT NA RAVNI

- UČITELJA (PREDMETA)
- ODDELKA IN
- ŠOLE

IN S POMOČJO RAZLIČNIH ŠOLSKIH PODSISTEMOV ZNOTRAJ IN ZUNAJ ŠOLE **PREVERJAMO**, KAKO GA IZVAJAMO.

ORGANIZACIJA DELA RAZREDNIKOV

AKTIV RAZREDNIKOV PO LETNIH/RAZREDIH/TRIADAH, KI SE JIH UDELEŽUJEJO RAZREDNIKI VSEH ODDELKOV V LETNIKU/RAZREDU, SVETOVALNA DELAVKA, RAVNATELJICA IN (LAHKO) DRUGI VABLJENI.

VODIA AKTIVA RAZREDNIKOV:

- SKLIČUJE REDNE SESTANKE;
- PREDLAGA IZREDNE SESTANKE IN TEME ZA POGOVOR (NA POBUDO RAZREDNIKOV);
- OBLIKUJE SKUPNI LETNI DELOVNI NAČRT IN POROČILO.

NAČRTOVANA **SREČANJA** VODU AKTIVOV IN RAZREDNIKOV PO LETNIH/RAZREDIH/TRIADAH:

- PRED PRVIM ŠOLSKIM DNEVOM;
- PRED RODITELJSKIM SESTANKOM (DOGOVOR O DNEVNEM REDU);
- PO RODITELJSKEM SESTANKU (POROČILO, IZMENJAVA IZKUŠENJ);
- PRED SKUPNIMI DOGODKI LETNIKOV ALI VSEH ODDELKOV;
- KONEC ŠOLSKEGA LETA: PRED EVALVACIJO IN PO OPRAVLJENI EVALVACIJI;
- PO POTREBI: KADAR JE TREBA POENOTITI DELOVANJE (npr. pred izrekanjem vzgojnih ukrepov).

LETNI DELOVNI NAČRT ODDELKOV PO AKTIVIH

primer

NAČRTOVANJE DELA: 1. LETNIK

- prvi šolski dan: navodila za prvi šolski dan
- peturno usposabljanje za improvizacijo (Šila)
- spoznavni tabor
- petnajsturni tečaj: učenje učenja
- osebna mapa dijaka: načrtovanje učnih ciljev, oblikovanje interesnih področij (izbira krožkov)
- razredne ure: pogovor o spoznavnem taboru, razlaga prilagoditev šolanja za dijake s posebnimi potrebami, vzgojne teme (po izbiri dijakov, v dogovoru z razrednikom)
- tekoče spremljanje učnih uspehov in obiska pouka
- trije roditeljski sestanki (enoten uvod)
- govorilne ure za starše
- govorilne ure za dijake
- evalvacija

SODELOVALNO VODENJE

1. ZAUPANJE
2. KULTURA UČEČE SE SKUPNOSTI
3. ZNANJE O VODENJU
4. SPRETNOSTI VODENJA (timsko delo)
5. ODNOS DO VODENJA
 - strokovni dialog
 - refleksija
 - konstruktivna povratna informacija

VIRI

- Ažman, T., Erčulj, J. 2010. *Šolski vidiki razredništva: študijsko gradivo za razvojne time: Mreže 2, delavnica in seminar*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kroftlić, R. 2006. *Kakšen vzgojni koncept potrebuje javna šola?* (perspektiva vodenja šole). Posvet Kolosej.
- Koncept dela na vzgojnem področju – Vzgojni načrt v OŠ*. Izhodišča za javno razpravo. (12. 10. 2006). MŠŠ. Miroslav Gomboč.
- Kalin, J., Bizjak, C., Dobnik Žerjav, D., Hrovat, A. 2005. *Programske smernice za delo oddelčnega učiteljskega zbora in oddelčne skupnosti v osnovnih in srednjih šolah ter dijaških domovih*. Ljubljana: MŠŠ.
- Kalin, J. 2001. Pogledi na razrednikovo delo in vloge razrednika. V *Sodobna pedagogika*. 1: 8–31.
- Pušnik, M., Žarkovič Adlešič, B., Bizjak, C. 2000. *Razrednik v osnovni in srednji šoli*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Pravilnik o šolskem redu v srednjih šolah*. Uradni list RS, št. 43/2007 z dne 18. 5. 2007.
- Pravilnik o vzgojnih opominih v OŠ*. Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo in 102/07.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja* (uradno prečiščeno besedilo) (ZOFVI-UPB5). Ur. list RS, št. 16/2007.
- Zakon o OŠ*. Uradni list RS, št. 81/2006 z dne 31. 7. 2006.

SPREMLJANJE IN OPAZOVANJE UČITELJEVEGA TER VZGOJITELJEVEGA DELA

*Nadaljevalni program šole za ravnatelje
Portorož, januar 2011*

dr. Justina Erčulj in mag. Ivanka Oblak

NAMEN DELAVNICE

- Presoditi prakso spremljanja in opazovanja učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Ozavestiti pomen priprave na opazovanje učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Predstaviti prakso na področju spremljanja in opazovanja učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Oblikovati smernice za delo v šoli/vrtcu



VSEBINE

- Samoevalvacija spremljanja in opazovanja učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Predstavitev analize zapisov udeležencev programa šola za ravnatelje
- Predstavitev prakse spremljanja in opazovanja učiteljevega/vzgojiteljevega dela
- Delavnica – skupna priprava strokovnih delavcev na hospitacijo

SPREMLJANJE POUKA IN PROFESIONALIZEM

- Če verjamemo, da so zaposleni naše največje bogastvo, jih moramo nenehno spodbujati h kakovostnejšemu delu.
- Ravnateljeva naloga je torej ustvariti pogoje za razvijanje profesionalizma svojih sodelavcev.
- S spremljanjem in opazovanjem učiteljevega ter vzgojiteljevega dela pa razvija profesionalizem na najpomembnejšem področju – poučevanju in učenju.

RAZMISLEK OB VPRAŠALNIKU

- Skupina predstavi do 3 vzroke za spremljanje in opazovanje dela in do 3 namene.



- Predstavite najmočnejše in najšibkejša področja.

PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

VPRAŠANJA SO BILA:

- Kako določite cilje hospitacij za šolsko leto?
- Kako ravnatelj izbere učitelje, pri katerih bo hospitiral?
- Kako jih pripravi na hospitacijo, kaj se dogovorite?
- O čem se pogovorite po hospitaciji?
- Kako uporabite podatke, ki jih ravnatelj pridobi z opazovanjem pouka?



UDELEŽENCI PROGRAMA

Anketiranci po spolu	Tip VIZ	Anketiranci po delovnih mestih
• 74 moških • 263 žensk • Skupaj: 337	• 52 vrtcev • 174 OŠ • 72 SŠ • 39 drugo	• 61 ravnatelj • 63 pomočnikov ravnatelj • 213 strokovnih delavcev

NAČRTOVANJE HOSPITACIJ V PRAKSI

- Cilje največkrat določi ravnatelj sam
- Cilji so določeni v LDN-ju skladno s prednostnimi nalogami
- Cilji niso določeni (10 skupin)
- Redko cilje določijo skupaj:
 - po aktivih,
 - s strokovno razpravo,
 - z raziskovanjem.



PRIPRAVA NA HOSPITACIJE V PRAKSI

- Največkrat ravnatelj predstavi cilje in potek hospitacije
- Z učiteljem/vzgojiteljem določita razred, temo, včasih celo vidike opazovanja
- Učitelji dobijo protokol/opomnik
- V 11 skupinah so ogovorili, da ni priprave
- Individualni pogovor so omenili le 6-krat

POGOVOR PO HOSPITACIJI V PRAKSI

- Samoevalvacija in soočenje z ravnateljevimi pogledi (največ odgovorov)
- Ravnateljeva analiza prednosti in pomanjkljivosti
- Pogovor o doseganju ciljev
- Skupno iskanje rešitev
- Spodbujanje refleksije
- Ni pogovora ali pa je površen



UPORABA PODATKOV V PRAKSI

- Večinoma za individualno načrtovanje profesionalnega razvoja
- Kot vodilo za skupno načrtovanje profesionalnega razvoja
- Za skupno analizo na konferenci
- Za nadaljnje načrtovanje izboljšav, hospitacij
- Podatki se ne uporabijo

PRIPRAVA NA HOSPITACIJO

- Skupna priprava (delavnica – skupna izhodišča, opredelitev namena, ciljev, določitev opazovancev, načela spremljanja)
- Osebna priprava (samoevalvacija)
- Pogovor pred hospitacijo (pregled potrebnih dokumentov, kontekst opazovane enote, pričakovanja, posebni vidiki opazovanja)

(Erčulj in Širec 2004)

PRVI POGOJI ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI DELA

- Dogovor o opredelitvi uspešnega dela
- Dnevni stiki med učiteljem/vzgojiteljem in vodjo
- Jasno opredeljena odgovornost ravnatelja in učitelja/vzgojitelja
- Povratne informacije in dialog

13

POMEN CILJEV

- Če nimamo ciljev, ne vemo, v čem naj uživamo in katerih uspehov naj se veselimo. Je pa res, da se brez ciljev niti izgubiti ne moremo.

PREDSTAVITEV DOBRE PRAKSE

- Kolegica ravnateljica vam je predstavila dobro prakso na področju spremljanja in opazovanja pouka.
- Kaj zanimivega ste izvedeli?
- Je prenosljivo v vašo šolo oziroma vrtec?

DOLOČITEV KRITERIJEV SPREMLJAVE KOMUNIKACIJE

- Določite do 10 kriterijev uspešne komunikacije med učiteljem/vzgojiteljem in otroki/učenci/dijaki.
- Vsaka skupina sporoči 2 kriterija.
- Kaj vam je pomagalo pri določanju kriterijev?

NAVODILO ZA DELO Z INSTRUMENTARIJI

- Vsaka skupina se seznami z enim od izbranih instrumentarijev.
- Ali merijo po kriterijih uspešne komunikacije, ki smo jih določili na delavnici?

SMERNICE ZA DELO V ŠOLI/VRTCU

- Spremljanje in opazovanje učiteljevega in vzgojiteljevega dela ni le ravnateljeva strokovna odgovornost.
- Poznati moramo kriterije uspešnosti na področju, ki ga spremljamo in opazujemo.
- Učitelje in vzgojitelje je treba vključiti že v načrtovanje.
- Namen skupne priprave je tudi oblikovanje strokovne skupnosti.

KAKO GRADIMO STROKOVNO SKUPNOST?

- Skupaj opredelite, kaj je treba opazovati, in upoštevajte potrebe in želje učiteljev/vzgojiteljev.
- Poslušajte učitelje in vzdržujte sodelovalne odnose.
- Oblikujte tako delovno okolje, v katerem se učitelji lahko pogovarjajo tudi o svojih napakah.
- Z učitelji/vzgojitelji se dogovorite o poteku spremljanja in opazovanja (čas, kraj, trajanje, razred, pogovor po hospitaciji ...)

RAVNATELJ IN SPREMLJANJE UČITELJEVEGA/VZGOJITELJEVEGA DELA

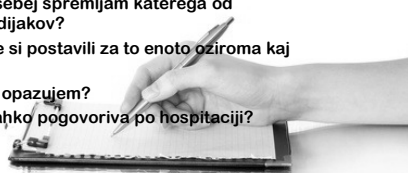
Dobri pedagoški vodje se zanimajo za učenje otrok, učencev, dijakov in prevzemajo odgovornost zanj.

To pa je bistvo vodenja vsakega vrtca oziroma vsake šole.



PRILOGA: PRIPRAVA UČITELJEV/VZGOJITELJEV NA HOSPITACIJE VPRAŠANJA ZA OPAZOVANCA:

- Kakšno pomoč pričakujete od mene?
- Kaj bi želeli, da opazujem posebej skrbno?
- Kaj moram vedeti, preden grem na hospitacijo k vam?
- Bi želeli, da posebej spremljam katerega od otrok/učencev/dijakov?
- Kakšne cilje ste si postavili za to enoto oziroma kaj pričakujete?
- Kako dolgo naj opazujem?
- Kdaj in kje se lahko pogovoriva po hospitaciji?





POGAJANJA NAŠA VSAKDANJA

Mag. PETER MARKIČ

PORTOROŽ, 2011

RAZMISLITE

- ☐ KDAJ STE SE ZADNJIČ POGAJALI?
- ☐ S KOM?
- ☐ KDO JE ODŠEL KOT ZMAGOVALEC?
- ☐ KAKO SE JE KONČALO?

SPOZNANJA

- ☐ ZDRAVLJENJE JE V RESNICI DRUGAČNO,
KOT PRI DR. HOUSU IN V NAŠI MALI
KLINIKI
- ☐ SOJENJA POTEKAJO DRUGAČE KOT V
FILMIH
- ☐ TUDI POGAJANJA NISO VEDNO ZA MIZO
KOT MED DRŽAVNIKI, POLITIČNIMI
STRANKAMI, SINDIKATI IN DELODAJALCI
- ☐ NE POGAJAMO SE VEDNO ZA MIZO

POGAJANJA NAŠA VSAKDANJA

☐ **POGAJAMO SE:**

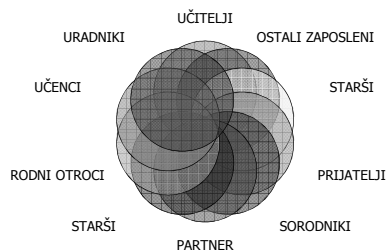
- ☐ S STARŠI, DA NAM KUPIJO....., NAS PUSTIJO DOVOLJ DOLGO ZUNAJ
- ☐ Z VRSTNIKI, DA NAS SPREJMEJO
- ☐ Z UČITELJI, DA DOBIMO BOLJŠO OCENO
- ☐ S PRODAJALCI AVTOMOBILOV....
- ☐ Z DELODJALCI DA DOBIMO SLUŽBO
- ☐

- ☐ **POGAJAM SE VSAK DAN**
- ☐ NAJVEČ O POGAJANJU SE LAHKO NAUČIM OD OTROK
- ☐ NAŠI OTROCI SO NAJBOLJŠI POGAJALCI
- ☐ NE DOBIMO VEDNO VSEGA, KAR ŽELIMO
- ☐ VČASI SE SPLAČA TUDI MALO POPUSTITI, ČE S TEM RAZVESELIMO DRUGEGA
- ☐ VČASIH SE POGAJAMO SAMO ZA OHRANITEV ODNOSA-POPUSTIMO V VSEM, SAMO DA OHRANIMO ODNOS

POGAJANJA SO:

- ☐ EDEN OD NAČINOV, DA PRIDEMO DO STVARI, KI SI JIH ŽELIMO
- ☐ PRIZADEVANJA PO SPREMEMBI VEDNJA, OBNAŠANJA, MIŠLJENJA

SOBESEDNIKI PRI POGAJANJIH



"PRINCIP JE ISTI, SVE SU OSTALO NIANSE"

POGAJANJA S SODELAVCI

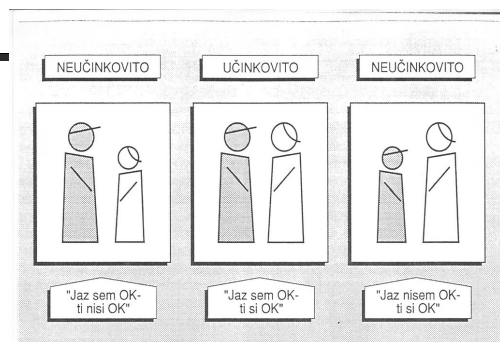
- ☐ DA JIH VZAMEMO V SLUŽBO
- ☐ DA PREVZAMEJO DRUG PREDMET
- ☐ ZA VODENJE AKTIVA
- ☐ ZA ORGANIZACIJO.....
- ☐ DA UČIJO ŠE NA DRUGI ŠOLI
- ☐ ZA IZREDNI DOPUST
- ☐ ZA IZOBRAŽEVANJE
- ☐ ZA RAZREDNIŠTVO PO 50
- ☐ KO JIH ODPUSTIMO

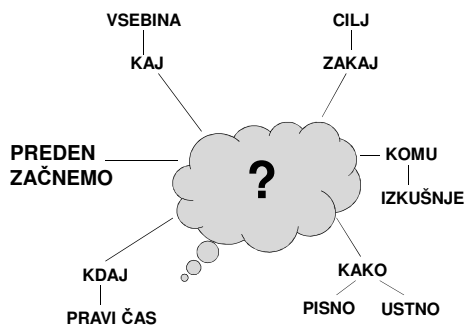
POGAJANJA SO:

- ☐ TEMELJITA PRIPRAVA
- ☐ SPROŠČEN UVOD
- ☐ DOBRA PREDSTAVITEV
- ☐ ODLOČEN ZAKLJUČEK
- ☐ IZPOLNJEVANJE OBLJUB
- ☐ ANALIZA USPEŠNOSTI

PRIPRAVE

- ☐ POZNAVANJE SEBE
- ☐ SVOJEGA DELA
- ☐ PREDMETA POGAJANJ
- ☐ SOBESEDNIKA IN NJEGOVIH CILJEV
- ☐ POSTAVITEV CILJA
- ☐ IZBERITE PRAVI ČAS





POSTAVLJANJE CILJEV

- ☐ ČE NIMATE CILJA, SE NE MORETE IZGUBITI
- ☐ NIKOLI NE BOSTE PRIŠLI NA CILJ
- ☐ TUDI ČE BOSTE TAM, NE BOSTE VEDELI KJE STE

DOLOČANJE CILJEV

- ☐ VEDNO
- ☐ TISTI, KI SO NAŠ IDEAL
- ☐ TISTI, KI POMENIJO REALEN CILJ
- ☐ TISTI, KI JIH MORAMO NAJMANJ IZPOLNITI, DA VEMO DA POGAJANJA NISO BILA KATASTROFA
- ☐ INTERVAL JE BOLJŠI KOT TOČKA

CILJI NAJ BODO

- ☐ KONKRETNI
- ☐ REALNI
- ☐ URESNIČLJIVI
- ☐ MERLJIVI
- ☐ POZNANI IN RAZUMLJIVI VSEM VPLETENIM

CILJ

- ☐ **KAJ** JE POTREBNO STORITI?
- ☐ **ZAKAJ** JE TO POTREBNO STORITI?
- ☐ **KDO** BO TO STORIL?
- ☐ **KAKO** PRIČAKUJETE DA BO NAREJENO?
- ☐ **DO KDAJ** NAJ BO NAREJENO?

ALTERNATIVA KOT CILJ

1. Naredite **seznam alternativ**, ki so vam na voljo, če pač pogajalskega dogovora **ne bi sklenili**.
2. Poiščite tudi tiste možnosti, ki niso najbolj očitne. Bodite kreativni!
3. Ovrednotite **vsako** alternativo. Ali je realistična? Kakšno vrednost ima za vas?
4. Izberite najboljšo alternativo dogovoru

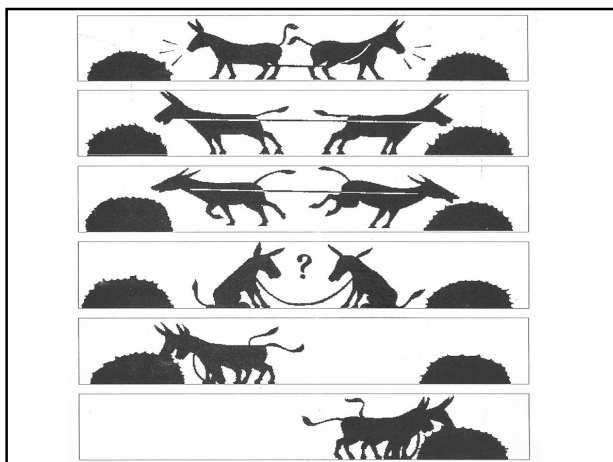
* **BATNA** = ~~Best Alternative To a Negotiated Agreement~~ (slo. najboljša alternativa pogajalskemu dogovoru)

UVOD

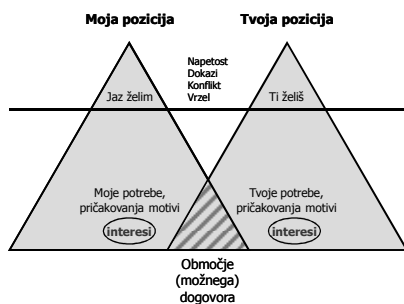
- ☐ PRVI VTIS
- ☐ PRIPRAVA DOBREGA VZDUŠJA
- ☐ SPROŠČENI SMO BOLJ USPEŠNI

OSREDNJI DEL

- ☐ PREDSTAVITEV IZHODIŠČ
- ☐ SPRAŠEVANJE
- ☐ POZORNO POSLUŠANJE
- ☐ RAVNANJE Z UGOVORI
- ☐ PREPRIČEVANJE
- ☐ VZEMITE SI ČAS ZA PREMISLEK



Možnost dogovora



PRINCIPI

- ☐ POMEMBEN JE ODNOS
- ☐ KOMUNIKACIJA JE USTVARILA ČLOVEKA - ČLOVEK USTVARJA KOMUNIKACIJO
- ☐ OSNOVNA VREDNOTA JE POŠTENOST
- ☐ NEPOŠTENI SMO SAMPO 4 KRAT: PRVIČ, ZADNJI, POSLEDNJIČ IN NIKOLI VEČ
- ☐ SVET SPREMINJAMO LJUDJE S SVOJIMI POGAJANJI

AGRESIVNOST V KOMUNIKACIJI

NEBESEDNA

- VDOR V OSEBNI PROSTOR
- PREBADANJE S POGLEDOM
- STRMENJE V OČI
- MOČAN STISK ROKE – PO KRPAŃOVO
- MOLK
- NEPOSŁUŠANJE
- NEPRESTANO GOVORJENJE
- VPADANJE V BESEDO
- VPITJE
- NIŹJI STOL ZA SOBESEDNIKA
- MIZA KOT OVIRA
- GLEDA PROTI SVETLOBI

BESEDNA

- OPRAVLJANJE
- ZBIJANJE ŠAL NA TUJ RAČUN
- OMALOVAŹEVANJE
- IRONIJA
- NASPROTOVANJE
- GROŹNJE
- RAZDRAŹLJIVOST
- PREPIR
- NESTRPNOST
- ULTIMATI
- ODKLONITEV SODELOVANJA
- SUMNIČAVOST
- SOVRAŹNA ČUSTVA

KOMUNIKACIJA PRI POGAJANJIH

- ☐ JASNO POVEJTE
- ☐ DOBRO POSLUŠAJTE
- ☐ VŹIVITE SE V NJIHOV SVET – SVET JE ZA VSAKEGA MALO DRUGAČEN
- ☐ RAZUMITE JIH

ZNAČILNOSTI WIN-WIN

- ☐ SKUPAJ NAJDEMO REŠITEV
- ☐ VSI SODELUJEJO - SOODLOČAJO
- ☐ LAŽJE JO SPREJMEJO
- ☐ NI IZGUBE MOČI, AVTORITETE
PORAŽENCEV, SOVRAŽNOSTI

DOBIM - DOBI

- ☐ NIHČE NE IZGUBLJA RAD
- ☐ VSAK MALO POPUSTI
- ☐ NEKAJ DAMO IN NEKAJ DOBIMO

NIKOLI

- ☐ NE GREMO NEPRIPRAVLJENI NA
POGAJANJA
- ☐ NE POKAŽEMO, DA SE NAM MUDI

ZAKLJUČEVANJE POGAJANJ

- ☐ ODLOČANJE
- ☐ SKLEP POGAJANJ

PO POGAJANJIH

- ☐ URESNIČEVANJE DOGOVOROV
- ☐ ANALIZA USPEŠNOSTI
- ☐ PRITOŽBE

ZA KONEC

- ☐ POGAJAMO SE VSAK DAN
- ☐ Z VSAKIH POGAJANJ SE LAHKO KAJ NAUČIMO
- ☐ NE ZMAGA VEDNO NAJMOČNEJŠI
