

Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama: menadžment i marketing u školama

Ova publikacija rezultat je projekta „Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija“, HR.3.1.15-0040, kojeg je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda



Ulaganje u budućnost!
Europska unija



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Korisnik projekta



Sveučilište u Zadru,
Mihovila Pavlinovića 1
HR-23000 Zadar
Tel: +385 (0) 23 200 555
Fax: +385 (0) 23 316 882
www.unizd.hr

Partneri u projektu



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
Trg J. F. Kennedyja 6
HR-10000 Zagreb
Tel: +385 (0) 1 238 3333
Fax: +385 (0) 1 233 5633
www.efzg.unizg.hr



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Fakultet
za odgojne
i obrazovne znanosti**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti
Cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek
Tel: +385 (0) 31 321 700
Fax: +385 (0) 31 321 899
<http://wt.foozos.hr>



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih

www.asoo.hr/defco/
defco@asoo.hr

Ministarstvo znanosti,
obrazovanja i sporta



www.mzos.hr
esf@mzos.hr

Za više informacija o EU fondovima na mrežnoj stranici Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije: www.strukturnifondovi.hr.

Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama:

menadžment i marketing u školama

Nakladnik

Sveučilište u Zadru

Za nakladnika

Dijana Vican, rektorica

Povjerenstvo za izdavačku djelatnost

Josip Faričić, predsjednik

Recenzenti

Danijela Križman Pavlović

Darko Rendulić

Jurica Šimurina

Lektorica

Katarina Ivon

Autori ilustracija u knjizi

Luka Kapović, OŠ Šimuna Kožičića Benje, Zadar

Marina Čačija, 6. r., OŠ Sućidar, Split

Aurora Mihatov, 2. c., Gimnazija Franje Petrića, Zadar

Ilustracija na naslovnici

Riko Sorić, 2. r., OŠ Šimuna Kožičića Benje, Zadar

Oblikovanje i prijelom

Ines Bralić, Grafikart d.o.o., Zadar

Tisak

Denona d.o.o., Zagreb

Naklada

300

ISBN

978-953-331-129-6

CIP-Katalogizacija u publikaciji

Znanstvena knjižnica Zadar

UDK 658.8:373

37.07

UPRAVLJANJE odgojno-obrazovnim ustanovama :

menadžment i marketing u školama / urednici

Božena Krce Miočić ... <et al.>. - Zadar : Sveučilište,

2016. - 392 str. : ilustr. (pretežno u bojama) ; 22 cm. -

(Udžbenici Sveučilišta u Zadru = Manualia Universitatis
Studiorum Iadertina)

Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-953-331-129-6

1. Krce Miočić, Božena

150412088

Odlukom Senata Sveučilišta u Zadru

(Klasa: 032-01/16-02/39, Ur. broj: 2198-1-79-12/16-09) dana 27. rujna 2016.

izdana je suglasnost za izdavanje ove knjige kao udžbenika Sveučilišta u Zadru

Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama: menadžment i marketing u školama

Urednici:

Božena Krce Miočić, Jurica Pavičić, Nikša Alfirević i Ljiljana Najev Čačija

Sveučilište u Zadru, Zadar, 2016.

UVODNA RIJEČ	9
1. RAZVOJNE PERSPEKTIVE DRUŠTVA I ŠKOLSTVO	11
<i>Nikša Alfirević, Renata Relja, Toni Popović</i>	
1.1. Osnovne značajke i razvojne perspektive suvremenog društva	11
1.2. Analiza obrazovanja kao djelatnosti: institucije, dionici i procesi	16
1.3. Ciljevi, vrijednosti i mjerenje uspješnosti školstva	21
1.4. Društvena odgovornost i uloga škola i drugih obrazovnih institucija	25
1.5. Školstvo: specifičnosti regionalnog, nacionalnog i lokalnog konteksta	29
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	31
PITANJA	31
LITERATURA	32
2. OSNOVE UPRAVLJANJA I ODLUČIVANJA: IZDOJENA PODRUČJA	35
<i>Morana Fudurić, Nikola Drašković</i>	
2.1. Menadžment	35
2.1.1. Uvod	35
2.1.2. Menadžerski proces	37
2.1.3. Menadžer i odlučivanje	40
2.1.4. Menadžerski stilovi	42
2.1.5. Osobine dobrog menadžera	43
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	44
PITANJA	44
2.2. Marketing	45
2.2.1. Uvod	45
2.2.2. Istraživanje tržišta i ponašanje potrošača	46
2.2.3. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje	49
2.2.4. Marketinški miks	52
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	55
PITANJA	56
2.3. Odnosi s javnošću	56
2.3.1. Uvod	56
2.3.2. Proces odnosa s javnošću	59
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	63
PITANJA	63
2.4. Financije i računovodstvo	64
2.4.1. Uvod	64
2.4.2. Financijsko planiranje i kontrola	65
2.4.3. Ovlasti ravnatelja i koncept financijskog upravljanja	68
2.4.4. Računovodstvo	69
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	71
PITANJA ZA RASPRAVU	71

2.5.	Upravljanje projektima i posebnim manifestacijama	72
2.5.1.	Uvod	72
2.5.2.	Uloga projektnog menadžera	75
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	77
	PITANJA ZA RASPRAVU	78
2.6.	Upravljanje outsourcingom	78
2.6.1.	Uvod	78
2.6.2.	Pozitivni i negativni učinci outsourcinga	79
2.6.3.	Faze provođenja outsourcinga	82
2.6.4.	Outsourcing u javnom sektoru	84
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	86
	PITANJA ZA RASPRAVU	86
	LITERATURA	86
3.	PRAVNI OKVIR DJELOVANJA ŠKOLA U HRVATSKOJ	91
	<i>Martina Levačić</i>	
3.1.	Ključne institucije i izvori korisnih informacija	91
3.1.1.	Osnivanje i prestanak rada odgojno obrazovne ustanove	94
3.1.2.	Ustrojstvo odgojno obrazovne ustanove	95
3.2.	Ovlasti, odgovornosti i djelokrug rada ravnatelja/ice	97
3.3.	Ovlasti, odgovornosti i djelokrug rada stručnih tijela	99
3.4.	Ključni dokumenti: nastanak, kolanje, pohrana	102
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Prva ekonomska škola u Zagrebu	104
	PITANJA	107
	LITERATURA	107
4.	MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I PROCESI U ŠKOLI	109
	<i>Nikša Alfirević, Željana Podrug, Ivana Ban, Tea Gutović</i>	
4.1.	Uloga ključnih dionika u djelovanju škole	109
4.2.	Strategija i izrada razvojnog plana škole	115
4.3.	Organizacija rada, sistematizacija radnih mjesta i organizacija škole	122
4.4.	Upravljanje vremenom i sastancima	127
4.5.	Načini delegiranja, suradnje i komunikacije sa zaposlenicima/ama i suradnicima/ama	133
4.6.	Motivacija, razvoj i nagrađivanje zaposlenika/ica i suradnika/ica	138
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	142
	PITANJA	142
	LITERATURA	143
5.	MARKETING ŠKOLE	147
	<i>Jurica Pavičić, Goran Vlašić, Zoran Krupka</i>	
5.1.	Marketing i odnosi s dionicima škole	147
5.2.	Jednostavna marketinška istraživanja u funkciji unapređenja rada škole	154

5.3.	Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje (STP)	161
5.4.	Temeljne marketinške odluke (4P): proizvod, cijena, distribucija i promocija	168
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Kineski jezik kao izvannastavna aktivnost u Osnovnoj školi Izidora Kršnjavoga, Zagreb	184
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	189
	PITANJA	189
	LITERATURA	190
6.	FINANCIJSKI I RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI DJELOVANJA ŠKOLA <i>Ivana Mamić Sačer, Ivana Pavić</i>	193
6.1.	Razumijevanje računovodstvenih procesa i izvještavanja u školama u Hrvatskoj	193
	6.1.1. Institucionalni okvir računovodstvenog poslovanja škola	193
	6.1.2. Osnovni računovodstveni procesi	194
	6.1.3. Obavezno financijsko izvještavanje	203
6.2.	Izvori financiranja i vrste prihoda	210
	6.2.1. Opći prihodi i primitci	212
	6.2.2. Vlastiti prihodi i prihodi za posebne namjene	215
	6.2.3. Donacije i pomoći	217
	6.2.4. Prihodi od prodaje ili zamjene nefinancijske imovine i naknade s naslova osiguranja	218
	6.2.5. Namjenski primitci	218
	6.2.6. Sredstva osnivača – fizičke ili pravne osobe	219
6.3.	Upravljanje rashodima i izdatcima	219
	6.3.1. Rashodi poslovanja	220
	6.3.2. Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	222
	6.3.3. Izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova	224
6.4.	Financijski plan i plan nabave	224
6.5.	Revizija i drugi oblici nadzora nad poslovanjem škole	227
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Prva ekonomska škola u Zagrebu	230
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	237
	PITANJA	237
	LITERATURA	238
7.	PROJEKTNI CIKLUS I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA/ POSEBNIM MANIFESTACIJAMA U ŠKOLAMA <i>Ljiljana Najev Čačija, Martina Matešić, Božena Krce Miočić</i>	241
7.1.	Odrednice projekta	241
7.2.	Upravljanje životnim ciklusom projekta	242
	7.2.1. Definiranje životnog ciklusa projekta	242
	7.2.2. Faze životnog ciklusa projekta	244

7.3.	Alati za upravljanje projektom	248
	7.3.1. Analiza problema	254
	7.3.2. Analiza ciljeva	255
	7.3.3. Analiza strategije	256
	7.3.4. Logička matrica	257
	7.3.5. Plan aktivnosti	259
	7.3.6. Proračun projekta	260
	7.3.7. Analiza rizika	261
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Srednja škola kneza Branimira Benkovac	262
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	266
	PITANJA	266
	LITERATURA	266
8.	UPRAVLJANJE INKLUZIVNIM RAZREDOM	269
	<i>Sanja Bilač, Ivana Toussaint, Goran Džingalašević</i>	
8.1.	Temeljne odrednice inkluzivne odgojno-obrazovne prakse	269
	8.1.1. Pojam, problemi i izazovi	269
	8.1.2. Ključni čimbenici razvoja inkluzivne odgojno-obrazovne prakse	273
8.2.	Koncept upravljanja inkluzivnim razredom	277
	8.2.1. Inovativni pristup upravljanja	277
	8.2.2. Strategije razvoja inovativnog koncepta upravljanja inkluzivnim razredom	279
8.3.	Inkluzivna praksa u kontekstu profesionalnog razvoja učitelja	281
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Upravljanje inkluzivnim razredom u Osnovnoj školi Spinut Split	282
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	294
	PITANJA	294
	LITERATURA	295
9.	BENCHMARKING	297
	<i>Ljiljana Najev Čačija, Morana Fudurić, Daša Dragnić</i>	
9.1.	Bitna obilježja traženja i korištenja iskustava uspješnih pojedinaca i organizacija	298
9.2.	Proces <i>benchmarkinga</i>	308
9.3.	Dionici <i>benchmarkinga</i>	314
9.4.	Pogreške u pripremi i provedbi <i>benchmarkinga</i>	315
	STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: <i>Benchmarking</i> praksi obrazovanja ravnatelja na nacionalnoj razini	317
	PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	320
	PITANJA	320
	LITERATURA	320

10. PODUZETNIČKE KOMPETENCIJE RAVNATELJA	323
<i>Božena Krce Miočić, Gabrijela Vidić, Tomislav Klarin</i>	
10.1. Intrapoduzetništvo	325
10.2. Karakteristike poduzetnika	329
10.3. Uvođenje i podržavanje inovacija	332
10.4. Upravljanje promjenama u odgojno-obrazovnoj ustanovi	335
10.5. Izabrani alat za provođenje promjena	341
STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Strukovna škola Vice Vlatkovića Zadar	345
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	350
PITANJA	350
LITERATURA	351
11. UPRAVLJAČKE AKTIVNOSTI IZ PERSPEKTIVE CILJNIH SKUPINA KOJIMA SE USMJERAVAJU	355
<i>Ljiljana Najev Čačija, Sanja Bilač, Ljiljana Klinger</i>	
11.1. Učenici	373
11.2. Roditelji	376
11.3. Lokalna zajednica	378
11.4. Državne institucije	379
11.5. Donatori/sponzori	380
11.6. Mediji	381
STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE: Upravljačke aktivnosti ravnatelja u OŠ Matije Gupca, Zagreb	382
PREPORUČENA DODATNA LITERATURA	386
PITANJA	386
LITERATURA	387

UVODNA RIJEČ

Knjiga koju imate pred sobom, u osnovi, „materijalizirala“ se tako da su autori kao polazišta za svako poglavlje i svaki primjer iz prakse imali dvije poznate latinske maksime: 1. *Fabula Docet!* (Pouka jest.....) i 2. *Extra muros et intra!* (Unutar i izvan zidina/tajno i javno). Prva nas je upućivala na to da pišemo samo ono što se može smatrati poučnim/korisnim, odnosno, da tekst ne bude samo jedan u nizu tekstova u kojima je teško razaznati što od ponuđenoga ima praktičnu vrijednost, a što je redundantno. Druga, još znakovitija, dvojako nas je usmjeravala – ovisno o posebnostima svakoga od nas. Neki od nas tumačili su je otprilike kao „.....otkrijmo ljudima koji upravljaju obrazovnim/odgojnim institucijama ono što inače moraju otkrivati sami, na teži način.....“, dok su drugi istu maksimu tumačili na način da „.....upravljanje obrazovnim/odgojnim institucijama u suvremenim uvjetima znači odmicanje od uvriježenog, i poznatog, utemeljenog uglavnom poučavanju i povezanim područjima i „zahvaćanje“ tema, iskustava „s druge strane“ – one marketinške, menadžerske, računovodstvene, financijske, i pravne.....“.

U skladu s prethodno navedenim, nadamo se da nitko od nas nije pogriješio i napisao nešto što naši cijenjeni čitatelji neće smatrati korisnim, poučnim i, barem donekle, novim!

Poučavanje i odgajanje jest, u pravom smislu te riječi – vođenje! Oni koji poučavaju i odgajaju, voditelji su, koji u neprestanoj mijeni političkog, ekonomskog, društvenog i tehnološkog okružja, prema brojnim svjedočenjima iz obrazovne prakse, koji trebaju pomoć i savjet kako to činiti (još) bolje i kvalitetnije. Ravnatelji i ravnateljice su tu da im pomognu i savjetuju ih – profesionalno, ali i ljudski. Pritom i sami trebaju savjet i pomoć koji se često odnose ne samo na „strukovna“ pitanja poput održavanja nastave, odabir udžbenika ili vođenje evidencijâ, nego i na organiziranje manifestacija, prikupljanje sredstava, motiviranje zaposlenih, snalaženje u pravnim propisima i mnogo drugih područja koja se, ponekad, smatraju rezerviranim isključivo za poslovne subjekte u profitnom sektoru, no, izuzetno su važna i obrazovnim/odgojnim institucijama, čak i onda ako se ne radi o privatnim školama ili vrtićima, naravno!

Teme/cjeline koje su ponuđene u knjizi pomno su odabrane, kao i pojedinci/timovi koji su na njima radili. Svako je poglavlje izdvojena/zasebna cjelina koja se može čitati i razumijevati izvan konteksta ostalih poglavlja, ali je, ujedno, dio mozaika koji je potpun tek kada se sva poglavlja povezuju i prožimaju.

Knjiga je strukturirana tako da sustavno obuhvati ne samo načelna pitanja razvoja društva i uloge obrazovanja u njemu (no, i ta je problematika obrađena u prvom poglavlju), nego je, ponajprije, usmjerena razumijevanju „menadžerske“ komponente upravljanja u obrazovnim/odgojnim institucijama. U drugom poglavlju ponuđena su opća tumačenja upravljanja i odlučivanja, i to kao uvod u detaljniju fokusiranu razradu specifičnosti konteksta u kojem djeluju obrazovne/odgojne institucije. Treće poglavlje bavi se osnovnim elementima pravnog okvira – s osobitim naglaskom na kompetencije, ovlasti i ključne dokumente. U četvrtom poglavlju detaljno su obrađeni dionici i procesi u kontekstu rada obrazovnih/odgojnih institucija. Pritom treba izdvojiti organizaciju rada, motiviranje i delegiranje kao teme kojima bi današnji učenici dodijelili oznaku *catchy*! Peto poglavlje obrađuje marketinške aspekte djelovanja obrazovnih/odgojnih institucija – osmišljeno na način da su menadžeri u takvim institucijama ciljna skupina koja bi marketing trebala provoditi u praksi. Financijski i računovodstveni aspekti rada pomno su razrađeni u šestom poglavlju. Projekti, taj Damoklov mač svih institucija u zemljama članicama EU, razmatraju se u sedmom poglavlju, dok je upravljanje inkluzivnim razredom, kao specifična cjelina i nastavak sedmog poglavlja, razrađeno u osmom. Benchmarking, uvijek intrigantna tema, često pogrešno etiketirana kao „špijuniranje“ ili „kopiranje“, ponuđena je u devetom poglavlju kao koristan izvor ideja i inspiracije – bez nepotrebnog „otkrivanja tople vode“ u situacijama kada to nije nužno. Mogu li i trebaju li ravnatelji biti poduzetni(ci)? Provjerite u desetom poglavlju! Jedanaesto, zaključno poglavlje povezuje upravljanje sa specifičnostima ciljnih skupina kojima se usmjeravaju pojedine odluke, a to je ujedno poglavlje u kojem se sublimira važnost upravljanja i odlučivanja za sve dionike u obrazovnim/odgojnim institucijama.

Kao i svaka druga, ova knjiga dobra je samo ako čitateljima pomogne, potakne ih na razmišljanje i usmjeri pozornost na ključne izazove s kojima se suočavaju. Nadamo se da smo, barem djelomično, uspjeli napraviti dobru i korisnu knjigu. Uostalom, prosudite sami!

U Zadru, Zagrebu i Splitu, rujan 2016. godine,

Urednici

1. RAZVOJNE PERSPEKTIVE DRUŠTVA I ŠKOLSTVO

Nikša Alfirević, Renata Relja, Toni Popović

1.1. Osnovne značajke i razvojne perspektive suvremenog društva

Razumijevanje čovjekova položaja u društvu i povijesne uloge osnova je odgojno-obrazovnih ideja. Škola se kurikularno mijenjala kroz vrijeme, ali ne i njena temeljna zadaća – reproduciranje onog što je društveno poželjno. U školi upoznajemo kulturne vrijednosti, norme, običaje i uzore koje slijedimo još od ranije dobi, pripremamo se preuzimati uloge odraslih (radne, građanske, obiteljske i dr.), a više nego ikada prije njena je uloga i stvaranje te posredovanje novih znanja zbog prilagodbe uvjetima globalizacije, demokratizacije i tržišta, jačanja blagostanja, ukidanja socijalnih nejednakosti itd. Škola je instrument modernizacije, a modernizira se i sama, katkad sporije od drugih dijelova društva što može usporavati ili kočiti nove ideje i prakse.¹ Poput ovih pretežno funkcionalističkih pogleda na obrazovanje, zastupljenih još kod socioloških klasika poput Durkheima i Parsonsa, glasoviti konfliktni teoretičari poput Marxa, Althussera i Bernstaina vide ulogu obrazovanja u reprodukciji društva. Iako ne dijele entuzijazam funkcionalista o jednakosti šansi za sve polaznike, ističu da škole posreduju vrijednosti grupa koje imaju bogatstvo i moć, pa djeca, koja im obiteljski pripadaju, imaju veću šansu za obrazovne uspjehe i poželjnije uloge u budućnosti.²

Ističući uzajamnost pojedinačnog djelovanja i društvene strukture, čak i pojedini konfliktni teoretičari kritiziraju klasni determinizam (premoć) u razumijevanju obrazovanja. Collins tvrdi da zapravo razne skupine žele steći kontrolu nad obrazovnim sustavom, ne samo zbog tehničkih spoznaja, već i zbog legitimacije određenih vrijednosti, diskursa, estetskih ukusa, obrazaca ponašanja itd. Odnos makro i mikro sociološke razine naglašava i Archer u studiji

¹ Cifrić, I. (2008): Škola između tradicije i modernizacije, U: Pilić, Š. (ur.). Obrazovanje u kontekstu tranzicije, Biblioteka Školskog vjesnika, Split, str. 130-131.

² Crespi, F. (2006): Sociologija kulture, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, Zagreb, str. 117-120.

Društveni korijeni obrazovnog sustava iz 1978. godine, tvrdeći da „djelovanje pojedinca nije tek uvjetovano socijalnom strukturom, već je često i element promjene (obrazovnog) sustava“.³ Rašireno je stajalište da obrazovanje razvija ljudski kapital o kojem ovisi ostvarivanje razvojnih ciljeva neke zemlje. Kvaliteta, inovativnost te iskoristivost znanja važni su čimbenici društvene promocije pojedinaca i pokazatelj kolektivne uspješnosti, na što ukazuju neke od temeljnih koncepcija suvremenog društva:⁴

- 1) **Postindustrijsko društvo:** Koncept je osmislio Bell 1974. godine u djelu *The Coming of Postindustrial Society*, ukazujući na promjene u tehnokonomskej sferi koje se odražavaju na cjelokupno društvo. Jačanje se gospodarstva zasniva na generiranju znanja, a inovacije utječu i na sferu kulture te politiku. Pritom se smanjuje masovna proizvodnja materijalnih dobara koju zamjenjuje specijalizirana potrošnja raznih usluga. Bell i drugi autori ističu važnost obrazovanja kao resursa za regrutiranje klase stručnjaka u tehničkim zanimanjima i profesionalaca s rastućom moći na donošenje odluka.
- 2) **Informacijsko društvo:** Uz naglašavanje uloge znanja, mnogi autori vide informacije kao osnovu nove ekonomije i društva, omogućenu „informacijskom superautocestom“, putem koje se odvijaju socijalne interakcije i rad u *cyberprostoru*. Prema Castellsu, privreda je postala globalna, a radne su organizacije povezane *online* mrežom. Računalna tehnologija potiče fleksibilnost i brze promjene temeljem novih znanja, a osnažuje i pojedince brojnim mogućnostima informiranja i učenja. Informiranost postaje važna u toj mjeri da osnovu društvene stratifikacije, na svjetskoj razini, počinje činiti razlika između informacijski bogatih i informacijski siromašnih.
- 3) **Potrošačko društvo:** Masovno konzumiranje dobara i usluga distinktivna je značajka modernog društva, za razliku od svih društava u prošlosti, na što je naročito utjecao rast znanja, blagostanja i smanjenje broja sati koje provodimo radeći. Potrošnja utemeljena na ljudskim željama i dokolica postaju važni izvori identiteta te mogu odražavati i pripadnost društvenoj grupi ili kategoriji, baš kao što je nekada vrijedilo za rod ili rasu. Živimo u vremenu komodifikacije ljudskih iskusta-

³ Ibid., str. 121-122.

⁴ Abercrombie; N.; Hill, S.; Turner, B. S. (2006): *The Penguin Dictionary of Sociology*, Penguin Books Ltd., London.

va i svakodnevnice, pri čemu mnogi autori ističu kako potrošači imaju sve veću moć u odnosu na proizvođače, pa i pružatelje profesionalnih usluga poput liječnika, odvjetnika ili sveučilišnih nastavnika. Prema takvom shvaćanju, ekonomski položaj potrošača nadomješta snagu političkih prava i obveza, tj. moć potrošača nadomješta moć građanina. Ipak, raširen je skepticizam oko stvarne moći potrošača, koji ističe da se radi tek o promociji konzumerizma, dok samo rijetki pojedinci sudjeluju u luksuznoj potrošnji te značajnije utječu na odlučivanje.

- 4) **Društvo znanja:** U skladu s promišljanjima o informacijskom i postindustrijskom društvu, ekonomsku vrijednost čini neopipljivi resurs – znanje koje se uključuje u sve organizacijske aktivnosti. Ističe se važnost njegova stvaranja i upotrebe, kao i cjeloživotnog obrazovanja većine stanovništva, zbog (održivog) društvenog razvoja uz širenje blagostanja. Podjela na socijalno uključene i isključene na temelju obrazovanja, rada i dohotka predstavlja izazov za takvo društvo i treba je ublažavati jer ljudi trebaju biti osposobljeni i motivirani za prakticiranje demokracije, ljudskih prava i različitih (ne)profesionalnih uloga (obiteljskih, ekoloških, poslovnih, zdravstvenih, rekreativnih itd.). Prema kritičarima koncepta, znanje je sve važnije, ali ekonomija znanja egzistira usporedno s onom zasnovanoj na klasičnoj proizvodnji, gdje se snaga tvrtke temelji na moći u prošlosti i trenutnom utjecaju na tržištu, stoga je prijeporno isticati postojanje društva koje se fundamentalno razlikuje od industrijskog društva.
- 5) **Društvo rizika:** Interes za proučavanje rizika proizašao je iz ekonomije jer su odabiri uvijek neizvjesni zbog nesavršenosti znanja o nekoj situaciji. U sociologiju ga uvodi Beck za kojeg je modernistička vjera u razum, znanje i napredak bila temelj formiranja društva rizika kao posljedice znanstveno-tehničkog razvoja. U ranim industrijskim društvima, rizici su bili rjeđi, uočljivi i mjerljivi, dok su sada svakodnevni, a nerijetko ih postanemo svjesni tek u kriznim situacijama. Zbog umreženosti na globalnoj razini, Giddens naglašava da živimo u „odbjeglom svijetu“ kojeg određuje povjerenje u osobe koje vjerojatno nećemo niti upoznati. Tako, primjerice, vjerujemo službama koje brinu o kvaliteti hrane i čistoći vode ili učinkovitosti bankarskog upravljanja novcem. Rizik, povjerenje i znanje usko su povezani, a vjera u stručnost „apstraktnih sustava“ preduvjet je življenja i učinkovitog suočavanja s rizicima oko nas.

Spomenute perspektive ističu ulogu obrazovanja po održivosti – ne samo ekološku zaštitom okoliša i ekonomsku očuvanjem standarda življenja, već

i socijalnu kao održivost društva u cijelosti, koja promovira građansku participaciju, ostvarivanje potencijala, podjednak pristup temeljnim uslugama, multikulturalnost, jednakost među generacijama na način da buduće generacije neće biti ugrožene aktivnostima postojeće, rješavanje problema na razini lokalne zajednice itd.⁵ Pred obrazovanje i školu stavlja se zadatak smanjivanja napetosti između duhovnog i materijalnog, općeg i pojedinačnog, globalnog i lokalnog, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, tradicije i suvremenosti, konkurencije i jednakosti te povećanja i širenja znanja.⁶

Iako je redovno (obvezno) školovanje tek jedna od obrazovnih formi, općeprihvaćena je njegova važnost za daljnje međuodnose, suradnju i život u zajednici kroz odgoj i razvoj afirmativnih stavova prema učenju i nužnim kompetencijama. U tom smislu, i škola se treba stalno modernizirati. Često prisutna i danas, škola, koja djeluje prema načelima industrijskog društva, temeljila se na unificiranim programima koje su pripremali obrazovni autoriteti izvan školskih pogona. Tijekom školovanja, učenike se pripremalo za relativno stalna i nepromjenjiva radna mjesta koja nisu tražila naročitu kreativnost, već repetitivnost, marljivost, poslušnost i nekritičnost.⁷ Ne iznenađuje što je nastava desetljećima podrazumijevala diktiranje koje su učenici pomno zapisivali. Od njih se tražilo da upamte sve što je rečeno i da što vjernije reproduciraju usvojeno gradivo.⁸ Za razliku od toga, današnje se cjelokupno osoblje škole, od ravnatelja i nastavnika preko stručnih službi do učenika, treba učiti i prilagođavati promjenjivoj te fleksibilnoj (školskoj) sredini, pri čemu je nužno razvijati ključne kompetencije za uspješno cjeloživotno učenje poput:⁹

⁵ Wills, P.; McKenzie, S.; Harris, R. (2009): Challenges in Adult and Vocational Education for Social Sustainability, U: Wills, P.; McKenzie, S.; Harris, R. (ur.). Rethinking Work and Learning: Adult and Vocational Education for Social Sustainability, Springer Netherlands, Rotterdam, Houten, str. 4-5.

⁶ Cifrić, I. (2008): Škola između tradicije i modernizacije, U: Pilić, Š. (ur.). Obrazovanje u kontekstu tranzicije, Biblioteka Školskog vjesnika, Split, str. 141.

⁷ Bognar, B. (2003): Škola na prijelazu iz industrijskog u postindustrijsko društvo, Metodčki ogladi, 10(2), str. 9-24.

⁸ Matijević, M. (2014): Učitelji, nastavnici i pedagozi između ciljeva i evaluacije u nastavi, Pedagogijska istraživanja, 11(1), str. 59-76.

⁹ European Commission (2006): Recommendation of the European Parliament and the Council on Key Competences for Lifelong Learning, Official Journal of the European Union, 394(49), str. 1-18. i Tot, D. (2010): Učeničke kompetencije i suvremena nastava, Odgojne znanosti, 12(1), str. 65-78.

- 1) **Komunikacije na materinskom jeziku:** Jasno izražavanje pojmova, misli, osjećaja, stavova i činjenica u govoru i pismu. Ističe se važnost želje za kreativnom interakcijom te kritičkim i konstruktivnim dijalogom uz svijest o djelovanju jezika na druge i njegovoj upotrebi na socijalno odgovoran način.
- 2) **Komunikacije na stranom jeziku:** Jednakih je značajki kao komunikacija na materinskom jeziku. Ističe se potreba neformalnog usvajanja jezika uz uvažavanje kulturalnih razlika te interes za interkulturalnu komunikaciju.
- 3) **Matematičke kompetencije, kao i osnovne kompetencije u prirodoslovlju i tehnologiji:** Korištenje matematičkog mišljenja u rješavanju dnevnih problema te primjena spoznaja i metodologije prirodnih znanosti u objašnjavanju svijeta prirode, kao i razumijevanje promjena izazvanih ljudskom djelatnošću uz isticanje pojedinačne odgovornosti, sigurnosti i održivosti.
- 4) **Digitalne kompetencije:** Korištenje informacijske tehnologije u radu i slobodnom vremenu za pretragu, procjenjivanje, pohranjivanje, proizvodnju, razmjenu i prezentiranje informacija.
- 5) **Kompetencije učenja („učiti kako učiti“):** Prvenstveno se odnosi na sposobnosti pokretanja procesa učenja te kontinuiranoj i ustrajnoj organizaciji tog procesa. Navedeno uključuje upotrebu vremena i informacija na učinkovit način, bilo da se radi o individualnom procesu učenja ili o grupnom procesu učenja. Trebaju biti jasne strategije vlastitog učenja (slabe i jake strane), kao i mogućnosti traženja savjeta i pomoći za njihovo jačanje.
- 6) **Društvenih i građanskih kompetencija:** Demokratska participacija putem međuljudske i međukulturne suradnje. Podrazumijeva se svijest o socioekonomskim i multikulturalnim dimenzijama europskih društava, informiranost o suvremenim događanjima, europskim integracijama i strukturama Europske unije te uvažavanje svijesti o različitosti.
- 7) **Inicijativnosti i poduzetnosti:** Kreativno pretvaranje ideja u djelovanje, preuzimanje rizika te sposobnost planiranja i vođenja projekata. Bitna je procjena svojih jakih i slabih strana te odgovorna i temeljita procjena i preuzimanje rizika.
- 8) **Kulturalne svijesti i izražavanja:** Izražavanje ideja, iskustava i emocija kroz različite umjetnosti i medije, poput glazbe, plesa i kazališta, što pridonosi jačanju svijesti o lokalnoj, nacionalnoj i europskoj kulturnoj baštini te njihovu mjestu u svijetu.

1.2. Analiza obrazovanja kao djelatnosti: institucije, dionici i procesi

Porast broja učenika različitih uzrasta, koje je trebalo poučavati raznim vještinama unutar rastuće specijalizacije rada, vodio je formalizaciji škola još od početka industrijskog društva te uvođenja stalnog i plaćenog radnog vremena. Prema Weberu, obrazovanje je bilo neobvezno te dostupno tek rijetkima u predindustrijskim društvima i promicalo je humanističke sadržaje uz isticanje značaja tradicije, dok od vremena modernosti obrazovne institucije teže poučavanju koje promiče racionalnost, usmjerenom na specijalističko-birokratsko znanje.¹⁰ Danas se obrazovanje smatra egzistencijalnim preduvjetom zbog uključivanja u svijet privrede, a kompeticija, edukacija i kompetencija neke su od središnjih vrijednosti socijalizacije postindustrijskog društva, dok je „obrazovanje radi obrazovanja“ skupa potreba manjeg broja ljudi za samoispunjenjem. Shvatimo li birokraciju kao racionalno i efikasno postizanje organizacijskih ciljeva, škole određuje njenih pet obilježja koje prepoznaje Weber za organizacije općenito, a što se označava kao „birokratizacija škola“:¹¹

- 1) **Podjela rada:** Različiti nastavnici prenose sadržaje zasebnih nastavnih predmeta različitim uzrastima, administracija okuplja različite profile zanimanja, postoje različite stručne službe i ravnatelj koji upravlja školom zajedno s drugim zaposlenicima i upravnim tijelima.
- 2) **Hijerarhija autoriteta:** Svi članovi škole odgovaraju nekoj instanci. Nastavnici su nadležni učenicima, ravnatelji, njihovi zamjenici ili upravitelji odjela nastavnicima dok ravnatelji odgovaraju školskim odborima ili autoritetima poput županijskih odjela za obrazovanje, državnih agencija ili ministarstava.
- 3) **Pisana pravila i procedure:** Dužnosti zaposlenika škole i učenika utvrđene su formalnim normama. Procedure mogu biti i disfunkcionalne ako vode utrošku znatne količine radnog vremena ravnatelja, nastavnika i stručnih suradnika na administrativne obveze (popunjavanje i transakcija obrazaca, sastanci i dr.) umjesto na komunikaciju s kolegama i učenicima, projektni rad ili pripremu predavanja.

¹⁰ Crespi, F. (2006): Sociologija kulture, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, Zagreb, str. 117.

¹¹ Schaffer, R. T. (2004): Sociology Matters, McGraw-Hill, New York, str. 191-192.

- 4) **Impersonalnost:** Pretpostavlja se jednako tretiranje svih u skladu s ulogama u školi. Iako je određena univerzalnost odnosa bitna za stabilnost i koheziju, ne treba gubiti iz vida različitost osobnosti i obrazovnih potreba učenika, kao i potrebe svih članova školskog kolektiva, čije je uvažavanje jedan od preduvjeta školske efikasnosti.
- 5) **Zapošljavanje na temelju kvalifikacija:** Odabir se nastavnika barem načelno zasniva na stručnim kompetencijama koje se dokazuju diplomom te provjeravanju ispitima. Iako mnogi ovaj posao drže polu-profesijom zbog niskih kriterija ulaza u struku i slabe autonomije rada na razini škole (iako poprilične u razredu), nastavnici koji se ističu izvrsnošću mogu osigurati stalno zaposlenje i karijerno napredovanje.

Birokracija može biti disfunkcionalna u organizacijskom djelovanju poput dugotrajnih procedura, koje usporavaju postizanje ciljeva ili onemogućuju njihovo pravovremeno ostvarivanje, te krutog hijerarhijskog vodstva, nedovoljno fleksibilnog u prilagođavanju promjenama. S druge strane, škole imaju veći broj značajki koje ih odmiču od klasičnih birokratskih struktura, a neke od njih mogu također biti nepovoljne za uspješnost škole. Prema Marchu i Olsenu, škole funkcioniraju u uvjetima „organizirane anarhije“, koja ima sljedeća obilježja:¹²

- 1) **Raznovrsnost i nejasnoća ciljeva:** Istodobno je mnogo ciljeva koji mogu biti dvosmisleni i nejasno definirani. Iako je poželjno težiti raznim ciljevima, s obzirom na mnoštvo dionika škole čija očekivanja treba uzeti u obzir (roditelji, učenici, šira zajednica i dr.), potrebno je precizirati ciljeve poput „razvoja odgovornih građana“ ili „učinkovitog korištenja slobodnog vremena“ te obrazovne standarde mjerene testovima/ispitivanjima zbog procjene u kojoj su mjeri i ostvareni.
- 2) **Nulto odbijanje pristupnika:** Škole prihvaćaju gotovo sve pristupnike pa i mlade izložene rizičnom ponašanju i migrante koji ne govore službenim jezikom ili ne pripadaju zapadnoj kulturi uopće. Iako je ovakav pristup važan zbog demokratizacije društva „odozdo“ i razvoja društva znanja, pitanje je kako poučavati i motivirati učenike s ponašanjem u rasponu od suradnje do pasivnosti ili čak otpora, tj. kako razviti kapacitete svih polaznika.

¹² Larson, R. L. (2011): Changing Schools Inside Out, Rowman & Littlefield Education, Plymouth, str. 70-80.

- 3) **Stalno mijenjanje polaznika:** Svake godine školu napuste brojni učenici koji su završili program uz istodobno upisivanje novih. Ako samo jedan od njih pripada kategoriji učenika iz prethodne stavke, potrebno je izrazito zalaganje nastavnika u poticanju uspjeha takvog učenika, ali i ostalih. Stoga je nužno razvijanje pozitivnih odnosa s učenicima te prilagodba nastavne dinamike i inovacija njihovim mogućnostima.
- 4) **Fluidna participacija:** Čak i učenici, koji ostvaruju izvrsne rezultate, vrlo različito sudjeluju u izvannastavnim aktivnostima. Oni imaju mnoge ciljeve i obveze u odnosu na hobije, roditelje, vršnjake, školovanje i dr., pa škole ulažu znatne napore u aktiviranju onih sporadično uključenih. Brzina društvenih promjena vodi širenju stava „Tu sam, nauči me!“, što je vrlo različito od razvijanja kompetencija cjeloživotnog učenja koje traže uključenost, a ne pasivnost. Sudjelovanje je različito i među zaposlenima u školi. Iako zalaganje nastavnika vodi sigurnosti zaposlenja, predanost može otežavati njihovo nerazlikovanje u pogledu zarade i mogućnosti napredovanja ili usavršavanja, kao i ograničena mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka izvan učionice. Stoga, ravnatelji i autoriteti izvan škole trebaju pronalaziti načine poticanja nastavnika na sudjelovanje i zalaganje u (izvan)nastavnim aktivnostima zbog ostvarivanja odgojno-obrazovnih ciljeva škole.
- 5) **Upotreba tehnologije:** Zastarijevanje uređaja sve je brže, a održavanje sve skuplje, što je jedan od razloga nedovoljnog korištenja tehnologija u školama. Iako se većina proračuna koristi uglavnom na angažiranje osoblja, ne treba zanemariti tehnološku ekspanziju i informacijski karakter svakodnevnice. Učenici koriste tehnologiju učestalo izvan škole, pa ih treba upoznavati s mogućnostima neškodljive i produktivne upotrebe, za što treba educirati i nastavnike, a jedan od izvora nabave tehnologije može biti suradnja sa sponzorima i zajednicom u realizaciji različitih aktivnosti i projekata.
- 6) **Visoka autonomija nastavnika, ali slaba umreženost:** Suradničke su inicijative u školi još uvijek prije iznimka negoli uobičajen slučaj. Zbog poštivanja autonomije, senioriteta i preklapanja gustog rasporeda, nastavnici rijetko dijele ideje i materijale ili raspravljaju tijekom odmora, što otežava uvođenje i institucionalizaciju inovacija na razini škole kroz umreženost i konzistentni rad. Iako „labava povezanost“ omogućuje brzi odgovor na promjene u manjoj grupi (razredu), učinci mogu biti neznatni ili čak proturječni na razini škole. Potrebu funkcionalne integracije sustava koja uvažava određenu autonomiju pojedinaca i upravljačkih razina ističu i aktualni pristupi demokratskog vođenja.

- 7) **Kontrola rada izvan profesije:** Gotovo svi smo se školovali pa mnogi smatraju kako znaju dosta o poslovima nastavnika te nastoje utjecati na njih. Ravnatelji škola i nastavnici trebaju uvažavati stavove roditelja i zajednice s kojima provode različite aktivnosti, dok na odlučivanje u školi utječu i tijela poput školskih odbora, u kojima sjede ljudi koji se mogu smatrati ekspertima iako nisu imali izravne kontakte sa školom već godinama. Neosporna je važnost suradnje s dionicima, ali je potrebno i informirano odlučivanje, tj. stalno usavršavanje osoblja škole za kvalitetnu suradnju i međuljudske odnose, kao i poznavanje tematike o kojoj se odlučuje od strane roditelja, udruga, tvrtki, aktivista, predstavnika javnog sektora i drugih uključenih, pri čemu može pomoći i edukacija koju provodi škola sama.

Slika 1. Osnovni model funkcioniranja škole



Izvor: Prilagođeno prema: Scheerens, J. (2013): What is effective schooling? A review of current thought and practice, International Baccalaureate Organization, Washington DC

Za uspješno funkcioniranje škole potrebno je umješno kombiniranje birokratskih značajki, ali i motiviranje dionika na suradnju, bilo da je riječ o pojedincima ili grupama na koje rezultati škole izravno ili neizravno utječu. Unutarnje dionike čini osoblje škole, koje može biti nagrađeno ili sankcionirano za ostvarene rezultate, kao i učenici, roditelji, odjeli lokalne i regionalne uprave odgovorni za školstvo te relevantne državne institucije. Vanjske dionike čine različite profe-

sionalne udruge i druge neprofitne organizacije, tvrtke i članovi zajednice koji nisu kontinuirano ili profesionalno uključeni u aktivnosti škole, ali njihova su prisutnost i interes legitimni jer se ishodi obrazovanja reflektiraju u zajednici. Njihova prisutnost osigurava socijalnu kontrolu (nadzor) institucionalnog djelovanja, tj. potiče izvana usklađenost funkcioniranja škole s potrebama zajednice, uz osiguravanje potrebnih resursa (materijalnih, intelektualnih i dr.).¹³ Škola treba razvijati lokalnu populaciju i društvo uopće, uključujući privredu, javni i civilni sektor, obrazujući radnu snagu i odgajajući demokratski odgovorne građane. Organizacijski procesi na razini škole trebaju stoga prepoznavati i razvijati resurse zaposlenika, učenika te njihovih obitelji i drugih dionika. Djelovanje škole nije moguće odvojiti od njene okoline pa ona treba razvijati svoju okolinu ako se želi razvijati i sama. To je osnovna pretpostavka sagledavanja škole kao „otvorenog sustava“ (vidi sliku 1), pri čemu taj sustav čine:¹⁴

- 1) **obrazovna organizacija**, tj. škola sa strukturom podjele rada koja usmjerava međuljudske odnose (birokratski ustroj)
- 2) **ulazi (*inputi*)**, tj. resursi poput osposobljenosti nastavnika, predznanja učenika, zgrada i opreme, udžbenika, programa, roditeljske suradnje, financijskih sredstava i dr.
- 3) **transformacijski procesi** poučavanja i učenja kao osnova funkcioniranja škole, koji je razlikuju od ostalih organizacija, kao i procesi zajednički svim organizacijama koji služe kao potpora temeljnom procesu (odlučivanje, upravljanje, komunikacija, usavršavanje, napredovanje, savjetovanje, nadzor i dr.)
- 4) **ishodi**, tj. odgojna i obrazovna postignuća po završetku programa – vrijednosti, stavovi, znanja, psihomotorne vještine i navike kao rezultat djelovanja škole
- 5) **okolina škole**, koja može biti neposredna i posredna (prvu čine lokalno demografsko, kulturno, ekonomsko i političko okružje, kao i zemljopisna te ekološka obilježja okoline, a drugu obrazovni sustav zemlje, obilježja gospodarstva, politike i kulture, a sve češće i djelovanje međunarodnih organizacija).

¹³ Brčić Kuljiš, M.; Lunić, A. (2016): The Democratic Context of School Governance: External and Internal Stakeholders' Perspectives, U: Alfirević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda, Palgrave Macmillan, Rotterdam, Houten, str. 125-144.

¹⁴ Pastuović, N. (2009): Kvaliteta hrvatskog obrazovanja, Napredak: časopis za pedagojsku teoriju i praksu, 150 (3-4), str. 320-340.

Škola transformacijskim procesima utječe na obrazovne ishode, temeljem svog birokratskog ustroja i ulaza, djelujući u povratnoj sprezi s okolinom. Utjecaj okoline ističu longitudinalne studije uspješnosti škola u međunarodnom kontekstu. Ipak, treba razlikovati doprinos okoline ishodima učenja i učincima obrazovanja, koji se nužno ne preklapaju.¹⁵ Ulaganjem u obrazovne *inpute* i ustroj škola na temelju različitih propisa (npr. vlada ili druge interesne skupine), može se utjecati na kvalitetu obrazovanja, pri čemu samo omašljavanje obrazovanja nužno ne znači i kvalitetu. S druge strane, društvena korisnost obrazovanja je prijeporna ako najkvalitetniji obrazovni kadar napušta zemlju, a većina ostalih nalazi posao van struke ili njihovi kapaciteti nisu optimalno realizirani na radnom mjestu. To ukazuje na potrebu usklađivanja prosvjetne politike s ostalim razvojnim sferama zbog jačanja kolektivnog i individualnog potencijala uz promociju svrhovitosti obrazovanja.

1.3. Ciljevi, vrijednosti i mjerenje uspješnosti školstva

Uspješnost se školstva počela istraživati od druge polovine 1970-ih, kao reakcija na sociološku studiju *Equality of Educational Opportunity* iz 1966. godine, u kojoj su Coleman i suradnici isticali da obiteljska pozadina i socijalni status učenika primarno utječu na obrazovne ishode, za razliku od neznatnog utjecaja škole.¹⁶ Takva je vrsta edukacijskih istraživanja prošla kroz nekoliko razdoblja, od dokazivanja značaja organizacije i procesa u školi na rezultate obrazovanja i utvrđivanja karakteristika uspješne škole, do isticanja dinamične prirode uspješnosti, uvažavajući promjenjivost njenih komponenti i čimbenika koji ih uvjetuju, a koji uz školu uključuju užu i širu okolinu škole, kao i ulaze (*inpute*) poput kognitivnih i emocionalnih značajki učenika, osposobljenosti nastavnika itd. (vidjeti potpoglavlje 1.2.).¹⁷ Danas se ističe važnost interdisciplinarnog proučavanja uspješnosti škola zbog preciziranja kauzalnih odnosa

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Angus, L. (1993): The Sociology of School Effectiveness, *British Journal of Sociology of Education*, 14(3), str. 333-345.

¹⁷ Burušić, J.; Babarović, T.; Šakić Velić, M. (2016): School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations, U: Alfirević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). *School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda*, Palgrave Macmillan, Rottedam, Houten, str. 5-26.

– utvrđuje se razina do koje škola ostvaruje ciljeve u odnosu na druge škole, uzimajući u obzir čimbenike na koje utječe škola sama, kao i uvjete okruženja. Tako primjerice sociolozi obrazovanja razmatraju tipove vodstva, birokraciju i klimu u školi te obiteljsku pozadinu učenika, ekonomisti materijalna obilježja škole, utrošak resursa i mjere obrazovne politike na (nad)nacionalnom nivou, pedagozi specifičnosti kurikuluma, psiholozi kompetencije nastavnika, upravljanje razredom i količinu učenja.¹⁸

Nalazi studija o uspješnosti školstva često su usporedivi samo u nacionalnom kontekstu, tj. definicija uspješne škole može biti vrlo različita u pojedinim zemljama. Ipak, projekti poput PISA ili TIMMS ispitivanja omogućuju međunarodnu usporedbu temeljem standardiziranih testova, pri čemu se provjeravaju znanja iz matematike, jezika i prirodoslovlja te njihova primjena u realnim situacijama.¹⁹ Do danas se vodi rasprava o tome što ishodi obrazovanja trebaju biti. Mnogi autori kritiziraju jednodimenzionalni model provjere akademskih znanja, sugerirajući uvođenje višestrukih kriterija poput razvoja socijalnih i umjetničkih vještina učenika, kao i evaluacije, sinteziranja i prijenosa znanja, dok se povremeno sugerira i praćenje daljnjih uspjeha učenika, kao što su stopa upisa i završavanje studija.²⁰

Postignuća je potrebno razmatrati u odnosu na čimbenike koji ih potiču. U protivnom je moguće olako okrivljavanje učenika, škole i roditelja za neuspjeh ili usmjerenost isključivo na ostvarivanje traženih ishoda, kao što je donedavno bio slučaj u SAD-u sa zakonom *No Child Left Behind*, uz posljedičnu usredotočenost na bolje učenike, sužavanje kurikuluma i nastave za potrebe testova, poticanje repetitivnog učenja, napuštanje profesije od strane nastavnika koji nisu željeli temeljiti rad s djecom na učenju napamet, etiketiranje škola kao

¹⁸ Scheerens, J. (2013): What is effective schooling? A review of current thought and practice, International Baccalaureate Organization, Washington DC, str. 7. i Scheerens, J. (2000): Improving School Effectiveness, UNESCO, Pariz, str. 52-54.

¹⁹ TIMMS (*Third International Mathematics and Science Study*) istražuje nacionalna obrazovna postignuća u matematici i prirodoslovlju na kraju srednjoškolskog obrazovanja, a PISA (*Programme for International Student Assessment*) matematičku, čitalačku i prirodoslovnu pismenost te njihovu primjenu među petnaestogodišnjacima, tj. na kraju osnovnoškolskog obrazovanja.

²⁰ Burušić, J.; Babarović, T.; Šakić Velić, M. (2016): School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations, U: Alfirević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda, Palgrave Macmillan, Rottedam, Houten, str. 5-26.

neuspješnih itd.²¹ Zakon je ukazao na ono što se smatralo značajnim kod mjerenja uspješnosti škola i uspostavio je sustav pozitivnih i negativnih sankcija (nagrada i kazni), dok je zanemario utvrđivanje čimbenika na koje je potrebno djelovati radi poboljšanja obrazovnih ishoda, što je također svrha tih mjerenja. Na temelju prikupljenih rezultata, dionici trebaju prepoznati važnost uspješnosti školstva i ograničenja trenutačnih koncepcija, pretvarajući škole u institucije koje će djeci omogućiti znanja za rad i sudjelovanje u demokratskom društvu.²²

Mnoštvo je čimbenika na koje studije o uspješnosti škola upućuju, pridajući im različitu važnost, kako na nivou razreda i škole, tako i zajednice te naročito obrazovnog sustava zemlje. Njihova meta-analiza ukazuje na sljedeće čimbenike uspješnosti škola kao važne:²³

- 1) razvoj misije škole u zajedništvu njezinog osoblja (naročito ravnatelja i nastavnika)
- 2) kultura postignuća, tj. postavljanje visokih očekivanja uz vjerovanje kako svi učenici mogu uspjeti, a nastavnici im pritom trebaju pomoći
- 3) profesionalno usavršavanje ravnatelja i nastavnika
- 4) sigurnost školskog okružja, uz promicanje suradnje i uvažavanja među dionicima
- 5) financijska decentralizacija škola i ulaganje resursa tamo gdje ostvaruju najveći učinak
- 6) jasna očekivanja oko poučavanja, uz planiranje dovoljnog vremena za nastavu i učenje

²¹ Van Roekel, D. (2013): Multiple Indicators of School Effectiveness, NEA Policy Brief, Washington DC, dostupno na: <http://www.nea.org/assets/docs/NEAPolicyBriefMultipleMeasures.pdf>, pregledano: 05.06.2016.

²² Angus, A. (2014): Revisiting the Sociology of School Effectiveness: Shaping Education Policy in Technical-Managerial Times, European Educational Research Association, Berlin, dostupno na: <http://www.eeraecer.de/ecer-programmes/conference/19/contribution/32105/>, pregledano: 15.06.2016.

²³ Burušić, J.; Babarović, T.; Šakić Velić, M. (2016): School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations, U: Alfirević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda, Palgrave Macmillan, Rottedam, Houten, str. 5-26. i Scheerens, J. (2013): What is effective schooling? A review of current thought and practice, International Baccalaureate Organization, Washington DC, str. 10-31.

- 7) primjereni resursi poput opremljenih knjižnica ili kvalitetnih udžbenika, usklađeni sa školskim kurikulumom
- 8) često utvrđivanje napretka učenika zbog jačanja njihovih postignuća i djelovanja škole
- 9) jačanje partnerstva između roditelja i škole, umrežavanje škola i njihova suradnja s lokalnom zajednicom
- 10) kohrenetnost mjera obrazovne politike i njihova provedba u praksi
- 11) usklađivanje čimbenika uspješnosti na nivou razreda, škole te uže i šire zajednice.

Osim na izvrsnosti učenika, uspješnost se škole temelji i na smanjivanju razlika u postignućima s obzirom na različitu socioekonomsku pozadinu i iskustva, što ukazuje na prilagođavanje uvjeta za učenje potrebama učenika te optimalni razvoj ljudskih potencijala. U nedavnom izvješću *Why are Quality and Equity in Education Important: Supporting Disadvantaged Students and Schools* iz 2012. godine, kombinaciju izvrsnosti i smanjivanja obrazovnih razlika zagovara i OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj), ukazujući na visoke performanse škola koje pomiruju te pristupe. Posljedice su neuspjeha i odustajanja od školovanja znatne jer završavanje srednjoškolskog obrazovanja (ili više razine) omogućuje bolju zapošljivost te doprinosi formiranju zdravijih stilova življenja, održivosti ekonomije i demokratičnosti, uz manju ovisnost o javnim potporama i ranjivost kod negativnih gospodarskih kretanja. Preporuke za postizanje izvrsnosti uz smanjenje razlika u obrazovnim postignućima uključuju:²⁴

- 1) snižavanje stope ponavljanja razreda čestim testiranjem znanja uz spremnost nastavnika da odgovore obrazovnim potrebama učenika, kao i jačanjem svijesti o troškovima i nepovoljnim učincima ponavljanja na učenike, njihove obitelji i zajednicu
- 2) odgađanje selekcije učenika prema sposobnostima do srednjoškolskog obrazovanja uz jačanje sveobuhvatnog školovanja jer rano grupiranje doprinosi nejednakosti bez poboljšanja prosječnih performansi učenika

²⁴ Burušić, J.; Babarović, T.; Šakić Velić, M. (2016): *School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations*, U: Alfirević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). *School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda*, Palgrave Macmillan, Rottedam, Houten, str. 5-26. i OECD (2012): *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, OECD Publishing, Pariz, dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>, pregledano: 19.04. 2016.

- 3) upravljanje odabirom škole zbog sprječavanja grupiranja učenika prema socioekonomskoj pozadini i sposobnostima (omogućavanje izbora učenicima i roditeljima uz zadržavanje raznolikosti polaznika u učionici, poticanje prihvaćanja učenika u nepovoljnom položaju od strane uspješnih škola, informiranje o mogućnostima upisa itd.)
- 4) prilagođavanje financiranja potrebama učenika i škola uz osiguravanje kvalitetnog obrazovanja, naročito za učenike u nepovoljnom socioekonomskom položaju te one s lošijim obrazovnim postignućima, uzimajući u obzir kako su troškovi njihova školovanja veći
- 5) podršku školama koje uključuju veći broj učenika u nepovoljnom položaju (usavršavanje nastavnika za rad u tim uvjetima, upoznavanje ravnatelja i nastavnika o participativnim tipovima vodstva, jačanje podržavajuće školske klime i okruženja za učenje, implementacija učinkovitih strategija poduke, promicanje umrežavanja i suradnje s roditeljima i zajednicom i dr.)
- 6) osmišljavanje i provođenje srednjoškolskih programa uz promicanje njihova završavanja (između 10 i 30 posto učenika ne stekne srednjoškolsku diplomu pa treba olakšati prijelaz među različitim programima uz zadržavanje kvalitete obrazovanja, povećati stopu završavanja sustavom obrazovanja odraslih, savjetovati učenike o školovanju i ukazati na prednosti nastavljanja školovanja).

1.4. Društvena odgovornost i uloga škola i drugih obrazovnih institucija

Svrha se obrazovanja traži u pripremi za neizvjesne uvjete i promjene tržišta, uz porast konkurentnosti zajednice. Iako liberalna paradigma obrazovanja ističe nužnost standardizacije školovanja na temelju ishoda mjerenih ujednačenim (kvantitativnim) pokazateljima, sve je više neslaganja o takvom obrazovanju kao faktoru ekonomske održivosti. Ujedno se zagovara širenje blagostanja i jednakosti šansi radi jačanja demokratskih i tržišnih kapaciteta. Suradnja škole te ostalih obrazovnih institucija sa zajednicom kroz razne aktivnosti, programe i partnerstva ima dvojaku svrhu – pridonosi realizaciji ciljeva organizacije jačajući ishode učenika praktičnim radom, kao i kapacitiranju zajednice odgovarajući na njene potrebe, naročito usmjeravanjem djelovanja prema osobama u nepovoljnom položaju, socijalno isključenima ili onima u riziku to postati (manjine, osobe s invaliditetom, siromašni i dr.).

Škole pomažu roditeljima, primjerice, u jačanju kompetencija programima učenja jezika, vještina roditeljstva ili primjerene zdravstvene zaštite, kao i psihološkim savjetovanjem te informiranjem o pravima i uslugama za njih i učenike.²⁵ U tom procesu naglasak je na stvaranju partnerstva škole i roditelja u različim nastavnim i izvannastavnim aktivnostima. Neki od načina za stvaranje partnerstva su: angažman roditelja kao predavača za teme koje su zanimljive učenicima i drugim zainteresiranim pojedincima, a za koje roditelji posjeduju kompetencije, aktivna uloga roditelja u školskim tijelima kod donošenja važnih odluka (npr. Kurikulum, odluke o raspodjeli financijskih sredstava, sigurnost), aktivno sudjelovanje zajednice putem volontiranja u različitim aktivnostima vezanim za stvaranje općeg dobra i sl. U ostvarenju partnerstva početnu inicijativu treba imati škola, uz preduvjet dostupnosti i stručnosti osoblja, spremnosti na suradnju i otvorenu komunikaciju te razvoja povjerenja među roditeljima. Takva partnerstva doprinose rezultatima učenika te smanjivanju osipanja i izbjegavanja nastave jer roditelji predstavljaju uzore djeci pa njihova uključenost vodi identifikaciji učenika s ciljevima škole, kao i zbližavanju s djecom u uvjetima sve rjeđeg zajedničkog vremena radi brojnih aktivnosti koje i jedni i drugi svakodnevno obavljaju. U praksi su zastupljena tri modela partnerstva roditelja i škole koja se preklapaju, s tim što je najpovoljnije razvijati ravnopravne odnose:²⁶

- 1) **model stručnjaka** – škola preuzima nadzor i donosi odluke, pridajući malo pažnje stavovima i osjećajima roditelja
- 2) **model premještanja** – nastavnici prihvaćaju roditelje kao izvor informacija, pokušavajući ih obrazovati za pristup djetetu, ali zadržavaju nadzor nad donošenjem odluka
- 3) **model korisnika** – uvažava se pravo roditelja na izbor i odlučivanje o odgoju i obrazovanju svog djeteta (osnova je poštivanje i ravnoteža međuodnosa pa je ovaj model najizgledniji za uspostavu uspješnog partnerstva).

Suradnja s roditeljima i ostalim dionicima najčešće počinje jednostavnim projektima te aktivnostima, a može se i širiti. Osim uzajamnog povjerenja, važna je jasnoća i prihvatljivost ciljeva uključenima, kao i očekivanja jednih od drugih. Moguće je dodatno osnažiti njihove kapacitete obrazujući ih o vještinama suradnje i temama od zajedničkog interesa. Svakako treba uspostaviti i for-

²⁵ Hall, T. (2001): Developing Community-Empowered Schools, NASSP Bulletin, 85(624), str. 82-84.

²⁶ Kosić, A. (2009): Roditelji i nastavnici – partneri u unapređivanju odgojno-obrazovnog procesa u osnovnoj školi, Život i škola, 22(2), str. 227-234.

malizirati procedure tijekom suradnje (sastanci, podjela rada, vođenje i dr.) te upoznati vanjske dionike s pravilima obrazovne institucije.

Uspješnom suradnjom sa zajednicom postiže se „civilna misija obrazovanja“, kako ističe Boyer za sveučilišta koja trebaju razvijati produktivne građane te brinuti o socijalnim, građanskim i moralnim pitanjima.²⁷ Već je pola stoljeća u stručnoj literaturi poznat koncept „učenja zalaganjem u zajednici“ (eng. *service-learning*), koje uključuje organizirane aktivnosti u zajednici temeljem uočenih potreba, i dio je školskih kurikuluma. Važno je učenicima omogućiti razne aktivnosti kako ne bi osjećali prisilu, što može biti nepovoljno za budući građanski angažman (djelovanje tek u slučaju nužnosti ili osobne koristi), poticati njihovo sudjelovanje te analizirati što je poduzeto (seminari, izlaganja, rasprave i sl.).²⁸ Taj se koncept sve češće dovodi u vezu s „društvenim poduzetništvom“ (eng. *social entrepreneurship*), koje proizvode i usluge usmjerava na uklanjanje socijalnih problema, zapošljava osobe u nepovoljnom položaju, djeluje po načelu jedan član – jedan glas i dio ostvarenog profita ulaže u zajednicu, brinući o njenoj integralnoj održivosti.²⁹ Takve aktivnosti postaju sve zastupljenije od 1970-ih uslijed krize socijalne države utemeljene na općim uslugama kao neupitnim pravima građana, fragmentiranja građanskih prava i tenzija među pripadnicima različitih skupina, gubitka povjerenja u političke elite i procesa globalizacije pri kojemu kontrola politike prelazi iz ruku građana u nevidljive i neshvatljive ruke globalnih institucija.³⁰ Ipak, društveno je poduzetništvo nedovoljno povezano s učenjem zalaganjem u zajednici, pa i kod obrazovnih institucija čiji rad uključuje obje vrste djelovanja, za što postoji solidna osnova jer oba koncepta promiču opće dobro zajednice temeljem osobne transformacije te drukčijeg pristupa ekonomiji, ali treba uskladiti

²⁷ Hudson, E. (2013): Educating for Community Change: Higher Education's Proposed Role in Community Transformation through the Federal Promise Neighborhood Policy, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 17(3), str. 109-138.

²⁸ Henderson, A.; Brown, S. D.; Pancer, S. M.; Ellis-Hale, K. (2007): Mandated Community Service in High School and Subsequent Civic Engagement: The Case of the „Double Cohort“ in Ontario, Canada, *Journal of Youth and Adolescence*, 36(7), str. 849-860.

²⁹ Popović, T.; Relja, R.; Gutović, T. (2016): Social Entrepreneurship as (In)visible Work and Business, U: Mašek Tonković, A. (ur.). 5th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia – Vision and Growth, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 799-815.

³⁰ Šimleša, D.; Puđak, J.; Majetić, F.; Bušljeta Tonković, A. (2015): Preko granica. Društvena ekonomija u Europi, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.

obrazovne potrebe s inovativnošću, preuzimanjem rizika i netradicionalnim privređivanjem (vidi tablicu 1).³¹

Tablica 1. Značajke učenja zalaganjem u zajednici i socijalnog poduzetništva

	Učenje zalaganjem u zajednici	Socijalno poduzetništvo
Izvor	obrazovni sektor (kasne 1960-e)	neprofitni sektor (rane 1970-e)
Određenje	obrazovanje	inovacija
Ključne komponente	partnerstvo sa zajednicom pedagogija	preuzimanje rizika stvaranje novih proizvoda i usluga održivost
Ključni principi	osnaživanje zajednice i učenika društvena kritika i promjena	spособnost i kvalitete poduzetnika kritika tradicionalnog neprofitnog sektora
Vrijednosti	refleksivnost i osobna transformacija suradnja zadovoljavanje potreba zajednice	rješavanje socijalnih problema netradicionalni pristup

Izvor: Prilagođeno prema: Lewellyn Jones, A.; Warner, B.; Kiser, P. M. (2010): Service-Learning and Social Entrepreneurship: Finding the Common Ground, Partnerships: A Journal of Service Learning and Civil Engagement, 1(2), str. 1-15.

Prethodne koncepte moguće je povezati s onim „istraživanja temeljena na potrebama zajednice“ (eng. *community-based research*), pri čemu se važnost daje i istraživačkim projektima, a promjene u zajednici uvode na temelju provedenih analiza i rezultata. Takvi projekti mogu biti samostalni nastavni predmeti/kolegiji u programima obrazovnih institucija ili biti dio sadržaja nekih od njih. Doprinosu različitim potrebama zajednice, kao i vještinama učenika/studenata za buduće zaposlenje, iako su njihovi obrazovni ishodi znatno širi te uključuju (vrijedi i kod učenja zalaganjem u zajednici i društvenog poduzetništva, iako su takve aktivnosti mnogo raznovrsnije pa su različiti i njihovi učinci).³²

³¹ Lewellyn Jones, A.; Warner, B.; Kiser, P. M. (2010): Service-Learning and Social Entrepreneurship: Finding the Common Ground, Partnerships, A Journal of Service Learning and Civil Engagement, 1(2), str. 1-15.

³² Lichtenstein, G.; Thorne, T.; Cutforth, N.; Tombari, M. L. (2011): Development of a National Survey to Assess Student Learning Outcomes of Community-Based Research, Journal of Higher Education and Engagement, 2(7), str. 7-34.

- 1) **akademske vještine** postavljanja istraživačkih pitanja, izbora metodologije, prikupljanja podataka te izvještavanja
- 2) **obrazovno iskustvo** kojim se razvija interes i strast za istraživački predmet, usmjeravajući daljnji stručni/profesionalni rad
- 3) **građanski angažman** uz razvijenu empatiju za one u nepovoljnom položaju te svijest o važnosti djelovanja na ublažavanju problema u zajednici i zadovoljavanju njenih potreba
- 4) **stručne/profesionalne vještine** potrebne za obavljanje budućeg posla, poput timskog rada, slušanja drugih, organiziranja sastanaka, rješavanja konflikata, delegiranja zadataka
- 5) **osobni razvoj**, tj. samospoznaja uz promjene u promišljanju i djelovanju (npr. civilna participacija, promjena motiva djelovanja itd.).

1.5. Školstvo: specifičnosti regionalnog, nacionalnog i lokalnog konteksta

Globalizacija mijenja lice škole. Ekonomska utrka na svjetskoj razini te prihvaćanje obrazovanja kao resursa inovativnosti i proizvodnje vodi postupnom gubljenju lokalnih osobitosti škola koje trebaju slijediti znanstveno-tehnička otkrića i usvajati najnovija znanja, što omogućuje konkurentnost na obrazovnom tržištu koje se pluraliziralo, financijski decentraliziralo i privatiziralo zadnjih godina.³³ Tržišno natjecanje vodi obrazovnim reformama koje smanjuju ulaganja u javno obrazovanje, što se opravdava reduciranjem (pre)visokih davanja obrazovanju zbog rezanja troškova, njihove prenamjene i učinkovitosti društvenog sustava. Prebacivanju odgovornosti za obrazovanje s javne vlasti na škole i pojedince – roditelje i (odrasle) učenike, upravo idu u prilog privatizacija i decentralizacija školstva, a javna se davanja često raspoređuju izvanjski određenim i standardiziranim kriterijima uspješnosti.³⁴

Hargreaves i suradnici takve reforme smatraju „novom obrazovnom ortodoksnošću“, koja upućuje na slična rješenja širom svijeta, zanemarujući specifičnosti lokalnog konteksta, koja se izvoze iz gospodarski razvijenijih krajeva Europe i Azije u one slabije razvijene. Njihova je učinkovitost sporna jer takva

³³ Cifrić, I. (2008): Škola između tradicije i modernizacije, U: Pilić, Š. (ur.). Obrazovanje u kontekstu tranzicije, Biblioteka Školskog vjesnika, Split, str. 134.

³⁴ Sahlberg, P. (2004): Teaching and Globalization, *Managing Global Transitions*, 2(1): 65-83.

nastojanja ne vode smanjivanju razlika u obrazovnim postignućima učenika. Također, širi se zabrinutost kako pretjerana standardizacija obrazovanja ne vodi jačanju kapaciteta demokratskog građanstva i ekonomiji znanja koja traži kreativnost, a ne repetitivnost znanja. Nastavnici i učenici brinu o postignućima na testovima, a ne razumijevanju gradiva, što zapravo osnažuje obrazovna okolina.³⁵

Stvaranje umreženog svijeta putem informacijske tehnologije doprinijelo je kretanju ljudi zbog posla, brojnih obveza, dokolice i življenja, što traži suživot pojedinaca raznih vjerskih uvjerenja, seksualnih usmjerenja, običaja, obiteljskih praksi itd. Štoviše, informacijska je tehnologija brzinom posredovanja sadržaja dovela do fragmentiranja identiteta u toj mjeri da članovi većinske kulture s nekog područja imaju bitno različita uvjerenja i obrasce ponašanja. U tim uvjetima, socijalna je održivost jedino moguća njegovanjem interkulturalnog dijaloga te uvažavanje različitih, pri čemu škola treba osnaživati takvu „simbiozofiju“ kao interkulturalno osjetljiva institucija koja pozitivno vrednuje razlike, dijalog i razmjenu pripadnika različitih kultura, brinući o najboljim interesima učenika i pripremajući ih na suradnju u zajednici. Takva škola socijalizira učenike putem dvaju osnovnih načela:³⁶

- 1) **Uvažavanje tuđih mišljenja, perspektiva i iskustava:** Uz priznavanje razlika, potrebno je uvažavanje pregovaranjem o njima radi smislenog dijeljenja razlika. Djeca stižu iz vrlo različitih obiteljskih i kulturalnih sredina pa treba poticati iznošenje njihovih iskustava te uključivati poznate (domaće) im sadržaje u nastavu i izvannastavne aktivnosti kako bi izbjegli deklarativni interkulturalizam, tj. njegov privid u školskoj sredini.
- 2) **Rekonstrukcija znanja:** Kritičko propitivanje znanja, informacija i praksi koje nastavnici i učenici donose u školu, kao i sadržaja propisanih kurikulumom. Time se učenicima pokazuje da odmalena trebaju sudjelovati u zajednici, vrednujući i uvažavajući potrebe drugih. Studije unutar sociologije djetinjstva ukazuju na velike razlike među djecom koja, iako nisu posve fizički, psihički ili emocionalno zrela, nisu nečije vlasništvo ili posve ovisni pojedinci. Jasno prisutni i danas, njihovo podređivanje i kontrola trebaju imati mjeru uz uvažavanje dječjih glasova

³⁵ Ibid., str. 73.

³⁶ Širanović, A. (2012): Dijalog s učenicima: temeljna odrednica interkulturalno osjetljive škole, Pedagoški istraživanja, 9(1-2), str. 191-203. i Mayall, B. (2001): The sociology of childhood in relation to children's rights, The International Journal of Children's Rights, 8(3), str. 243-259.

jer pretjerana zaštita i izuzimanje od donošenja odluka vodi sužavanju iskustava iz kojih mogu učiti. Učenici sigurno neće biti jednako zainteresirani i sudjelovati u svakoj raspravi, ali to je posve drugačije od sredine u kojoj ih se ne pita što misle ili kako bi odlučili.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Castells, M. (2000): Uspon umreženog društva, Golden Marketing, Zagreb.
- Chapman, C.; Muijs, D.; Sammons, P.; Teddlie, C. (2015): The Routledge international handbook of educational effectiveness and improvement: research, policy, and practice, Routledge, London, New York.
- Hargreaves, A.; Lieberman, A.; Fullan, M.; Hopkins, D (2010): Second International Handbook of Educational Change, Springer, London, New York.
- Stehr, N. (1997): Knowledge Societies, SAGE, London.

PITANJA

1. Objasnite ulogu znanja unutar pet razvojnih koncepcija suvremenog društva.
2. Nabrojite i pojasnite ključne kompetencije cjeloživotnog učenja.
3. Što uključuje birokratizacija škola?
4. Što podrazumijeva organizirana anarhija i koje značajke obuhvaća u školama?
5. Nabrojite i pojasnite elemente škole kao otvorenog sustava.
6. Nabrojite čimbenike uspješnosti škola.
7. Zašto je važno smanjivati razlike u obrazovnim postignućima učenika te koje su preporuke za smanjivanje tih razlika i postizanje izvrsnosti?
8. Objasnite modele partnerstava škole i roditelja.
9. Pojasnite mogućnosti povezivanja učenja zalaganjem u zajednici s društvenim poduzetništvom.
10. Koji su obrazovni ishodi istraživanja temeljni na potrebama zajednice?
11. Objasnite načela interkulturno osjetljive škole.

LITERATURA

1. Abercrombie; N.; Hill, S.; Turner, B. S. (2006): The Penguin Dictionary of Sociology, Penguin Books Ltd., London.
2. Angus, A. (2014): Revisiting the Sociology of School Effectiveness: Shaping Education Policy in Technical-Managerial Times, European Educational Research Association, Berlin, preuzeto s: <http://www.eera-ecer.de/ecer-programmes/conference/19/contribution/32105/>
3. Angus, L. (1993): The Sociology of School Effectiveness, British Journal of Sociology of Education, 14(3), str. 333-345.
4. Bognar, B. (2003): Škola na prijelazu iz industrijskog u postindustrijsko društvo, Metodčki ogledi, 10(2), str. 9-24.
5. Brčić Kuljiš, M.; Lunić, A. (2016): The Democratic Context of School Governance: External and Internal Stakeholders' Perspectives, U: Alfrević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda, Palgrave Macmillan, Rotterdam, Houten, str. 125-144.
6. Burušić, J.; Babarović, T.; Šakić Velić, M. (2016): School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations, U: Alfrević, N.; Burušić, J.; Pavičić, J.; Relja, R. (ur.). School Effectiveness and Educational Management, Towards a South-Eastern Europe Research and Public Policy Agenda, Palgrave Macmillan, Rotterdam, Houten, str. 5-26.
7. Cifrić, I. (2008): Škola između tradicije i modernizacije, U: Pilić, Š. (ur.). Obrazovanje u kontekstu tranzicije, Biblioteka Školskog vjesnika, Split, str. 129-147.
8. Crespi, F. (2006): Sociologija kulture, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, Zagreb.
9. European Commission (2006): Recommendation of the European Parliament and the Council on Key Competences for Lifelong Learning, Official Journal of the European Union, 394(49), str. 1-18.
10. Hall, T. (2001): Developing Community-Empowered Schools, NASSP Bulletin, 85(624), str. 82-84.
11. Henderson, A.; Brown, S. D.; Pancer, S. M.; Ellis-Hale, K. (2007): Mandated Community Service in High School and Subsequent Civic Engagement:

The Case of the „Double Cohort“ in Ontario, Canada, *Journal of Youth and Adolescence*, 36(7), str. 849-860.

12. Hudson, E. (2013): Educating for Community Change: Higher Education's Proposed Role in Community Transformation through the Federal Promise Neighborhood Policy, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 17(3), str. 109-138.
13. Kosić, A. (2009): Roditelji i nastavnici – partneri u unapređivanju odgojno-obrazovnog procesa u osnovnoj školi, *Život i škola*, 22(2), str. 227-234.
14. Larson, R. L. (2011): *Changing Schools Inside Out*, Rowman & Littlefield Education, Plymouth.
15. Lewellyn Jones, A.; Warner, B.; Kiser, P. M: (2010): Service-Learning and Social Entrepreneurship: Finding the Common Ground, *Partnerships, A Journal of Service Learning and Civil Engagement*, 1(2), str. 1-15.
16. Lichtenstein, G.; Thorne, T.; Cutforth, N.; Tombari, M. L. (2011): Development of a National Survey to Assess Student Learning Outcomes of Community-Based Research, *Journal of Higher Education and Engagement*, 2(7), str. 7-34.
17. Matijević, M. (2014): Učitelji, nastavnici i pedagozi između ciljeva i evaluacije u nastavi, *Pedagogijska istraživanja*, 11(1), str. 59-76.
18. Mayall, B. (2001): The sociology of childhood in relation to children's rights, *The International Journal of Children's Rights*, 8(3), str. 243-259.
19. Pastuović, N. (2009): Kvaliteta hrvatskog obrazovanja, *Napredak: časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 150(3-4), str. 320-340.
20. Popović, T.; Relja, R.; Gutović, T. (2016): Social Entrepreneurship as (In) visible Work and Business, U: Mašek Tonković, A. (ur.). 5th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia – Vision and Growth, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 799-815.
21. OECD (2012): *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, OECD Publishing, Pariz, preuzeto s: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>
22. Sahlberg, P. (2004): Teaching and Globalization, *Managing Global Transitions*, 2(1): 65-83.
23. Schaffer, R. T. (2004): *Sociology Matters*, McGraw-Hill, New York.

24. Scheerens, J. (2013): What is effective schooling? A review of current thought and practice, International Baccalaureate Organization, Washington DC.
25. Scheerens, J. (2000): Improving School Effectiveness, UNESCO, Pariz.
26. Šimleša, D.; Puđak, J.; Majetić, F.; Bušljeta Tonković, A. (2015): Preko granica. Društvena ekonomija u Europi, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
27. Širanović, A. (2012): Dijalog s učenicima: temeljna odrednica interkulturno osjetljive škole, Pedagogijska istraživanja, 9(1-2), str. 191-203.
28. Tot, D. (2010): Učeničke kompetencije i suvremena nastava, Odgojne znanosti, 12(1), 65-78.
29. Van Roekel, D. (2013): Multiple Indicators of School Effectiveness, NEA Policy Brief, Washington DC, preuzeto s: <http://www.nea.org/assets/docs/NEAPolicyBriefMultipleMeasures.pdf>
30. Wills, P.; McKenzie, S.; Harris, R. (2009): Challenges in Adult and Vocational Education for Social Sustainability, U: Wills, P.; McKenzie, S.; Harris, R. (ur.). Rethinking Work and Learning: Adult and Vocational Education for Social Sustainability, Springer Netherlands, Rotterdam, Houten, str. 1-9.

2. OSNOVE UPRAVLJANJA I ODLUČIVANJA: IZDVOJENA PODRUČJA

Morana Fudurić, Nikola Drašković

2.1. Menadžment

2.1.1. Uvod

Bez obzira je li riječ o profitnom ili neprofitnom sektoru, organizacije raspolažu određenim potencijalima i resursima. Međutim, njihovo stavljanje u funkciju zahtjeva određene vještine i znanja. Drugim riječima, svakoj organizaciji potreban je menadžment kako bi se učinkovito iskoristili njeni potencijali i resursi. Umjesto primarne brige o obrazovanju i odgoju učenika, ravnatelj ustanove mora, bez sumnje, biti i dobar menadžer.

Menadžment možemo definirati kao postizanje organizacijskih ciljeva na efikasan i efektivan način, pomoću planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja raspoloživih resursa i potencijala, u uvjetima promjenjivog mikro i makro okruženja.³⁷ Osobe koje se bave menadžmentom nazivamo menadžerima. Kao što proizlazi iz navedene definicije, bitne značajke menadžmenta su:

- **Organizacijski ciljevi**, zapravo, predstavljaju kvantificirani opis željenog stanja organizacije u nekom budućem periodu. Npr. povećanje prihoda za 10% u narednoj godini, uz 15% rasta broja korisnika usluge. Njihovim se ostvarenjem ili neostvarenjem ocjenjuje uspješnost menadžmenta i menadžera. Organizacija je ekonomski i socijalni sustav trajne povezanosti i interakcije zaposlenika i radnih zadataka.
- **Efikasnost** se odnosi na odnosu uloženog i ostvarenog, odnosno riječ je o nastojanju da se sa što manje uložених resursa postigne što više. *Efektivnost* se odnosi na nastojanje da se s raspoloživim resursima postigne što više, odnosno riječ je o usredotočenosti na povećanje pro-

³⁷ Prilagođeno prema: Daft, R.L. (2014): Management, 12th edition, Cengage Learning, Boston, str. 5.

duktivnosti. Drugim riječima, efikasan menadžer smanjuje troškove dok efektivan menadžer povećava profit povećanjem produktivnosti. Naravno, u praksi je potrebno postići balans između efikasnosti i efektivnosti, s obzirom na ograničenost resursa.

- **Planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje** predstavljaju temeljne menadžerske aktivnosti pomoću kojih se ostvaruju organizacijski ciljevi. Te se aktivnosti odnose na resurse i potencijale s kojima neka organizacija raspolaže. Dok se resursima, uglavnom, smatraju raspoloživa financijska i materijalna sredstva s kojima organizacija raspolaže, potencijalima se smatraju zaposlenici. Resursi su, po svojoj prirodi, ograničeni i konačni, dok se zaposlenici razvijaju tijekom vremena edukacijom i treninzima, čime raste njihovo znanje i obučenost, a samim time i njihova vrijednost za organizaciju.
- **Mikro i makro** okruženje podrazumijeva dvije opće razine okruženja u kojem djeluje određena organizacija. Mikro ili neposredno okruženje odnosi se na klijente, konkurenciju, dobavljače i posrednike dok se makro ili posredno okruženje odnosi na snage kao što su gospodarstvo, demografska kretanja, politika, pravni okvir, tehnologija, kultura i prirodni okoliš.³⁸ Bitno je napomenuti da svaki od elemenata okruženja ima određeni utjecaj na organizaciju, odnosno sam se menadžerski proces vrši u uvjetima dinamičnog, promjenjivog i, nadasve, neizvjesnog okruženja, što od menadžera zahtjeva stalnu prilagodbu i budno praćenje procesa i događaja u okruženju.

U kontekstu organizacije, zadatak je menadžmenta, u menadžerskom procesu, ostvariti organizacijske ciljeve. Međutim, menadžeri to ne mogu ostvariti sami. Iz tog se razloga, zaposlenici dijele u dvije skupine: oni koji upravljaju ili rukovode, te oni koji izvršavaju zadatke. Taj se princip lako može ilustrirati na primjeru funkcioniranja velikog orkestra. Da bi svi pojedinačni instrumenti zvučali usklađeno, potrebno je stručno vodstvo u formi dirigenta koji nadzire i usmjerava sve članove orkestra kako bi njihov zajednički napor rezultirao usklađenom izvedbom neke kompozicije. Dirigent ne svira niti jedan instrument u orkestru, on samo rukovodi orkestrom. Članovi orkestra sviraju instrumente u skladu s naputcima dirigenta. Iako usklađenost i kvaliteta svakog orkestra u velikoj mjeri ovisi o pojedinačnoj kvaliteti njegovih članova, odgo-

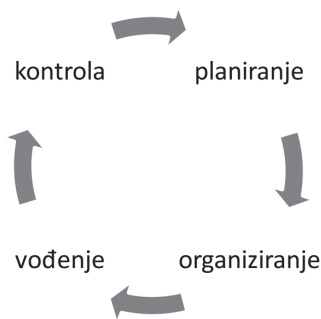
³⁸ Previšić, J. ur. (2011): Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 496.

vornost za lošu izvedbu snosi dirigent. Tako je u svakoj organizaciji. Izvršitelji obavljaju zadatke u skladu s naputcima menadžera i o njihovu zalaganju i kvaliteti rada ovisi postizanje organizacijskih ciljeva. No, u konačnici, ukoliko organizacija ne funkcionira u skladu s ciljevima, utoliko je odgovornost na menadžeru.

2.1.2. Menadžerski proces

Kao što je već i spomenuto, menadžerski se proces sastoji od planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. Pri tome valja napomenuti da je riječ o kontinuiranom procesu koji ne prestaje, kao što je vidljivo i na slici 2.

Slika 2: Menadžerske funkcije



Izvor: Prilagođeno prema: Buble, M. (2000):
Management. Ekonomski fakultet, Split

Početna je faza menadžerskog procesa planiranje. Planiranje se odnosi na kreiranje i definiranje organizacijskih ciljeva uz neizbježno uvažavanje okruženja u kojem organizacija djeluje. Baš na temelju čimbenika iz okruženja postavljaju se ciljevi i donose odluke na koji način, kojim resursima i kakvim aktivnostima će se ciljevi ostvariti.³⁹ Planiranjem, zapravo, opisujemo neko željeno ili ciljano buduće stanje organizacije. Primjerice, poduzeće može pla-

³⁹ Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Organizacijska teorija. Informator, Zagreb, str. 231.

nirati proizvodnju proizvoda A u narednoj godini u količini od 100.000 komada ili srednja škola može za sljedeću školsku godinu planirati upis 150 učenika u prvi razred.

Prilikom postavljanja ciljeva poželjno je voditi se akronimom SMART (tablica 2). Dakle, ciljevi trebaju biti specifični, odnosno precizno definirani, mjerljivi, ostvarivi i relevantni, uz definiranje određenog vremenskog okvira unutar kojeg se očekuje njihovo ostvarenje.

Tablica 2: SMART ciljevi

S	<i>specific</i>	specifični	Mora se precizno definirati što se i zašto želi postići.
M	<i>measurable</i>	mjerljivi	Ciljevi moraju biti kvantitativni, odnosno mora biti omogućeno mjerenje vrijednosti sadašnjeg i željenog stanja nekog parametra.
A	<i>achievable</i>	ostvarivi	Ciljevi moraju biti ambiciozno postavljeni, ali i dostižni.
R	<i>relevant</i>	relevantni	Cilj mora biti smislen, odnosno važan za organizaciju ili za rješavanje nekog problema.
T	<i>time-bound</i>	vremenski određeni	Jasno se mora odrediti vremenski okvir unutar kojeg se cilj treba ostvariti.

Izvor: Prilagođeno prema Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004) Marketing, Adverta, Zagreb

Druga je faza menadžerskog procesa organiziranje. Kod *organiziranja* se moraju uskladiti postojeći organizacijski resursi i prepoznati potencijali organizacije kako bi konačan (željeni) rezultat bio optimalan.⁴⁰ U toj fazi, menadžer mora angažirati resurse i potencijale s kojima organizacija raspolaže da se na efikasan i efektivan način ostvare planirani ciljevi. Primjerice, poduzeće koje je planiralo proizvesti 100.000 komada proizvoda A, u fazi se organizacije moraju donijeti odluke vezane uz, na primjer, strojeve, sirovine, repromaterijal, energiju i radnike koji će biti angažirani kako bi se proizvela planirana količi-

⁴⁰ Prilagođeno prema: Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004): Organizacija, 2. izdanje, TIVA, Varaždin, str. 7.

na. Srednja škola, koja planira upisati 150 učenika u prvi razred, mora za provođenje nastave osigurati potreban broj učionica, opreme te nastavnika.

Vođenje se može definirati kao proces u kojem pojedinac svojim aktivnostima i stavovima utječe na grupu (više pojedinaca) sa svrhom ostvarenja zajedničkog, unaprijed definiranog, cilja.⁴¹ Bivši američki predsjednik i general, Dwight D. Eisenhower, definirao je vođenje kao umjetnost utjecanja da netko drugi napravi ono što želite da bude napravljeno zato jer sam to želi.⁴² Upravo iz razloga što se vođenje odnosi na ljude, odnosno potencijale u organizaciji, ono spada u najzahtjevnije i najsloženije menadžerske aktivnosti. Motiviranje i usmjeravanje zaposlenih te razvijanje njihovih potencijala zahtjeva značajan angažman menadžera, ali čitav niz znanja i vještina, poput poznavanja psihologije, komunikacijskih vještina, vještina vođenja timova, razvijene empatije i dr. Da bi poduzeće proizvelo 100.000 komada proizvoda A u ograničenom vremenu, osim podjele zaduženja, menadžer mora i motivirati te nagraditi izvršitelje kako bi proizvod bio adekvatne kvalitete, kako bi produktivnost bila dovoljno visoka, te kako bi se ukupna količina proizvela na vrijeme. Zadovoljan radnik je, bez sumnje, i puno produktivniji i korisniji za poduzeće. Učinkovito srednjoškolsko obrazovanje te zadovoljstvo učenika sa svojim nastavnicima, zasigurno je jedan od ciljeva koji se može očekivati u kontekstu našeg drugog praktičnog primjera. Da bi nastavnici pridonijeli tim ciljevima, menadžment ih mora u određenoj mjeri usmjeravati, ali i motivirati kako bi sa što više entuzijazma i angažiranosti obavljali svoje radne zadatke.

Kontrola je nužna u menadžerskom procesu kako bi se ustanovilo ostvaruju li se planirani ciljevi te daju li mjere koje se provode s ciljem unapređenja procesa rezultat. Drugim riječima, kontrola kao jedna od ključnih faza menadžerskog procesa podrazumijeva nadzor nad aktivnostima i procesima organizacije. Svrha je kontrole kontinuirana provjera je li organizacija na pravom putu kako bi mogla ostvariti postavljene ciljeve.⁴³ Na temelju provedene kontrole menadžer je u mogućnosti korigirati pojedine faze procesa, kako bi se osiguralo ispunjenje planiranih ciljeva, ali i promijeniti planove ako se pokaže da su ciljevi preambiciozni, odnosno, neostvarivi u zadanom vremenskom okviru.

⁴¹ Barabaš-Seršić, S. i dr. (2009): Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, str. 45.

⁴² Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.

⁴³ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 78.

Kontrola se mora obavljati kontinuirano, a ne samo na kraju procesa. Na primjeru proizvodnje 100.000 komada proizvoda A možemo govoriti o više različitih kontrola. Ukoliko je, primjerice, za proizvodnju 100.000 komada proizvoda A potrebno deset radnih dana, utoliko je očito da dnevna proizvodnja mora iznositi 10.000 komada te da na dnevnoj razini treba kontrolirati produktivnost, odnosno ostvarenje plana. Nadalje, zasigurno je potrebna i kontrola kvalitete proizvoda, što se može ostvariti kontroliranjem različitih parametara proizvoda (npr. dimenzije, težina, funkcionalnost i dr.), pri čemu se proizvodi koji ne zadovoljavaju odmah odvajaju već u procesu proizvodnje. U kontekstu drugog primjera, kontrola je nešto kompleksnija i možda ju je teže provoditi. Zadovoljstvo učenika srednjoškolskim obrazovanjem može se mjeriti pomoću anketnih upitnika, no ta se aktivnost najčešće provodi na kraju školske godine pa je onda već prekasno da se uvode neke promjene. Drugi bi način kontrole mogao uključivati otvaranje posebne e-mail adrese na koju učenici mogu kroz godinu slati svoje komentare i prijedloge za poboljšanje učinkovitosti nastave.

2.1.3. Menadžer i odlučivanje

Donošenje odluka spada u svakodnevnu aktivnost menadžera. Ovisno o složenosti problema koji se rješava te mogućih posljedica, razlikujemo programirane ili rutinske te neprogramirane ili nerutinske odluke. Programirane se odluke odnose na rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju.⁴⁴ Primjerice, u situaciji kada u uredu ponestane papira nastaje problem koji se rješava rutinski, odnosno programiranom se odlukom naruči određena količina papira. Programirane su odluke one koje se donose u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju, pri čemu ne postoje poznati postupci i modeli donošenja odluka.⁴⁵ Primjerice, kad neka edukacijska ustanova odlučuje o izgradnji dodatnih učionica zbog mogućeg povećanja broja učenika u bližoj budućnosti, riječ je o potpuno novoj situaciji, pri čemu se donosi neprogramirana odluka.

Uz različite se razine menadžmenta vežu i različite razine odgovornosti, te time i vrste odluka s kojima se susreću (slika 3). Institucijske ili strateške odluke od najvećeg su značaja za organizaciju te je za njihovo donošenje odgovoran vrhovni menadžment. Srednji menadžment donosi odluke nižeg reda, odnosno organi-

⁴⁴ Sikavica, P. i dr. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 58.

⁴⁵ Ibid.

zacijske ili taktičke odluke, koje služe da se preko njih realiziraju strateške odluke. Operativne odluke su odluke najnižeg reda i tiču se svakodnevnih aktivnosti.

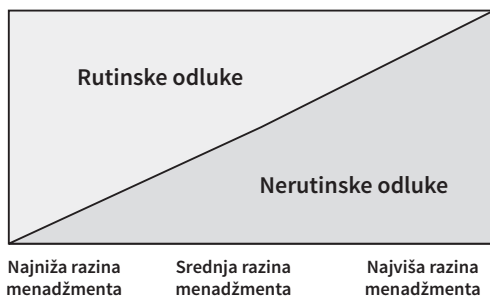
Slika 3: Vrste odluka i razine menadžmenta



Izvor: prilagođeno prema: Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment: Teorijamenadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia d.o.o, Zagreb

S obzirom da je riječ o rješavanju rutinskih problema, uglavnom je riječ o programiranim odlukama koje mogu donositi najniže razine menadžmenta, ali i izvršitelji ako raspoložu adekvatnim uputama. Uglavnom, najviše razine menadžmenta daleko su više usredotočene na nerutinske odluke dok kod najnižih razina dominiraju rutinske odluke (slika 4).

Slika 4: Odnos rutinskih i nerutinskih odluka u organizaciji



Izvor: Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia d.o.o, Zagreb, str. 225.

2.1.4. Menadžerski stilovi

Velik dio vremena menadžeri posvećuju vođenju i motiviranju zaposlenika te interakciji s njima, pri čemu do izražaja dolaze i neke osobne karakteristike, odnosno stilovi vođenja. Generalno gledajući, možemo razlikovati dva osnovna i oprečna stila vođenja – autokratski i demokratski.

Autokratski stil karakterizira postojanje strogo formalnog sustava naređivanja odozgo prema dolje, pri čemu je sva vlast u rukama jedne osobe. Zadatci se moraju obavljati prema preciznim naputcima, pri čemu je, često, uspostavljen i sustav nagrađivanja i kazni. Autokratski stil ne pridaje pažnju razmišljanjima i sugestijama podređenih zaposlenika, te se može pokazati učinkovitim u vrlo malim organizacijama. Međutim, autokratski stil ima i niz negativnih učinaka, poput obeshrabrivanja inicijativa i samostalnosti, degradiranja značaja srednjeg menadžmenta te negativnog učinka na samopouzdanje i zadovoljstvo zaposlenika.⁴⁶

Kod demokratskog ili participativnog stila menadžeri u odlučivanje uključuju i druge zaposlenike iako na kraju mogu i sami donijeti konačnu odluku.⁴⁷ Demokratski se stil odlučivanja bazira na timskom radu i, načelno, podrazumijeva veću razinu zadovoljstva te motiviranosti zaposlenika. Iako sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju može imati izrazito pozitivan utjecaj, to može biti i vremenski zahtjevno te vrlo naporno za menadžera, osobito kada u odlučivanju sudjeluje velik broj zaposlenika s različitim stavovima.

Naravno, postoje i drugi stilovi vođenja koji kombiniraju karakteristike autokratskog i demokratskog stila, a možemo i spomenuti tzv. slobodan stil ili *laissez-faire* koji podrazumijeva isključenost menadžera pri odlučivanju ili njegovo vrlo ograničeno pružanje uputa. Kod slobodnog stila zaposlenici sami donose odluke, pri čemu imaju maksimalnu slobodu. Primjena je ovog stila dosta ograničena u gospodarstvu, no dosta je zastupljena na visokoškolskim ustanovama i u sredinama gdje se nastoji potaknuti individualna kreativnost.

S obzirom da svaki od opisanih menadžerskih stilova ima prednosti i nedostataka, ne možemo govoriti o optimalnom stilu, već je ispravnije reći da svaki od stilova može pokazati dobre rezultate u određenom kontekstu, odnosno

⁴⁶ Prilagođeno prema: Khan, M.S. i dr. (2015): *The Styles of Leadership: A Critical Review*, Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 3, str. 87-92.

⁴⁷ Chambers Clark, C. (2009): *Creative Nursing Leadership and Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, str. 8.

situaciji, pa tako govorimo o kontingencijskom stilu, odnosno prilagođavanju stila vođenja situaciji.⁴⁸ Primjerice, autokratski stil je, zapravo, poželjan kod novih zaposlenika koji još nisu upoznati s procesima unutar organizacije i kojima je potrebno intenzivno vođenje. Povremeno uvođenje autokratskog stila poželjno je i u situaciji kad se menadžeri ne mogu dogovoriti oko neke odluke. U takvim situacijama očekuje se da će hijerarhijski najviši menadžer „presjeći“ te donijeti odluku. Međutim, u većini vremena, glavni menadžer mora nižem menadžmentu osigurati sudjelovanje u odlučivanju kroz delegiranje ovlasti i konzultiranje oko optimalnog rješenja. Na taj se način stvara i održava pozitivna organizacijska kultura što uvelike doprinosi zadovoljstvu zaposlenika.

2.1.5. Osobine dobrog menadžera

Dobar menadžer nije nužno samo dobar zapovjednik, već je dobar vođa koji nadahnjuje i motivira zaposlenike koji ga zbog njegovih osobina i karizme poštuju i slijede.⁴⁹ Dobar menadžer daje priliku drugima, delegira svoje ovlasti i otvoren je za sugestije drugih. On je dobar komunikator. Pažljivo kritizira, ali i dijeli pohvale za dobre ideje i dobre rezultate. Nadalje, dobar se menadžer trudi razumjeti druge te svoj pristup i stil vođenja prilagođava situaciji i osobinama zaposlenika, nastojeći pri tome iz njih „izvući“ ono najbolje te ih motivirati da se i sami dalje razvijaju. Za dobrog je menadžera karakteristično da osluškuje okolinu, da djeluje proaktivno, te da upravlja situacijom, odnosno da ne dozvoljava da situacija upravlja njime.

Naravno, ne postoji idealan menadžer jer svatko od nas ima dobre strane i snage, ali uvijek se mogu naći i određene mane i nedostaci. Dobar je menadžer svjestan svojih slabosti i sve čini kako bi ih kompenzirao, odnosno umanjio njihov utjecaj. Tu, prije svega, pomaže stvaranje multidisciplinarnih timova, čiji članovi djeluju kao savjetnici menadžeru prilikom donošenja odluka. Dobar će menadžer uvijek pitati za savjet i cijenit će drugačije mišljenje o nekom problemu jer druga osoba može pružiti drugu perspektivu, odnosno problemu pristupiti s neke druge strane. Kad su, primjerice, upitali bivšeg predsjednika SAD-a Billa Clintona slažu li se njegovi savjetnici uvijek s njim, on je odgovorio da ne jer mu ne trebaju savjetnici koji misle isto kao on.

⁴⁸ Prilagođeno prema: Pavičić, J.; Alfirić, N.; Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 125.

⁴⁹ Prilagođeno prema: Daft, R.L. (2012): New Era of Management, 10th ed, South-Western/Cengage Learning, str. 451.

Iako postoje teorije koje tvrde da se veliki vođe rađaju i da je riječ o urođenim osobinama, potrebno je naglasiti da dobar menadžer nije samo dobar vođa. On mora posjedovati i određena znanja o poslovanju, vođenju organizacije, sustavu izvještavanja i mjerenju učinkovitosti, relevantnom zakonodavstvu i sl. Dakle, nužna je i naobrazba koja mora biti kombinacija formalne, neformalne i informativne. Formalna se naobrazba dobiva školskim i visokoškolskim sustavom, pri čemu obrazovni programi mogu biti ili više naklonjeni teoretskim ili praktičnim znanjima. Međutim, iz više razloga, dobivanjem visokoškolske titule ne završava proces naobrazbe. Kao prvo, u sustavu se formalne naobrazbe ne dobiju sva potrebna znanja za obavljanje vrlo specifičnih radnih zadataka unutar neke organizacije. Iz tog razloga, potrebno je i dodatno, neformalno obrazovanje u obliku seminara, obuka, tečaja, treninga te drugih obrazovnih programa koje i same organizacije često organiziraju za svoje zaposlenike. Nadalje, okruženje u kojem djelujemo mijenja se izrazito brzo te i to zahtjeva kontinuirano savladavanje novih znanja i tehnika, što nas dovodi do potrebe za cjeloživotnim obrazovanjem. Dobar se menadžer mora i kontinuirano informirati o stvarima iz užeg i šireg djelokruga, kako bi mogao proaktivno djelovati i upravljati situacijom. Menadžerske aktivnosti i procesi u odgojno-obrazovnim ustanovama, posebice u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima detaljnije će biti obrađeni u poglavlju 4.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa, Zagreb.
- Certo, S. C.; Certo, S.T. (2009): Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb.
- Heller, R., ur. (2003): Priručnik za menadžere, Profil International, Zagreb.
- Northouse, P. G. (2010): Vodstvo, 4. izdanje, Mate, Zagreb.

PITANJA

1. Koje čimbenike podrazumijeva mikro, a koje makro okruženje?
2. Od kojih se faza sastoji menadžerski proces?
3. Ako se vodimo akronimom SMART, kakvi moraju biti ciljevi?
4. Koja je razlika između programiranih i neprogramiranih odluka?
5. Koja je razlika između autokratskog i demokratskog stila vođenja?
6. Koje su najvažnije osobine dobrog menadžera?

2.2. Marketing

2.2.1. Uvod

U svakodnevnom se životu marketing često povezuje i izjednačava s oglašavanjem i promocijom. S jedne je strane to i logično jer smo tom dijelu marketinga najviše izloženi, i to na svakodnevnoj bazi. Marketing je, međutim, puno više od toga. Ako ste, primjerice, ikada razgovarali s potencijalnim i postojećim kupcima kako bi znali kakav proizvod ili uslugu ponuditi, također ste se bavili marketingom.

Definicija i pogled na marketing s vremenom se mijenjala, kako se mijenjala i njegova važnost i uloga u organizacijama. 50-ih i 60-ih godina u fokusu je marketinga bila razmjena, odnosno niz transakcija, prodaja i profit. S druge strane, danas je u fokusu marketinga izgradnja dugoročnih odnosa s potrošačima te razvoj i upravljanje strateškim savezima s partnerima.⁵⁰ Ono što svakako možemo reći jest da je u srži marketinga tržište (*uočite marketing, eng. market = tržište*). Tko su sudionici na tržištu, odnosno, naši potrošači? Koje su njihove osobine? Što žele? Gdje to žele kupiti? Koliko žele platiti? Kako komunicirati s njima? Tko im još nudi iste ili slične proizvode? Iz navedenih pitanja proizlazi i definicija marketinga. Marketing je, dakle, set aktivnosti, institucija i procesa usmjerenih prema stvaranju, komunikaciji, isporuci i razmjeni vrijednosti za potrošače, klijente, partnere te društvo u cjelini.⁵¹

Marketing se kao proces sastoji od skupine aktivnosti koje omogućuju razvoj onih proizvoda ili usluga potrebnih potrošačima. Dakle, prvo je potrebno znati kakvo je stanje na tržištu, odnosno, istražiti tržišne prilike, potom identificirati one skupine potrošača kojima će proizvod biti namijenjen te oblikovati i implementirati marketinšku strategiju (uključujući i sve detalje vezane uz proizvod, njegovu cijenu, distribuciju i promociju).⁵² Kada govorimo o marketingu kao procesu, bitno je naglasiti da postoji određena logika i sljedivost među fazama, te da se ni u kojem slučaju ne preporučuje „preskakati“ faze procesa, jer to može dovesti do pogrešnih zaključaka, te loših strateških i taktičkih odluka koje će puno više opteretiti organizaciju nego pomoći u njenom daljnjem

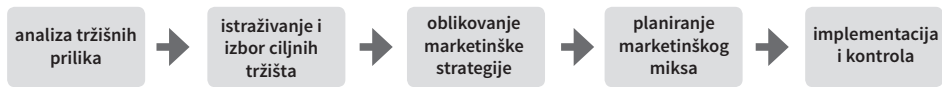
⁵⁰ Prema: Webster Jr, F. E. (1992): The changing role of marketing in the corporation, Journal of Marketing, 56, 1-17.

⁵¹ Prilagođeno prema: American Marketing Association, “About AMA: Definition of Marketing,” dostupno na: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, pregledano: 10.06.2016.

⁵² Prema: Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2013): Contemporary marketing, Cengage learning, str. 34-39.

rastu i razvoju. Isto tako, važno je napomenuti da, dok s jedne strane mi našim potrošačima isporučujemo određene proizvode, usluge i vrijednosti, jednako tako od potrošača dobivamo povratne informacije važne za razvoj strategije marketinga u idućem razdoblju (slika 5).

Slika 5: Proces marketinga



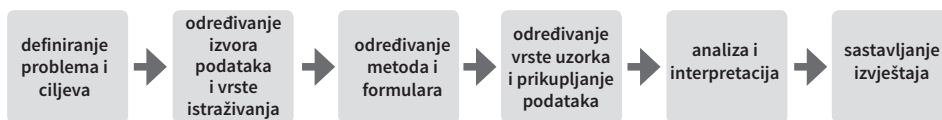
Izvor: Prilagođeno prema: Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2013): Contemporary marketing, Cengage learning, str. 37-39.

U nastavku poglavlja ukratko ćemo se osvrnuti na svaku od navedenih faza, s posebnim naglaskom na analizu tržišnih prilika: segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje te planiranje marketinškog miksa.

2.2.2. Istraživanje tržišta i ponašanje potrošača

Kao što smo ranije naveli, istraživanje tržišta jedna je od početnih faza procesa marketinga. Razlog je jednostavan – da bismo mogli donijeti bilo kakvu marketinšku (pa i poslovnu odluku), potrebne su nam pravovremene, točne i što konkretnije informacije. Sukladno tome, istraživanje tržišta predstavlja „unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pronalaženja informacija bitnih za donošenje (marketinških) odluka o upravljanju marketingom“.⁵³ Cijeli se istraživački proces sastoji od nekoliko faza prikazanih na slici 6.⁵⁴

Slika 6: Proces istraživanja tržišta



Izvor: Prilagođeno prema: Marušić, M; Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, str. 78.

⁵³ Previšić, J.; Došen, Đ. O. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 75.

⁵⁴ Prilagođeno prema: Marušić, M; Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb str. 78.

Definiranje problema i ciljeva istraživanja početna je, i zbog toga i najkritičnija faza istraživanja tržišta.⁵⁵ Pogrešno definiran problem i ciljevi vode prema loše provedenom, i na kraju krajeva, nekorisnom istraživanju čime se nepotrebno troši vrijeme, novac i ostali resursi organizacije. Prilikom definiranja problema i ciljeva istraživanja važno je razlikovati upravljački od istraživačkog problema. Ne treba misliti da su upravljački i istraživački problemi uvijek vrlo složeni. Može se raditi o prilično banalnim problemima poput odluke o radnom vremenu knjižnice ili odluke o destinaciji maturalnog putovanja. Složeniji problemi mogu biti, primjerice, otkrivanje razloga smanjenog broja prijava za upis u određenu školu ili program. U tablici 3 stoga, možemo vidjeti konkretan primjer poslovnog (upravljačkog) problema, te kako se navedeni može preformulirati u istraživački problem.

Tablica 3: Poslovni i istraživački problem

Poslovni (upravljački) problem	Istraživački problem
Povećati broj prijava za upis u strukovne srednje škole.	Istražiti imidž i reputaciju strukovnih srednjih škola u segmentu učenika 8. razreda i njihovih roditelja.
Odrediti radno vrijeme i usluge knjižnice.	Utvrđiti profil korisnika knjižnice, njihove potrebe i stavove.

Izvor: prilagođeno prema: Churchill, G. A.; Iacobucci, D. (2006): Marketing research: methodological foundations, New York: Dryden Press, str. 63.

Nakon uspješno identificiranog poslovnog, te definiranog istraživačkog problema, potrebno je odrediti koja će se vrsta podataka i istraživanja koristiti kako bi samo istraživanje i proveli. Izvori se podataka dijele na primarne i sekundarne, pri čemu primarni podatci predstavljaju one podatke koji se prikupljaju po prvi puta i odgovaraju točno onom istraživačkom problemu kojeg smo definirali. S druge strane, sekundarni podatci predstavljaju sve one izvore podataka koji su već prikupljeni u ranijim istraživanjima i za neke druge svrhe, ali nam mogu koristiti i za naše vlastite potrebe. To su primjerice razli-

⁵⁵ Prema: Vranešević, T. (2014): Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent, Zagreb, str. 118.

čita istraživanja i analize instituta, ministarstava i državnih agencija i zavoda, prethodna znanstvena istraživanja, studije slučajeva i sl.⁵⁶

Sada kada znamo koju vrstu podataka ćemo koristiti, trebamo definirati i vrstu istraživanja. Načelno postoje tri osnovne vrste istraživanja: izviđajna (eksploratorna), opisna (deskriptivna) i uzročna (kauzalna).⁵⁷ Izviđajna istraživanja koristimo kada želimo shvatiti samu srž istraživačkog problema, odnosno kada nismo točno sigurni *zašto* se nešto događa ili *kako* nešto funkcionira. Dakle, izviđajno istraživanje provodili bismo, primjerice, kada bismo htjeli saznati *zašto* učenici upisuju baš našu školu. S druge strane, opisna istraživanja za cilj imaju opisati određenu skupinu potrošača, odnosno korisnika. Dakle, nastavno na prethodni primjer, opisno istraživanje bismo provodili kada bismo htjeli saznati *koji*, odnosno *kakvi* učenici upisuju našu školu (iz kojih škola dolaze, kakva im je razina predznanja i sl.).⁵⁸ Isto tako, u primjeru drugog istraživačkog problema navedenog u tablici 3, istraživanje stavova i profila korisnika knjižnice idealan je primjer opisnog istraživanja. Naposljetku, uzročna istraživanja služe kako bismo utvrdili uzročno posljedične veze između određenih pojava, odnosno varijabli. Primjerice, kako korištenje suvremene informacijske tehnologije u školi utječe na zadovoljstvo i percepciju škole od strane učenika i roditelja? Takva su istraživanja za škole, međutim, prilično rijetka.

Prije nego li krenemo s prikupljanjem podataka, moramo donijeti još nekoliko odluka, konkretno: kako ćemo i s kojim instrumentom prikupiti podatke? te na kakvom uzorku ispitanika? Prvo se pitanje odnosi na način komunikacije s ispitanicima – dakle – telefonski, poštom, mailom, ili osobno. Drugo se pitanje veže uz vrstu istraživanja koju smo odabrali. Ako smo, primjerice, odlučili provesti izviđajno istraživanje kako bismo riješili prvi upravljački/istraživački problem iz tablice 3, instrument istraživanja bit će podsjetnik za dubinski intervju ili podsjetnik za fokus grupu, koji se sastoji od 5-10 šire definiranih pitanja za raspravu s ispitanikom. S druge strane, ako smo odlučili provoditi opisno istraživanje, koristit ćemo anketni upitnik koji će (najčešće) sadržavati unaprijed ponuđene odgovore. Treće pitanje – koji uzorak odabrati? – značajno ovisi i o resursima koje imate na raspolaganju. Uzorke dijelimo na slučajne i namjerne, pri čemu je

⁵⁶ Prema: Marušić, M.; Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, str. 82.

⁵⁷ Marušić, M.; Vranešević, T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, str. 83.

⁵⁸ Prilagođeno prema: Vogt, W. (2007): Quantitative research methods for professionals, Pearson education, NY, str. 15.

osnovna razlika ta da za slučajne uzorke uvijek možemo izračunati vjerojatnost da pojedini član populacije bude izabran u uzorak dok s namjernim uzorcima to nije slučaj.⁵⁹ Konkretno, populacija mogu biti svi učenici 8. razreda u Republici Hrvatskoj. Ako koristimo slučajni uzorak, to bi značilo da imamo pristup cjelovitoj bazi svih učenika 8. razreda, te da nam računalo nasumice generira kontakte učenika kojeg ćemo ispitivati za potrebe našeg istraživanja (naravno uz dozvolu roditelja). S druge strane, ograničimo li se na učenike 8. razreda osnovnih škola u Gradu Zagrebu, i istraživanje provedemo na učenicima koji se tog trena nađu ispred škole, koristimo namjerni uzorak.

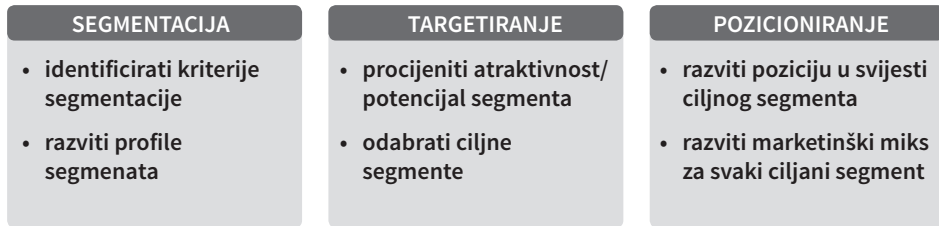
Nakon što smo precizirali izvore podataka, vrstu istraživanja, metode i instrumente prikupljanja, te način uzorkovanja, krećemo s prikupljanjem podataka. Nakon toga slijedi analiza i interpretacija te pisanje završnog izvještaja. Tijekom cijelog procesa planiranja i provođenja istraživanja važno je napomenuti da postoji logički slijed faza, no ne postoji „najbolja“ vrsta istraživanja, niti „najbolji“ uzorak. Sve ovisi o tome kako se definira istraživački problem i što se želi saznati. Dakle, vodite računa o tome da proces istraživanja provedete maksimalno korektno, vodeći brigu o vašim *potrebama*, ali i *možnostima*. Detaljnije informacije o istraživanju tržišta i konkretnim primjerima za odgojno-obrazovne ustanove dostupne su u poglavlju 5 ove knjige.

2.2.3. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje

Svaka organizacija ima neko svoje tržište koje se sastoji od pojedinaca i/ili organizacija koje se razlikuju u svojim osnovnim karakteristikama, željama i potrebama, te načinu na koji donose odluke. U tom kontekstu, „tržište“ za škole predstavljaju primarno potencijalni i postojeći učenici, njihovi roditelji, ali i neke skupine – poput tijela lokalne uprave i samouprave, raznih udruga, ministarstava, medija i sl. Sve se te skupine međusobno razlikuju ne samo jedna od druge, već i unutar samih skupina postoje određene razlike. Primjerice, način razmišljanja i potrebe učenika 8. razreda bitno su drugačiji od učenika 4. razreda srednje škole. Upravo nam tu proces segmentacije, targetiranja i pozicioniranja (skraćeno STP) može pomoći kako bismo adekvatno identificirali segmente, odabrali one koji su nam najvažniji, te definirali svoju poziciju (slika 7).

⁵⁹ Tkalac Verčić, A.; Sinčić Ćorić, D.; Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, str.

Slika 7: Koraci STP procesa



Izvor: prilagođeno prema: Kotler, P.; Armstrong, G. (2010): Principles of marketing, Pearson education, NY, str. 239.

Segmentacija predstavlja podjelu tržišta na homogene segmente prema unaprijed definiranim kriterijima.⁶⁰ Ti kriteriji mogu biti geografski (kontinenti, regije, države, županije, općine, gradovi i sl.), demografski (dob, spol, zanimanje, primanja, razina obrazovanja i sl.), psihografski (društveni stalež, životni stil, osobnost) i bihevioralni (stav prema proizvodu, učestalost korištenja, način korištenja i sl.).⁶¹ Pritom valja naglasiti da se odabiru oni kriteriji segmentacije koji najviše imaju smisla s obzirom na ponudu organizacije. Isto tako, može se primijetiti da se za segmentaciju temeljem geografskih i demografskih kriterija mogu koristiti sekundarni podatci (primjerice podatci Državnog zavoda za statistiku) dok se za segmentaciju temeljem psihografskih i bihevioralnih kriterija preporuča korištenje istraživanja tržišta, obzirom da ti podatci uglavnom nisu dostupni u sekundarnim izvorima. Nakon identificiranih kriterija i podjele tržišta u segmente temeljem istih, potrebno je razviti profil svakog segmenta, odnosno, opisati svaki segment temeljem kriterija koje smo odabrali (slika 8).

Slika 8: Identificirani segmenti



Izvor: <http://www.thecleverstuff.com.au/wp-content/uploads/2014/04/TCS-Illustration-31.jpg>, preuzeto: 11.06.2016.

⁶⁰ Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. Pearson education, NY, str. 239.

⁶¹ Ibid.

Drugi je korak targetiranje, odnosno, odabir pojedinih segmenata koje je organizacija odlučila opsluživati.⁶² Odluka o tome koje će se segmente opsluživati temelji se na procjeni potencijala, odnosno atraktivnosti pojedinih segmenata. Atraktivnost se, odnosno potencijal pojedinog segmenta, može utvrditi, primjerice, veličinom segmenta, njegovom profitabilnosti, dostupnosti i mogućnosti organizacije da svojom ponudom odgovori na želje i potrebe tog segmenta.⁶³

Nakon targetiranja, odnosno odabira ključnih segmenata koje smo odlučili opsluživati, slijedi pozicioniranje. Pozicioniranje predstavlja “proces osmišljavanja ponude i imidža organizacije koji će imati jedinstvenu poziciju u svijesti ciljnog tržišta”.⁶⁴ S obzirom na veliku konkurenciju i širok raspon istih ili sličnih proizvoda kao i usluga dostupnih potrošačima, osnovni cilj pozicioniranja jest da stvori određene asocijacije s proizvodom u svijesti potrošača temeljem kojih će se taj proizvod smatrati drugačijim od ostalih.⁶⁵ Važno je naglasiti da ovdje govorimo o pozicioniranju *marke/proizvoda*, no postoji i strateško (tržišno) pozicioniranje koje se odnosi na konkurentsku poziciju organizacije u odnosu na njezine konkurente, pri čemu organizacija traži načine iskorištavanja resursa svojstvenih toj organizaciji kako bi izgradila jedinstvenu poziciju na tržištu.⁶⁶

Kada govorimo o pozicioniranju marke/proizvoda, pozicionirati se može temeljem: (1) specifičnih atributa, (2) apstraktnih atributa, (3) direktnih (funkcionalnih) koristi, (4) indirektnih (iskustvenih, simboličkih) koristi ili (5) surogat pozicioniranje.⁶⁷ U tablici 4 navodimo nekoliko primjera za svaku strategiju.

⁶² Kotler, P.; Armstrong, G. (2010): Principles of marketing, Pearson education, NY, str. 239.

⁶³ Previšić, J.; Došen, Đ. O. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 133-

⁶⁴ Prema: Kotler, P. (2003): Marketing Management, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., str. 308.

⁶⁵ Fuchs, C.; Diamantopoulos, A. (2010): Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective, European Journal of Marketing, 44(11/12), 1763-1786.

⁶⁶ Prilagođeno prema: Morgan, R.E.; Strong, C.; McGuinness, T. (2003): Product-market positioning and prospector strategy, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 10, str. 1409-39.

⁶⁷ Fuchs, C., ; Diamantopoulos, A. (2010): Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective, European Journal of Marketing, 44(11/12), 1763-1786.

Tablica 4: Strategije pozicioniranja

Strategija pozicioniranja	Primjer
pozicioniranje temeljem specifičnih atributa	broj cilindara, konjska snaga, trajanje baterije
pozicioniranje temeljem apstraktnih atributa	kvaliteta, stil, dizajn, inovativnost, suvremenost
pozicioniranje temeljem direktnih (funkcionalnih) koristi	trajnost, lakoća korištenja, ekonomičnost (ušteta troškova), udobnost
pozicioniranje temeljem indirektnih (iskustvenih, simboličkih) koristi	Korištenje određenog proizvoda pozitivno utječe na status potrošača u društvu. Potrošač je cijenjen i primijećen jer koristi određenu marku/proizvod. Korištenjem proizvoda dolazi se do iskustvenih koristi – npr. iskustvo vožnje.
surogat pozicioniranje	Temelji se na tipu korisnika: „za muškarce, a ne za dječake“ (Schweppes) ili životnom stilu: „Made for real, real life“ (Campbell soup).

Izvor: Prilagođeno prema: Fuchs, C.; Diamantopoulos, A. (2010): Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective, *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

Odabir će strategije ovisiti o eksternim čimbenicima (primjerice konkurenciji), ali i internim čimbenicima (primjerice ciljevima organizacije, karakteristikama proizvoda/marke i sl.). Naravno, ne postoji “najbolja” strategija, već odabiremo onu koja najviše odgovara našim ciljevima, karakteristikama proizvoda, obilježjima ciljne skupine i sl. Detaljnije o tome kako provoditi proces segmentacije, targetiranja i pozicioniranja bit će riječi u poglavlju 5.

2.2.4. Marketinški mik

Marketinški je mik jedan od temeljnih koncepata marketinga. Temelji se na 4 elementa koja se smatraju ključnima za postizanje ciljeva poduzeća, ali i zadovoljavanja želja i potreba potrošača. Ti su elementi : proizvod, cijena distri-

bucija i promocija.⁶⁸ Sam pojam potječe iz engleskog govornog područja te se često u literaturi spominje i kao 4P (eng. *product, price, place, promotion*).⁶⁹ S vremenom se u literaturi pojavio i pojam 4C (eng. *customer solution, customer cost, convenience, communication*), pa se tako kaže da 4P predstavlja pogled na marketinški miks iz perspektive organizacije dok 4C predstavlja pogled na marketinški miks iz perspektive potrošača.⁷⁰ Ipak, 4P je i dalje dominantna sintagma u marketinškoj literaturi, pa ćemo ju koristiti u ostatku poglavlja.

Proizvod u kontekstu marketinškog miksa ne mora nužno biti opipljivi proizvod poput stolice ili automobila. Kada govorimo o proizvodu, govorimo o svemu što neka organizacija (ili pojedinac) nudi na tržištu kako bi zadovoljio želje i potrebe potrošača. To su dakle i usluge (obrazovanje), ideje (borba protiv pušenja), iskustva (npr. Disney World), događaji (npr. Indirekt festival), osobe (npr. političari ili pjevači), mjesta (npr. Istra), imovina (npr. nekretnine), organizacije (npr. Ekonomski fakultet Zagreb) ili informacije (npr. ovaj udžbenik).⁷¹ Ono što se može primijetiti je da rijetko kada pojedini proizvod možemo smjestiti u samo jednu od tih kategorija jer se oni međusobno isprepliću. Primjerice, ako kupite neki opipljivi proizvod poput namještaja, postoji i čitav niz dodatnih usluga koje se vežu uz njega, poput usluge dostave ili montaže. Ekonomski se fakultet može promatrati kao proizvod (organizacija) koji nudi određenu uslugu (obrazovanje), ali i iskustvo (iskustvo studiranja). Svaki proizvod ima neke svoje karakteristike, koje se često nazivaju njegovim tržišnim obilježjima (raznovrsnost, kvaliteta, dizajn, marka, ambalaža i označavanje, jamstva i garancije i sl.)⁷². Sve navedeno predstavlja ključne odluke koje netko tko upravlja proizvodom ili miksom proizvoda treba donositi. Te odluke ovise o nizu internih i eksternih čimbenika koje smo spominjali ranije u poglavlju.

Iako možemo reći da je proizvod temelj marketinškog miksa (bez proizvoda ne bismo imali čemu odrediti cijenu, način distribucije ili način promocije), preostala tri elementa marketinškog miksa igraju podjednako važnu ulogu u uspješnosti poduzeća na tržištu. Tako kada govorimo o odlukama koje se tiču cijene, govorimo o rasponu cijena, popustima i sl. Prilikom određivanja cijene vodimo se razinom troškova, marketinškim ciljevima koje smo postavili, eko-

⁶⁸ Previšić, J.; Došen, Đ. O. (2007): *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 20-21.

⁶⁹ Kotler, P. (2003): *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., str. 16.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Previšić, J.; Došen, Đ. O. (2007): *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 21; 159-163.

nomijom obujma, ali i time kako konkurencija definira svoje cijene, kakva je potražnja na tržištu te kako naši potrošači percipiraju naš proizvod odnosno, vrijednost koju im pružamo.⁷³ Kombinacija svih tih čimbenika naposljetku će utjecati na to koliku i kakvu ćemo prodajnu cijenu definirati.

Odluke o distribuciji uključuju odluke o tome kako proizvode učiniti dostupnima potrošačima, odnosno, gdje će ih potrošači moći kupiti i na koji će način (kojim kanalima) ti proizvodi doći do potrošača. U tom kontekstu, marketinški ili distribucijski kanal predstavlja sve one nezavisne organizacije temeljem čijeg posredništva će proizvod postati dostupan potrošaču.⁷⁴ Spomenute odluke uključuju odluke o dužini i kompleksnosti distribucijskog kanala. Primjerice, hoće li se proizvod isporučivati direktno potrošaču ili putem posrednika? Ako se odlučimo za posrednika – koliko posrednika ćemo imati u kanalu i kako ih odabrati? Naravno – veći broj posrednika implicira i veće troškove i veću kompleksnost kanala, ali i potencijalnu veću dostupnost samog proizvoda. Kada govorimo o dostupnosti proizvoda, uz njega se nužno veže i intenzitet distribucije.⁷⁵ Ekskluzivna distribucija, primjerice, znači da će proizvod biti dostupan preko svega nekoliko posrednika koji imaju ekskluzivno pravo distribucije tog posrednika. Druga krajnost je intenzivna distribucija pri čemu imamo izrazito velik broj posrednika jer želimo naš proizvod učiniti izrazito dostupnim potrošačima na gotovo svakom koraku (npr. žvakaće su gume tipičan primjer proizvoda koji ima distribuciju visokog intenziteta).

Naposljetku, promocija, odnosno promocijski miks za cilj ima prenijeti poruku od organizacije do potrošača korištenjem različitih aktivnosti i alata. Dva temeljna cilja promocije su komunikacija (informiranje, podsjećanje ili naganje potrošača da kupe određeni proizvod) ili prodaja. Odluke o promocijskom miksu, odnose se na to koje elemente promotivnog miksa koristiti, koje medije koristiti kako bi prenijeli poruku, kako formulirati poruku korištenjem verbalnih i neverbalnih elemenata, kako mjeriti učinkovitost promotivnih aktivnosti i sl. U oblikovanju promotivnog miksa organizacije se mogu koristiti oglašavanjem, odnosima s javnošću, unapređenjem prodaje, osobnom prodajom, direktnim marketingom i digitalnim marketingom.⁷⁶

⁷³ Pavičić, J.; Gnjidić, V.; Drašković, N. (2014): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga/ Institut za inovacije, Zagreb, str.

⁷⁴ Kotler, P.; Armstrong, G. (2015): Principles of marketing, Pearson Education, NY, str. 400.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, str. 33-37.

Prilikom donošenja odluke o elementima marketinškog miksa i njihovog oblikovanja, valja imati na umu želje i potrebe potrošača s jedne strane, ali i ciljeve i resurse koje organizacija ima na raspolaganju s druge strane. Pritom valja naglasiti da svi elementi marketinškog miksa moraju biti dobro usklađeni kako bi se postigao optimalan učinak. Lush je dobar primjer usklađenosti elemenata marketinškog miksa. Taj proizvođač kozmetike svoj proizvod definira kao zeleni proizvod namijenjen primarno ženama koje brinu za sebe, ali i za okoliš. Njihovi su proizvodi ručno rađeni od 100% prirodnih sastojaka uz minimalno korištenje ambalaže. Ako ambalaža i postoji, onda je napravljena od recikliranog materijala, te se potrošače potiče na donošenje prazne ambalaže u trgovinu radi daljnje reciklaže. Sukladno tome, cijena proizvoda nešto je viša od konkurentskih, dijelom zbog troškova, a dijelom i zbog toga što se i cijenom komunicira njegova kvaliteta. Lush koristi ekskluzivnu distribuciju jer su njihovi proizvodi dostupni isključivo na Lush prodajnim mjestima na svega nekoliko lokacija u gradu. Sukladno cijeloj svojoj filozofiji, Lush je prilagodio i način komunikacije s potencijalnim i postojećim potrošačima, pa se dominantno koristi direktni marketing – Lush svakog kvartala svojim vjernim potrošačima dostavlja svoj časopis i katalog tiskan na recikliranom papiru. Sličan pristup imaju i kada govorimo o aktivnostima unapređenja prodaje, pa tako svaki potrošač koji donese 5 praznih ambalaža dobiva 1 Lush masku besplatno. Obzirom da potrošač mora osobno donijeti ambalažu na jedno od prodajnih mjesta, potiče ga se da pored dobivenog poklona, kupi još neki proizvod.

Da zaključimo – kada razmišljate o marketinškom miksu, razmišljajte o tome kako ispričati jednu cjelovitu i zaokruženu priču koja svim svojim elementima konzistentno povezuje proizvod, cijenu, distribuciju i promociju na način koji zadovoljava vaše potrebe i potrebe potrošača. Detaljnije o ključnim odlukama koje je potrebno donijeti u kontekstu upravljanja elementima marketinškog miksa možete vidjeti u poglavlju 5.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Aaker, D. A. (2009): Managing brand equity, Simon and Schuster.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2013): Contemporary marketing, Cengage learning.
- Christensen, L.B.; Johnson, B.; Turner, L.A. (2011): Research Methods, Design, and Analysis, Pearson Education, NY.
- Meerman Scott, D. (2009): The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly, John Wiley & Sons.

- Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, L. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia.
- Renko, N. (2009): Strategije marketinga, Naklada Ljevak.
- Ries, A.; Trout, J. (2002): Positioning: The battle for your mind, McGraw Hill.

PITANJA

1. Objasnite zašto je definiranje problema najkritičnija faza istraživanja?
2. Kako biste procijenili kvalitetu nekog istraživačkog projekta?
3. Je li proces STP-a potreban svim organizacijama?
4. Objasnite važnost usklađivanja svih elemenata marketinškog miksa.
5. Koji sve čimbenici mogu utjecati na oblikovanje elemenata marketinškog miksa?

2.3. Odnosi s javnošću

2.3.1. Uvod

Odnosi s javnošću i njima često povezivani publicitet i korporativna komunikacija u sebi sadrži elemente promocije koji su marketinškim stručnjacima vrlo zanimljivi i korisni. Međutim, položaj i uloga odnosa s javnošću u marketinškom, odnosno promotivnom miksu nije uvijek bila jasna. Često se odnosi s javnošću nisu smatrali integralnim dijelom promotivnog miksa, posljedično marketinškog miksa, ponajprije zbog tadašnje transakcijske prirode marketinga. S obzirom na navedeno, odnosi s javnošću definiraju se kao „funkcija upravljanja koja procjenjuje javne stavove, identificira strategije i postupke pojedinaca ili organizacije s obzirom na javni interes te planira i provodi program za stjecanje javnog razumijevanja i prihvaćanja“.⁷⁷ Obzirom da se odnosi s javnošću definiraju kao funkcija upravljanja, iz te definicije proizlaze i temeljne značajke, odnosno funkcije odnosa s javnošću:⁷⁸

⁷⁷ Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2003): Odnosi s javnošću, Mate, str. 4.

⁷⁸ Public Relations Society of America, dostupno na: <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.V4ol-LNEmhc>, pregledano: 20.6.2016.

- Predviđanje, analiziranje i interpretiranje javnog mnijenja, stavova i pitanja koja bi mogla imati pozitivan ili negativan utjecaj na poslovanje i planove organizacije.
- Savjetovanje upravljanja na svim razinama organizacije s obzirom na politiku, smjerove djelovanja i komunikacije, uzimajući u obzir javne posljedice te društvenu i građansku odgovornost organizacije.
- Kontinuirano istraživanje, provođenje i ocjenjivanje programa za djelovanje i komunikaciju kako bi se postiglo informirano razumijevanje javnosti potrebno za postizanje ciljeva organizacije. To može uključivati marketing, prikupljanje sredstava, odnose sa zaposlenicima, lokalnom zajednicom ili držanim institucijama te razne druge programe.
- Planiranje i provođenje nastojanja organizacije da utječe na ili mijenja javnu politiku. Postavljanje ciljeva, planiranje, budžetiranje, zapošljavanje i obuku osoblja – ukratko, upravljanje resursima potrebnim za upravljanje gore navedenim funkcijama i aktivnostima.

Razvojem marketinga odnosa, dolazi do sve veće integracije odnosa s javnošću i marketinga,⁷⁹ pa odnosi s javnošću poprimaju znatno širu (i marketinški orijentiranu) perspektivu, te se usmjeravaju prema promociji organizacije kao i njenih proizvoda.⁸⁰ U tom kontekstu, ako govorimo o aktivnostima odnosa s javnošću koje služe kao potpora marketinškim aktivnostima, govorimo o marketingu odnosa s javnošću (eng. *marketing public relations – MPR*).⁸¹ Kao takvi, odnosi s javnošću imaju sljedeće funkcije:⁸²

- podizanje uzbuđenja na tržištu prije lansiranja oglašivačke kampanje
- stvaranje oglašivačkih novosti čak i kada ne postoje novosti vezane uz proizvod
- poboljšanje povrata na investiciju
- uvođenje proizvoda uz minimalnu oglašivačku kampanju
- pružanje dodane vrijednosti putem usluga potrošaču

⁷⁹ Do toga dijelom dolazi i zbog pojave marketinga *odnosa* (eng. *Relationship marketing*) i njegova usvajanja od strane brojnih organizacija. Obzirom da su odnosi s različitim skupinama dionika u srži odnosa s javnošću, sve je manje rasprava o tome mogu li se odnosi s javnošću smatrati dijelom marketinga. Više o marketingu odnosa možete pročitati u poglavlju 5.

⁸⁰ Belch, G. E.; Belch, M. A. (2003): *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*, The McGraw–Hill, NY, str. 544 - 545.

⁸¹ Harris, T. L. (1993): *How MPR adds value to integrated marketing communications*. *Public Relations Quarterly*, 38(2), 13.

⁸² *Ibid.*

- izgradnja lojalnosti
- pružanje informacija liderima mišljenja
- zalaganje za proizvod organizacije i pružanje razloga za kupovinu proizvoda.

Prema svemu sudeći, odnosi s javnošću imaju mnogo prednosti temeljem kojih se veliki broj organizacija odlučuje za uključivanje aktivnosti odnosa s javnošću u svoje strategije i planove. Međutim, kako bismo donijeli finalnu odluku o tome koristiti li odnose s javnošću ili ne, bitno je razlučiti njihove prednosti i nedostatke, pritom imajući na umu da na odnose s javnošću u ovom kontekstu uspoređujemo s ostalim elementima promotivnog miksa (tablica 5).

Tablica 5: Prednosti i nedostaci odnosa s javnošću

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Troškovno efikasan način dosezanja tržišta.	Manja kontrola medija.
To je vrlo usmjeren način dosezanja ciljnog tržišnog segmenta.	Teže je povezati i uskladiti slogane i ostale elemente oglašivačke kampanje.
Koristi potporu nezavisnih osoba i stručnjaka.	Medijski prostor i vrijeme nije zagarantirano.
Osigurava kredibilitet organizaciji, proizvodu i/ili marki .	Nema standardiziranih mjera učinkovitosti.
Podržava oglašivaku kampanju čineći poruke vjerodostojnijima.	
Pomaže izbjeći zatrpanost (zagušivanje) porukom.	
Obuhvaća širu publiku.	
Smanjuje otpor potrošača prema prodajnim naporima.	
Pozitivno utječe na povrat na investiciju (eng. <i>return on investment – ROI</i>).	
Može stvoriti utjecaj među liderima mišljenja i trendseterima.	
Može poboljšati medijsku uključenost potrošača.	

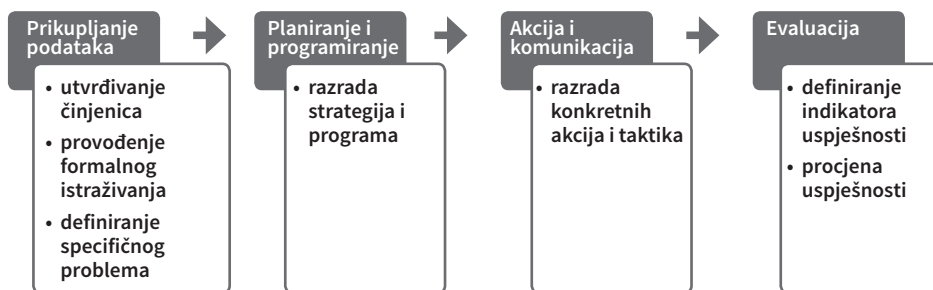
Prilagođeno prema: Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb; Harris, T. L. (1993): How MPR adds value to integrated marketing communications, Public Relations Quarterly, 38(2), 13. i Weiner, M. (2005): Marketing PR Revolution, Communication World, 22(1), 20-25.

Iz navedenog možemo doći do generalnog zaključka da odnosi s javnošću služe kao izrazito dobar sustav podrške ostalim promotivnim i marketinškim aktivnostima, poput oglašavanja i prodaje, jer na neki način pomažu u ublažavanju njihovih nedostataka. Primjerice, svi smo svjesni da je medijski prostor danas prilično zagušen oglašivačkim porukama, pa tako kombiniranje oglašavanja i odnosa s javnošću osigurava izbjegavanje te zagušenosti i veću zamijećenost poruke. S druge strane, mediji neće uvijek prenijeti poruke koje nastojite plasirati putem aktivnosti odnosa s javnošću, ali će uvijek objaviti oglas koji je plaćen i namijenjen objavi u točno definiranom terminu. U tom kontekstu, jedan od najvećih izazova s kojim se susreću stručnjaci za odnose s javnošću je kako definirati poruku na način da bude zanimljiva ne samo ciljnom segmentu, već i dovoljno zanimljiva medijima za objavu.

2.3.2. Proces odnosa s javnošću

Već iz same definicije odnosa s javnošću moglo se zaključiti da su odnosi s javnošću proces koji se sastoji od nekoliko faza. Cilj je ovog poglavlja upravo predstaviti te faze i ukratko opisati ključne aktivnosti unutar svake od njih (slika 9).

Slika 9: Proces i faze odnosa s javnošću



Prilagođeno prema: Center, A.H.; Jackson, P. (2003): Public relations practices: managerial case studies and problems, Prentice Hall, NJ, str. 339-429.

Prva se faza odnosi na prikupljanje podataka koje uključuje utvrđivanje činjenica i provođenje (po potrebi i formalnog) istraživanja kako bi se preciznije definirao problem u odnosima s javnošću⁸³. Pojednostavljeno rečeno, osnovna svrha te faze jest utvrditi kakvo je postojeće stanje, odnosno „startna pozicija“ s koje krećemo i u okviru koje odgovaramo na pitanje „što se trenutno događa unutar i izvan naše organizacije?“. Najčešće se prvo kreće sa situacijskom analizom koja sadrži sve pozadinske informacije potrebne da bi se adekvatno definirao i opisao problem.⁸⁴ Navedena analiza uključuje analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji se čimbenici odnose na organizacijske politike, procedura i djelatnosti vezane uz problemsku situaciju, kao i detaljnu reviziju dosadašnje komunikacije organizacije. Vanjski se čimbenici najčešće odnose na analizu „nositelja interesa“, primjerice – medija i njihovih predstavnika, pri čemu je bitno naglasiti da se nositelji interesa (dakle svi oni koji dijele određeni problem ili interes s organizacijom) ne moraju nužno poistovjećivati s ciljnim javnostima o kojima će riječi biti nešto kasnije.

U prvoj fazi, a posebno kada govorimo o analizi vanjskih čimbenika, istraživanje igra važnu ulogu. Pritom se najčešće radi o istraživanju stavova i percepcija različitih javnosti o organizaciji, pogotovo zato jer se ti podatci kasnije koriste kao temelj za planiranje budućih aktivnosti odnosa s javnošću u drugoj fazi. Razlozi za provođenje takvih istraživanja uključuju:⁸⁵

- osiguravanje *inputa* u procesu planiranja
- podatci dobiveni istraživanjem predstavljaju rani sustav upozorenja
- osiguravanje interne potpore uprave
- povećavanje učinkovitosti komunikacije.

Druga faza uključuje planiranje i programiranje, odnosno, definiranje specifičnih ciljeva, ciljnih javnosti i planiranje provedbe programa.⁸⁶ Jedan od temeljnih ciljeva odnosa s javnošću jest osiguravanje pozitivnog imidža i reputacije organizacije, no to nije jedini cilj. Općenito gledano, temeljni cilj odnosa s javnošću jest identifikacija i transformacija negativnih u pozitivne situacije (pri-

⁸³ Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2003): Odnosi s javnošću, Mate, str. 347.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Belch, G. E.; Belch, M. A. (2003): Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective, The McGraw–Hill, NY, str. 547.

⁸⁶ Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2003): Odnosi s javnošću, Mate, Zagreb, str. 369.

mjerice, pretvaranje neprijateljstva u sklonost ili predrasuda u prihvaćanje).⁸⁷ Ipak, prilikom razrade plana odnosa s javnošću ciljeve je potrebno dodatno specificirati pa tako cilj može biti primjerice „poboljšanje imidža škole“ ili „poticanje zanimanja javnosti za školu“. Pritom je važno naglasiti da ciljevi koje postavimo nisu trajni, već se mijenjaju ovisno o promjenama te internom i eksternom okruženju organizacije, a ovisi i o samim karakteristikama organizacije, ali i specifičnostima ciljne javnosti kojoj se obraćamo.

Već smo u nekoliko navrata spominjali da različite ciljne javnosti (ili ciljne skupine) imaju različite želje i potrebe, te sukladno tome, i različito reagiraju na određene sadržaje i poruke. Kada govorimo o ciljnim javnostima u kontekstu odnosa s javnošću, razlikujemo unutarnju i vanjsku javnost. Unutarnju javnost čine svi zaposlenici (i volonteri) neke organizacije, vlasnici, članovi uprave, dobavljači i postojeći potrošači.⁸⁸ U kontekstu škole, dakle, unutarnja su javnost svo nastavno i nenastavno osoblje, ravnatelj, učenici, roditelji i lokalna uprava. Vanjsku javnost, pak, čine sve one skupine koje nisu usko povezane s organizacijom, ali su od značaja za njeno djelovanje. To mogu biti primjerice, mediji, strukovne organizacije, obrazovne ustanove, vlada i različite financijske grupe. U kontekstu škole, mediji postaju sve važnija eksterna javnost, kao i primjerice vlada (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta) i razne poslovne te strukovne organizacije (primjerice Udruga hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja). Potencijalnih je ciljnih javnosti mnogo i vrlo su različite te je teško komunicirati (sa) svima njima istovremeno, posebno ako organizacija ima financijska ili druga ograničenja. Stoga se preporuča fokusirati na nekoliko ciljnih javnosti koje organizacija u tom trenutku (s obzirom na ishod situacijske analize i vlastite ciljeve) ocijeni kao najvažnijima ili najkritičnijima.

Treća faza uključuje detaljnu razradu akcija i komunikaciju, što podrazumijeva odabir konkretnih medija i alata kojima se željena poruka želi prenijeti do odabranih ciljnih javnosti. Za zaposlenike, ti alati mogu uključivati interne časopise, *newsletter*, vlastitu radiopostaju ili televiziju, sastanke, seminare i prigodne sastanke, direktnu poštu,⁸⁹ te u posljednje vrijeme sve popularnije blogove ili video blogove, interne grupe na društvenim mrežama ili intranet (npr. IBM je razvio vlastiti intranet pod nazivom W3, koji korištenjem raznih alata omogu-

⁸⁷ Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, str. 445.

⁸⁸ Belch, G. E.; Belch, M. A. (2003): Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective, The McGraw–Hill, NY, str. 548–550.

⁸⁹ Kesić, T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, str. 446–447.

ćava, olakšava i potiče komunikaciju te razmjenu informacija i znanja za preko 470 000 zaposlenika, pri čemu je dio sustava otvoren prema dobavljačima, partnerima i potrošačima).⁹⁰ Ostali su alati dominantno usmjereni eksternoj javnosti te uključuju primjerice objave za medije, konferencije za tisak, intervjuje i ekskluzivne vijesti, advertorijale i sl. Za svaki od navedenih alata potrebno je odabrati najpogodniji medij – računajte da sve vijesti i informacije koje dolaze od strane vaše organizacije, a usmjerene su prema eksternoj javnosti neće nužno biti apsolutno prihvaćene. Stoga je bitno optimizirati napore i budžet kako bi se ostvarili maksimalni rezultati. U tom kontekstu, internet i društveni mediji značajno olakšavaju posao organizacijama jer predstavljaju relativno jeftin i lako dostupan medij koji, posebice danas, osigurava velik doseg.⁹¹

Posljednja je faza u procesu planiranja odnosa s javnošću procjena, odnosno evaluacija učinkovitosti plana i svih provedenih aktivnosti. Navedeno je važno provoditi iz nekoliko razloga: provjerom učinkovitosti opravdava se korištenje financijskih i drugih resursa za navedenu svrhu, ali se isto tako detaljnom analizom i revizijom postignutih rezultata i učinaka može optimizirati strategija i taktika odnosa s javnošću u idućem periodu. Jednostavnije rečeno – mjerenjem učinkovitosti plana odnosa s javnošću, dobre stvari možemo u idućem periodu raditi još bolje, a loše stvari možemo popraviti. Neke od mjera uključuju:⁹²

- osobno promatranje i reakciju
- uspoređivanje rezultata s postavljenim ciljevima
- timski pristup
- upravljanje temeljeno na ciljevima
- istraživanja javnog mnijenja, stavova i percepcija
- interne i eksterne revizije
- analizu sadržaja medija.⁹³

⁹⁰ Forbes: dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2012/04/10/ibm-communication-and-curation-go-hand-in-hand/#2b8896a61ebf>, pregledano: 10.6.2016.

⁹¹ Vidjeti i u: Meerman Scott, D. (2009): The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly, John Wiley & Sons.

⁹² Prilagođeno prema: Belch, G. E.; Belch, M. A. (2003): Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective, The McGraw– Hill, NY, str. 555-556 i Weiner, M. (2005): Marketing PR Revolution, Communication World, 22(1), 20-25.

⁹³ Navedeno uključuje analizu svih medija koji su prenijeli poruke vezane uz našu organizaciju. Gleda se koliko je vremena/prostora posvećeno našoj organizaciji, ali i je li ton poruke bio pozitivan ili negativan i sl. Ta se analiza može provoditi interno, a nerijetko ju provode za to specijalizirane “pressclipping” agencije.

Naravno, organizacije mogu koristiti bilo kakvu kombinaciju tih mjera, pritom vodeći računa o postavljenim ciljevima. Prisjetimo li se primjera ciljeva na početku ovog poglavlja, ako je jedan od ciljeva odnosa s javnošću škole bio „poboljšanje imidža škole“, tada je nužno kao mjeru koristiti istraživanje javnog mnijenja kako bismo utvrdili postoje li pozitivni pomaci u odnosu na početno stanje – u suprotnom nećemo moći procijeniti je li plan odnosa s javnošću polučio željeni rezultat.

Da zaključimo, odnosi s javnošću dio su promotivnog miksa te se kao takvi sve češće koriste u spletu s oglašavanjem, unapređenjem prodaje, direktnom komunikacijom i sl. Razvojem marketinga položaj i uloga odnosa s javnošću se mijenja, a pojavom novih medija javljaju se i novi alati i taktike koji su na raspolaganju organizacijama. Ovisno o postojećem stanju, vlastitim mogućnostima i ciljevima, organizacija će definirati svoj plan odnosa s javnošću koji se treba uklopiti u marketinške, ali i poslovne ciljeve organizacije.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Gregory, A. (2006): Odnosi s javnošću: Planiranje i upravljanje kampanjama, HUOJ, Zagreb.
- Oliver, S. (2007): Public Relations Strategy, Konan Page, London.
- Ries, A.; Ries, L. (2002): The Fall of Advertising and the Rise of PR, Harper Collins.
- van Ruler, B.; Verčić, A. T.; Verčić, D. (2010): Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, Biblioteka PRint, HUOJ, Zagreb.
- Verčić, D.; Zavrl, F.; Rijavec, P.; Tkalac Verčić, A.; Laco, K. (2004): Odnosi s medijima, Masmedia, Zagreb.
- Windal, S.; Signitzer, B.; Olson, J.T. (2008): Using communication Theory: An Introduction to Planned Communication, Sage Publications, London.

PITANJA

1. U kojoj mjeri odnosi s internim javnostima utječu na poslovanje organizacije?
2. Koje prednosti pružaju internet i društveni mediji u razvoju odnosa s unutarnjom i vanjskom javnošću?
3. Postoji li neka ciljna javnost koja bi trebala biti apsolutni imperativ za sve organizacije? Obrazložite svoj odgovor.

4. Koje organizacije koriste odnose s javnošću kao dominantan oblik komunikacije? Smatrate li da su odnosi s javnošću prikladniji za određeni tip organizacije? Obrazložite svoj odgovor.
5. Koji način mjerenja učinkovitosti odnosa s javnošću smatrate najboljim?

2.4. Financije i računovodstvo

2.4.1. Uvod

Jedno od bitnih menadžerskih znanja s kojima moraju raspolagati ravnatelji škola jest poznavanje temeljnih postulata financija i računovodstva. Naime, poznato je da su sredstva u proračunima lokalnih samouprava vrlo limitirana i da se kod nas za školstvo izdvaja premalo novaca. Kad se napravi usporedba s drugim članicama EU, Hrvatska je, nažalost, na začelju po ulaganju u obrazovanje prema kriteriju postotka nacionalnog BDP-a, iako je evidentno da se zemlje koje najviše ulažu u obrazovanje najbrže izvlače iz perioda recesije.⁹⁴ Dakle, ravnatelji moraju, kako se kolokvijalno kaže, svaku kunu više puta okrenuti prije no što ju odluče utrošiti. Uz to, postoji i obaveza podnošenja periodičkih financijskih izvještaja osnivačima ustanova. Svi ti izazovi i formalni zahtjevi od ravnatelja zahtijevaju potrebna znanja i vještine za financijsko upravljanje školom.

Financiranje osnovnih i srednjih škola u Republici Hrvatskoj regulirano je odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi⁹⁵ te Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.⁹⁶ Uz to, Vlada Republike Hrvatske svake godine donosi uredbe o načinu izračuna potpore izravnanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, gdje se sredstva raspoređuju po županijama. Pri tome su obuhvaćeni, odnosno priznaju se izdatci za materijalne

⁹⁴ Jarić Dauenhauer, N. (2012): Hrvatska po izdvajanju za znanost na začelju Europe! Jutarnji list, dostupno na: <http://www.tportal.hr/scitech/znanost/214787/Hrvatska-po-izdvajanju-za-znanost-na-zacelju-Europe.html>, pregledano: 25.6.2016.

⁹⁵ Pročišćeni tekst zakona dostupan je na: <http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-skoli>, pregledano: 28.6.2016.

⁹⁶ Pročišćeni tekst zakona dostupan je na: [http://www.zakon.hr/z/411/Zakon-o-financiranju-jedinica-lokalne-i-podrucne-\(regionalne\)-samouprave](http://www.zakon.hr/z/411/Zakon-o-financiranju-jedinica-lokalne-i-podrucne-(regionalne)-samouprave), pregledano: 28.6.2016.

i financijske rashode, rashodi za materijal i dijelove za tekuće i investicijsko održavanje, usluge tekućeg i investicijskog održavanja, te rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini.⁹⁷ U praksi, doznake sredstava za rashode poslovanja izvršavaju se na temelju mjesečnog izvještaja ustanove o stvarno nastalim rashodima poslovanja za protekli mjesec, koji potpisuju odgovorne osobe – računovođa i ravnatelj, a doznake sredstava za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini izvršavaju se na temelju dokumentacije o provedenom postupku u skladu sa zakonom te na temelju ovjerenih računa o nabavi robe i/ili ovjerenih privremenih ili okončanih situacija za izvršene radove koji su dospjeli ili dospijevaju na plaćanje u mjesecu.⁹⁸ U načelu, centralna država osigurava osnovni standard funkcioniranja osnovnog i srednjeg obrazovanja, no institucije još mogu računati i na sredstva lokalne i područne (regionalne) samouprave, sredstvima osnivača, prihodima od vlastite djelatnosti, uplatama roditelja za dodatne usluge i aktivnosti, te donacijama. U principu, što su mogućnosti, odnosno proračuni općina, gradova ili županija izdašniji, mogu se očekivati i dodatna sredstva pomoću kojih se mogu financirati šire potrebe (npr. produženi ili cjelodnevni boravak učenika osnovne škole, dodatni edukativni i sportski sadržaji, sufinanciranje prehrane učenika i sl.).

2.4.2. Financijsko planiranje i kontrola

Jedno od osnovnih zaduženja ravnatelja jest financijsko planiranje. Financijsko planiranje bavi se određivanjem budućih novčanih tokova i financijskih izvora, te, na temelju tih podataka i financijskih politika, izradom planskih financijskih izvještaja.⁹⁹ S obzirom da su odgojno obrazovne institucije u pravilu proračunski korisnici, svoj financijski plan moraju izraditi sukladno upu-

⁹⁷ Vlada RH (2016): Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva u 2016. godini. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2016/13%20sjednica%20Vlade//13%20-%204.2.pdf>, pregledano: 28.6.2016.

⁹⁸ Vlada RH (2016) Uredba o načinu izračuna iznosa pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za 2016. godinu, čl. 11. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2016/13%20sjednica%20Vlade//13%20-%204.1.pdf>, pregledano: 28.6.2016.

⁹⁹ Brigham, E. F. i Ehrhardt, M. C. (2014) Financial Management: Theory and Practice, 14th ed. South-Western, Mason, str. XXII.

tama upravnog tijela za financije jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Te se upute prvenstveno tiču visine financijskog plana, a što je u korelaciji s odlukom o doznakama centralne države županijama.

Sukladno čl. 29. Zakona o proračunu,¹⁰⁰ financijski plan sadrži:

- prihode i primitke iskazane po vrstama
- rashode i izdatke predviđene za trogodišnje razdoblje, razvrstane prema proračunskim klasifikacijama
- obrazloženje prijedloga financijskog plana (uključuje sažetak djelokruga rada, obrazložene razvojne programe, usklađene ciljeve, strategiju i programe s dokumentima dugoročnog razvoja i dr.).

Na prijedlog ravnatelja, školski odbor donosi financijski plan svake škole. Dakle, ravnatelj izrađuje plan zajedno s računovođom te ga daje predstavničkom tijelu proračunskog korisnika, odnosno školskom odboru na razmatranje i usvajanje. Ovjeru financijskog plana vrši predsjednik školskog odbora. Sukladno Zakonu o proračunu (čl. 13. i 95.), ravnatelj kao odgovorna osoba proračunskog korisnika odgovorna je za zakonito i pravilno:

- planiranje i izvršavanje financijskog plana
- prikupljanje prihoda i primitaka iz svoje nadležnosti i njihovo uplaćivanje u proračun
- preuzimanje obveza, verifikaciju obveza, izdavanje naloga za plaćanje na teret proračunskih sredstava
- raspolaganje proračunskim sredstvima na učinkovit, ekonomičan i zakonit način.

Sam postupak planiranja započinje definiranjem ukupnog iznosa plana, nakon čega se ta sredstva raspoređuju po različitim stavkama, odnosno programima. U načelu, raspodjela uvijek započinje određivanjem sredstava potrebnih za tzv. hladni pogon, odnosno troškove zaposlenog osoblja (odgojnoobrazovno, administrativno i tehničko) i osiguranje uvjeta rada. To je, najčešće, i najviša stavka u financijskom planu. Nakon toga, preostala se sredstva raspoređuju na ostale stavke prema realnim mogućnostima i potrebama. Prilikom procjena potreba po različitim programima kao referenca može poslužiti i realizacija pojedinih stavaka u prethodnom razdoblju. Nažalost,

¹⁰⁰ Pročišćeni tekst zakona dostupan je na: <http://www.zakon.hr/z/283/Zakon-o-proracunu>, pregledano: 28.6.2016.

potrebe često značajno premašuju mogućnosti, odnosno raspoloživa sredstva, zbog čega ravnatelji moraju pokazati i značajan kreativni kapacitet za privlačenje sredstava i iz drugih izvora. U situacijama kad ustanova primi namjenska sredstva za realizaciju određenog programa, ta je sredstva na razini godine potrebno namjenski utrošiti. Naravno, kratkoročno se sredstva iz te doznake mogu djelomično iskoristiti i za održavanje financijske stabilnosti, no na kraju perioda za koji se izrađuje financijski izvještaj ta sredstva moraju biti utrošena u skladu s njihovom namjenom.

Financijska se kontrola provodi na više razina. U tu se svrhu, izrađuju polugodišnja i godišnja izvješća koja se dostavljaju nadležnim institucijama. Tehnički gledajući, ravnatelj u suradnji s voditeljem računovodstva priprema financijska izvješća te ih daje školskom odboru na usvajanje. Nakon toga, prihvaćeno izvješće ide na usvajanje osnivaču, pri čemu se nadzire i kontrolira namjensko trošenje sredstava osiguranih iz proračuna lokalne i područne (regionalne) samouprave. S druge strane, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, odnosno posebno ustrojen Sektor za proračunski nadzor, obavlja nadzor i kontrolu namjenskog trošenja sredstava koja se ustanovama osiguravaju iz državnog proračuna. U tu se svrhu, financijska izvješća šalju Ministarstvu te Državnom uredu za reviziju ako je uputio zahtjev za dostavom izvješća.

Reviziju financijskih izvještaja i poslovanja provodi Državni ured za reviziju. U postupku revizije ispituju se školski financijski izvještaji, podatci o poslovanju, poslovne knjige, ali i drugi relevantni dokumenti. Cilj je revizije dobiti relevantno i objektivno mišljenje o financijskom poslovanju i ekonomskom položaju ustanove.¹⁰¹ Sukladno čl. 7. Zakona o Državnom uredu za reviziju,¹⁰² revizija podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

- ispitivanje svih relevantnih dokumenata (izvješća, sustava kontrole, postupaka) i procesa (unutarnja kontrola i revizija) kako bi se utvrdila istinitost financijskih i računovodstvenih izvješća
- uvrdivanje zakonitosti korištenja sredstava ispitivanjem financijskih transakcija
- (pr)ocjena uspješnosti u obavljanju djelatnosti (ekonomičnost i djelatnost); učinkovitosti ostvarenja postavljenih ciljeva organizacija (ukupno poslovanje, financijski ciljevi, programski ciljevi itd.).

¹⁰¹ Filipović, I. (2009): Revizija, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 11.

¹⁰² Narodne novine, 80/11.

2.4.3. Ovlasti ravnatelja i koncept financijskog upravljanja

Kad bi se napravila analogija s gospodarstvom, pozicija bi ravnatelja bila jednaka predsjedniku uprave. Uglavnom, riječ je o vrlo kompleksnoj poziciji koja povlači i velike ovlasti, ali isto tako i veliku odgovornost. Sukladno zakonskim odredbama, ravnatelj predstavlja i zastupa školu. Nadalje, odgovoran je za organizaciju i provedbu aktivnosti unutar institucije, predlaže godišnji plan, program rada, financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun. Odgovoran je i za zakonitost i stručnost poslovanja ustanove te je obavezan surađivati s osnivačem. Međutim, bez suglasnosti osnivača, ravnatelj, tj. odgojno-obrazovna ustanova ne može samostalno raspolagati imovinom (uključujući i nekretninu) koja ima vrijednost veću od one definirane statutom ili aktom o osnivanju ustanove. Bitno je napomenuti da je Zakonom o ustanovama¹⁰³ određeno da se škola ne može osnovati za obavljanje djelatnosti radi stjecanja dobiti, no škola može u svom poslovanju ostvariti dobit, koja bi se trebala utrošiti na redovnu djelatnost i razvoj ustanove. Mogli bismo reći, primarni cilj škole nije ostvarivanje dobiti, no dobit je poželjno ostvarivati kako bi se ista mogla uložiti u poboljšanje same ustanove.

Uvriježeno je mišljenje da je privatni sektor učinkovitiji od javnog, odnosno da je njegovo poslovanje racionalnije. Javni se sektor smatra neracionalnim i tromim. Iz tog razloga, prisutna je tendencija da se u javni sektor implementiraju neki od poslovnih modela koji su se pokazali uspješnim u privatnom sektoru. Na taj bi se način, u školama trebao razvijati koncept tzv. novog javnog menadžmenta, što je, zapravo, zajednički naziv za niz reformi javnog sektora koje se provode u više zemalja, s ciljem modernizacije javnog sektora.¹⁰⁴ Prema tom konceptu, financiranje se ustanove vrši s obzirom na ostvarene rezultate prijašnjeg razdoblja, a ne samo s obzirom na realne potrebe. Time se potiče maksimiziranje učinaka u upravljanju ograničenim resursima, ali i ostvarenje ciljeva s minimalnim troškovima i sa što manjim opterećenjem proračuna. Naravno, pri tome vrlo važnu ulogu ima financijsko upravljanje.

Financijsko se upravljanje kao izraz, ali i koncept u profitnom sektoru koristi već dugo, a odnosi se na cjelovito upravljanje financijskim tj. novčanim sred-

¹⁰³ Pročišćeni tekst zakona dostupan je na: <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>, pregledano: 28.6.2016.

¹⁰⁴ Perko-Šeparović, I. (2006): Izazovi javnog menadžmenta, dileme javne uprave, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, str. 73.

stvima. Taj proces uključuje upravljanje prikupljanjem sredstava (vlastitih i tuđih), kontrolu tijeka novčanih sredstava, upravljanje raspodjelom dobiti, procjena i odabir mogućnosti za investiranje itd.¹⁰⁵ U kontekstu odgojno-obrazovne ustanove, financijsko se upravljanje prvenstveno odnosi na upravljanje resursima, troškovima i rezultatima. Dakle, zadaća je ravnatelja, kao najodgovornije osobe za financijsko upravljanje, upravljanje ustanovom načelom dobrog gospodarenja, što prvenstveno podrazumijeva vođenje stručnim, a ni pošto političkim kriterijima. Nadalje, uvođenjem koncepta financijskog upravljanja naglasak bi trebao biti na mjerenju učinkovitosti, odnosno usporedba utrošenih sredstava i pridobivenih koristi, umjesto pukog uspoređivanja realiziranih i planskih vrijednosti u stavkama financijskog plana. Koncept financijskog upravljanja podrazumijeva čitav niz reformi:¹⁰⁶

- promjena uloge države – od centraliziranog pristupa u kojem je država vrh upravljačke piramide do statusa države kao poslovnog subjekta koji djeluje na principima učinkovitosti i održivosti
- primjena prakse dobrog gospodarenja – npr. korištenje *outsourcinga* za usluge u javnom sektoru (o *outsourcingu* će biti više riječi u nastavku)
- osnivanje novih, neovisnih, specijaliziranih agencija – kao institucija podrške u poticanju efikasnijeg upravljanja koja se temelji na procjeni učinaka i profesionalizaciji poslova
- reformiranje državnog računovodstvenog informacijskog sustava – izvještaji se kreiraju prema nastanku događaja, uz veću odgovornost računovodstvenih djelatnika pri financijskom upravljanju u ustanovi.

2.4.4. Računovodstvo

S obzirom da su proračunski korisnici, školske su ustanove obveznici proračunskog računovodstva, što je pravno regulirano Zakonom o proračunu¹⁰⁷ te Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu.¹⁰⁸ Zakonom

¹⁰⁵ Rocco, F. i dr., (ur.) (1993): Rječnik marketinga, Masmedia, Zagreb, str. 119.

¹⁰⁶ Barabaš-Seršić, S. i dr. (2009): Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, str. 112-113.

¹⁰⁷ Pročišćeni tekst zakona dostupan je na: <http://www.zakon.hr/z/283/Zakon-o-proracunu>, pregledano: 28.6.2016.

¹⁰⁸ Pročišćeni urednički tekst dostupan je na: <http://www.propisi.hr/print.php?id=313>, pregledano: 28.6.2016.

je definirano da proračunski korisnici vode knjigovodstvo po načelu dvojnog knjigovodstva, odnosno na način da se svaki zapis bilježi na dva konta. Primjerice, prilikom primitaka novčanih sredstava bilježi se primitak, ali se bilježi i obaveza prema onome od koga je primljen. S druge strane, kad se bilježi izdatak, bilježi se i smanjenje obveze prema onome kome je taj izdatak upućen. Dakle, riječ je o uspostavi novčane ravnoteže među podacima o primitcima i izdancima, odnosno obvezama.

U svakodnevnom se govoru i medijima često zamjećuje korištenje termina računovodstvo i knjigovodstvo kao istoznačnica. Knjigovodstvom nazivamo tehnički postupak knjiženja ili bilježenja određenih poslovnih događaja ili transakcija na temelju valjanih dokumenata, odnosno na vjerodostojnim, istinitim, urednim i prethodno kontroliranim knjigovodstvenim ispravama. Zahvaljujući izmjenama Zakona i digitalizaciji, priznaje se i račun u elektroničkom obliku. Knjiženje se obavlja na konta definirana Računskim planom, sastavnim dijelom Pravilnika o proračunskom računovodstvu i računskom planu. Stoga je sasvim jasno kako je računovodstvo znatno širi pojam od knjigovodstva. Računovodstvo uključuje bilježenje, razvrstavanje te sumiranje transakcija i događaja. Važno je napomenuti kako se računovodstvo odvija u novčanim jedinicama koje trebaju biti barem jednim dijelom financijskog karaktera, te da je dobivene rezultate potrebno i protumačiti.¹⁰⁹

Prema Zakonu, proračunski korisnici moraju voditi sljedeće poslovne knjige:

- dnevnik – u kojem se kronološki unose promjene u poslovanju
- glavna knjiga – sustavna je knjigovodstvena evidencija poslovnih promjena i transakcija nastalih na imovini, obvezama, vlastitim izvorima te prihodima i rashodima
- pomoćne knjige – skup analitičkih knjigovodstvenih evidencija, stavki koje su u glavnoj knjizi iskazane sintetički. Sadržava i dodatne pomoćne evidencije sa svrhom kontrole poslovanja.

Poslovne se knjige otvaraju na početku proračunske godine ili danom osnivanja. Proračunska je godina jednaka kalendarskoj godini, odnosno započinje 1. siječnja, a završava 31. prosinca. Kad se početkom godine otvara nova glavna knjiga, početna stanja moraju biti jednaka završnim stanjima glavne knjige iz prethodne godine. Krajem se godine poslovne knjige zaključuju te se

¹⁰⁹ Cashin, J. i dr. (1996): Financijsko računovodstvo I, Faber & Zgombić plus, Zagreb, str. 19.

pohranjuju u arhiv gdje se dnevnik i glavna knjiga čuvaju najmanje jedanaest godina, a pomoćne knjige najmanje sedam godina.

Nadalje, proračunski korisnici dužni su voditi analitičko, odnosno detaljno knjigovodstvo sljedećih stavki: dugotrajne nefinancijske imovine, kratkotrajne nefinancijske imovine te financijske imovine i obveza.

Zakonom je definirana i dužnost popisa imovine i obveza. Popis je obavezan na početku poslovanja te na kraju svake poslovne godine, a provodi ga povjerenstvo za popis kojeg određuje ravnatelj s ciljem utvrđivanja usklađenosti stvarnog i knjižnog stanja.

Da zaključimo, poznavanje osnova financija i računovodstva jedno je od bitnih menadžerskih znanja s kojima moraju raspolagati ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova. U ovom smo poglavlju predstavili osnovne koncepte i odgovornosti, a detaljnije o računovodstvenim procesima i izvještavanju, upravljanju troškovima i ostalim računovodstvenim i financijskim obavezama možete pročitati u poglavlju 6.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Belak, V. (ur.) (2012): Osnove suvremenog računovodstva, Belax Excellens, Zagreb.
- Crikveni Filipović, T. (2016): Hrvatski računovodstveni sustav, RRiF-plus, Zagreb.
- Jakir-Bajo, I.; Bičanić, N.; Karačić, M. (2015): Proračunsko računovodstvo – Primjena Računskog plana s primjerima knjiženja, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, TEB-poslovno savjetovanje, Zagreb.
- Van Horne, J. C.; Wahchowicz, J. M. (2007): Osnove financijskog menadžmenta, 13. izdanje, Mate, Zagreb.

PITANJA ZA RASPRAVU

1. Koji je zakonski okvir financiranja osnovnih i srednjih škola u Republici Hrvatskoj?
2. Koja je osnovna zadaća financijskog planiranja?

3. Koje su osnovne aktivnosti revizije?
4. Koje su temeljne značajke financijskog upravljanja?
5. Koje su temeljne razlike između računovodstva i knjigovodstva?
6. Navedite i opišite osnovne poslovne knjige koje, sukladno Zakonu, moraju voditi proračunski korisnici.

2.5. Upravljanje projektima i posebnim manifestacijama

2.5.1. Uvod

Danas gotovo da i ne postoji organizacija koja u većoj ili manjoj mjeri ne funkcionira na principima projektnog menadžmenta. Obnova knjižnice, uvođenje novog obrazovnog programa, organizacija humanitarnog koncerta ili pak maturlnog putovanja – sve se navedeno može smatrati projektima. Projektom se, dakle, u najširem smislu, može smatrati svaki pothvat ograničenog trajanja kojim se želi ostvariti određeni cilj.¹¹⁰ Neke od osnovnih karakteristika projekta su:¹¹¹

- projekt je vremenski ograničena aktivnost
- glavni rezultat projekta je jedinstven (proizvod, usluga, proces itd.)
- projekti se ne ponavljaju više puta, svaki je jednokratn
- projekt je fokusiran na ostvarenje prethodno definiranog cilja
- u projekt su uključeni različiti organizacijski resursi i potencijali
- projekt ima vlastiti definirani proračun
- aktivnosti se projekta odvijaju po unaprijed definiranom rasporedu
- rezultati su projekta prezentacija sposobnosti članova projektnog tima
- projekti su foksirani na kvalitetu izvedbe i ostvarenje postavljenog cilja.

Potrebno je naglasiti jednu od ključnih specifičnosti projekta, a to je projektna jedinstvenost. Bez obzira koliko puta se neki postavljeni cilj pokušava ostvariti projektnim pristupom, on se nikad neće ponoviti na identičan način, s istim aktivnostima, rezultatima, proračunom, i okruženjem. S jedne strane, to znači da se sudjelovanjem u planiranju i izvedbi nekog projekta stječe ne-

¹¹⁰ Heerkens, G. (2002): Project management, McGraw-Hill, NY, str. 10.

¹¹¹ Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb.

procjenjivo iskustvo dok s druge strane, treba biti svjestan da svaki projekt, upravo zbog svoje jedinstvenosti i karakteristika, sa sobom nosi određenu dozu nesigurnosti i rizika.¹¹²

Sukladno navedenom, projekti postaju sve kompleksniji jer:¹¹³

- gotovo su sve jednostavne ideje već iscrpljene
- okruženje i poslovni procesi u kojem se danas djeluje vrlo je kompleksno, a sve više organizacija fokusira se na ključnu djelatnost pri čemu popratne aktivnosti ugovorno prepuštaju partnerima
- znanje i vještine ljudskih resursa dominantan su faktor poslovnog uspjeha
- tehnologija je u fazi razvoja u kojoj su promjene brze i radikalne
- sve organizacije su orijentirane na opstanak, a kriza, konkurencija i dostupnost informacija potiču visoku razinu orijentiranosti na korisnika.

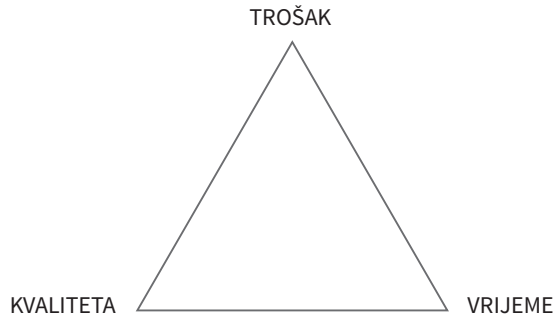
S obzirom na izazove s kojima se susreću organizacije, a koje u svom radu potiču projektni pristup, upravljanje se nameće kao determinanta uspjeha. Upravo iz toga proizlazi i definicija projektnog menadžmenta kao procesa „planiranja, praćenja i kontrole svih aspekata projekta te motivacija svih uključenih u provedbu projekta s ciljem ostvarenja ciljeva projekta u zadanom vremenu, prema zadanim troškovima i zadovoljavajućoj kvaliteti“.¹¹⁴ Projektni menadžment, dakle, predstavlja primjenu određenih znanja, vještina, alata i tehnika kako bi se ostvarili ciljevi zadani projektom. Iz navedenog se vidi da se uspjeh samog projekta često promatra prizmom „željeznog trokuta“, odnosno – odnosa između troškova, vremena i kvalitete (slika 10). Primjerice, školska predstava u koju su uložena minimalna sredstva i minimalno vrijeme, neće biti zadovoljavajuće kvalitete.

¹¹² Heerkens, G. (2002): Project management, McGraw-Hill, NY, str. 11.

¹¹³ Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb.

¹¹⁴ Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria, International Journal of Project Management, 17(6), str. 337.

Slika 10: „Željezni trokut“ projektnog menadžmenta



Izvor: Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 17(6), str. 337.

Neki od osnovnih principa uspješnog projektnog menadžmenta su:

1. Definirati poslove čim detaljnije.
2. Napraviti strukturu raščlanjenih poslova.
3. Racionalno i efikasno raspolagati ljudskim resursima (prava osoba na pravom mjestu u pravo vrijeme).
4. Pažljivo procijeniti tri ključna aspekta: vrijeme, troškove i ljudske resurse.
5. Definirati i primjenjivati procedure i kriterije za upravljanje promjenama ključnih parametara projekta.
6. Uspostaviti jasne kriterije prihvaćanja projektnih rezultata.

Posebne manifestacije predstavljaju vrstu planiranog javnog događanja koje se odvija u realnom vremenu pred publikom.¹¹⁵ Glavni razlozi organizacije takvih manifestacija su:¹¹⁶

- upoznavanje okruženja s organizacijom, njenom misijom i ponudom
- stvaranje zajedništva
- iskazivanje zahvale i pažnje potrošačima, partnerima, sponzorima, donatorima i ostalim suradnicima

¹¹⁵ Pavičić, J. (2003): *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, str. 237.

¹¹⁶ Prilagođeno prema: Pavičić, J. (2003): *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, str. 237.

- prikupljanje sredstava
- razvoj osnova za druge oblike prikupljanja sredstava.

Možemo primijetiti da se, s obzirom na svoje karakteristike i ciljeve, i posebne manifestacije mogu smatrati projektima kojima se treba uspješno upravljati. Posebne manifestacije mogu biti:¹¹⁷

- festivali i posebne manifestacije
- sastanci, simpoziji i konferencije
- trgovački sajmovi i prodajne izložbe
- korporativna događanja.

Odabir vrste manifestacije ovisi o nekoliko internih i eksternih faktora. To su primjerice, ciljevi i svrha manifestacije, dostupni resursi, tradicija u organizaciji, organizacijske vrijednosti, imidž i politika, ali i lokalni običaji, prigodni datumi i broj potencijalnih sudionika.

Svi projekti prolaze određene faze pri čemu se na svaku fazu gleda s aspekta njenog vremenskog trajanja s jedne strane, i uloženi resursa (novaca, truda, znanja) s druge strane, što je detaljnije pojašnjeno u 7. poglavlju ove knjige.

2.5.2. Uloga projektnog menadžera

Uloga se projektnog menadžera može promatrati iz nekoliko različitih aspekata – odgovornosti koje ima, izazova s kojima se susreće te znanja i vještina koje su mu potrebne da bi uspješno upravljao projektom i projektnim timom.

Projektni menadžer ima odgovornost prema projektu, organizaciji/klijentu, projektnom timu, ali i osobnu odgovornost prema samome sebi.¹¹⁸ Naravno, svaka od navedenih odgovornosti ima malo drugačiji fokus, što doprinosi raznovrsnosti funkcije projektnog menadžera. Primjerice, odgovornost prema projektu uključuje odgovornost za funkcionalnost, izvedivost i uspješnu implementaciju projekta. Odgovornost prema organizaciji/klijentu znači da je potrebno voditi računa o koristi koju organizacija ima od provođenja projekta, ali i usvajanju osnovnih načela poslovanja i funkcioniranja te organizacije

¹¹⁷ Getz, D. (2016): Event studies: Theory, research and policy for planned events. Routledge, NY, str. 19.

¹¹⁸ Heerkens, G. (2002): Project management, McGraw-Hill, NY, str. 30-31.

(to se posebno odnosi na situacije u kojima je organizacija i provedba projekta povjerena osobi izvan organizacije). U tom je kontekstu, također, važno osigurati protok informacija, ne samo unutar projektnog tima, već i prema ostalim članovima i strukturama unutar organizacije. Članovima tima, pak, osim nužnih informacija treba osigurati i pravovremeni *feedback* vezan uz njihov rad, ali i motivirati ih da i dalje aktivno sudjeluju u projektnim aktivnostima te im osigurati adekvatno priznanje (i naknadu) za uloženi rad i trud.

Iz navedenih odgovornosti proizlaze i neki od najvećih izazova s kojima se susreću projektni menadžeri:¹¹⁹

- zamka odgovornosti i autoriteta
- nametanje nerealnih ciljeva
- zamka dvostruke odgovornosti
- sigurnost vs. nesigurnost.

Od navedenih izazova, posebno ističemo zamku dvostruke odgovornosti koja postaje posebno uočljiva u situacijama kada funkcija projektnog menadžera nije primarna funkcija koji osoba (zaposlenik ili volonter) obavlja. Primjerice, voditelj projekta organizacije humanitarnog koncerta škole primarno je profesor glazbene kulture, voditelj projekta za razmjenu učenika i profesora je školski pedagog i sl. U tom kontekstu bitno je dobro razlučiti svoje odgovornosti i poziciju koju imate u organizaciji s obzirom na svaku odgovornost, odnosno funkciju koju obavljate. Dobre organizacijske i komunikacijske vještine u tom kontekstu igraju ključnu ulogu.

Organizacijske i komunikacijske vještine upravo su prve koje padaju na pamet kada govorimo o projektnim menadžerima. Naposljetku – njihova je temeljna zadaća voditi brigu o organizaciji projekta i komunikaciji teupravljanju članovima projektnog tima. Često se vještine koje bi projektni menadžer trebao imati dijele u tri skupine:¹²⁰

1. interpersonalne i bihevioralne vještine
2. konceptualne i organizacijske vještine
3. tehničke vještine.

¹¹⁹ Heerkens, G. (2002): Project management, McGraw-Hill, NY, str. 32-36.

¹²⁰ El-Sabaa, S. (2001): The skills and career path of an effective project manager, International journal of project management, 19(1), 1-7.

Interpersonalne i bihevioralne vještine primarno se odnose na komunikacijske vještine i vještine upravljanja ljudskim potencijalima unutar tima. Ove vještine omogućuju projektnom menadžeru da učinkovito djeluje kao član tima, te potiče međusobnu suradnju i izgradnju odnosa članova tima. To postiže identificiranjem i razumijevanjem stavova i ponašanja članova tima, svojih nadređenih i podređenih te prilagođavanjem svojeg ponašanja i načina komunikacije. Konceptualne i organizacijske se vještine odnose na razumijevanje i sagledavanje projekta u cjelini, kao i njegovih sastavnih dijelova, te suštinsko razumijevanje ključnih procesa i njihove organizacije. Tehničke vještine uključuju znanje iz posebnih područja definiranih projektom, analitičkih metoda, taktika i alata specifičnih za određenu disciplinu (npr. glazbena umjetnost, pedagogija, likovna umjetnost i sl.).

Valja istaknuti da je svaki projektni menadžer i svojevrsan vođa – on vodi svoj tim i upravlja projektom.¹²¹ Naravno, ne postoji idealan projektni menadžer. Odnosno, najispravnije bi bilo reći da je idealan projektni menadžer onaj koji je posvećen projektu, posjeduje neke osnovne vještine, ali je isto tako svjestan potrebe za kontinuiranom i sustavnom edukacijom te unapređenjem postojećih znanja i vještina.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Cleland, D. I.; Ireland, L. R. (2002): Project Management – Strategic Design and Implementation 4th ed., McGraw-Hill, New York.
- Field, M.; Keller, L. (1998): Project Management, International Thomson Business Press, London.
- Flyvbjerg, B.; Bruzelius, N.; Rothengatter, W. (2003): Megaprojects and Risk – an Anatomy of Ambition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mantel, S. J. Jr.; Meredith, J. R.; Shafer, S. M.; Sutton, M. M. (2004): Project Management in Practice 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- Meredith, J. R.; Mantel, S. J. Jr. (2002): Project Management – A Managerial Approach 5th ed., John Wiley & Sons, New York.
- Newell, M. W.; Grashina, M. N. (2003): The Project Management Question and Answer Book, AMACOM, New York.

¹²¹ Osobine vođe i menadžera detaljnije su obrađene u poglavlju 2.1.

PITANJA ZA RASPRAVU

1. O čemu ovisi uspješnost projekta?
2. Komentirajte ulogu projektnog menadžera?
3. Na koji način multidisciplinarnost članova projektnog tima može pomoći u osiguravanju uspješnosti projekta? Koji su rizici tog pristupa?
4. Koje su vještine projektnom menadžeru najpotrebnije? Zašto?
5. Smatrate li da bi sve organizacije trebale funkcionirati na projektnoj osnovi?

2.6. Upravljanje outsourcingom

2.6.1. Uvod

Outsourcing je dosta čest termin u poslovnoj javnosti, ali i u medijima, naročito nakon najava Vlade RH u 2014. godini da će se zbog racionalizacije troškova u javnom sektoru prepustiti privatnim tvrtkama neke od nestratiških djelatnosti, poput čišćenja, održavanja te pripreme hrane i pića. Izvorno, *outsourcing* engleska je riječ koja se potpuno udomaćila u domaćoj javnosti, usprkos prijedlozima za korištenjem hrvatske terminologije (npr. izdvajanje djelatnosti, eksternalizacija aktivnosti, isposlovljavanje, ispošljavanje, otpošljavanje ili raspošljavanje).¹²²

Outsourcing je postupak izdvajanja nekog poslovnog procesa ili dijela procesa te njegovog prepuštanja na upravljanje nekom vanjskom partneru.¹²³ Samim postupkom, upravljanje određenim procesom ili dijelom procesa prebacuje se na drugu organizaciju. Glavni razlog za odabir strategije *outsourcinga* je u nastojanju da organizacija poboljša vlastitu učinkovitost, odnosno smanji troškove te se još više usredotoči na svoju temeljnu djelatnost ili *core business*. Primjerice, velika poduzeća imaju službu knjigovodstva koja se bavi

¹²² Kovačić, M. (2014): Pokušaji doskakanja nekim barbarizmima, Jezik: časopis za kulturu hrvatskoga književnog jezika, Vol.61 No. 4-5, str. 159-165.

¹²³ Prilagođeno prema: Drljača, M. (2010): Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti: Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, 2010, str. 53-64.

knjiženjem poslovnih događaja te zaprimanjem i izdavanjem faktura. Mala poduzeća, u pravilu, koriste usluge knjigovodstvenih servisa, odnosno poduzeća koja su specijalizirana za knjigovodstvene usluge. Naime, kod malog se poduzeća dnevno dogodi mali broj poslovnih događaja koje treba proknjižiti i kad bi to isto poduzeće zaposlilo računovođu, ta osoba ne bi bila u potpunosti iskorištena, odnosno njezin bi se angažman sveo tek na sat ili dva dnevno. Iz tog razloga, malom se poduzeću isplati *outsourcati* odjel knjigovodstva te specijaliziranom poduzeću plaćati naknadu. Kod velikog poduzeća, situacija je obrnuta. Velik broj poslovnih događaja na dnevnoj razini pridonosi znatno većoj potrebi za knjigovodstvom. Stoga se isplati zaposliti jednu osobu ili više za poslove vođenja poslovnih knjiga. Naknada koja bi se trebala plaćati specijaliziranom poduzeću bila bi znatno viša od troškova koje poduzeće ima sa zapošljavanjem vlastitog računovođe. S obzirom na kompleksnost i trajanje, *outsourcing* se može podijeliti u tri glavne skupine:¹²⁴

- Strateški *outsourcing* - javlja se kada organizacija u potpunosti prepušta partneru na tržištu cijele procese, uz zadržavanje nadzora i kontrole.
- Taktički ili djelomični *outsourcing* – podrazumijeva izdvajanje i prepuštanje tržištu jednog dijela jednog poslovnog procesa.
- Ciljani *outsourcing* – događa se kad se prilikom pokretanja projekata na tržištu unajmljuju stručnjaci iz određenog područja ili visokospecijalizirane tvrtke kako bi odradile određeni dio posla.

2.6.2. Pozitivni i negativni učinci *outsourcinga*

Odluka o izdvajanju neke djelatnosti spada u složene, strateške odluke za organizaciju. Naravno, odluka se o *outsourcingu* donosi zbog njegovih potencijalnih pozitivnih učinaka, no potrebno je sagledati i, eventualne, negativne posljedice izdvajanja neke djelatnosti.

¹²⁴ Prilagođeno prema: Bendor-Samuel, P. (2000): *Turning Lead into Gold: The Demystification of Outsourcing*, Executive Excellence Publishing, South Provo, str. 22.

Među najvažnije pozitivne učinke *outsourcinga* možemo uključiti sljedeće:

- Smanjenje troškova poslovanja – ukoliko neka djelatnost previše „košta“ organizaciju, a pri tome premalo doprinosi, utoliko se najvjerojatnije njenim izdvajanjem mogu ostvariti određene uštede, naročito u situacijama kada je potreba za nekim procesom ili uslugom kratkotrajna. Ako se na tržištu može pronaći tvrtka koja će uz manje troškove odraditi određeni dio posla, nema sumnje da je *outsourcing* dobra odluka. Primjerice, izdvajanjem radno intenzivnih aktivnosti, odnosno procesa u kojima je trošak radne snage značajna stavka, mogu se ostvariti značajne uštede ako se čitav proces prebaci u regiju ili zemlju gdje je trošak radne snage niži, što je u zadnjih desetak godina vrlo učestala poslovna strategija. Nadalje, ukoliko se izdvoji neki odjel, utoliko je manja potreba za infrastrukturom (npr. uredske prostorije, računala i sl.), čime se isto doprinosi smanjenju troškova.
- Povećanje ukupne učinkovitosti poduzeća – izdvajanjem djelatnosti koja nije od strateškog značaja za organizaciju, odnosno odjela čiji su zaposlenici nedovoljno opterećeni radnim zadacima, može se povećati ukupna učinkovitost organizacije jer se oslobađaju resursi koji se još u većoj mjeri mogu koristiti za primarnu djelatnost.
- Veća usredotočenost na temeljnu djelatnost – izdvajanjem sporedne djelatnosti ili procesa, doprinosi većoj usredotočenosti menadžmenta na temeljnu djelatnost, odnosno rasterećuje se menadžerska struktura briga o djelatnosti koja nije od primarnog interesa za organizaciju.
- Smanjenje broja zaposlenih – izdvajanjem nekog procesa nestaje, najčešće, i potreba za određenim brojem zaposlenika, čime se smanjuje potreba za dodatnim zapošljavanjem. Kod nekih se organizacija produktivnost po zaposlenom koristi kao pokazatelj uspješnosti poslovanja. Reduciranjem broja zaposlenih ili uklanjanjem potrebe za dodatnim zapošljavanjem, uz istu razinu *outputa*, podiže se produktivnost po zaposlenom.
- Brzo podizanje kompetencija organizacije – angažiranjem vanjskog partnera koji posjeduje određena specijalistička znanja podiže se ukupna kompetencija organizacije. Primjerice, organizacija želi nabaviti nekakav moderan stroj, no nitko od zaposlenika ne posjeduje potrebna znanja za instalaciju i rad s novom tehnologijom. U tom slučaju, organizaciji će se više isplatiti izdvojiti projekt uvođenja nove tehnologije (tzv. ciljani *outsourcing*), nego investirati vrijeme i novac u edukaciju i

obuku vlastitih zaposlenika. Dok će stručnjaci partnerske tvrtke, koju pružaju uslugu, obavljati instalaciju nove tehnologije, zaposlenici se organizacije mogu upoznati s novitetima te obučiti za daljnji rad.

- Viša kvaliteta usluge – iz razloga što na tržištu uvijek ima više ponuđača određene usluge, postojanje konkurencije, najčešće, pozitivno utječe na kvalitetu. Naime, tvrtke međusobno konkuriraju te svaka nastoji ponuditi bolju kvalitetu, kako bi se izborila za dobivanje nekog posla. S druge strane, unutar organizacije ne postoji ta konkurentna borba, te se može dogoditi da kvaliteta određene usluge bude nešto niža, od one koja bi se mogla dobiti na tržištu.

Outsourcing može imati i određene negativne posljedice, a među njima treba izdvojiti sljedeće:

- Otpuštanje viška radnika – ukoliko se organizacija odluči za kupnju određene usluge na tržištu, umjesto da se oslanja na vlastite zaposlenike, utoliko može doći do pojave viška radnika što najčešće završi njihovim otpuštanjem. Dok otpuštanje u privatnom sektoru, najčešće, prolazi bez značajnijeg publiciteta, već i sama najava mogućnosti otpuštanja viška radnika u javnom sektoru može izazvati vrlo burne reakcije.
- Skriveni troškovi – dok u početku *outsourcing* može donijeti organizaciji smanjenje troškova, nakon nekog vremena može doći do rasta tržišnih cijena određenih usluga, što može rezultirati i porastom troškova *outsourcanog* procesa.
- *Outsourcing* zbog *outsourcinga* – ponekad se organizacije odlučuju za *outsourcing* određenog procesa iz razloga što imaju dobro iskustvo s prošlim *outsourcingom* ili zbog sugestije konzultanata, što može rezultirati kombinacijom pozitivnih i negativnih učinaka. Primjerice, zadnjih je godina vrlo popularno *outsourcati* zaštitarsku službu. S obzirom da je riječ o usluzi koja je potrebna 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu, postavlja se pitanje zašto organizacija ne zadrži vlastite portire, već umjesto njih angažira zaštitarsku službu. Naime, i zaštitari i vlastiti portiri imaju otprilike ista primanja, no zaštitarska tvrtka pored izravnog troška zaposlenih naplaćuje i razliku kako bi ostvarila profit. Dakle, u svakom slučaju to predstavlja viši trošak za organizaciju. Nadalje, u proizvodnim poduzećima na portirska su se mjesta tradicionalno raspoređivali stariji radnici koji zbog zdravstvenih razloga više nisu mogli

obavljati fizički zahtjevne poslove. Izdvajanjem te uvođenjem zaštitarske službe ta je mogućnost ukinuta, te ti radnici često završe na dugotrajnim bolovanjima ili, još i nepovoljnije, dobiju otkaz ugovora o radu.

- Rizik pada kvalitete usluge – iako se organizacije često odlučuju za *outsourcing* očekujući porast kvalitete usluge, u stvarnosti može doći i do suprotnog učinka. Primjerice, zbog velikog broja klijenata, *outsourcing* partner može kasniti s isporukom proizvoda ili usluge.
- Negativan učinak na domaće gospodarstvo – u slučaju međunarodnog izdvajanja proizvodne funkcije, može doći do značajnijeg pada zaposlenosti o domicilnoj državi, što u kraćem i srednjem roku može imati negativne učinke na domaće gospodarstvo, a to naročito dolazi do izražaja u vrijeme recesije i može imati i političku konotaciju. Primjerice, već se niz godina vrši pritisak u medijima na američku tvrtku Apple da proizvodnju svojih uređaja prebaci u SAD. Međutim, to će se teško moći realizirati s obzirom da je većina dobavljača komponenti, koje koristi Apple, locirana izvan SAD-a (uglavnom u Kini te u okolnim zemljama), a i to bi značajno povećalo trošak proizvodnje.¹²⁵

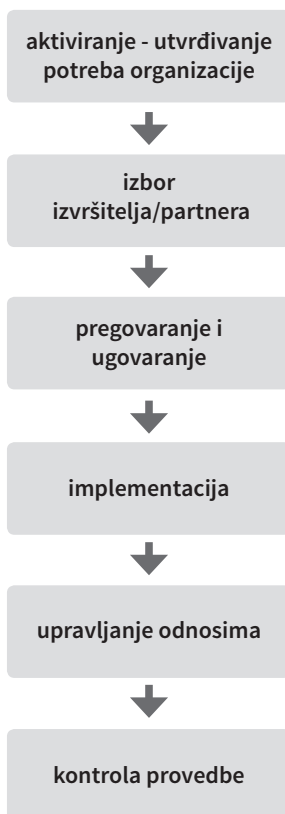
Da zaključimo, *outsourcing* može imati niz dobrih posljedica, ali ne smiju se zanemariti i potencijalni negativni učinci na samu organizaciju, a u određenim slučajevima i na gospodarska kretanja u bližem okruženju. Dakle, odluka o *outsourcingu* mora biti dobro promišljena te se u obzir moraju uzeti i moguće posljedice, o čemu će još biti riječi u nastavku.

2.6.3. Faze provođenja outsourcinga

Odluka o izdvajanju određenog poslovnog procesa spada u strateške odluke za svaku organizaciju, bilo da je riječ o privatnom ili javnom sektoru. *Outsourcing* može, ako je odabran adekvatan proslavni proces, rezultirati pozitivnim učincima za organizaciju, no, u slučaju da je loše proveden, može uzrokovati više štete nego koristi. Provođenje *outsourcinga* u organizaciji, možemo promatrati kroz određeni skup aktivnosti koje se poduzimaju, odnosno faze (slika 11).

¹²⁵ Leswing, K. (2016) There's no way Donald Trump's plan to build iPhones in the US would actually work. Business Insider, dostupno na: <http://www.businessinsider.com/why-donald-trumps-plan-to-build-iphones-in-us-wont-work-2016-3>, pregledano 24.6.2016.

Slika 11: Faze provođenja outsourcinga



Izvor: prilagođeno prema: Pavić, M. (2009): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Poslovna izvrsnost, Vol. 3 No. 2, str. 41-57.

Sam proces *outsourcinga* započinje utvrđivanjem potreba organizacije za *outsourcingom*. Ta faza zahtjeva opsežnu tehnološku i financijsku analizu organizacije te njenih procesa i sudionika procesa kao i razlučivanje temeljnih i sporednih djelatnosti. Takvo dubinsko snimanje može provoditi sama organizacija ili se posao može prepustiti nekoj tvrtki specijaliziranoj za poslovno savjetovanje. Rezultat je ove faze odluka o izdvajanju nekog specifičnog procesa, uz temeljito analizirane pozitivne i negativne posljedice takve odluke.

Nakon što se odredi koji će proces izdvojiti, organizacija pristupa odabiru izvršitelja ili partnera za *outsourcing*. Pri tome se, prethodno definirajući kriterije za odabir, analizira ponuda na tržištu te evaluiraju ponude potencijalnih partnera. Faza završava odabirom partnera. Taj se proces može provesti i na drugačiji način. Zaposlenicima koji su prije donošenja odluke o *outsourcingu* bili angažirani na procesu ili djelatnosti koja se namjerava izdvojiti može se predložiti da sami osnuju poduzeće, te da tom novonastalom poduzeću nastave pružati uslugu organizaciji u kojoj su do nedavno bili zaposleni. Naravno, od njih se očekuje da neiskorišteni kapacitet ponude na tržištu.

Sljedeća je faza procesa *outsourcinga* pregovaranje i ugovaranje. U postupku pregovaranja dogovaraju se s budućim partnerom uvjeti suradnje te cijena. U situaciji kada organizacija izdvaja neki odjel te sklapa suradnju s partnerom, koji je preuzeo bivše zaposlenike, uobičajeno je ispregovarati da im se ne mijenjaju uvjeti, poput iznosa osobnog dohotka, određeno razdoblje. Time se sam proces provodi maksimalno bezbolno za bivše zaposlenike organizacije koji su zbog *outsourcinga* morali promijeniti poslodavca.

Nakon sklapanja ugovora slijedi faza implementacije, odnosno prijenosa poslovnog procesa na *outsourcing* partnera. Pri tome je bitno da se proces obavlja u skladu s terminskim planom, uz minimalan utjecaj na ostale poslovne procese.

Kad *outsourcing* zaživi, potrebno je održavati učinkovitu komunikaciju s *outsourcing* partnerom kako bi se upravljalo međusobnim odnosima, odnosno nepovoljnim situacijama, koje mogu zadesiti dvije organizacije, koje surađuju, poput nesporazuma i konflikata. Naravno, dobra je komunikacija i preduvjet uspješne suradnje i proaktivnog pristupanja problemima, odnosno učinkovitog preveniranja problema i konflikata između partnera.

Kako bi suradnja organizacije i *outsourcing* partnera bila kvalitetna, tako je potrebno odrediti i određene pokazatelje kvalitete suradnje. Njihovom kontinuiranom kontrolom određuje se razina kvalitete te potreba za eventualnim korektivnim radnjama kako bi se uklonili uočeni nedostatci.

2.6.4. Outsourcing u javnom sektoru

Kao što je već i spomenuto, prije nekoliko godina bilo je pokušaja uvođenja *outsourcinga* u javni sektor. Međutim, već je sama najava zazvonila na uzbunu kod granskih sindikata, dio medija o tome je dosta negativno pisao, a počeli su se prikupljati i potpisi za raspisivanje referenduma pomoću kojeg bi se spri-

ječila namjera Vlade RH. Međutim, ako se *outsourcing* planira i oblikuje prema potrebama i stvarnoj situaciji u svakoj pojedinoj organizaciji, onda pozitivni učinci ne bi smjeli izostati. S druge strane, uvođenje *outsourcinga* u čitav sustav na temelju političke odluke, koje podrazumijeva provedbu istog modela za sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu i stupanj opterećenja poslovnog procesa koji je odabran za izdvajanje, može polučiti vrlo neujednačene rezultate.

Outsourcing u javnom sektoru može donijeti uštede i povećanje učinkovitosti, no ključno je pitanje kako ga provesti, a da pri tome dominiraju pozitivni učinci i da ga podržavaju svi dionici. Dok bi se zakonodavna i izvršna vlast na makro razini trebale pobrinuti oko pravnog okvira i definiranja modela, na mikro je razini potrebna sustavna analiza stanja u svakoj pojedinoj organizaciji te, na temelju nalaza odrediti za svaku pojedinačnu organizaciju ima li potencijala za uštedu i povećanje učinkovitosti izdvajanjem neke djelatnosti. Naime, u nekim većim organizacijama, poput velikih bolničkih centara, može postojati kontinuirana potreba za uslugama čišćenja te izdvajanje službe, koja se bavi time, no ne bi nužno donijelo nikakve uštede. S druge pak strane, u nekoj manjoj bolnici možda ima potrebe tek za 5 sati usluga čišćenja, što dovodi do toga da su zaposleni na toj djelatnosti nedovoljno opterećeni poslom. U takvom bi slučaju *outsourcing* imao smisla, jer bi organizacija imala trošak sa samo 5 sati čišćenja dnevno, umjesto da ima zaposlenike na punom radnom vremenu. Naravno, u slučaju izdvajanja bilo bi potrebno s vanjskim partnerom ugovoriti uvjete prema kojima bi bivši zaposlenici zadržali određena prava i određenu razinu zaštite.

Outsourcing, kao recentan i vrlo rasprostranjen trend u gospodarstvu, može imati i pozitivne učinke u javnom sektoru. Pri tome, model izdvajanja i područje koje bi obuhvatio moraju biti temeljito analizirani te prilagođeni specifičnostima određene organizacije. Naravno, pri tome valja voditi računa i o dionicima samog procesa, počevši od menadžmenta i zaposlenika, ali i sindikata, s obzirom na njihovu snagu, interese i utjecaj u javnom sektoru.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Cullen, S., Lacity, M. i Willcocks, L. P. (2014) *Outsourcing: All You Need To Know*. White Plume Publishing.
- Koulopoulos, T. M. (2006) *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*. Platinum Press.
- Lacković, Z. (2014) *Outsourcing u održavanju*. Građevinski fakultet u Osijeku, Osijek.

PITANJA ZA RASPRAVU

1. Što je to *outsourcing*?
2. Navedite glavne prednosti i moguće nedostatke *outsourcinga*?
3. Koje su glavne faze provođenja *outsourcinga*?
4. Pojasnite na primjeru pozitivne strane *outsourcinga* u javnom sektoru?

LITERATURA

1. American Marketing Association, "About AMA: Definition of Marketing," <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, preuzeto 10.06.2016.
2. Atkinson, R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 17(6), str. 337.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb.
4. Barabaš-Seršić, S. i dr. (2009) *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: zbornik radova*. Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb.
5. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. The McGraw– Hill.
6. Bendor-Samuel, P. (2000) *Turning Lead into Gold: The Demystification of Outsourcing*. Executive Excellence Publishing, South Provo.
7. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Contemporary marketing*. Cengage learning.

8. Brigham, E. F. i Ehrhardt, M. C. (2014) *Financial Management: Theory and Practice*, 14th ed. South-Western, Mason.
9. Cashin, J. i dr. (1996) *Financijsko računovodstvo I*. Faber & Zgombić plus, Zagreb.
10. Chambers Clark, C. (2009) *Creative Nursing Leadership and Management*. Jones and Bartlett Publishers, Sudbury.
11. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate., Zagreb.
12. Daft, R.L. (2012) *New Era of Management*, 10th ed. South-Western/Cengage Learning.
13. Daft, R.L. (2014) *Management*, 12th edition. Cengage Learning, Boston.
14. Drljača, M. (2010) *Outsourcing kao poslovna strategija*. U: Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti: Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, 2010, str. 53-64.
15. El-Sabaa, S. (2001). *The skills and career path of an effective project manager*. *International journal of project management*, 19(1), 1-7.
16. Filipović, I. (2009) *Revizija*. Sinergija nakladništvo, Zagreb.
17. Forbes: <http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2012/04/10/ibm-communication-and-curation-go-hand-in-hand/#2b8896a61ebf>, preuzeto 10.6.2016.
18. Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). *Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective*. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1763-1786.
19. Getz, D. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Routledge.
20. Harris, T. L. (1993). *How MPR adds value to integrated marketing communications*. *Public Relations Quarterly*, 38(2), 13.
21. Heerkens, G. (2002). *Project management*. McGraw-Hill.
22. Jarić Dauenhauer, N. (2012) *Hrvatska po izdavanju za znanost na začelju Europe!* *Jutarnji list*, dostupno na: <http://www.tportal.hr/scitech/znanost/214787/Hrvatska-po-izdavanju-za-znanost-na-zacelju-Europe.html>, pregledano: 25.6.2016.

23. Kesić, T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb.
24. Khan, M.S. i dr. (2015) The Styles of Leadership: A Critical Review. Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 3, str. 87-92.
25. Kotler, P. & Armstrong, G. (2015) Principles of marketing, Pearson Education, NY.
26. Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
27. Kovačić, M. (2014) Pokušaji doskakanja nekim barbarizmima. Jezik: časopis za kulturu hrvatskoga književnog jezika, Vol.61 No. 4-5, str. 159-165.
28. Leswing, K. (2016) There's no way Donald Trump's plan to build iPhones in the US would actually work. Business Insider, dostupno na: <http://www.businessinsider.com/why-donald-trumps-plan-to-build-iphones-in-us-wont-work-2016-3>, pregledano: 24.6.2016.
29. Marušić, M., & Vranešević, T. (2001). Istraživanje tržišta. Adeco.
30. Meerman Scott, D. (2009). The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly. John Wiley & Sons.
31. Morgan, R. E., Strong, C. and McGuinness, T. (2003), "Product-market positioning and prospector strategy", European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 10, pp. 1409-39.
32. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb.
33. Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str. 237.
34. Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Masmedia, Zagreb.
35. Pavičić, J., Gnjidić, V., & Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga/Institut za inovacije, Zagreb.
36. Pavić, M. (2009) Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. Poslovna izvrsnost, Vol. 3 No. 2, str. 41-57.
37. Perko-Šeparović, I. (2006) Izazovi javnog menadžmenta, dileme javne urpave. Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb.
38. Previšić, J. ur. (2011) Leksikon marketinga. Ekonomski fakultet – Zagreb.

39. Previšić, J., & Došen, Đ. O. (2007). Osnove marketinga. Adverta, Zagreb.
40. Public Relations Society of America: <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.V4oI-LNEmhc>, preuzeto 20.6.2016.
41. Rocco, F. i dr. ur. (1993) Rječnik marketinga. Masmedia, Zagreb.
42. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb.
43. Sikavica, P. i dr. (2014) Poslovno odlučivanje. Školska knjiga, Zagreb.
44. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2010). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. MEP, Zagreb.
45. Vlada RH (2016) Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva u 2016. godini. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2016/13%20sjednica%20vlade//13%20-%204.2.pdf>, pregledano: 28.6.2016.
46. Vlada RH (2016) Uredba o načinu izračuna iznosa pomoći izravnanja za decentralizirane funkcije.
47. Vogt, W. (2007). Quantitative research methods for professionals, Pearson education, NY.
48. Vranešević, T. (2014). Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju. Accent, Zagreb.
49. Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, 56, 1-17.
50. Zakon o financiranju lokalne i područne (regionalne) samouprave: [http://www.zakon.hr/z/411/Zakon-o-financiranju-jedinica-lokalne-i-područne-\(regionalne\)-samouprave](http://www.zakon.hr/z/411/Zakon-o-financiranju-jedinica-lokalne-i-područne-(regionalne)-samouprave), pregledano: 28.6.2016.
51. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi: <http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-školi>, pregledano: 28.6.2016.
52. Zakon o proračunu: <http://www.zakon.hr/z/283/Zakon-o-proračunu>, pregledano: 28.6.2016.
53. Zakon o ustanovama: <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>, pregledano: 28.6.2016.
54. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) Organizacija, 2. izdanje. TIVA, Varaždin.

3. PRAVNI OKVIR DJELOVANJA ŠKOLA U HRVATSKOJ

Martina Levačić

3.1. Ključne institucije i izvori korisnih informacija

Važnost obrazovanja odražava se u činjenici da je u Ustavu Republike Hrvatske¹²⁶ u čl. 66. navedeno: „Obrazovanje je u Republici Hrvatskoj svakome dostupno, pod jednakim uvjetima, u skladu s njegovim sposobnostima. Obvezno obrazovanje je besplatno u skladu sa zakonom.“ Obrazovanje je u Hrvatskoj ustrojeno na četiri osnovne razine:

- predškolski odgoj
- osnovno obrazovanje
- srednje obrazovanje i
- visoko obrazovanje.

Temeljni zakoni koji reguliraju djelatnost odgoja i obrazovanja jesu: Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13) i Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14).

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju dječje vrtiće definira kao javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao javnu službu.¹²⁷ U istom Zakonu¹²⁸, navedeno je pravo i obveza tijela jedinica lokalne (područne) i regionalne samouprave te Grada Zagreba, koje odlučuju o potrebama i interesima građana na svom području za organiziranjem i ostvarivanjem programa predškolskog odgoja te radi zadovoljavanja tih potreba osnivaju dječje

¹²⁶ Ustav Republike Hrvatske, Narodne novine 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14.

¹²⁷ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, čl. 1.

¹²⁸ Ibid., čl. 2.

vrtiće. Na taj način ovlasti brige o zadovoljenju potreba stanovništva za predškolskim odjelom spuštena je s razina države na lokalnu upravu i samoupravu.

Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi određeno je da su javne ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja: osnovne škole, srednje škole, učenički domovi i druge javne ustanove.¹²⁹ Djelatnost se osnovnog i srednjeg obrazovanja obavlja kao javna služba, a pravo na upis u prvi razred srednje škole imaju svi učenici pod jednakim uvjetima, ali u skladu s brojem upisnih mjesta utvrđenih odlukom o upisu koju za svaku školsku godinu donosi ministar nadležan za obrazovanje. Prijave i upis kandidata u prve razrede srednjih škola provode se Nacionalnim informacijskim sustavom prijava i upisa u srednje škole.¹³⁰ Srednje obrazovanje počinje upisom u srednju školu, a srednjim obrazovanjem učenik stječe znanje i sposobnosti za rad i nastavak obrazovanja.¹³¹

Srednjoškolske se ustanove dijele na: gimnazije, strukovne i umjetničke škole.¹³² Gimnazije pripremaju učenike za nastavak obrazovanja, strukovne škole ih osposobljavaju za uključivanje na tržište rada, a ujedno pružaju i mogućnost nastavka školovanja, dok umjetničke škole omogućuju stjecanje znanja, razvoj vještina, sposobnosti i kreativnosti u različitim umjetničkim područjima.

Završetak srednjoškolskog obrazovanja za učenike gimnazija je obvezno polaganje državne mature dok učenici strukovnih i umjetničkih škola polažu državnu maturu samo ako namjeravaju upisati studije na visokim učilištima. Državna se matura definira kao “skup ispita kojima se provjerava i vrednuje znanje, vještine i sposobnosti učenika koje su stekli tijekom obrazovanja u osnovnoj i srednjoj školi prema propisanim nastavnim planovima i programima.”¹³³

Korisne se informacije o osnovnim odrednicama djelovanja škola u Hrvatskoj mogu pronaći u sljedećim dokumentima i zakonima:

¹²⁹ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 1.

¹³⁰ Mrežna stranica Nacionalnoga informacijskog sustava prijava i upisa u srednje škole, dostupno na: <https://www.upisi.hr/upisi/>, pregledano: 2. 8. 2016.

¹³¹ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 12.

¹³² Ibid., čl. 11.

¹³³ Vodiču kroz sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske, dostupno na: <http://public.mzos.hr/fgs.axd?id=24228>, pregledano: 3.9.2016.

- Vodiču kroz sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj¹³⁴
- Državnom pedagoškom standardu osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja¹³⁵
- Državnom pedagoškom standardu srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja¹³⁶
- Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije¹³⁷
- Zakonu o odgoju i obrazovanju¹³⁸
- Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju.¹³⁹

Ključne institucije nadležne za djelatnost odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj sastavnice su Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta kao i nadležnih tijela jedinica područne (regionalne) samouprave (županije) odnosno tijela lokalne uprave (općine i gradovi).

U skladu s Uredbom o unutarnjem ustroju Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta¹⁴⁰ u njegovom su sastavu ustrojene kao organizacijske jedinice: Uprava za odgoj i obrazovanje i Uprava za visoko obrazovanje. Navedene uprave obavljaju upravne i stručne poslove vezane uz provođenje zakona i drugih propisa iz područja odgoja i obrazovanja odnosno visokog obrazovanja. Istom se uredbom i unutar spomenutih uprava ustrojavaju sektori, službe i odjeli. Tako je unutar Uprave za visoko obrazovanje ustrojen Sektor za poslovanje visokih učilišta i studentski standard te Sektor za kvalitetu visokog obrazovanja, međunarodnu suradnju i europske poslove. Istovremeno je unutar Uprave za odgoj i obrazovanje ustrojen Sektor za predškolski odgoj i osnovnoškolski odgoj i obrazovanje te Sektor za srednjoškolski odgoj i obrazovanje. Upravo su navedeni sektori ključni za neometano funkcioniranje sustava odgoja i obrazovanja. Dodatno, bave se

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, Narodne novine br. 63/08 i broj 90/10.

¹³⁶ Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, Narodne novine br. 63/08. i broj 90/10.

¹³⁷ Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, Narodne novine br. 124/2014.

¹³⁸ Zakon o odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5,12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14.

¹³⁹ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13.

¹⁴⁰ Uredba o unutarnjem ustroju Ministarstva znanosti obrazovanja i sporta, Narodne novine, br. 28/12, 40/13, 123/13 i 17/15.

i unaprjeđivanjem rada, programa, izrađivanjem strateških dokumenata, usklađivanjem s međunarodnim smjernicama i zahtjevima i sl.

Unutarnjim ustrojstvom područne (regionalne) i lokalne samouprave osnivaju se odjeli i/ili odsjeci vezani za odgoj i obrazovanje koji obavljaju poslove poput koordinacije u postupcima imenovanja školskih odbora, poslove vezane uz upis učenika u prve razrede srednjih škola itd.

3.1.1. Osnivanje i prestanak rada odgojno obrazovne ustanove

Svaka organizacija ima svoj životni ciklus koji započinje aktom osnivanja, a završava prestankom rada same organizacije. Zakonom je određeno da se školska ustanova osniva aktom o osnivanju sukladno odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi i odredbama Zakona o ustanovama.¹⁴¹ Zakonodavac propisuje tko može osnovati ustanovu ovisno o razini obrazovanja koju će ta ustanova obavljati.

Osnivači osnovne škole mogu biti:

- Republika Hrvatska
- jedinica lokalne samouprave
- jedinica područne (regionalne) samouprave
- druga pravna ili fizička osoba.

Osnivači srednje škole i učeničkog doma mogu biti:

- Republika Hrvatska
- jedinica područne (regionalne) samouprave
- druga pravna ili fizička osoba.¹⁴²

Dječje vrtiće mogu osnovati:

1. Republika Hrvatska
2. jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
3. vjerske zajednice
4. druge pravne i fizičke osobe.¹⁴³

¹⁴¹ Zakon o ustanovama, Narodne novine 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, čl. 3.

¹⁴² Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br.152/14, čl. 90.

¹⁴³ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine 10/97, 107/07, 94/13, čl. 7.

Iz navedene je regulative vidljivo da postoji razlika u zakonskim odredbama kojima se određuje tko može biti osnivač. Republika Hrvatska, jedinice područne samouprave i druge pravne i fizičke osobe mogu osnovati odgojno obrazovne ustanove od predškolske do srednjoškolske razine. Razlika se očituje u tome što dječje vrtiće i osnovne škole mogu osnovati i jedinice lokalne samouprave (općine i gradovi) dok oni ne mogu biti osnivači srednjih škola i učeničkih domova. Razlog za navedeno vidljiv je iz Zakona o odgoju i obrazovanju¹⁴⁴ kojim je određeno kako se djelatnost srednjeg odgoja i obrazovanja obavlja kao javna služba.

Za funkcioniranje cjelovitog razvoja obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj, iznimno je važan i Državni pedagoški standard koji Zakon definira kao: „veličinu matičnih i područnih škola te materijalni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, informatički i drugi uvjeti za optimalno ostvarivanje nacionalnog kurikuluma i nastavnih planova i programa, radi osiguravanja jednakih uvjeta poučavanja i učenja te cjelovitog razvoja obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj.“¹⁴⁵

Bitno je naglasiti da je prije osnivanja školske ustanove potrebno pribaviti pozitivno mišljenje Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta o opravdanosti osnivanja školske ustanove.

3.1.2. Ustrojstvo odgojno obrazovne ustanove

Škola, kao i svaka druga organizacija, ima organizacijsku strukturu koja uključuje dvije službe: stručno-pedagošku i administrativno-tehničku službu.

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi u članku 118. propisuje da školom upravlja školski odbor te navodi osnovne zadaće školskog odbora. Školski je odbor kolegijalno tijelo koje ima sedam članova, od kojih jednog člana bira i razrješuje radničko vijeće, a ako radničko vijeće nije utemeljeno, imenuju ga i opozivaju radnici neposrednim i tajnim glasovanjem, na način propisan Zakonom o radu za izbor radničkog vijeća koje ima samo jednog člana, a ostalih šest članova imenuje i razrješava:

¹⁴⁴ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br.152/14, čl. 3.

¹⁴⁵ Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, Narodne novine br. 63/08. i broj 90/10, čl. 5.

- učiteljsko, nastavničko, odnosno odgajateljsko vijeće (dva člana iz reda učitelja, nastavnika i stručnih suradnika)
- vijeće roditelja jednog člana iz reda roditelja koji nije radnik škole
- osnivač tri člana samostalno.¹⁴⁶

Članovi se školskog odbora biraju na mandat od četiri godine i mogu biti ponovno imenovani, a mandat im teče od dana konstituiranja školskog odbora. Zakonom je predviđeno i da mandat, članu školskog odbora iz reda roditelja, prestaje najkasnije u roku od 60 dana od dana kada je prestalo školovanje učenika (njegovog djeteta) u školi. Što se tiče pravovaljanosti odluka školskog odbora, one su pravovaljane ako za njih glasuje većina od ukupnog broja članova, a što se tiče konstituiranja, školski se odbor može konstituirati ako je imenovana većina članova školskog odbora.¹⁴⁷ Način predlaganja članova školskog odbora, uvjeti i razlozi za razrješenje članova školskog odbora, odnosno raspuštanje školskog odbora pobliže se uređuju statutom škole. Školski odbor donosi odluke vezane uz financije, kadrovske resurse, učenje, odabir nastavnog materijala, a značaj školskog odbora odražava se u činjenici da imenuje i razrješuje ravnatelja te daje prethodnu suglasnost u vezi sa zasnivanjem radnog odnosa svih djelatnika u školskoj ustanovi.

Dječjim vrtićem upravlja upravno vijeće koje ima od 5 do 7 članova, a najmanje polovicu članova upravnog vijeća imenuje osnivač iz reda javnih radnika, jednog člana biraju roditelji djece korisnika usluga, a ostali članovi upravnog vijeća biraju se tajnim glasovanjem iz reda odgojitelja i stručnih suradnika dječjeg vrtića. Mandat članova stručnog vijeća traje četiri godine, a prava članova upravnog vijeća utvrđena su Zakonom o ustanovama i Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju.¹⁴⁸ Te se odredbe ne odnose na dječje vrtiće kojima je osnivač vjerska zajednica, odnosno druga fizička i pravna osoba. U statutu dječjeg vrtića definirano je područje djelovanja i odgovornosti upravnog vijeća. Tako upravno vijeće na prijedlog ravnatelja donosi akte (uz prethodnu suglasnost gradskog vijeća), pravilnike, godišnji plan i program, kurikulum, plan nabave, odlučuje (uz suglasnost gradskog vijeća) o stjecanju, opterećivanju ili otuđivanju nekretnina, pokretne i druge imovine, predlaže

¹⁴⁶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br.152/14, čl. 119.

¹⁴⁷ Ibid., čl. 120.

¹⁴⁸ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, čl. 34. i 35.

gradskom vijeću – promjene djelatnosti, predlaže gradonačelniku imenovanje i razrješenje ravnatelja, podnosi gradonačelniku izvješće o radu, razmatra predstavke i prijedloge o pitanjima važnim za rad dječjeg vrtića, predlaže ravnatelju mjere, smjernice.¹⁴⁹

3.2. Ovlasti, odgovornosti i djelokrug rada ravnatelja/ice

Ravnatelj je voditelj odgojno obrazovne ustanove čije je djelovanje propisano zakonskim aktima. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi definira ravnatelja kao poslovnog i stručnog voditelja školske ustanove. Osim toga, odgovoran je za zakonitost rada i stručni rad školske ustanove.¹⁵⁰ Isti zakon daje u nadležnosti ravnatelja davanje prijedloga školskom odboru i to akata koji se odnose na financijsko poslovanje, zasnivanje i prestanak radnih odnosa, vođenje sjednica.

Da bi ravnatelj bio imenovan na tu funkciju, mora zadovoljiti sljedeće kriterije:

- imati završen sveučilišni diplomski studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij za učitelje, stručni četverogodišnji studij za učitelje kojim se stječe 240 ECTS bodova, diplomski specijalistički stručni studij ili četverogodišnji dodiplomski stručni studij kojim je stečena visoka stručna sprema u skladu s ranijim propisima
- ispunjavati uvjete za učitelja, nastavnika i stručnog suradnika u školskoj ustanovi u kojoj se natječe za ravnatelja
- imati najmanje osam godina staža osiguranja u školskim ustanovama u sustavu obrazovanja ili u tijelima nadležnim za obrazovanje, od čega najmanje pet godina na odgojno-obrazovnim poslovima u školskim ustanovama
- imati licencu za ravnatelja.¹⁵¹

Iako je Zakonom predviđeno da ravnatelj može biti osoba koja, između ostalih uvjeta, ima i licencu za ravnatelja, u praksi nije potrebno ispunjavati taj uvjet, odnosno uvjeti za stjecanje licence nigdje nisu propisani i Ministarstvo

¹⁴⁹ Primjer statuta dječjeg vrtića "Grigor Vitez", Zagreb, dostupno na: <http://www.vrtic-grigora-viteza.zagreb.hr/UserDocImages/Statut.doc>, pregledano: 11.8.2016.

¹⁵⁰ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br.152/14, čl. 125.

¹⁵¹ Ibid., čl. 126. i 126a

znanosti, obrazovanja i sporta, svake godine donosi odluku kojom odgađa primjenu odnosno definiranje što bi licenca obuhvaćala i značila te načine njezinog stjecanja.

Ravnatelja se bira javnim glasovanjem na sjednici školskog odbora te se imenuje na pet godina. Tu odluku donosi školski odbor, uz prethodnu suglasnost nadležnog ministra.¹⁵² Osoba imenovana za ravnatelja u školskoj ustanovi sklapa sa školskim odborom ugovor o radu na rok od pet godina u punom radnom vremenu. Ako ima ugovor o radu na neodređeno vrijeme za poslove učitelja, nastavnika odnosno stručnog suradnika u školskoj ustanovi, na njegov će zahtjev ugovor o radu mirovati do prestanka mandata, a najdulje za vrijeme trajanja dvaju uzastopnih mandata. Osoba koja je bila ravnatelj ima se pravo vratiti na rad u školsku ustanovu u kojoj je prethodno radila. Na te se poslove ima pravo vratiti u roku od trideset dana od prestanka obavljanja ravnateljskih poslova, u protivnom joj prestaje radni odnos.¹⁵³ To predstavlja jedno od ograničenja poslova ravnatelja jer nakon dvaju uzastopnih mandata ravnatelj mora donijeti odluku želi li i dalje ostati ravnatelj koji nakon prestanka ravnateljskog posla u trećem i sljedećim mandatima nema mogućnost povratka na rad na svoje radno mjesto u odgojno obrazovnoj ustanovi.

Zakonom je predviđeno i da se ravnatelja može razriješiti i prije isteka mandata u slučaju ako se utvrdi da su se stekli uvjeti za razrješenje, propisani Zakonom o ustanovama. To se događa kada ravnatelj krši obveze iz ugovora ili zanemaruje obveze poslovnog i stručnog voditelja školske ustanove, ali i u slučaju podnošenja prijedloga prosvjetnog inspektora (koji o prijedlogu za razrješenje izvješćuje ministra).¹⁵⁴ Sam način postupka razrješenja pobliže se uređuju statutom škole.

Ravnatelj je u vrtiću poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića koji predstavlja i zastupa vrtić. U nadležnosti je ravnatelja predlaganje godišnjeg plana i programa rada, briga o provođenju odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela te obavljanje drugih poslova utvrđenih aktom o osnivanju i statutom.¹⁵⁵ Ravnatelja imenuje i razrješuje osnivač dječjeg vrtića na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića osim kada je osnivač Republika Hrvatska kada ga imenuje i razrješava ministar nadležan za obrazovanje.

¹⁵² Ibid., čl. 127.

¹⁵³ Ibid., čl. 127.

¹⁵⁴ Ibid., čl. 130.

¹⁵⁵ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, čl. 36.

Isti Zakon propisuje uvjete koje mora ispuniti osoba da bi postala ravnatelj:

- mora ispuniti uvjete za odgojitelja ili stručnog suradnika te imati najmanje 5 godina radnog staža u djelatnosti predškolskog odgoja.¹⁵⁶

Ravnatelj se predškolske ustanove bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom, a imenuje ga i razrješava osnivač dječjeg vrtića na prijedlog upravnog vijeća, osim u slučajevima kada je osnivač Republika Hrvatska te ga imenuje i razrješava ministar prosvjete i sporta.¹⁵⁷

Ravnatelj dječjeg vrtića se imenuje na četiri godine te izabrana osoba može ponovno biti imenovana na isto mjesto.¹⁵⁸ Ukoliko se praksa imenovanja ravnatelja dječjeg vrtića uspoređi s praksom imenovanja ravnatelja ostalih obrazovnih ustanova, utoliko je vidljivo kako ne postoji ograničenje broja mandata na navedenoj funkciji. Takva praksa ima pozitivne strane u tome što ravnatelj može planirati rad i razvoj ustanove na dulje vremensko razdoblje te uskladiti svoje djelovanje sa strateškim planiranjem ustanove bez da je opterećen s vlastitim trajanjem mandata. S druge strane, postoji mogućnost zlouporabe položaja ili (ne)svjesnog nečinjenja zbog neograničene mogućnosti trajanja mandata.

3.3. Ovlasti, odgovornosti i djelokrug rada stručnih tijela

Zakonodavac je propisao stručna tijela škole: razredno i učiteljsko, odnosno nastavničko vijeće, a učeničkog doma odgajateljsko vijeće. Učiteljsko, nastavničko, odnosno odgajateljsko vijeće čine svi učitelji, nastavnici i stručni suradnici školske ustanove. Razredno vijeće čine učitelji, odnosno nastavnici koji izvode nastavu u razrednom odjelu.¹⁵⁹ Nadležnost se nastavničkog vijeća pobliže određuje statutom škole, a uobičajno je nadležno za donošenje određenih pitanja koja se tiču nastavka školovanja ili promjene programa kao i za izricanje opomene pred isključenje. Također, u slučaju da se učenika oslobađa od određenih školskih aktivnosti zbog njegova zdravlja, odluku donosi nastavničko vijeće na prijedlog liječnika primarne zdravstvene zaštite. Razredna se vijeća bave pitanjima ocjenjivanja, utvrđivanja općeg uspjeha, izricanja pisanih pohvala.

¹⁵⁶ Ibid., čl. 37.

¹⁵⁷ Ibid., čl. 37.

¹⁵⁸ Ibid., čl. 37.

¹⁵⁹ Ibid., 124.

Stručno tijelo dječjeg vrtića je odgojiteljsko vijeće i čine ga svi odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni radnici koji ostvaruju program predškolskog odgoja u dječjem vrtiću. Ono sudjeluje u utvrđivanju godišnjeg plana i programa rada, ocjenjuje stručne, pedagoške rezultate, prati ostvarivanje mjera i programa zdravstvene zaštite.¹⁶⁰

Osim ovih tijela koje čine zaposlenici, škola ima i vijeće učenika i roditelja. Radi ostvarivanja interesa učenika i povezivanja škola s društvenom sredinom, u školama se ustrojava vijeće roditelja. Bitno je naglasiti da je predstavnik vijeća roditelja član školskog odbora, te samom tom činjenicom odlučuje i donosi odluke koje su važne za funkcioniranje škole.

Vijeće roditelja „daje mišljenje o prijedlogu školskog kurikuluma, godišnjeg plana i programa rada, raspravlja o izvješćima ravnatelja o realizaciji školskog kurikuluma, godišnjeg plana i programa rada škole, razmatra pritužbe roditelja u svezi s odgojno-obrazovnim radom, predlaže mjere za unapređenje obrazovnog rada, predlaže svog člana školskog odbora te obavlja i druge poslove u skladu sa statutom škole.“¹⁶¹

Vijeće učenika sastavljeno je od predstavnika učenika svakog razrednog odjela, ali oni nemaju pravo odlučivanja, već se uključuju u rad onih tijela škole kada se odlučuje o pravima i obvezama učenika.¹⁶² Uspostavljanjem vijeća učenika vidljivo je da se učenicima želi dati do znanja koliko je njihovo mišljenje važno, a ujedno imaju priliku ostvariti bolju suradnju s tijelima koja donose odluke važne za funkcioniranje škole.

Osim ovih vijeća koja predstavljaju korisnike i pružatelje usluga u školama, iznimno važnu ulogu čini i nadzor. Nadzor u školstvu provodi se u nekoliko područja: kao upravni, inspekcijski, stručni i financijski nadzor.

Inspekcijski nadzor je u nadležnosti Uprave za inspekcijske poslove Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, dok je stručno-pedagoški nadzor u nadležnosti Agencije za odgoj i obrazovanje. Prosvjetna inspekcija provodi inspekcijski nadzor u predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima i njen zadatak je nadzirati zakonitost rada.¹⁶³ Inspekcijski nadzor odnosi se na primjenu zakona i drugih propisa kojima se

¹⁶⁰ Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, čl. 39.

¹⁶¹ Ibid., čl. 137.

¹⁶² Ibid., čl. 71.

¹⁶³ Zakon o prosvjetnoj inspekciji, Narodne novine, br. 61/11 i 16/12.

uređuje ustroj i način rada ustanova predškolskog odgoja i školskog sustava, zasnivanje i prestanak radnog odnosa te ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa, rješavanje o pravima i pravnim interesima učenika i njihovih roditelja te ostvarivanje javnosti rada tih ustanova.¹⁶⁴

Prosvjetna inspekcija može narediti poduzimanje određenih mjera – zabraniti odgojno-obrazovni rad, razriješiti člana školskog odbora, predložiti razrješenje ravnatelja, izreći novčanu kaznu, podnijeti prekršajnu prijavu i u konačnici može podnijeti i kaznenu prijavu.

U školama se provodi i stručno-pedagoški nadzor i njime se predlažu mjere za unapređivanje rada školske ustanove, planiranje i organizaciju. Predmet stručno-pedagoškog rada je školski kurikulum, godišnji plan i program rada ravnatelja, planovi i programi rada razrednika, organizacija rada, organizacija dežurstava, ustroj razrednih odjela, radno vrijeme, termini za primanje stranaka, termini informacija za roditelje, kriteriji praćenja, ocjenjivanja, vrednovanja i pedagoška dokumentacija. Bitno je naglasiti da je stručno-pedagoški nadzor savjetodavnog i instruktivnog karaktera, te se nakon uvida sastavlja izvješće i u njemu se daju savjeti, i cilj je unapređivanje odgojno-obrazovnog rada. Stručno-pedagoški nadzor može se pokrenuti na zahtjev Prosvjetne inspekcije, Ministarstva, pravobraniteljice za djecu i odlukom ravnatelja Agencije za odgoj i obrazovanje.

U okviru inspekcijskog nadzora predviđeno je, između ostalog, i da će inspektor narediti poništenje ocjene ako nađe da su u postupku povrijeđeni propisi ili da zaključna ocjena nije utemeljena na podacima o praćenju i ocjenjivanju uspjeha u tijeku nastave ili ako poništenje ocjene predloži stručno-pedagoški nadzornik ili druga osoba ovlaštena za stručno-pedagoški nadzor.

Stručno-pedagoški nadzor, u roku od 15 dana od dana završetka nadzora, izvješće dostavlja Prosvjetnoj inspekciji. Prosvjetni inspektor rješenje s naredbom, odnosno zabranom, može donijeti ako je stručno-pedagoški nadzor predložio naredbu, odnosno zabranu.

Najčešći propusti kod zasnivanja radnog odnosa su da osoba nema potrebnu vrstu spremne, nema stupanj spremne i da je nepotrebno zasnivanje radnog odnosa na određeno vrijeme.

Nadzor u dječjim vrtićima provodi se temeljem odredaba Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju i propisa donesenih temeljem tog Zakona, a nadzor obavlja ministarstvo nadležno za obrazovanje.

¹⁶⁴ Ibid., čl. 3.

Uz inspekcijski nadzor, koji obavlja Prosvjetna inspekcija u skladu s posebnim zakonom, u dječjim vrtićima obavlja se i zdravstveno-inspekcijski nadzor i taj nadzor je u nadležnosti ministarstva nadležnog za zdravstvo.

Pored zdravstveno-inspekcijskog nadzora, u vrtićima se obavlja i sanitarni inspekcijski nadzor koji, također, obavlja ministarstvo nadležno za zdravstvo.

U Zakonu o odgoju i obrazovanju određeno je da ako nadležno tijelo utvrdi da dječji vrtić ne ispunjava zakonom propisane uvjete, određuje rok u kojem je dječji vrtić dužan otkloniti utvrđene nedostatke, a ako ih ne ukloni u roku, nadležno tijelo državne uprave donijet će akt o zabrani rada tog vrtića. Određeno je i pitanje troškova u tom slučaju, a snosi ih vrtić kojem je zabranjen rad i njegov osnivač, odnosno vlasnik.

3.4. Ključni dokumenti: nastanak, kolanje, pohrana

U Republici Hrvatskoj na snazi je, još od 1988. godine, Uredba o uredskom poslovanju (Narodne novine, br. 7/09), kojom se uređuje uredsko poslovanje u tijelima državne uprave, a prema Zakonu o ustanovama, kao općem zakonu, ustanova je pravna osoba koja se osniva za obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta, tjelesne kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i drugih djelatnosti, pod uvjetom da se ne osniva za obavljanje djelatnosti radi stjecanja dobiti, stoga se i u ovim tijelima uredsko poslovanje odvija u skladu s odredbama Uredbe o uredskom poslovanju.

Uredsko poslovanje obavlja se u pisarnici, a pismena i druge pošiljke (novčana pisma, pakete, brzoposte i drugo) prima ovlašteni službenik pisarnice.

Uredbom su propisane brojčane oznake stvaratelja i primatelja pismena. U urudžbeni zapisnik upisuju se pismena neupravnog postupka i on se vodi po sustavu brojčanih oznaka, odnosno klasifikacijskih oznaka i urudžbenih brojeva.

Klasifikacijska oznaka određuje se prema sadržaju predmeta, vremenu nastanka predmeta, prema obliku i rednom broju predmeta.

Brojčana oznaka određuje se prema predmetu, vremenu nastanka predmeta, prema obliku i rednom broju predmeta.

Vrijeme nastanka predmeta određuje se prema godini u kojoj je predmet nastao, odnosno godini u kojoj je primljen ili izrađen prvi pisani vlastiti akt nadležnog tijela u tom predmetu, a označava se s posljednje dvije znamenke u kojoj je predmet nastao (npr. 16 za predmet koji je nastao u 2016. godini).

Prema obliku, predmet se dalje označava prema broju dosjea i rednom broju predmeta. Broj dosjea određuje se s 01, ako nije predviđeno više dosjea za jedan predmet istog sadržaja koji čine jednu cjelinu unutar iste djelatnosti. Tako se, na primjer, za predmete koji se odnose na sadržaj srednjeg školstva – 602-03, mogu otvoriti dosjei za svjedodžbe (01), upise (2), ispise (3), za uvjerenje o službenim evidencijama (4) itd.

Redni broj pojedinog predmeta određuje se prema redoslijedu upisa predmeta unutar istog sadržaja, i u srednjem školstvu tako imamo primjer – KLASA: 602/03/16-01-1 – i znači da je to klasifikacijska oznaka neupravnog predmeta iz područja srednjeg školstva koji je nastao u 2016. godini (16), unutar dosjea i rednog broja predmeta (01/1).

Urudžbeni broj sastoji se od brojčane oznake stvaratelja pismena, brojčane oznake nastanka pismena te rednog broja pismena unutar predmeta.

Svjedodžbe, rješenja i svaki drugi upravni akt u predmetu mora imati pravilno određen urudžbeni broj (URBROJ). Tim brojem određuje se stvaratelj akta ili primatelj pojedinih akata. Oznaka stvaratelja akata sastoji se od brojčane oznake ustrojstvene jedinice u kojoj je raspoređena službena osoba kao stvaratelj ili primatelj pojedinih akata istog predmeta te rednog broja referenta. Brojčana oznaka svakoj pojedinoj ustanovi (ustanove predškolskog odgoja, osnovnog obrazovanja, srednjeg obrazovanja, visokog obrazovanja te znanstveni instituti) dodjeljuje se u skladu s propisima o uredskom poslovanju, a brojčane oznake unutar škole i brojčane oznake službenih osoba kao stvaratelja i primatelja akata određuju se prema redoslijedu ustrojstvenih jedinica i radnih mjesta utvrđenih Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta.

Oznaka primatelja akata istog predmeta određuje se prema pravilima uredskog poslovanja, a za akte koje ustanova primi od učenika ili roditelja stavlja se jedinstvena brojčana oznaka – 15.

U nastavku urudžbenog broja, iza brojčane oznake stvaratelja ili primatelja akata, određuje se godina nastanka akta te redni broj akta istog predmeta.

Godina nastanka svakog akta određuje se prema godini u kojoj je taj akt stvarno nastao ili je primljen, a redni broj akata u istom predmetu mijenja se prema redoslijedu pisanih radnji, odnosno redoslijedu akata u tom predmetu.

Npr. URBROJ: 2137-49 (broj srednje škole – stvaratelj akta), 16 (godina nastanka), 01 (redni broj pismena unutar predmeta).

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Prva ekonomska škola u Zagrebu¹⁶⁵

U Statutu Prve ekonomske škole navedeno je da su radnici Škole osobe koje imaju zasnovan radni odnos u Školi, a koje sudjeluju u odgojno-obrazovnom radu s učenicima, kao i druge osobe potrebne za rad Škole. Odgojno-obrazovni rad u Školi obavljaju nastavnici i stručni suradnici.

Radni odnos zasniva se ugovorom o radu na temelju natječaja, a potrebu za pošljavanja novog radnika utvrđuje ravnatelj Franjo Rep, dipl. oec. Prije nego što se raspiše natječaj, ravnatelj prijavljuje potrebu za zapošljavanjem radnika Gradskom uredu za obrazovanje, kulturu i sport Grada Zagreba. Tek nakon primitka obavijesti Gradskog ureda da u evidenciji nema osobe za zapošljavanje prema prijavljenoj potrebi ili pisanog očitovanja ravnatelja o razlozima neprimanja upućene osobe, objavit će se natječaj.

Gradski ured vodi evidenciju o radnicima za kojima je prestala potreba u punom ili u dijelu radnog vremena, te im u skladu s njihovom kvalifikacijom predlaže zasnivanje radnog odnosa sa školskom ustanovom koja je prijavila odgovarajuću potrebu. Bitno je naglasiti da ravnatelj nema zakonske obveze primiti u radni odnos baš te radnike.

No, prije objavljivanja natječaja potrebno je ishoditi i suglasnost za zapošljavanje od Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta prilikom svakog upražnjenog mjesta. To je, primjerice, odlazak radnika u mirovinu, povećanje satnice i slično, a suglasnost je potrebno zatražiti uvijek kada se radi o raspisivanju natječaja za radna mjesta na kojima će biti sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Kod zapošljavanja radnika na određeno vrijeme nije potrebno tražiti suglasnost Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta. To je u slučaju porodiljnog dopusta, bolovanja, neplaćenog dopusta itd.

Osobe koje zasnivaju radni odnos sa školom, uz opće uvjete koji su propisani općim propisima o radu, moraju ispunjavati i posebne uvjete za zasnivanje radnog odnosa.

Tako je odredbama Pravilnika o radu (u daljnjem tekstu Pravilnik) Prve ekonomske škole propisano koji su posebni uvjeti za zasnivanje radnog odnosa

¹⁶⁵ Studija slučaja napravljena je na temelju dubinskog intervjua s ravnateljem Prve ekonomske škole gosp. Franjom Repom i Majom Leko, tajnicom škole, u kolovozu 2016. godine.

za pojedina radna mjesta, pa su tako Pravilnikom definirani posebni uvjeti za osobe koje sudjeluju u odgojno-obrazovnom radu s učenicima, za osobe koje obavljaju poslove nastavnika predmetne nastave, poslove suradnika u nastavi kao i poslove stručnog suradnika u srednjoj školi. Nadalje, navodi se i tko može izvoditi nastavu Vjeronauka. Također, određeni su posebni uvjeti i za osobe koje obavljaju administrativno-tehničke poslove.

Odgojno-obrazovni rad u Školi obavljaju nastavnici i stručni suradnici, a radni odnosi u Školi uređeni su spomenutim Pravilnikom o radu.

Specifičnost u zapošljavanju radnika škole, u odnosu na zapošljavanje u većini drugih javnih službi i djelatnosti, je u činjenici da se potreba i prestanak potrebe za radnikom prijavljuje uredu državne uprave, odnosno gradskom uredu, i Hrvatskom zavodu za zapošljavanje.

Ured državne uprave, odnosno gradski ured, vodi evidenciju o radnicima za kojima je prestala potreba u punom ili u dijelu radnog vremena, te im u skladu s njihovom kvalifikacijom predlaže zasnivanje radnog odnosa sa školskim ustanovama koje su prijavile odgovarajuću potrebu. Radnik koji je upisan u evidenciji, briše se iz evidencije ako zasnuje radni odnos ili odbije zasnovati radni odnos, najkasnije istekom otkaznog roka. Bitno je da školska ustanova može popuniti radno mjesto na prije naveden način, tek nakon što ju je ured državne uprave, odnosno gradski ured, obavijestio da u evidenciji nema odgovarajuće osobe odnosno nakon što se ustanova istom tijelu pisano očitovala o razlozima zbog kojih nije primljena upućena osoba.

Postoje iznimke o zasnivanju radnog odnosa ugovorom o radu i bez natječaja, i to u sljedećim slučajevima:

- Na određeno vrijeme, kada obavljanje poslova ne trpi odgodu, do zasnivanja radnog odnosa na temelju natječaja ili na drugi propisani način, ali ne dulje od 60 dana.
- S osobom kojoj je ugovor o radu na neodređeno vrijeme otkazan zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga i koja se nalazi u evidenciji ureda državne uprave, odnosno gradskog ureda.
- Do punog radnog vremena s radnikom koji u školskoj ustanovi ima zasnovan radni odnos na neodređeno nepuno radno vrijeme.
- Na temelju sporazuma školskih ustanova u kojima su radnici u radnom odnosu na neodređeno vrijeme ako žele zamijeniti mjesto rada zbog udaljenosti mjesta rada od mjesta stanovanja.
- S osobom koja se zapošljava na radnom mjestu vjeroučitelja.

Iznimka je, također, i slučaj zasnivanja radnog odnosa na određeno vrijeme i bez natječaja i u slučaju kada je zbog obavljanja poslova koji ne trpe odgodu, potrebno zaposliti osobu na vrijeme do 15 dana, o čemu odlučuje ravnatelj samostalno – praktično u slučaju kraćeg bolovanja radnika.

Ukoliko se radnik koji je na bolovanju 15 dana, ne vrati protekom tih 15 dana, odnosno produži bolovanje, ravnatelj je dužan sklopiti ugovor o radu sa zamjenom, najdulje do 60 dana, ali tada je potrebna suglasnost školskog odbora. Ako se bude radilo o bolovanju dužem od 60 dana, ravnatelj je, po isteku tih 60 dana, obavezan raspisati natječaj za zapošljavanje uz prethodnu suglasnost gradskog ureda.

U praksi je sporno tumačenje što ulazi u tih 60 dana uz prethodnu suglasnost školskog odbora. Jedno je tumačenje da u tih 60 dana ulazi i onih 15 „ravnateljevih“ dana, dok neki tumače da se računa po principu 15 + 60. S obzirom da zakonom nije jasno definirano, Prva ekonomska škola primjenjuje princip 15 + 60.

Bitno je naglasiti da ako se na natječaj ne javi osoba koja ispunjava naprijed navedene uvjete, natječaj će se ponoviti u roku od pet mjeseci, a do zasnivanja radnog odnosa na osnovi ponovljenoga natječaja, radni se odnos može zasnovati s osobom koja ne ispunjava propisane uvjete.

Školska ustanova može, na prijedlog osnivača, a uz suglasnost Ministarstva, angažirati i druge odgojno-obrazovne radnike za ispunjavanje posebnih potreba u odgojno-obrazovnom i nastavnom radu te specifičnih uvjeta u školskoj ustanovi.

Posebne potrebe u odgojno-obrazovnom radu odnose se na rad s učenicima s teškoćama, rad s darovitim učenicima, rad s učenicima koji su pripadnici nacionalnih manjina.

U slučaju potrebe za angažiranjem pomoćnika u nastavi učeniku s teškoćama, Prva ekonomska škola upućuje zahtjev Gradskom uredu za obrazovanje, kulturu i sport s potrebnim preslikama medicinske dokumentacije učenika.

Ako Gradski ured ocijeni zahtjev pozitivnim, upućuje Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta zahtjev za izdavanjem suglasnosti za angažiranje pomoćnika u nastavi. Po primitku suglasnosti, Škola angažira pomoćnika i s njim sklapa ugovor (u Prvoj ekonomskoj školi imaju sklopljen ugovor o djelu). Uglavnom, cijeli postupak obavlja Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport.

Tijekom mjeseca svibnja ili lipnja Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta objavljuje Javni poziv osnivačima osnovnih i srednjih škola za osiguravanje novčanih sredstava za angažiranje pomoćnika u nastavi. U praksi se objavljuje i isti takav poziv udrugama koje pružaju mogućnost angažiranja pomoćnika u nastavi.

PITANJA

1. Kako je organizirano obrazovanje u Republici Hrvatskoj?
2. Tko može osnovati odgojno-obrazovne ustanove u Hrvatskoj?
3. Kakav je ustroj škole, a kakav dječjih vrtića?
4. Koje uvjete mora zadovoljiti osoba da bi postala ravnatelj škole/dječjeg vrtića?
5. Koje su ovlasti ravnatelja u vođenju škole?
6. Navedite stručna tijela u školama i dječjim vrtićima i objasnite njihovo djelovanje.
7. Tko i kako radi nadzor u školama?

LITERATURA

1. Ustav Republike Hrvatske (Narodne novine, br. 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) dostupno na <http://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske>
2. Narodne novine, (2014.) Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Zagreb: Narodne novine, br. 87/8, dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/317/>
3. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (Narodne novine, br. 10/97, 107/07, 94/13), dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju>
4. Zakon o prosvjetnoj inspekciji (Narodne novine, br. 61/11, 16/12), dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/474/zakon-o-prosvjetnoj-inspekciji>
5. Zakon o ustanovama (Narodne novine, br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08), dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>

6. Uredba o uredskom poslovanju (Narodne novine, br. 7/09), dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_01_7_171.html
7. Vodič kroz sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj.
8. Službene stranice Grada Zagreba, dostupno na: <http://www.zagreb.hr/>
9. Službene stranice Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, dostupno na: <http://public.mzos.hr/Default.aspx>
10. Statut Prve ekonomske škole, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole
11. Pravilnik o radu Prve ekonomske škole, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole

4. MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I PROCESI U ŠKOLI

Nikša Alfirević, Željana Podrug, Ivana Ban, Tea Gutović

4.1. Uloga ključnih dionika u djelovanju škole

Škola djeluje i pod utjecajem društvenog, političkog, gospodarskog i kulturnog konteksta. Kako bi mogla kao organizacija društveno odgovorno poslovati, tako je potrebna svijest o unutarnjim i vanjskim dionicima koji utječu na njeno djelovanje. **Dionici** (eng. *stakeholders*) *su bilo koja grupa unutar ili izvan određene organizacije koja ima utjecaj na rad i poslovanje te organizacije*. Svaki od njih ima različitu razinu odgovornosti i interes u organizaciji, ali je nužna njihova međusobna uspješna suradnja kako bi se ostvario poslovni uspjeh organizacije. Uz navedeni pojam *stakeholder* u kontekstu neprofitnog sektora društvenih djelatnosti, pa tako i obrazovanja, u istom se smislu koristi i naziv *constituency*.¹⁶⁶

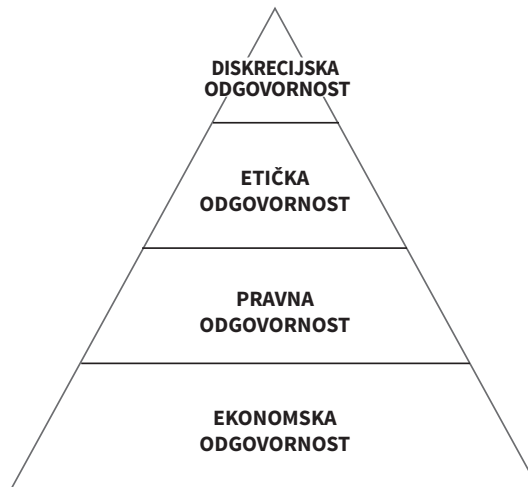
Društveno odgovorne organizacije, što bi svakako škola trebala biti, posebnu pažnju pridaju efektima svog djelovanja na vanjske dionike. To djelovanje možemo sažeti u četiri osnovne odgovornosti hijerarhijski prikazane na slici 12.¹⁶⁷ Dionici djeluju na rad škole, ali i škola svojim poslovanjem i odgojno-obrazovnim procesom djeluje na svoje dionike. Poslovanje je uspješnije što se više slažu ciljevi, kako unutarnjih tako i vanjskih dionika škole, s ciljevima postavljenim u njenom strateškom i razvojnom planu. Problemi u poslovanju nastaju kada dionici stvaraju vlastita promišljanja o uspješnom radu škole, a ukupna procjena uspješnosti ne ovisi o sposobnosti djelotvornog usklađivanja različitih, ponekad suprotstavljenih interesa.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 19 /Daft, R.L. (2009): Management, 9.izdanje. South Western Cengage Learning, str. 139-140.

¹⁶⁷ Daft, R.L. (2009): Management, 9.izdanje. South Western Cengage Learning, 139-142.

¹⁶⁸ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 20.

Slika 12. Elementi društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Prilagođeno prema: Daft, R.L. (2009): Management, 9.izdanje. South Western Cengage Learning, str. 142.

Visoko je na ljestvici odgovornosti etička odgovornost, odnosno pošten tretman svih sudionika u društvu na koje djelovanje škole ima određeni utjecaj, što im daje (moralno) pravo na određenu razinu sudjelovanja u djelovanju i upravljanju školom. Dakle, etičko ponašanje nužno je prema svim školskim dionicima prikazanim na tzv. *mapi dionika* (eng. *stakeholder map*) (vidi sliku 13).¹⁶⁹

¹⁶⁹ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 19.

Slika 13. Mapa dionika osnovne i srednje škole



Izvor: Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 19.

Školski je sustav u Republici Hrvatskoj pod nadležnosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, a djelovanje mu je u većini određeno Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama kojim su propisane uloge, nadležnosti i obveze unutarnjih dionika škole. Uz nadležno Ministarstvo, u Hrvatskoj kao vanjski dionik u djelovanju škola djeluje i nekolicina institucija: *Agencija za odgoj i obrazovanje*, *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*, *Agencija za obrazovanje odraslih*, *Agencija za strukovno obrazovanje*, *Agencija za mobilnost i programe Europske unije*, te *Uprava za inspekcijske poslove* kao nadležno tijelo u zakonskom poslovanju škole.¹⁷⁰ Uz navedene, kao vanjski dionici djeluju i fizički i pravni donatori, šira javnost i društvena zajednica, mediji te ostale neprofitne organizacije koje svojim djelovanjem utječu na rad škole.

¹⁷⁰ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 11-12.

Vanjski dionici tako konstruiraju kontekst poslovnog i odgojno-obrazovnog djelovanja škole u postojećem društveno-kulturnom kontekstu.

Nadalje, u djelovanju škole u tom kontekstu značajnu ulogu čine pojedinci i grupe zaposleni u školi. Njihovo su djelovanje, funkcije i sadržaj radnog mjesta opisani u Zakonu o odgoju i obrazovanju. Kao glavni unutarnji dionici ističu se školski odbor, te zaposlenici u školama i njihove organizacije. Odabir i zapošljavanje školskog osoblja ključan je korak u uspješnom školskom menadžmentu. Pojedinci bi svakako trebali biti stručni i kvalificirani za svoje radno mjesto, ali se i svojom osobnosti i ličnosti uklapati u školu, njene ciljeve i principe rada.¹⁷¹

Zaposlenici u školama čine više radnih grupa – predmetni aktivni učitelji, razredna vijeća, timovi za kvalitetu, projektne skupine, povjerenstva za pripravnike, razredno vijeće, školski odbor i sl. Uz školski odbor, u školi djeluju i razredno i učiteljsko, tj. nastavničko vijeće, čineći stručne timove specijalizirane za rad, upravljanje i donošenje odluka o jedinicama svoga interesa, odnosno razredima, nastavnicima, učiteljima.¹⁷² Naravno, svaka od navedenih radnih grupa ne mora činiti tim i samim time ne mora timski djelovati. Važno je naglasiti kako je tim skupina ljudi koja dijeli ciljeve, načine postizanja ciljeva te suradnju pri njihovom ostvarivanju (vidi sliku 14). Timski je rad u školi poželjan iz sljedećih stručnih i ljudskih razloga:¹⁷³

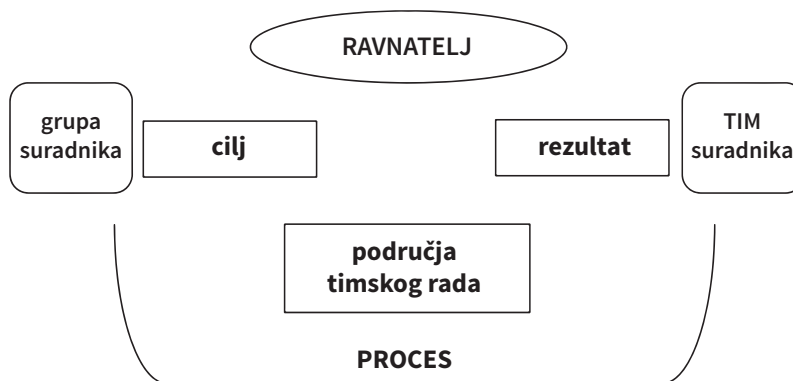
- uvođenje inovacija
- povećanje kreativnosti
- učinkovitost rješavanja odgojno-obrazovnih problema
- oblikovanje adekvatnog okruženja za djelovanje nadahnete odgojne zajednice
- dijeljenje osjećaja
- međusobno uvažanje
- poštovanje
- suradnja.

¹⁷¹ Fidler, B.; Atton, T. (1999): *Poorly Performing Staff in Schools and How to Manage Them*. Routledge, London, New York, str. 8-9.

¹⁷² Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl. 124.

¹⁷³ Matas, V. (2015a): Timski rad. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 2-7, dostupno na: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/Timski_rad_-_Vlade_Matas_-_2015.pdf, pregledano: 12.3.2016.

Slika 14. Timski rad u školama



Izvor: Prilagođeno prema: Matas, V. (2015a): Timski rad, Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 9.

Često se ističe kako je temelj dobrog upravljanja neke organizacije formalna struktura. Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju za osnovne i srednje škole, hrvatskim školama upravlja školski odbor. Njegove glavne aktivnosti su:¹⁷⁴

- imenovanje i razrješenje ravnatelja
- davanje prethodne suglasnosti u poslovima zasnivanja radnog odnosa
- donošenje statuta i ostalih općih akata (na prijedlog ravnatelja)
- donošenje školskog kurikuluma (na prijedlog učiteljskog/nastavničkog/odgajateljskog vijeća i ravnatelja)
- donošenje godišnjeg plana i programa rada (na prijedlog ravnatelja)
- nadzor izvršavanja plana i programa rada
- donošenje financijskog plana, polugodišnjeg i godišnjeg obračuna (na prijedlog ravnatelja)
- donošenje odluka o zahtjevima radnika za zaštitu prava iz radnog odnosa
- predlaganje promjene djelatnosti (prema osnivaču) i donošenje drugih odluka vezanih uz osnivačka prava
- davanje prijedloga i mišljenja o pitanjima važnim za rad i sigurnost u školskoj ustanovi (osnivaču i ravnatelju) te donošenje odluka i obavljanje drugih poslova utvrđenih zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

¹⁷⁴ Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl. 118.

Uz školski odbor, školom upravlja i ravnatelj kao stručni i poslovni voditelj škole (više o njegovim ulogama i zadacima vidi u poglavljima 4.3. i 4.4.).

Učenici su vrlo specifična vrsta dionika. Oni su pod utjecajem djelovanja svih ostalih dionika škole, a istovremeno bi njihovi interesi upravo trebali biti nit vodilja u konstrukciji tih djelovanja. Odgojno-obrazovni interes djece-učenika i njihova sveopća dobrobit trebala bi se prožimati ciljevima i radnim skupinama, te menadžmentom i vanjskim dionicima škole, ali i društvom općenito.¹⁷⁵ Prava učenika u hrvatskim odgojno-obrazovnim institucijama propisana su Zakonom.¹⁷⁶ Neka od temeljnih prava učenika su:¹⁷⁷ pravo o obaviještenosti (vezano za sve što se na njega odnosi), pravo na savjet i pomoć (u najboljem interesu učenika), pravo na uvažavanje mišljenja, pravo na pomoć (od drugih učenika i učitelja), pravo na pritužbu (svim razinama upravljanja u školi), pravo na sudjelovanje u radu učeničkog vijeća; pravo na davanje prijedloga poboljšanja (odgojno-obrazovnog procesa i rada).

Svakako je važno istaknuti i roditelje učenika koji, iako nisu direktan dio organizacije, često se uključuju u njen rad i od velikog im je interesa njena uspješnost. Uključivanjem roditelja u rad škole, sudjelovanjem u radu školskog odbora ili slično, direktno se zastupaju interesi djece kao jednih od ključnih aktera u školskom poslovanju. Predstavnik roditelja direktno zastupa većinske stavove roditelja koji najbolje poznaju potrebe svoje djece, prenosi donesene zaključke drugim roditeljima i s njima pronalazi zajednički stav prema politikama škole, i zapravo predstavlja ključnu kariku u cjelovitom odgojno-obrazovnom procesu pojedinca, oblikuje vezu između škole i kuće. Sukladno, u školama djeluje vijeće roditelja koje „daje mišljenje o prijedlogu školskog kurikulumu, godišnjeg plana i programa rada, raspravlja o izvješćima ravnatelja o realizaciji školskog kurikulumu, godišnjeg plana i programa rada škole, razmatra pritužbe roditelja u svezi s odgojno-obrazovnim radom, predlaže mjere za unapređenje obrazovnog rada, predlaže svog člana školskog odbora te obavlja i druge poslove u skladu sa statutom škole“¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Fidler, B.; Atton, T. (1999): *Poorly Performing Staff in Schools and How to Manage Them*. Routledge, London, New York, str. 4.

¹⁷⁶ Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl. 61.

¹⁷⁷ Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl. 61.

¹⁷⁸ Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl.137, st. 4.

4.2. Strategija i izrada razvojnog plana škole

Ignoranti quem portum petat, nullus suus ventus est.
(Lucius Annaeus Seneca)

Onome koji ne zna u koju luku plovi nijedan vjetar nije povoljan.
(Lucius Annaeus Seneca)

Školske su aktivnosti rezultat odluka menadžmenta škole, te bi trebale biti usmjerene prema ostvarivanju ciljeva školske organizacije. Postavlja se pitanje koji su to ciljevi neke organizacije, tko ih i kako određuje, te kako se određuje postizanje uspjeha organizacije.

Strategija je fundamentalna pretpostavka u uspjehu organizacije i to je razlog zbog kojeg ona ima značajno mjesto u razradi menadžerskih aktivnosti i procesa u školi.

Strategija¹⁷⁹ kao pojam označava:

- a) okvir poslovnih aktivnosti organizacije
- b) određivanje dugoročnih ciljeva i zadataka organizacije
- c) usmjeravanje tih aktivnosti prema planiranom korištenju vlastitih resursa na najučinkovitiji način.

Pojednostavljeno rečeno, strateško planiranje unutar neke organizacije polazi od utvrđivanja **gdje se neka organizacija nalazi** u odnosu na svoju okolinu, a preko formuliranja cilja, **gdje ta organizacija želi biti**, dolazi do plana aktivnosti koje im pomažu **kako to postići**.

Identitet se organizacije ogleda u misiji i viziji organizacije, te je stoga osnovno polazište svake organizacije identificirati, tj. odraditi svoju misiju i viziju.

Misija je organizacije osnovna svrha postojanja organizacije, tj. ono što organizacija želi postići. Tom se formulacijom jasno ističe razlog svog postojanja i glavno područje djelovanja, daje se uvid u vrijednosti kojima se ona vodi u svojim aktivnostima, upozorava na korisnike usluga ili proizvoda organizacije.

¹⁷⁹ Buble, M. i dr. (2005) Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 3.

Nasuprot misiji, **vizija organizacije** je nacrt budućnosti koja se želi ostvariti, a uključuje razmatranje načina na koji će se ostvariti taj zacrtani plan.

Usvajanjem misije i vizije, organizacija je spremna za izradu strategije škole.

Strategijom škole treba upravljati grupa zaposlenika koji su u školi odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Iako bi u realizaciji školskog strateškog menadžmenta trebali biti uključeni svi zaposlenici i dionici škole, ipak su nositelji tog procesa u najvećoj mjeri školski odbor (koji zastupaju osnivače škole, zaposlenike i roditelje polaznika škole), ravnatelj i odabrani tim za izradu strateškog razvojnog plana škole.

Pored strategije škole, menadžment škole mora imati jasan uvid u interakciju školske organizacije s okolinom u kojoj se nalazi, ali i na analizu vlastite organizacije. To se podjednako odnosi i na utvrđivanje prilika i prijetnji u eksternoj okolini, te na snage i slabosti u internoj okolini.

U te se svrhe koriste PEST i SWOT analiza, pri kojima je svaka od navedenih analiza specifična i sagledava različite okolnosti u odnosu na organizaciju.

PEST analiza (vidi tablicu 6) se uglavnom koristi za analizu eksternog okruženja. Kratica PEST dolazi od početnih slova engleskih riječi: **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological. Sukladno tome, organizacija analizira političko, ekonomsko, društveno i tehnološko okruženje u kojima se organizacija nalazi. Na temelju analiziranih podataka menadžment organizacije, u ovom slučaju škole, donosi odluke o svojim budućim aktivnostima. Promatrajući sve moguće čimbenike eksternog okruženja organizacije, te njihovom detaljnom analizom, utvrđuje se koji od tih mogućih čimbenika zaista i konkretno djeluju na organizaciju, te se redovito rangiraju prema važnosti i snazi utjecaja.

Tablica 6. PEST analiza organizacije

<p><u>POLITIČKI čimbenici:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zakoni važni za djelatnost škole • propisi važni za financiranje škole • političke okolnosti (lokalne i državne, u susjednim zemljama) • mogućnost pristupa specijaliziranim izvorima financiranja (npr. fondovima EU-a...) • sindikati • lobističke/grupe za pritisak 	<p><u>EKONOMSKI čimbenici:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • opća stopa nezaposlenosti • stopa nezaposlenosti u djelatnosti • dostupnost kredita i prihvatljivost kreditnih uvjeta • proračunski višak i manjak • opće stanje gospodarstva • specifični trendovi i djelatnosti • inflacija
<p><u>DRUŠTVENI čimbenici:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • promjene u strukturi stanovništva (dobnoj, spolnoj...) • razina obrazovanosti stanovništva • navike pri korištenju relevantnih usluga • religijska kultura • tradicionalne društvene vrijednosti • društvena raslojenost • načini provođenja slobodnog vremena • tabu teme u društvu 	<p><u>DRUŠTVENI čimbenici:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • dostupnost suvremene komunikacijske infrastrukture i tehnologije • razvoj tehnologije bitne za djelovanje organizacije • snižavanje troškova poslovanja primjenom novih tehnologija • uporaba novih izvora energije • zajednička istraživanja/ulaganja u tehnološki razvoj • poboljšana dostupnost i korisnost usluga korisnicima kao rezultat tehnološkog napretka...

Izvor: Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 25.

Poslije razrade aspekata analize eksterne okoline organizacije, potrebno je dati odgovor na pitanje koliko je sigurno ostvarenje planiranih aktivnosti (projekata) uzimajući u obzir interne čimbenike, tj. svojstva i sposobnosti organizacije.

Za analizu internih čimbenika uglavnom se koristi **SWOT analiza** (kratica engleskih riječi: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**) kao analiza snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji (vidi tablicu 7). Informacije proizašle tom strateškom analizom temelj su za formuliranje strategije i provođenje strateškog izbora onih aktivnosti čijom ćemo operacionalizacijom doći do željenog cilja.

Raščlanjivanjem internih snaga i slabosti organizacije i promatrajući njihovu interakciju s vanjskim prilikama i prijetnjama možemo dobiti smjernice za unaprjeđenje i daljnji razvoj organizacije.

Kvalitetna SWOT analiza mora imati sljedeće karakteristike: jasnoću, sažetost, preglednost, usporedivost, argumentiranost, te mora imati relevantnost pokazatelja i prikaz prioriteta. Pritom je važno napomenuti da tom analizom uglavnom dolazimo do zaključka kako možemo utjecati samo na čimbenike unutar organizacije, dok je čimbenike vanjske okoline uglavnom teško mijenjati.

Tablica 7. Primjer SWOT analize organizacije

<p><u>SNAGE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalitetno vodstvo organizacije i njegove leaderske kvalitete • iskusni i obrazovani djelatnici • dobra lokacija organizacije • osigurani dugoročni izvori financiranja djelatnosti • prepoznatljivost za korisnike 	<p><u>SLABOSTI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • loša organizacijska struktura • previše djelatnika za opseg poslova kojima se organizacija bavi • derutni i zapušteni prostori u kojima radi • nezadovoljstvo i nemotiviranost djelatnika za rad • neodgovarajuća primjena marketinških aktivnosti
<p><u>PRILIKE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • promjena zakonskih propisa vezanih uz financiranje neprofitnih organizacija • poboljšavanje ukupne ekonomske situacije u okruženju • povećanje interesa javnosti i medija za područje djelovanja organizacije • mogućnost pristupa fondovima EU-a i novim izvorima financiranja • ponuda srodnih organizacija za sudjelovanje u partnerskim programima 	<p><u>PRIJETNJE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • nenaklonjenost lokalnih, županijskih ili državnih institucija i pojedinaca u njima • negativan imidž donatora/sponzora s kojima organizacija surađuje • nepovoljne demografske promjene u okruženju • pojava konkurentskih organizacija • promjene zakonskih propisa koje ugrožavaju dugoročan razvoj i opstanak organizacije • pogoršanje životnog standarda ciljnih skupina/korisnika organizacije

Izvor: Prilagođeno prema: Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 35.

U poslovnom smislu, strategija bi trebala biti definirana prema sljedećim smjernicama:

- prema potrebnom stupnju prednosti pred konkurencijom
- prema potrebnim resursima za uspjeh
- prema definiranim čimbenicima koji određuju stratešku prednost u različitim uvjetima
- prema analizi konkurenata
- prema odabiru strateških ciljeva.

Upravo bi odabir **strateških ciljeva** trebao dati konkretan nacrt željenog stanja organizacije u budućnosti. Ciljevi su, dakle, željeni rezultati koji se nalaze u raskoraku između postojećeg stanja organizacije, koji je opisan rezultatima analize, te onakvog stanja kakvog organizacija želi postići. Prilikom izražavanja strateških ciljeva potrebno je jasno formulirati željeni ishod, i to najkorišnije preko ciljnih vrijednosti prikazanih kvantitativnim iskazom. Tako bi se sve aktivnosti, projekti i programi mogli prikazati brojčanim vrijednostima u svom sada mjerljivom učinku.

Strateški bi ciljevi trebali nužno biti vezani uz određene aktivnosti, te moraju biti realistično planirani tako da vrijednosti ostvarenja ciljeva ne budu ni prenisko niti previsoko postavljene. Takvo je planiranje ciljeva osobito važno za motivaciju nositelja provedbe tih ciljeva jer lako postizanje ciljeva nije motivirajuće, ali niti previsoko postavljene ciljevi ne mogu pozitivno utjecati na motivaciju, iz razloga što ostavljaju dojam neostvarivosti.

Ciljevi bi trebali imati i vremenska ograničenja sukladno planovima organizacije, te bi razumnim upravljanjem ciljevima trebalo odrediti izvršavanje četiri do šest ciljeva po godini, kako bi se zadržala učinkovitost u provođenju aktivnosti organizacije.

Važnost postavljanja ciljeva ima velikog utjecaja i na motivaciju zaposlenika, a na temelju tih spoznaja P.F.Drucker, teoretičar menadžmenta, formulirao je i metodu upravljanja pomoću ciljeva (eng. *Management by Objectives*).¹⁸⁰ U svom je radu Drucker teškoće u menadžmentu pronašao u skretanju pažnje menadžera na probleme iz vlastita područja rada, umjesto da se fokusiraju na uspješnost cijele organizacije. Naravno, postoji niz drugih razloga koji zamagljuje ciljeve što ih treba postići, ali u ovom ćemo se poglavlju fokusirati na probleme s kojima će se najčešće susretati školski menadžeri.

¹⁸⁰ Drucker, P. F. (1993): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (5. izdanje), Harper Collins, New York, str. 430-442.

U svakom slučaju, najznačajnije postignuće menadžera u postizanju motivacije kod svojih zaposlenika je upravo osjećaj postignuća kod svih članova neke organizacije u kojoj bi svi zaposlenici trebali jasno imati predodžbu o svojoj ulozi u radu i razvoju organizacije. Ali, podjednako je važno i zadržati visoku razinu stalne motivacije tijekom godine tako što ćemo predvidjeti koje ciljeve svi članovi moraju sami postići u sljedećem planskom razdoblju, kao i aktivnosti koje treba obaviti, da bi se osobni rezultati zaista i ostvarili.

Nakon provedenih analiza okoline i internih analiza organizacije, te nakon formuliranja željenih ciljeva za daljnji razvoj organizacije, potrebno je izraditi dokument koji bi služio kao svojevrsni vodič za ostvarivanje zacrtanih ciljeva organizacije i kao formalno sredstvo za planiranje razvoja škole. Takav se dokument naziva školski razvojni plan i služi kao mjera dinamike razvoja škole. U praksi, razvojni bi plan trebao biti važan priručnik školskom menadžmentu koji olakšava ostvarivanje ciljeva navedenih u strategiji škole.

Razvojni plan škole *pisani je dokument koji kratkoročno (u jednogodišnjem razdoblju) ili dugoročno sadrži jasno definiranu strategiju za unaprjeđenje kvalitete škole. U teorijskom smislu, razvojni plan škole može se usporediti sa poslovnom planom poduzetničkog pothvata koji sadrži opis proizvoda/usluge poduzeća, njegovih operativnih i financijskih odrednica, marketinških smjernica i strategija, te neizostavno vještine i sposobnosti njegovih menadžera.*

Stoga je potrebno definirati 4 njegove faze:

1. *Analiza mogućnosti za unaprjeđenje razvoja škole (tzv. skeniranje čimbenika)*
 - o analiza okruženja i internih okolnosti
 - o odabir područja razvoja (organizacija, nastava...)
 - o resursi (sredstva potrebna za provedbu, osoblje...)
2. *Stvaranje školskog razvojnog plana*
 - o uvjeti i utjecaji
 - o konzultacije o razvojnim prioritetima
 - o odlučivanje o razvojnim prioritetima
 - o stvaranje i usvajanje razvojnog plana
3. *Provođenje školskog razvojnog plana*
 - o operativna razrada u timovima
 - o konkretizacija prioriteta – u ciljeve i zadaće
 - o utvrđivanje mjerila uspješnosti
 - o vremenska operacionalizacija

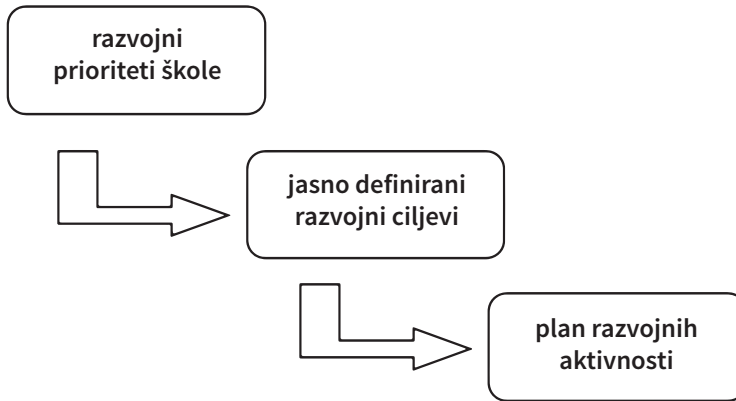
4. Praćenje uspješnosti provedbe razvojnog plana škole

- o određivanje tima za provjeru
- o utvrditi vrijeme provjere
- o snimiti razvojne promjene
- o izraditi izvješće
- o izvesti smjernice za daljnji razvoj.

Od razvojnog plana do njegove realizacije nužno je sustavno odgovoriti na tri osnovna pitanja (vidi sliku 16):

1. Koji su ciljevi razvojnog plana škole?
2. Koje će strategije primijeniti kako bi ostvario te ciljeve?
3. Kako će provesti odabrane strategije?

Slika 15. Razrada razvojnog plana škole



Izvor: autori

Razvojni prioriteti sastoje se od jasno definiranih ciljeva koji bi trebali biti iskazani prema načelima specifičnosti, ostvarivosti i mjerljivosti, uključivati sve dionike škole, te biti usmjereni na ostvarivanje poboljšanja kvalitete učenja i ostvarivanja boljeg uspjeha učenika.

Za ostvarivanje razvojnih ciljeva važno je napraviti koncizan plan aktivnosti s definiranim metodama i postupcima, potrebnim ljudskim, organizacijskim i financijskim resursima, vremenskim okvirom i odrediti provoditelje tih aktivnosti.

Realizacija razvojnog plana škole može se utvrditi prema višestrukim pokazateljima od kojih su najznačajniji pozitivni stavovi, viši osjećaj vlastite efikasnosti i slična iskustva učenika u školi, veći stupanj motivacije, entuzijazma i timskog rada zaposlenika, iskazi roditelja i učenika.

Zaključno, na uspjeh razvojnog plana direktno utječe kvaliteta informacija, ali i njihova dostupnost svim planiranim korisnicima, ključnim dionicima i javnosti. Stoga je izuzetno važno postići željenu razinu svjesnosti o razvojnim procesima u odgojno-obrazovnoj instituciji kod svih ključnih dionika.

4.3. Organizacija rada, sistematizacija radnih mjesta i organizacija škole

Kako bi razumjeli djelovanje škole, tako je nužno početi od općih definicija ključnih pojmova. Škole su društvene, privatne ili državne, organizacije koje obavljaju odgojno-obrazovnu djelatnost, a pod istim se pojmom može definirati i bilo koja institucija koja pruža obrazovanje u nekoj djelatnosti, kao i skupina znanstvenika koji razmjenjuju ideje i zajedno djeluju.¹⁸¹ Opći pojam *organizacije* objašnjavamo kao *društvenu 'tvorevinu', koja koordiniranjem napore većeg broja individualnih članova teži ostvarenju zajedničkih ciljeva.*¹⁸² U kontekstu škole važno je razlikovati pojam organizacije kao *društvenog sustava*, od pojma *organizacije aktivnosti*, odnosno rada unutar škole, kao jedne od aktivnosti menadžmenta. *Organizacija rada* podrazumijeva *sustavnu ljudsku aktivnost kojim se pokušava postići učinkovito poslovanje/djelovanje organizacije sustavnim usklađivanjem svih raspoloživih resursa.*¹⁸³ Navedeno se postiže *specijalizacijom* pojedinaca za manji broj istovjetnih vrsta zadataka, odnosno *podjelom rada* na formalne pozicije unutar organizacije – *radna mjesta*. Na radnim se mjestima obavlja jedan ili više povezanih poslova, a ona su međusobno organizirana u odgovarajuće ustrojstvo – *organizacijsku strukturu*.

Temeljni je zadatak *organizacije škole*, kao obilježja njenog internog okruženja, adekvatnim i sinergijskim djelovanjem organizacijske strukture, organizacijske kulture i raspoloživim resursima osigurati da se zamišljene aktivno-

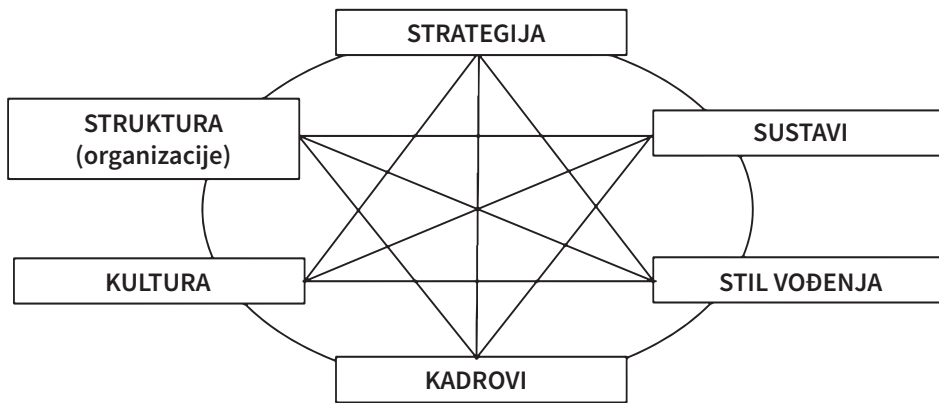
¹⁸¹ prilagođeno prema: Merriam-Webster Dictionary (www.merriam-webster.com/dictionary/school), pregledano: 12.3.2016.

¹⁸² Langer, J.; Alfirević, N.; Pavičić, J. (2005): *Organizational Change in Transition Societies*. Ashgate Aldershot, Farnham, str. 36.

¹⁸³ Sikavica, P.; Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb, str. 14.

sti i planovi definirane u strateškom planu uistinu i ostvare.¹⁸⁴ Dakle, *sustav vođenja škole* uključuje *identifikaciju, koordinaciju te upotrebu društvenih, materijalnih i kulturnih sredstava* kako bi se ostvarili povoljni uvjeti za odgojno-obrazovni proces kao temeljnu školsku djelatnost.¹⁸⁵ Međutim, u praksi česta pojava neslaganja između obilježja internog okruženja te postavljenog strateškog i razvojnog plana, školske voditelje i menadžere – odnosno ravnatelje i školski odbor, stavlja u nepovoljan položaj za daljnji rad. Uzmemo li u obzir tzv. *7S model* (vidi sliku 16) koji naglašava snažnu međuovisnost svih utjecajnih čimbenika internog okruženja neprofitnih organizacija, vidljivo je koliko promjene u radnim mjestima, organizacijskoj strukturi te kulturi škole mogu utjecati na cjelokupnost njenog djelovanja.

Slika 16. Sustav međuovisnosti čimbenika internog okruženja prema konceptu „7S“



Izvor: Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 38.

Ukoliko se organiziranje shvati kao međusobno usklađivanje čimbenika djelovanja institucije u praksi, utoliko je nužna jasna predožba ciljeva te institu-

¹⁸⁴ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb, str. 37-38.

¹⁸⁵ Spillane, J.P, Halverson, R. & Diamond, J.B. (2001): Investigating school leadership practice: A distributed perspective. Educational Researcher, 30 (3), 23-28.

cije kako bi se formiranje poslova usmjerilo upravo u smjeru njihovog ostvarenja. Dakle, možemo govoriti o *raščlambi ukupnog zadatka organizacije* na najmanje moguće dijelove, nakon čega slijedi *povezivanje određenog broja srodnih aktivnosti* te odluka o dodjeljivanju izvršenja istih jednom radnom mjestu.¹⁸⁶ Slijedi proces udruživanja radnih mjesta u veće cjeline odnosima hijerarhije (podređenosti i nadređenosti), te drugim mehanizmima pomoću kojih se dijelovi organizacije usklađuju i potiču na međusobnu komunikaciju, u konačnici, na sinergijsko djelovanje.¹⁸⁷ Grupiranjem radnih mjesta formira se *organizacijska jedinica* na temelju koje se razlikuju *generički tipovi raspoređa rada i odnosa u organizaciji*, odnosno različiti oblici organizacijskih struktura unutar kojih pojedinci obavljaju poslove na svojim radnim mjestima.¹⁸⁸ *Organizacijska struktura* predstavlja *formalno određenje radnih mjesta unutar organizacija*. Ukoliko menadžer stvara ili mijenja postojeću strukturu, utoliko se uključuje u proces *organizacijskog (re)dizajniranja* od šest temeljnih elemenata: specijalizacija rada, kadrovanje, hijerarhija, doseg kontrole, (de)centralizacija i formalizacija. Kao tradicionalne oblike organizacijske strukture razlikujemo *jednostavnu, funkcijsku i divizijsku*. Jednostavna struktura visoko je centralizirana, vodi je jedan pojedinac sa širokim dosegom kontrole, slabom podjelom rada te niskom razinom formalizacije. Funkcijska je struktura usmjerena na grupiranje više sličnih ili istih radnih mjesta u odjele, dok divizijsku karakterizira autonomnost zasebnih odjela koji odgovaraju vlastitom menadžeru odgovornom za njihovu uspješnost. Također, s obzirom na stupanj fleksibilnosti razlikujemo mehaničku i organsku organizacijsku strukturu. Prvu karakteriziraju strogo određen hijerarhijski sustav pojedinaca pri čemu svaki zaposlenik odgovara svom nadređenom, malen doseg kontrole na višim pozicijama unutar organizacije, visoka razina specijalizacije radnih mjesta te stvaranje formalne, impersonalne organizacije, odnosno birokracije. Temeljna je karakteristika organske strukture fleksibilnost unutar postojeće podjele radnih mjesta, kao i manji broj općenitih pravila te vrlo niska razina direktnog nadziranja. U suvremenim se organizacijama pojavljuju još timska, bezgranična, matična te organizacijska struktura učenja.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Buble, M. (2000): Management. Ekonomski fakultet, Split, 247-252.

¹⁸⁷ Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design, 7. Izdanje. South-Western College, str. 86.

¹⁸⁸ Buble, M. (2000): Management. Ekonomski fakultet, Split, 252-256.

¹⁸⁹ Robbins, S. P.; Coulter, M. (2011): Management, 11. izdanje, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Organizacija rada i struktura škole mora omogućiti optimalne uvjete za uspješan proces odgoja i obrazovanja njenih polaznika (vidi sliku 6.). Školska organizacija rada u Hrvatskoj određena je Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te Statutom svake pojedine osnovne ili srednje škole. Odgojno-obrazovni proces, sukladno istom Zakonu, odvija se u najmanje 175 radnih nastavnih dana, u jednoj smjeni ako to dozvoljavaju uvjeti rada.¹⁹⁰ Škola djeluje na temelju školskog kurikuluma i godišnjeg plana i programa u kojem su definirani mjesto, vrijeme, način te izvršitelji radnih mjesta u školskoj ustanovi. Agencija za odgoj i obrazovanje Republike Hrvatske na svojim internetskim stranicama¹⁹¹ nudi primjere godišnjeg plana i programa rada škole kao i osnovne metodološke naputke za njegovu izradu. Godišnji plan i program jasno određuje:

- uvjete rada
- organizaciju rada (kroz razredne odjele i nastavne sate)
- kulturnu i javnu djelatnost škole
- aktivnosti ekološke i zdravstvene zaštite učenika
- rad stručnih suradnika
- rad upravnih tijela školske ustanove, te
- proces stručnog usavršavanja.

Godišnji bi plan i program svakako trebalo uskladiti sa strateškim i razvojnim planom škole, koristiti ga kao jedno od sredstava provedbe istog te prilagoditi postojećim uvjetima u praksi.

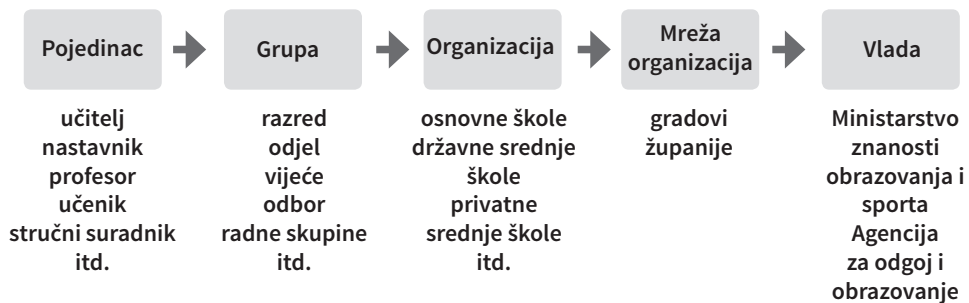
Hrvatske škole djeluju kao mehaničke organizacije na čelu s ravnateljem kao poslovnim i stručnim voditeljem škole. Radna mjesta unutar školske ustanove moguće je, prema temeljnim djelatnostima, podijeliti na odgojno-obrazovna, stručna, suradnička te upravljačka (ravnatelj, tajnik, školski odbor itd.). Ravnatelja bira školski odbor sastavljen od devet članova, tri samostalna člana te predstavnika roditelja, radničkog vijeća, zaposlenika škole i državne uprave. Stručna tijela škole čine razredno, učiteljsko i nastavničko vijeće. Učiteljsko, odnosno nastavničko vijeće, čine svi nastavnici i suradnici škole dok razredno čine učitelji, odnosno nastavnici koji izvode nastavu u razrednom odjelu. Razrednik je Zakonom određeni stručni voditelj razrednog odjela i istoimenog

¹⁹⁰ Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl.48 st.3; čl. 49, st. 1

¹⁹¹ Više na: www.azoo.hr (Dokumenti AZOO-a, Propisi i Radni materijali za ravnatelje), pregledano 12.3.2016.

vijeća, a ovlasti svih ostalih tijela, kao i njihov opis rada određen je Statutom svake pojedine osnovne ili srednje škole. Također, kao stručni suradnici unutar škole djeluju pedagozi, psiholozi, knjižničari, te stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila.¹⁹² Iz navedenog je vidljiva naglašenost mehaničke, hijerarhijske strukture škole, te stroga podijeljenost radnih zadataka kao i zakonski određen opis radnih mjesta. Ipak, u ovom je trenutku potrebno naglasiti kako pokrenuta nacionalna reforma školskog kurikulumu Republike Hrvatske teži preoblikovanju škole i odgojno-obrazovnog procesa u smjeru organske, fleksibilnije strukture s većom slobodom učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u obavljanju svojih svakodnevnih odgojno-obrazovnih radnih zadataka.¹⁹³

Slika 17. Dimenzije organizacije u školi



Izvor: Prilagođeno prema: Everard, K.B.; Morris, G.; Wilson, I. (2004): *Effective School Management*, 4. izdanje. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, str. 144.

S obzirom da uspješne organizacije nastaju slaganjem između stila vođenja i organizacijske strukture,¹⁹⁴ svaki bi ravnatelj unutar navedenih teorijskih znanja o strukturi organizacije i zakonskih okvira, kao menadžer škole, trebao težiti izgradnji i usavršavanju za njegovu školu najadekvatnijeg modela rada, organizacije i sustava vođenja.

¹⁹² Više u: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), čl. 118 – 132.

¹⁹³ Više o Cjelovitoj kurikulumskoj reformi na www.kurikulum.hr, pregledano: 12.3.2016.

¹⁹⁴ Daft, R.L. (2009): *Management*, 9. izdanje. South Western Cengage Learning, str. 243.

4.4. Upravljanje vremenom i sastancima

Prema riječima američkog poduzetnika Jima Rotha: „Vrijeme je vrednije od novca. Možete dobiti više novca, ali ne možete dobiti više vremena“. Upravljanje vremenom definiramo kao „umijeće sustavnog planiranja i optimalnog korištenja vlastitog vremena“.¹⁹⁵ Ono predstavlja jedan od ključnih zadataka uspješnog menadžera, a u tom slučaju podrazumijeva upravljanje ne samo vlastitim vremenom i zadacima, već i organizaciju vremena i delegiranje zadataka zaposlenika unutar svoje organizacije. Ravnatelji, kao voditelji škole, vrlo lako neuspješnim tehnikama upravljanja vremenom mogu utjecati na neorganiziranu i neuspješnu provedbu odgojno-obrazovnog procesa te ostvarivanje loših rezultata poslovanja škole.

Uloga ravnatelja u školi uključuje upravljanje vremenom na dvije razine:

- upravljanje vlastitim vremenom
- organizacija i upravljanje vremenom zaposlenika (delegiranje zadataka, upravljanje ljudskim resursima).

Ravnatelj je istovremeno i stručni i poslovni voditelj škole te se organizacija njegovog radnog dana zasniva na paralelnom obavljanju stručno-pedagoških i poslovno-menadžerskih aktivnosti. Svaki uspješni ravnatelj svakodnevno teži ostvarivanju ravnoteže između te dvije kategorije poslova. Stručno-pedagoški rad uključuje planiranje, koordinaciju, analizu i evaluaciju odgojno-obrazovnog procesa dok strateško-menadžerski rad podrazumijeva upravljanje financijskom i poslovnom politikom škole, što uključuje upravljanje timovima, organizaciju ljudskih resursa te vođenje sastanaka. *Upravljanje (radnim) vremenom*, moguće je značajno poboljšati sustavim pristupom koji podrazumijeva Armstrong¹⁹⁶:

1. definiranje prioriteta
2. analizu trošenja vremena
3. izradu terminskog plana aktivnosti za buduće razdoblje (dan, tjedan, mjesec...), postavljenog prema prioritetima.

¹⁹⁵ Matas, V. (2015b) Upravljanje vremenom. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 3., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

¹⁹⁶ Armstrong, M. (2001): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. str. 158-162.

Prvi je korak upravljanja radnim vremenom *definiranje prioriteta*, odnosno određivanje osobnih ciljeva, njihovih prioriteta i rokova u kojima se moraju ostvariti. Potrebno je odrediti i hijerarhiju odnosa između više postavljenih ciljeva, primjerice:¹⁹⁷

- *Strateški ciljevi* – velike vrijednosti, „radikalnog značenja“, najčešće proizlaze iz strateškog i razvojnog plana, služe kao temelj za definiranje ostalih ciljeva menadžera. U kalendarskoj je godini optimalno postaviti jedan do dva ovakva cilja.
- *Ključni ciljevi* – izvode se iz strateških prioriteta, „iznadprosječnog“ značenja, u kalendarskoj je godini optimalno postaviti 4-6 ciljeva ove vrste.
- *Rutinski ciljevi* – rezultat su „rutinskih aktivnosti“, „prosječne“ vrijednosti, moguće ih je delegirati.
- *Nevažni ili relativno nevažni ciljevi* - aktivnosti koje samo ‘kradu’ vrijeme.

Korakom *analize trošenja vremena* menadžer analizira kako trenutačno troši svoje vrijeme. Pritom je važan sustavan i organiziran pristup. Savjetuje se vođenje dnevnika aktivnosti menadžera koji se može voditi u bilježnici/rokovniku ili u električnom obliku. Dnevnik bi trebao uključivati tablicu za svaki dan u tjednu u kojoj će se na kraju radnog dana unositi podatci o obavljenim poslovima, utrošenom vremenu za svakog od njih te skala važnosti obavljenog. Krajem svakog tjedna ispunjene se tablice koriste kako bi se obavljene aktivnosti kategorizirale prema važnosti, tijekom čega menadžer mora zadržati realnu sliku, bez preuveličavanja važnosti nekih aktivnosti. Cilj bi tjedne analize trebao biti određivanje vlastite produktivnosti, u koje se aktivnosti ulaže dostatno vremena, a u kojim se aktivnostima vrijeme nepotrebno „troši“.¹⁹⁸

Treći i posljednji korak, uspješnog upravljanja vremenom, uključuje izradu *plana utroška vremena* za određeno buduće razdoblje. Plan bi trebao biti sukladan postavljenim ciljevima u istom razdoblju. Za izradu se plana može koristiti rokovnik/bilježnica ili ga se može oblikovati kao posebnu datoteku u električnom obliku. U plan je potrebno uključiti sve očekivane formalne komunikacije, sastanke, telefonske razgovore i sl. Također, korisno je odmah u

¹⁹⁷ Smith, N.C. (2003): Corporatesocialresponsibility:whether or how? California Management Review, 45, p. 71

¹⁹⁸ Armstrong, M. (2001): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. Str. 159-160/ Matas, V. (2015b) Upravljanje vremenom. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 8., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

planu označiti važnost određene aktivnosti i prioritet njena obavljanja, različitim bojama ili sustavom oznaka ABC odnosno brojčanom vrijednošću od 1 do 4, pri čemu su aktivnosti od visokog prioriteta kojim se postižu strateški ciljevi A ili 1, zatim B ili 2 itd. Važni savjeti u upravljanju vremenom odnose se i na sustavno i organizirano vođenje dokumentacije. Danas se većina poslovanja škole odvija elektroničkim putem, svi se važni dokumenti izrađuju i pohranjuju u tom obliku. Važno je održavati dobar sustav pohranjivanja dokumenata pomoću različitih mapa (*foldera*). Primjerice, ukoliko škola istovremeno sudjeluje u tri različita projekta, utoliko bi svaki projekt i svi dokumenti vezani uz njegovo izvršavanje trebali biti pohranjeni u zasebnoj mapi na računalu. Isti princip potrebno je koristiti i pri pohranjivanju dokumenata različitih sastanaka, primjerice jedan *folder* za školski odbor, drugi za učiteljsko vijeće i sl.

Osim elektroničkog pohranjivanja dokumenata, velik broj školskih dokumenata još se uvijek čuva u materijalnom obliku. Literatura navodi kako se čak 60% papira s radnog stola menadžera može jednostavno baciti, 80% je moguće spremiti u arhiv ili jednostavno predati zaposlenicima na čuvanje. Menadžerima se svakako savjetuje čišćenje svih dokumenata te njihovo svrstavanje u kategorije:¹⁹⁹

- nepotreban
- temelj provedbe jedne ili više aktivnosti koju menadžer mora samo obaviti
- temelj za provedbu aktivnosti koju će menadžer delegirati
- spremiti u arhiv (naglasiti kada postaje nepotreban).

Prema organizaciji vlastite svakodnevnice – radnog vremena, možemo razlikovati tri tipa ravnatelja:²⁰⁰

1. usmjerene na pedagoški rad, menadžerske aktivnosti delegiraju na školske službe
2. podjednako usmjerene na pedagoški i menadžerski rad
3. usmjerene isključivo na menadžerski rad, pedagoško vođenje prepuštaju školskim službama.

¹⁹⁹ Bryan, W. J. (ur.) (1996): ASME Management Skills Handbook, American Society of Mechanical Engineers Region V, New York.

²⁰⁰ Špiljak, B. (2008): Ravnatelj – pedagoški voditelj ili menadžer. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 8-14. dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

Prvi i treći tip ravnatelja uvelike ovise o svojim stručnim službama što zapravo znači da su dio svojih svakodnevnih poslova delegirali ostalim zaposlenicima škole. Delegiranje ne znači samo prepuštanje pedagoških ili menadžerskih poslova stručnim službama, već i zadržavanje odgovornosti za iste iako se ravnatelj osobno s njima ne bavi. Ključni je preduvjet tog procesa povjerenje koje se razvija između ravnatelja i zaposlenika škole. Da bi bio siguran pri delegiranju, ravnatelj se primarno mora okružiti stručnim i kompetentnim pojedincima koji su spremni međusobno timski surađivati. Pri tom je procesu važna njegova upoznatost s osnovnim principima upravljanja ljudskim resursima.²⁰¹

Upravljanje ljudskim resursima uključuje aktivnosti privlačenja, razvijanja i održavanja efikasne radne snage unutar organizacije i kao takvo podrazumijeva zapošljavanje prave osobe na pravom radnom mjestu čije se radne navike, kompetentnost i etičnost uklapaju u postavljene ciljeve organizacije.²⁰² Kako bi bila uspješna i u poslovnoj i u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, tako škola mora funkcionirati poput organizma, a svaki pojedinac i tim kojem pripada (vijeće, odbor) predstavlja vitalni dio tog organizma. Prema strateškom pristupu upravljanju ljudskim resursima, važno je naglasiti tri ključna elementa koja su lako primjenjiva na školsko okruženje. Dakle, svi menadžeri uključeni su u proces upravljanja, a u kontekstu škole to znači da u istom sudjeluje ne samo ravnatelj, već i školski odbor kojem je, između ostalog, zadatak da odabere i adekvatnog ravnatelja. Integrativnost se ovog procesa očituje u spajanju karakteristika zaposlenika – resursa i njihove organizacije rada s ciljevima postavljenim strateškim i razvojnim planom škole (Daft, 2009, 308). Temeljni bi ishod tog procesa trebao biti postavljanje kompetentnih ljudi na adekvatna radna mjesta unutar šireg društvenog konteksta. Odnosno, školski bi menadžeri upravljanjem ljudskih resursa trebali osnovati tim ljudi koji teži zajedničkom školskom pedagoškom i poslovnom cilju te biti spremni ulagati u napredovanje škole uz njenu što lakšu prilagodbu rastućim društvenim i tehnološkim zahtjevima u okvirima globalizacije.

Temelji organizacije rada, planiranja i međusobne suradnje unutar škole, ostvaruju se putem sastanaka. Iako se navode kao kradljivci vremena, sastanci su, ako se konstruktivno organiziraju i vode, odlična metoda povećanja

²⁰¹ Modrić, Ž. (2011): Delegiranje. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 3-4., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

²⁰² Daft, R.L. (2009): Management, 9.izdanje. South Western Cengage Learning, str. 307-308.

nja grupne kohezije unutar organizacije. Sastanci su jedan od standardnih oblika razmjene informacija i sredstvo međusobne komunikacije zaposlenih, te komunikacije s vanjskim okruženjem škole (roditeljima, vanjskim dionicima i sl.). Tradicionalni sastanci organizirani su po autoritativnom principu, sudionici nisu jednako uključeni u raspravu, a sve informacije dolaze iz menadžmenta škole, dok su oni suradnički organizirani egalitarnije i neformalnije, pri čemu više ljudi istovremeno izmjenjuje informacije unutar timova. Iz organizacije rada škole vidljiva je potreba za oba oblika, tradicionalni formalni sastanci održavaju se češće s vanjskim dionicima škole, dok je suradničke moguće organizirati unutar školskih zaposlenika.²⁰³

Ravnatelj bi, kao voditelj i organizator većine sastanaka unutar škole, trebao biti aktivan slušatelj, konstruktivno kritizirati te sudjelovati u formiranju novih ideja timova. U organizaciji sastanaka i njihovom vođenju, ravnatelj se može odlučiti za diktatorski, konfuzni ili demokratski stil vođenja te se adekvatno tehnički i sadržajno pripremiti.

Pogubno je za daljnji razvoj škole loša priprema i vođenje sastanaka konfuznim stilom, pri čemu se ne ostvare postavljeni ciljevi sastanka i ne ostvari suradnja i razumijevanje sudionika. Kao tehnike poboljšavanja kvalitete sastanka koriste se:²⁰⁴

- skraćivanje vremena trajanja
- smanjivanje broja sastanaka (izbaciti ih kada god je moguće)
- poboljšanje pripreme
- usavršavanje vještina vođenja sastanka
- uključivanje svih sudionika
- donošenje zaključka na kraju svakog sastanka
- razvijanje novih metoda u vođenju.

Kvaliteta sastanaka može se poboljšati i uspješnim ophođenjem s tzv. „teškim sudionicima“, odnosno pojedincima koji ne doprinose aktivnoj raspravi

²⁰³ Matas, V. (2009): Upravljanje sastancima. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 4-10., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

²⁰⁴ Matas, V. (2009): Upravljanje sastancima. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 8., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano:: 12.3.2016.

ili je odvode u smjeru koji nije sukladan cilju sastanaka. Sukladno njihovu tipu korisno je poznavati i načine ophođenja s istima prikazane u tablici 8.

Tablica 8. Načini ophođenja s različitim tipovima „teških“ sudionika sastanaka

TIPOVI SUDIONIKA	NAČINI OPHOĐENJA
sklon dokazivanju	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolirati reakcije ostalih sudionika • upozoriti ga izvan sastanka na neprikladno ponašanje • pronaći korisne teze u njegovu izlaganju, ali ga i • upozoriti na greške
govori izvan predmeta rasprave	<ul style="list-style-type: none"> • zahvaliti mu se u pauzi govora i upozoriti da je skrenuo s teme rasprave
nije u pravu	<ul style="list-style-type: none"> • upozoriti ga na stvarnu situaciju
pita voditelja sastanka za mišljenje	<ul style="list-style-type: none"> • izbjegavati ponuditi osobno rješenje, tražiti rješenje grupe
sukob ličnosti s ostalima i/ili voditeljem	<ul style="list-style-type: none"> • naglasiti točke slaganja • uputiti ga na konstruktivne argumente, udaljiti od osobne rasprave • usmjeriti ga direktnim pitanjem o problemu
nejasan	<ul style="list-style-type: none"> • pojasniti izrečeno, ne mijenjati sadržaj, već koristiti prikladnije izraze i detaljnije je objasniti

Izvor: Prilagođeno prema: Pavletić, Z. (2010): Vještine vođenja sastanka. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 12-13.

Ravnatelj bi, po održavanju svakog sastanka, trebao biti jedan od vodećih pojedinaca koji će osigurati ostvarivanje zamišljenih aktivnosti i postavljenih ciljeva.²⁰⁵ Odlaskom na sastanke s vanjskim dionicima (Gradom, Županijom i sl.) ravnatelj osigurava pozitivno društvene okruženje škole. Ipak, važno je naglasiti kako je ponekad samo njihov sudionik, ali ne i organizator i voditelj, te mora

²⁰⁵ Pavletić, Z. (2010): Vještine vođenja sastanka. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 5-16., dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.

biti spreman preuzeti i tu ulogu. Takvi sastanci zahtijevaju specifičnu pripremu, dobru upoznatost s radom i potrebama škole, ali i ravnateljevu sposobnost selektiranja korisnih od nepotrebnih sastanaka, odnosno na njegovu sposobnost upravljanja vremenom s ciljem ostvarivanja strateškog i razvojnog plana.

4.5. Načini delegiranja, suradnje i komunikacije sa zaposlenicima/ama i suradnicima/ama

U novije vrijeme, u praksi se uočava kako se ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova sve češće doživljava kao vođe vođa i škole kao zajednice vođa²⁰⁶ (Sergiovani&Green, 2015), ali ipak i dalje sav teret ravnateljstva ostaje na leđima ravnatelja.

Promjena paradigme²⁰⁷ obrazovne administracije u obrazovni menadžment, te recentnije u obrazovno vodstvo nameće potrebu definiranja obrazovnog vodstva kao vodstvo utjecajem, koje je sve više povezano s vrijednostima (osobnim i profesionalnim), te s vizijom kao njegovom osnovnom komponentom. Razlikujući termine obrazovni *leadership* i obrazovni *menadžment* najjasniji opis dao je Cuban²⁰⁸ koji *leadership* povezuje s promjenom, a menadžment s održavanjem.

Za razliku od uvriježene tradicionalne definicije menadžera kao one osobe koja naređuje ostalima što će i kako će nešto raditi, danas je u skladu s modernom poslovnom praksom i promjenjivom prirodom poslova najjednostavniji opis vođe onaj koji ga definira kao osobu koja koordinira i nadgleda rad svojih suradnika. Kako bi vođa uspješno izvršio svoju misiju – pomoći suradnicima da obave određeni zadatak koji vodi ostvarenju cilja organizacije, tako je važno da razumije važnost suradnje i utjecaj komunikacije. Sve što vođa radi uključuje komunikaciju, a bez informacija dobivenih komunikacijom i suradnjom ne može niti donijeti odluku.

²⁰⁶ Sergiovanni, T.J.; Green, R.L. (2015): *The Principalship: A reflective practice perspective*. The Pearson educational leadership Series, 7th edition.

²⁰⁷ Bolam, R. (2004): *Reflections on the NCSL from a historical perspective*. *Educational management, Administration and Leadership*, 32(3),: 251-268.

²⁰⁸ Cuban, L. (1988): *The managerial imperative and the practice of leadership in Schools*, State University of New York Press, Albany, NY.

Tako je i u odgojno-obrazovnim ustanovama. Prihvatanjem više odgovornosti od strane zaposlenika i suradnika te razvojem takve zajedničke prakse, omogućilo bi ravnateljima da više vremena posvete novim izazovima i zahtjevima kojima su škole izložene u današnje doba. Važno je naglasiti kako se u tom slučaju ne bi samo radilo o povećanju efikasnosti, već bi se takvim angažmanom zasigurno doprinijelo povećanju razine profesionalizma, kao i izgradnji profesionalnih kapaciteta među učiteljima.

Stoga bi dominantne aktivnosti modernih ravnatelja trebale biti **delegiranje** zadataka, **suradnja** oko postizanja ciljeva odgojno-obrazovne ustanove, kao i **kommunikacija** koja je neizostavan i bitan dio svih poslovnih procesa.

Delegiranje je vještina koja se u kontekstu upravljanja odgojno-obrazovnim institucijama odnosi na suradnju ravnatelja sa suradnicima i zaposlenicima, u kojoj ravnatelj zadatke pod njegovom odgovornošću prenosi na obavljanje podređenim suradnicima, vodeći pritom računa na glavne preduvjete kvalitetnog delegiranja (vidi sliku 18).

Slika 18. Proces delegiranja



Izvor: Prilagođeno prema: Buble, M. (2010): Menadžerske vještine. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb., str. 160.

Iako se delegiranje čini kao jednostavna aktivnost raspodjele zadataka, važno je istaknuti da delegiranje uključuje:

- a) neposrednu **suradnju** sa zaposlenicima i suradnicima
- b) sposobnost prenošenja zadataka
- c) postojanje znanja i spremnosti za izvršenje delegiranih zadataka
- d) nužnu dvosmjernu **komunikaciju** među sudionicima delegiranja.

Delegiranje je aktivnost usko vezana uz stil rukovođenja. Stilovi upravljanja odgojno –obrazovnom ustanovom, kao i uostalom i svakom drugom organizacijom, mogu se ,općenito podijeliti na tradicionalan i moderan stil.

Opisujući tradicionalan stil upravljanja ustanovom, slikovito bi se mogli koristiti pojmovi koji **tradicionalnog menadžera** opisuju kao autokrata, policajca, oficira, nadglednika, krotitelja, računovođu, suca koji dirigira, pa se stječe dojam kako je zainteresiran prvenstveno na rezultate i da se pritom služi direktivama i naredbama.

Kod **modernog vođe** delegiranje se odvija s povjerenjem, pa se modernog vođu može opisati kao demokrata, vođu tima, prijatelja koji želi pomoći, koji je trener, dirigent, katalizator, vizionar. Modernom su menadžeru glavna preokupacija ljudi, a u delegiranju aktivnosti koristi se dogovorom i participacijom u odlučivanju.

U praksi je najčešći slučaj da je ravnatelj tzv. **miješanog stila upravljanja**, da se u svom radu i delegiranju dijelom koristi autokratskim, a dijelom demokratskim stilom.

Najvažnije u procesu delegiranja jest da svima u timu bude jasno što se delegiranjem želi postići, a ta se jasnoća postiže jednostavnošću i što manjim brojem pravila (vidi tablicu 9.).

Tablica 9. Načini i razlozi delegiranja

KAKO delegirati?	ZAŠTO delegirati?
<ul style="list-style-type: none"> • objasniti važnost posla • utvrditi obveze izvršitelja • odrediti vremenske rokove • utvrditi potrebne i postojeće resurse • razmijeniti potrebne informacije • dodijeliti ovlaštenja • odrediti princip izvještavanja • utvrditi kontrolne točke • zadržati odgovornost 	<ul style="list-style-type: none"> • izvršenje rutinskih obveza razdijeliti među kolegama • predvidjeti vrijeme za planiranje, motiviranje, organizaciju i kontrolu • predvidjeti vrijeme za preispitivanje ostvarenja strateškog plana i vizije • predvidjeti vrijeme za usvajanje novih znanja i vještina • voditi računa o pravovremenom donošenju odluka • odrediti koje se vrste odluka mogu svesti na nižu razinu upravljanja • podržavati samostalnost zaposlenika i njihovu inicijativnost

Delegiranje se mora vršiti promišljeno, pravilnim izborom onih aktivnosti koje se mogu delegirati. To se najčešće odnosi na rutinske stvari jer se one kreativne obično ne mogu delegirati. Tako su najčešći izbor za delegiranje one aktivnosti koje doprinose rasterećenju osobe, koja upravlja ustanovom, racionalizirajući tako njegov rad, osobito ako takav način rada može uspostaviti i ravnomjerniji raspored poslova.

Delegiranjem ovlaštenja za obavljanje nekog zadatka ravnatelj delegira i svoje povjerenje svom zaposleniku i suradniku. Jednako tako, delegiranje omogućuje i bolje iskorištenje znanja i vještina angažiranjem različito talentiranih zaposlenika, a time se razvijaju i kompetentni suradnici te se svakako potiče njihova inicijativnost i samostalnost. Na taj je način moguće postići maksimalan razvoj potencijala svakog zaposlenika, pri čemu je, možda još važnije, postignut i veći stupanj motivacije i osposobljenosti za rad. Dodatno, stvara se ugodnije radno okruženje i veća razina uspješne komunikacije među zaposlenicima.

Nameće se zaključak, kako se **delegiranjem** aktivnosti značajno doprinosi racionalizaciji rada onoga koji upravlja odgojno-obrazovnom ustanovom, a ujedno se delegiranjem može djelovati na **motivaciju** zaposlenika i suradnika, te ne utjecati na njihovo daljnje usavršavanje (o čemu će više riječi biti u idućem poglavlju). Takav način rada zasigurno stvara ugodniju radnu kulturu i okruženje uz bolju uzajamnu **komunikaciju**.

U današnjem informacijskom dobu, neizostavno je govoriti o prirodi i važnosti komunikacije kao vještini razmjene informacija, koja je preduvjet za ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa, vlastitih ciljeva i zadovoljenje potreba, za učinkovito razmišljanje, organiziranje, planiranje u nekoj zajednici.

Kod planiranja komunikacije treba definirati:

1. poruku – Što se želi komunicirati?
2. publiku – Kome se komunicira?
3. komunikacijske kanale – Kako će se komunicirati?
4. odgovornosti – Tko će upravljati komunikacijom?
5. na koji način će se evaluirati uspjeh – Je li ispunjen cilj komunikacije?

Razvojem modernih tehnologija povećava se i broj komunikacijskih kanala. Tako se danas u različitim organizacijama iz različitih djelatnosti najčešće koriste e-mail, sastanci, intranet, oglasne ploče, *newsletteri*, interni časopisi i brošure. Dodatno, ovisno o specifičnostima djelatnosti ili područja djelovanja organizacije, koriste se i drugi kanali kao što su: blogovi, video sadržaji i prijenosi, memorandumi, prezentacije, sandučići za prijedloge, kritike, ideje, anketni upitnici i dr.

Kako će se unutar određene organizacije komunicirati, to jest koji će komunikacijski kanal odabrati, ovisi o hijerarhiji komunikacijskih potreba,²⁰⁹ ali i o njihovoj dobi. Smatra se kako je za one osobe rođene prije 1980. godine, koji se još nazivaju tradicionalistima, *baby boomersima* ili Generacijom X, preferirani oblik komunikacije osobnim susretom ili telefonskim pozivom. Za tu je generaciju X prihvatljivo i komuniciranje putem e-maila, dok je komuniciranje putem tekstualnih poruka, Facebooka ili nekog drugog društvenog medija prihvatljivo samo u slučaju ako svi drugi oblici komunikacije zakažu.

Za one osobe rođene nakon 1980., generacije Y ili Z, koje još nazivaju milenijalcima, hijerarhija je komunikacijskih potreba upravo obrnuta, za njih su najpoželjniji oblici komunikacije oni putem tekstualnih poruka i Facebooka te ostalih medija, dok su prihvatljivi kanali e-mail ili telefonski poziv. Ako svi drugi oblici komunikacije zakažu, u tom se slučaju koristi osobni sastanak.

²⁰⁹ Chester, E. (2002): *Employing Generation Why: Understanding, Managing, and Motivating Your New Workforce*, Chess Press.

Svi procesi u organizaciji temelje se na ponašanju ljudi i komunikaciji među njima. Vještina komunikacije radne organizacije oslikava i karakter te organizacije, daje informaciju o stilu upravljanja i rukovođenja, ali i o timskim odnosima među zaposlenicima. Za učinkovitu komunikaciju odgovorni su svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Kako se učinkovitost može procijeniti analizom predviđenih rezultata, tako se može zaključiti kako je uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat uspješne komunikacije.

4.6. Motivacija, razvoj i nagrađivanje zaposlenika/ica i suradnika/ica

U novoj se teoriji o vodstvu odgojno-obrazovnih institucija²¹⁰ razmatra pitanje razvoja motivacijske strategije, ali je jednako tako važno istaknuti i razliku u terminologiji koja se koristi u opisivanju organizacija obrazovnih institucija, aktivnosti njihovih ravnatelja i upravljačkog kadra.

„Pod vodstvom smatram utjecanje na aktivnosti drugih s ciljem postizanja željenih rezultata. Vođe su ljudi koji oblikuju ciljeve, motivaciju i aktivnosti drugih. Najčešće oni iniciraju promjene kako bi ostvarili postojeće i nove ciljeve.”

Izvor: Cuban, L. (1988): *The managerial Imperative and the practice of leadership in Schools*, State University of New York Press, Albany, NY.

Mentorska kultura, u suvremenom kontekstu, pruža mogućnost razvoja punog potencijala svakog zaposlenika u organizaciji i to putem usmeravanja i obrazovanja.

Motivacija je važan element u upravljanju školskim timom, i najčešće se odvija motiviranjem financijskom nagradom, sudjelovanjem u donošenju odluka, ostvarivanjem osobnih profesionalnih ciljeva i ciljeva radnog tima, strahom od gubitka posla.

Svi su učitelji kao školski djelatnici definirani svojim sociokulturnim porijeklom, njihovim načinom učenja u adolescentskoj fazi, životnim okolnostima

²¹⁰ Sergiovanni, T.J.; Green, R.L. (2015): *The Principalship: A reflective practice perspective*. The Pearson educational leadership Series, 7th edition.

u kojima se nalaze, ulogama koje imaju u obrazovnoj ustanovi, a sve su to okolnosti koje utječu na njihovu karijeru. Profesionalni razvoj zaposlenika u dinamičnoj školi u središtu svojih aktivnosti ima viziju koju je škola kao organizacija odredila i koja je integrirana s prethodno dogovorenim zajedničkim vodstvom, suradnju među zaposlenicima i kolegijalnost.

U modernom upravljanju obrazovnim ustanovama najviše dodane vrijednosti, koje jedna organizacija može imati, su vještine, znanje i iskustvo zaposlenika, a one su direktne posljedice njegovog profesionalnog, ali i osobnog razvoja. Ovisi i o širini njegovih kompetencija koje su potencijal za stvaranje inovativnosti.

Doprinos ostvarivanja ciljeva radne organizacije zasigurno može dati adekvatan sustav nagrađivanja. Koliku plaću treba primiti svaki zaposlenik odgojno obrazovne institucije i kakav bi oblik trebala imati ta plaća, pitanje je koje je u Hrvatskoj određeno nacionalnom ekonomijom, društveno-političkim i zakonskim kontekstom (zakona o radu, kolektivnih ugovora, pravilnika o radu...).

Osnovne determinante,²¹¹ koje uzrokuju razlike u plaćama, su: vrste i razine potrebnih znanja i vještina, vrsta djelatnosti, sindikalni status, veličina organizacije, filozofija menadžmenta, ukupni kompenzacijski paket, geografska lokacija, ponuda i potražnja rada, profitabilnost poduzeća, stabilnost zaposlenja, spolne razlike, godine staža i performansa zaposlenika.

Plaća ravnatelja školskih ustanova uređena je Zakonom o plaćama u javnim službama²¹² i Uredbom o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama (u nastavku: Uredba).²¹³ Plaću ravnatelja čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta iz Uredbe i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža.²¹⁴

²¹¹ Henderson, R.I. (2006): *Compensation management in a knowledge –based world*. Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

²¹² Više u: Zakon o plaćama u javnim službama (NN 27/01, 39/09)

²¹³ Vlada RH (2013): Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama. dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_411.html, pregledano: 12.3.2016.

²¹⁴ Vlada RH (2013): Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama. dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_411.html, pregledano: 12.3.2016.

Uredbom su koeficijenti složenosti radnog mjesta ravnatelja utvrđeni prema stručnoj spremi ravnatelja i brojem djece u školi. Prema navedenim uvjetima ravnatelji s koeficijentom složenosti radnog mjesta 2,076 su oni čija osnovna škola ima 851 i više učenika, srednja škola 601 i više učenika, srednja strukovna najmanje tri programa i 451 i više učenika, kao i ravnatelji učeničkog doma s više od 231 učenika te ravnatelji ustanove s posebnim programima za djecu s teškoćama s više od 201 učenikom te ravnatelji u sklopu čije škole djeluje učenički dom. Slijede ih ravnatelji svih istih ustanova s manjim brojem učenika (OŠ 251-850, SŠ 301-600, posebni programi 101-200, s učeničkim domom 151-230), čiji je koeficijent složenosti 1,920, treća su kategorija ravnatelji s još manjim brojem učenika kao i oni sa završenim samo preddiplomskim studijem, odnosno višom stručnom spremom, čiji je koeficijent 1,765. Posljednja kategorija ravnatelja, prema navedenoj Uredbi Vlade Republike Hrvatske, imaju koeficijent složenosti radnog mjesta 1,688, a riječ je o, isključivo, ravnateljima osnovnih škola do 400 učenika sa završenim preddiplomskim studijem, odnosno višom stručnom spremom.

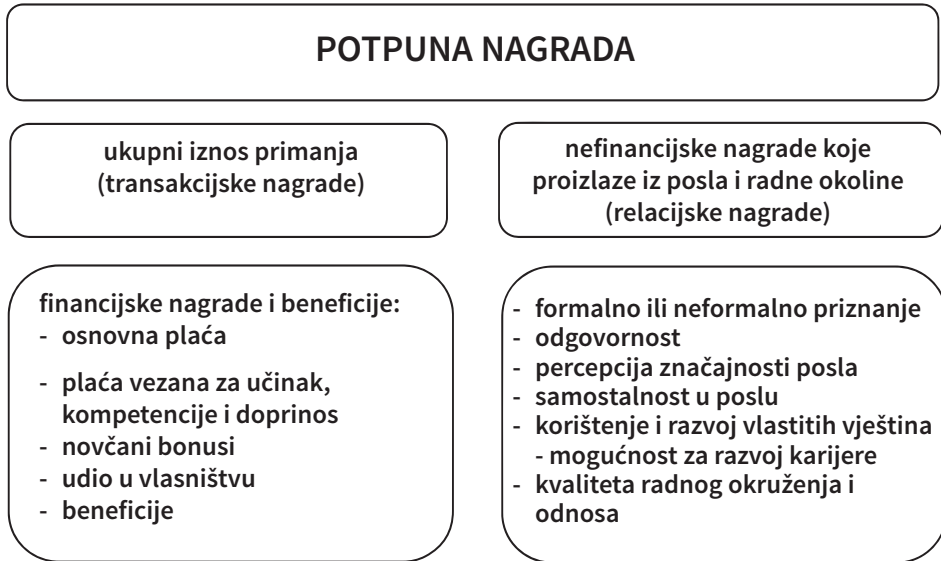
Osim Zakona o plaćama u javnim službama i Uredbe, plaću ravnatelja školske ustanove uređuju i kolektivni ugovori pa tako uz osnovnu plaću ravnatelji imaju pravo na dodatke na plaću (dodatak prema sporazumu, dodatak za smjenski rad, prekovremeni rad, rad subotom, nedjeljom i sl.).

Zakon o plaćama u javnim službama,²¹⁵ u članku 8., uređuje nagrađivanje službenika i namještenika za natprosječne rezultate rada, pa tako i ravnatelja školskih ustanova. Dodatak za uspješnost u radu može iznositi najviše tri plaće službenika kojem se taj dodatak isplaćuje. Kriterij utvrđivanja natprosječnih rezultata rada i način isplate dodatka za uspješnost u radu uređuje se Uredbom Vlade. Međutim, Uredba Vlade RH za utvrđivanje natprosječnih rezultata rada i načina isplate dodatka za uspješnost u radu još nije donesena.

Povezivanje različitih aspekta nagrađivanja u cjelinu donosi model ukupne nagrade čije su komponente vidljive na slici 19.

²¹⁵ Više u: Zakon o plaćama u javnim službama (NN 27/01, 39/09), čl. 8, dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEBama>, pregledano: 12.3.2016.

Slika 19. Model potpune nagrade



Izvor: autori poglavlja

Nematerijalne se nagrade odnose na aktivnosti pozitivnog predznaka usmjerene zaposleniku čime se utječe na njegovo stanje (intelektualno, emocionalno i fizičko). Bihevioristički znanstvenici su ih opisivali kao ključne za povećanje efikasnosti na radnom mjestu. Iako postoji uska međuzavisnost između materijalne i nematerijalne kategorije nagrađivanja, postoji sedam dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja.²¹⁶

1. Povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla.
2. Pобољшanje tjelesnog zdravlja, ubrzan intelektualni razvoj, visoka razina emocionalne zrelosti.
3. Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima.
4. Usklađenje zahtjevnosti posla s pažnjom i naporom koji je u njega potrebno uložiti.
5. Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka.

²¹⁶ Henderson, R.I. (2006): Compensation management in a knowledge –based world. Pearson/Prentice Hall, New Jersey, str. 21.

6. Dozvoljavanje optimalne količine kontrole nad poslom kako bi zadovoljile osobne potrebe zaposlenika.
7. Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Alfirević, N.; Pavičić, J., Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Školska knjiga, Zagreb.
- Blandford, S. (2003): Professional Development Manual, A Practical Guide to Planning and Evaluating Successful Staff Development, Pearson Education, Great Britain.
- Stronge, J. H.; Richard, H. B.; Catano, N. (2008): Qualities of Effective Principals. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria Virginia USA.

PITANJA

1. Tko su dionici (eng. *stakeholders*)?
2. Nabrojite neke unutarnje i vanjske dionike škole i ukratko objasnite njihov utjecaj na djelovanje škole.
3. Nabrojite razloge za razvoj timskog rada u školama.
4. Što uključuje strateško planiranje unutar organizacije?
5. Što je PEST, a što SWOT analiza i za što se koriste u vođenju škole?
6. Što je razvojni plan škole? Nabrojite i opišite njegove faze.
7. Definirajte organizacijsku strukturu i objasnite njene tradicionalne oblike.
8. Objasnite organizacijsku strukturu škole u Hrvatskoj.
9. Objasnite sustavni pristup upravljanja (radnim) vremenom.
10. Nabrojite tehnike poboljšanja kvalitete sastanaka.
11. Što uključuje proces delegiranja? Opišite neke od osnovnih razloga i načina delegiranja.
12. Nabrojite elemente planiranja komunikacije.

13. Koji pravni dokumenti određuju plaće i nagrade zaposlenika u školama?
14. Objasnite model ukupne nagrade.

LITERATURA

1. Agencija za odgoj i obrazovanje dostupno na: www.azoo.hr, pregledano 12.3.2016.
2. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Kutleša, M.; Matković, J. (2010): Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama. ALFA d.d., Zagreb.
3. Armstrong, M. (2001): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. str. 158-162.
4. Bolam, R. (2004): Reflections on the NCSL from a historical perspective. Educational management, Administration and Leadership, 32(3),: 251-268.
5. Bryan, W. J. (ur.) (1996): ASME Management Skills Handbook, American Society of Mechanical Engineers Region V, New York.
6. Buble, M. (2000): Management. Ekonomski fakultet, Split.
7. Buble, M. i dr. (2005): Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
8. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
9. Cjelovita kurikularna reforma, dostupno na: www.kurikulum.hr, pregledano: 12.3.2016.
10. Chester, E. (2002): Employing Generation Why: Understanding, Managing, and Motivating Your New Workforce, Chess Press.
11. Cuban, L. (1988): The managerial Imperative and the practice of leadership in Schools, State University of New York Press, Albany, NY.
12. Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design, 7. Izdanje. South-Western College
13. Daft, R.L. (2009): Management, 9.izdanje. South Western Cengage Learning.
14. Drucker, P. F. (1993): Management: Tasks, Responsibilities, Practices (5. izdanje), Harper Collins, New York.

15. Everard, K.B.; Morris, G.; Wilson, I. (2004): Effective School Management, 4.izdanje. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
16. Fidler, B.; Atton, T. (1999): Poorly Performing Staff in Schools and How to Manage Them. Routledge, London, New York.
17. Henderson, R.I. (2006): Compenzation management in a knowledge – based world. Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
18. Langer, J.; Alfirević, N.; Pavičić, J. (2005): Organizational Change in Transition Societies. Ashgate Aldershot, Farnham.
19. Matas, V. (2009): Upravljanje sastancima. Agencija za odgoj i obrazovanje. dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.
20. Matas, V. (2015a): Timski rad. Agencija za odgoj i obrazovanje. dostupno na: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/Timski_rad_-_Vlade_Matas_-_2015.pdf, pregledano: 12.3.2016.
21. Matas, V. (2015b) Upravljanje vremenom. Agencija za odgoj i obrazovanje, dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.
22. Merriam-Webster Dictionary dostupno na: www.merriam-webster.com, pregledano: 12.3.2016.
23. Modrić, Ž. (2011): Delegiranje. Agencija za odgoj i obrazovanje, dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.
24. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.(2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb.
25. Pavletić, Z. (2010): Vještine vođenja sastanka. Agencija za odgoj i obrazovanje, dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.
26. Robbins, S. P.; Coulter, M. (2011): Management, 11. izdanje, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
27. Sergiovanni, T.J.; Green, R.L. (2015): The Principalship: A reflective practice perspective. The Pearson educational leadership Series, 7th edition.

28. Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb.
29. Smith, N.C. (2003): Corporate social responsibility: whether or how? California Management Review, 45, str. 71.
30. Spillane, J.P, Halverson, R. & Diamond, J.B. (2001): Investigating school leadership practice: A distributed perspective. Educational Researcher, 30 (3), 23-28 .
31. Špiljak, B. (2008): Ravnatelj – pedagoški voditelj ili menadžer. Agencija za odgoj i obrazovanje, dostupno na: http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5870:upravljanje-voenje-rukovoenje&catid=507:radni-materijali&Itemid=631, pregledano: 12.3.2016.
32. Vlada RH (2013): Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_411.html, pregledano: 12.3.2016.
33. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, 87/2008.
34. Zakon o plaćama u javnim službama, Narodne novine 27/01 i 39/09.

5. MARKETING ŠKOLE

Jurica Pavičić, Goran Vlašić, Zoran Krupka

5.1. Marketing i odnosi s dionicima škole

Marketing odnosa javlja se kao odgovor na transakcijski pristup poslovanja. Dok transakcijski pristup podrazumijeva da organizacija nudi određeni proizvod na tržištu, tražeći način kako povećati tržišni udio i/ili povećati tržište, marketing se odnosa fokusira na potrošača kao ključnu vrijednost za poduzeće te pronalazi načine kako ostvariti dugoročni odnos s potrošačima koji se temelji na zajedničkom stvaranju vrijednosti. U toj se novoj paradigmi, marketing promatra kao interaktivna aktivnost, koja „obuhvaća identifikaciju, specifikaciju, inicijaciju i održavanje (nekada i prekid) dugoročnih odnosa s ključnim potrošačima i partnerima razmjenom i ispunjenjem obećanja, uz držanje uspostavljenih normi u odnosu kako bi se ostvarili ciljevi i obogatila iskustva uključenih“.²¹⁷ Razlog prihvaćanja marketinga odnosa je smanjenje rizika u procesu razmjene te stvaranja suradnje i privrženosti kontinuiranim razvojem i prilagodbom zajedničkih normi i rutina.²¹⁸ Berry, se smatra jednim od prvih autora iz područja marketinga odnosa, definira ga kao praksu „privlačenja, zadržavanja i unapređivanja odnosa s potrošačima“.²¹⁹

Jedna od najvažnijih promjena u marketinškoj praksi jest promjena s transakcijske orijentacije na koncepciju marketinga odnosa gdje organizacije gledaju odnose kao najvažniju vrijednost s kojom raspolažu.²²⁰ Ključna razlika između transakcijske orijentacije i marketinga odnosa je mogućnost interakcije.

²¹⁷ Evans, M.; O'Malley, L.; Patterson, M. (2005): *Exploring Direct and Relationship Marketing*, London, Thomson.

²¹⁸ Andersen, P. H. (2001): Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167-182.

²¹⁹ Keating, B.; Rugimbana, R.; Quazi, A. (2003): Differentiating Between Service Quality and Relationship Quality in Cyberspace, *Managing Service Quality*, 13(3), 217-232.

²²⁰ Rich, M. K. (2000): The Direction of Marketing Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 170-179.

Marketing odnosa se razvija te sve više razvija interaktivni odnos gdje postoji povjerenje i vezivanje kako bi se ostvarili dugoročni učinci.²²¹ U takvom je odnosu ključ personalizacija vrijednosti te cilj da odnosom sve uključene strane ostvare svoje interese. Neki autori navode marketing odnosa kao „treću dimenziju“ tradicionalnog transakcijskog marketinga te ga prikazuju kao spiralu, koja uzdiže potrošača iznad dvodimenzionalnosti proizvoda i tržišta, te tako stvara prepreke za ulazak ‘predatora’ tj. konkurencije.²²² Osnovna ideja trodimenzionalnog modela marketinga odnosa je upravo u „podizanju“ potrošača, korištenjem marketinga odnosa, iznad ravnine čime postaje tim teže dostupan konkurenciji i njezinim akcijama. Razvojem odnosa, potrošač se udaljava od konkurencije te raste razina povjerenja i povezanosti s poduzećem s kojim ima uspostavljen odnos.

Tablica 10: Usporedba transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Transakcijski marketing	Marketing odnosa
ostvarivanje transakcije	ostvarivanje <i>win-win</i> situacije i uspostavljanje odnosa kao osnove buduće suradnje
potenciranje cijene	komuniciranje vrijednosti
kratkoročna orijentacija	dugoročna orijentacija
odrađivanje posla	maksimiziranje vrijednosti
nepostojanje strukture	uspostavljene strukture koje podržavaju odnose
poticaji za provođenjem transakcije	poticaji za održavanje dugoročnih odnosa
koncentracija na proizvod ili uslugu	koncentracija na očekivanja i percepcije druge strane

Prilagođeno prema: Baker, M. J.; Buttery, E. A.; Richter-Buttery, E. M. (1998): Relationship Marketing in Three Dimensions, *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 50.

²²¹ Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.

²²² Baker, M. J.; Buttery, E. A.; Richter-Buttery, E. M. (1998): Relationship Marketing in Three Dimensions, *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 47-62.

Iako marketing odnosa nudi značajne benefite, posebno na dulji rok, transakcijski pristup odnosa je često dominantan zbog njegove jednostavnosti u primjeni. No, potrebno je osvijestiti činjenicu da transakcijski pristup ograničava dugoročne potencijale stvaranja vrijednosti, ali i potencijal značajnijeg utjecaja na uključene dionike. Transakcijskim pristupom, odnos je kupac-prodavač ili korisnik-pružatelj usluge dok marketingom odnosa odnos postaje intenzivan partnerski odnos stvaranja vrijednosti.

Proces stvaranja odnosa

Marketing odnosa promatra marketing kao interaktivni proces stvaranja vrijednosti. U tom procesu razvoj odnosa predstavlja temeljnu okosnicu utječući tako na promjenu žarišta marketinga s poduzeća i proizvoda na ljude, organizacije i sociološke procese koje ih povezuju. Općenito, proces razvoja odnosa²²³ započinje svjesnošću, tj. prepoznavanjem mogućnosti za stvaranje vrijednosti odnosom. U toj fazi, inicijator odnosa (npr. škola) treba izgraditi ponudu vrijednosti za drugu stranu kako bi uopće postojao potencijalni interes za dugoročno povezivanje pojedinih dionika. Ponuda vrijednosti treba sadržavati konkretne kratkoročne i dugoročne troškove, rizike i benefite za dionike kako bi mogli analizirati potencijalnu vrijednost koju odnos može stvoriti. U prvoj je fazi ključna uloga inicijatora odnosa koji mora sagledati vrijednost odnosa iz perspektive druge strane te stvoriti interes u situaciji kada većina dionika (osim onih direktno uključenih) nema inicijalni interes uključivanja u dugoročni odnos.

Nakon te faze, nastupa faza istraživanja. Tijekom faze istraživanja, uključene strane testiraju informacije iz ponude vrijednosti. Angažirajući se, najčešće u manjem obujmu, analizira se ispravnost definiranih troškova, rizika i potencijalnih benefita. Ta faza više podsjeća na višekratni transakcijski odnos nego na marketing odnosa. No, ako se u njoj potvrde očekivanja definirana u ponudi vrijednosti, odnos prelazi u treću fazu konkretne izgradnje odnosa.

U trećoj fazi izgradnje odnosa partneri poduzimaju zajedničke rizike i grade vrijednost svjesni potencijalnih benefita, troškova i rizika. Za tu fazu ključna je izgradnja povjerenja između partnera i zajednički dugoročni interes razvoja odnosa. Zadnja faza razvoja odnosa je faza privrženosti kada partneri dijele zajedničke vrijednosti i cilj gdje odnos postaje sastavni dio misije uključenih strana.

²²³ Deighton, J.; Grayson, K. (1995): Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus, *Journal of Consumer Research*, 21, 669.

Razvoj marketinga odnosa s pojedinim dionicima škola

Principi marketinga odnosa obuhvaćaju da organizacija gleda svakog ključnog dionika kao partnera u zajedničkom stvaranju vrijednosti. Ključni dionici obuhvaćaju:

- direktno uključene dionike: učenike, roditelje
- dionike koji imaju utjecaj na *inpute* i *outpute* škole
- dionike koji utječu primarno na *inpute* za školu
- dionike koji utječu primarno na *outpute* škole
- internu javnost (zaposlenici)
- širu javnost (najčešće lokalnu zajednicu).

Upravo je uloga čelne osobe škole da aktivno radi na strukturiranom pristupu razvoja odnosa s različitim javnostima, maksimizirajući tako dugoročnu vrijednost za školu, ali i sve dionike. U tom se aspektu razlikuje kvalitetan čelnik škole s razvojnom perspektivom i osoba koja predstavlja administrativnog upravitelja škole.

Vezano uz učenike, škola treba graditi cjeloživotnu vrijednost za učenike (eng. *Customer Lifetime Value*) gdje treba gledati kako je moguće da škola stvori vrijednost za svoje učenike tijekom njihova cijelog života, ali i kako učenici škole mogu zauzvat stvarati vrijednost za školu. Na primjer, škola bi trebala analizirati mogućnosti izgradnje odnosa sa svojim budućim učenicima i prije nego se oni formalno uključe u programe formalnog obrazovanja. Na taj način škole mogu bolje identificirati mogućnosti učenika, graditi ih kao pojedince, te maksimizirati njihove potencijale. Škole, koje nisu predodabrane lokacijom stanovanja, time dobivaju razvoj odnosa s potencijalnim najboljim kandidatima – jer bi svakoj školi trebalo biti u interesu privući najbolje učenike, a ne samo pasivno čekati prijave. Tijekom školovanja, škole mogu graditi odnos i izvan školske godine, potičući stvaranje vrijednosti za učenike koji bi svojim radom doprinosili školi, razvijali lokalnu zajednicu, istovremeno gradeći svoje sposobnosti i proaktivni mentalni sklop. Nakon školovanja, škole mogu okupljati svoje prijašnje generacije, gradeći tako snažne mreže koje daju platformu za povezivanje „bivših učenika“ s njihovom školom, nastavnicima i budućim generacijama. Bivši učenici se tako kontinuirano vraćaju školi, doprinoseći kao donatori, podržavatelji te mentori. Razvojem marketinga odnosa usmjerenog učenicima, škole postaju ključna mjesta okupljanja lokalne zajednice, gradeći duboku povezanost škole koja postaje temeljna poluga za razvoj.

Marketing odnosa usmjeren roditeljima razvija odnose s roditeljima i prije nego se dosele u lokaciju škole (u slučajevima gdje je škola odabrana kao mjesto stanovanja), odnosno prije nego li se odabere škola (u slučajevima gdje se učenici prijavljuju u škole bez obzira na mjesto stanovanja). Ako je odabir škole temeljem mjesta stanovanja, škole postaju važan čimbenik za privlačenje određenog profila roditelja/obitelji čime se utječe i na vrijednost nekretnina na lokaciji kojoj škola pripada, kao i socio-ekonomsko-demografska slika cjelokupne lokacije. Škole time postaju, ne samo integrator zajednice, već i ključni čimbenik upravljanja razvojem lokalne zajednice. U slučajevima gdje se učenici prijavljuju za upis škole bez obzira na mjesto stanovanja, komunicirajući s roditeljima, škole se prezentiraju kao optimalan odabir roditeljima učenika koje žele privući. Naime, roditelji su ključan čimbenik odabira konkretne škole, zbog čega je izgradnja odnosa s roditeljima i učenika i prije samog upisa ključan za privlačenje kvalitetnih prijavi. Naravno, i tijekom školovanja, odnos s roditeljima je ključan jer uspjeh odgojno-obrazovnog procesa za svakog pojedinca značajno ovisi o integriranom radu škole i roditelja na razvoju učenika. Osim vrijednosti odnosa za samog učenika (i posredno roditelje), odnos škole s roditeljima, tijekom školovanja djece, omogućava privlačenje aktivnijeg uključivanja roditelja u rad škole (npr. sudjelovanjem u organizaciji aktivnosti, privlačenjem donacija, povezivanjem škole i učenika s relevantnim društvenim čimbenicima, i slično). Povezivanjem s roditeljima, škola postaje ključno mjesto obiteljskih okupljanja tijekom kojih, različitim aktivnostima i programima, škola značajno utječe na cjelokupan razvoj pojedinca i društva, a time i budućnosti države.

Strukturirani pristup razvoja odnosa sa stručnom javnošću, omogućava školama stalnu izloženost suvremenim kretanjima i izazovima u struci. Time stručna javnost utječe i na *input* stranu škole, prenoseći učiteljima/učenicima najnovije spoznaje iz pojedinih područja, ali i na *output* stranu škole, povećavajući kvalitetu učenika koji završavaju škole te njihovom boljom prepoznatljivošću za kasnije odluke (npr. upis fakulteta, zaposlenje i slično).

Osim stručne javnosti, koja ima utjecaj i na *input* i na *output*, škole trebaju aktivno razvijati odnose s institucijama i organizacijama koje osiguravaju sve potrebne preduvjete za funkcioniranje škole. Pod time se podrazumijeva aktivan pristup razvoju kadrova, suradnjom s fakultetima koji razvijaju nove kadrove za škole. Razvijajući odnose, škola može osigurati pristup mladim potencijalima koji imaju izuzetne sposobnosti rada s djecom i mladima, te može privući studente da volontiraju na različitim dodatnim programima ško-

le. Osim suradnje s institucijama koje razvijaju kadrove za škole, potrebno je razvijati odnose i s relevantnim institucijama koje definiraju pravni i stručni okvir funkcioniranja škola. Time škole nisu samo pasivni promatrači promjena, već aktivni sudionici kreiranja politika za budući razvoj školstva. Na kraju, škole trebaju imati aktivan pristup razvoju odnosa prema institucijama, organizacijama i pojedincima koji osiguravaju financiranje škole. Strukturiranim pristupom razvoju odnosa, škola treba ostvariti dugoročan razvojni interes za školu i učenike, a ne interes minimalnog „preživljavanja“.

Razvoj odnosa s relevantnim dionicima, koji određuju vrijednost *outputa* škole, također je ključan. Naime, bez obzira na školu (lokaciju, razinu obrazovanja i dr.), škola treba aktivno raditi na razvoju odnosa s organizacijama i pojedincima koji donose kasnije odluke vezane uz učenike koje su završili konkretnu školu. U tom kontekstu, osnovne škole trebaju aktivno razvijati odnose sa srednjim školama te raditi s njima na identificiranju ključnih znanja i pretpostavki potrebnih za upis pojedinih srednjih škola. Na taj su način, osnovne škole u mogućnosti aktivno raditi s učenicima i roditeljima na razvoju kompetencija i znanja koji će olakšati učenicima upis u željenu srednju školu, ali i gdje će škola imati aktivan utjecaj na poticanje učenika da se prijave za školu gdje će ostvariti svoje maksimalne potencijale. Srednje škole trebaju kontinuirano raditi na razvoju odnosa s fakultetima (za daljnje obrazovanje učenika), poduzećima (za zapošljavanje učenika koji ne žele upisivati fakultete) te sa cjelokupnom zajednicom (kako bi se osigurala podrška učenicima koji požele pokrenuti svoju poduzetničku aktivnost). Razvojem dugoročnih odnosa s navedenim akterima, u mogućnosti su stvoriti jasnija očekivanja od učenika koji dolaze iz pojedinih škola te se isto tako gradi odnos povjerenja i dugoročnog partnerstva između različitih razina obrazovanja, ali i poslovne javnosti te cjelokupne zajednice.

Kako bi škola bila konkurentna, tako je važno privući i zadržati izuzetne učitelje. Upravo je interna javnost (zaposlenici) vrlo važna za izgradnju vrijednosti koju škola može stvoriti za lokalnu zajednicu. U ovom dijelu, škola mora aktivno raditi na privlačenju vodećih učitelja, ali i kontinuiranom radu na njihovu razvoju i motivaciji. I umirovljeni bi učitelji trebali ostati usko vezani uz škole jer su svojim radom doprinijeli, ne samo razvoju škole, već brojnih generacija, a time i društva u cjelini. Takve osobe škole trebaju okupljati kontinuirano kako bi doprinosili stvaranju novih vrijednosti svojim angažmanom na razvoju mladih generacija.

Na kraju, škola ne bi smjela biti „pasivni promatrač“ ili „zgrada“, već ključni integrator zajednice. Zbog toga je ključno da škola kontinuirano gradi odnose sa širom zajednicom, pozivajući ju na uključivanje u sam rad škole. Škole i lokalna zajednica trebaju biti intenzivno isprepleteni gdje osim međugeneracijske suradnje, škola postaje ključni integrator i čimbenik razvoja zajednice.

Temeljem iznesenih elemenata marketinga odnosa prema različitim ciljnim javnostima škola, ako ima kvalitetnog lidera, predstavlja ključnu pokretačku silu za razvoj društva u cjelini. Sagledavanjem potencijala dugoročnih odnosa sa svim relevantnim dionicima, škola (direktno ili indirektno) može biti ključna poluga stvaranja ekonomskih i društvenih vrijednosti.

Specifičnosti marketinga odnosa škola

Za razliku od marketinga odnosa u profitnom sektoru, gdje je fokus na razumijevanju i odgovaranju na potrebe potrošača, u slučaju škola marketing odnosa je zahtjevniji. Naime, iako je potrebno razvijati odnose sa svim navedenim javnostima, fokus škole ne smije biti na odgovaranje na potrebe navedenih javnosti, već na edukaciji i izgradnji očekivanja svih javnosti.

Škole se istovremenomoraju prilagođavati jednoj strani, ali i razvijati/graditi očekivanja i preferencije druge strane. Naime, škola treba prepoznati specifičnosti svakog dionika, te prilagoditi pristup razvoju partnerstva. No, nikako ne smije dozvoliti da kratkoročni ciljevi dionika (npr. želja učenika za jednostavnim polaganjem ispita ili da učenik što lakše upiše srednju školu ili fakultet tako što se snižavaju kriteriji) postanu dominantni nad dugoročnom ulogom škole u razvoju pojedinca (učenika), lokalne zajednice, ali i društva u cjelini. Također, škole (ali i cjelokupni obrazovni sustav) se često usmjerava prema „zadovoljavanju potreba tržišta rada“ stvarajući tako „gotove proizvode za tržište rada“. Međutim, tu škole trebaju odoljeti „pritisku“ za kratkoročnim učincima te se fokusirati na specifičnosti pojedinaca i izgrađivati ih da ostvare svoje maksimalne potencijale. Fokusiranjem na trenutne potrebe tržišta rada, školstvo bi potencijalno stvaralo dugoročno strukturalno nezapošljive pojedince te bi pretpostavilo kratkoročni cilj dugoročnom cilju pojedinca i društva. Sukladno tome, marketing odnosa u školama treba biti ključan element utjecaja škole jer je uloga škole dugoročna izgradnja vrijednosti. Marketingom odnosa škole ostvaruju svoj smisao dugoročnog ulaganja društva u izgradnju svoje budućnosti.

5.2. Jednostavna marketinška istraživanja u funkciji unapređenja rada škole

Važnost i shvaćanje uloge istraživanja u školama

Istraživanje se obično povezuje s profitnim organizacijama (poput proizvodnih/uslužnih poduzeća, marketinških agencija i sl.) i s pojedinim državnim institucijama, a neopravdano je zanemareno u organizacijama poput neprofitnih udruga, bolnica i lokalnih tijela uprave. Međutim, istraživanje je aktivnost koja upravo tim organizacijama uvelike može pomoći da bolje upravljaju svojim poslovanjem, ako ništa drugo da saznaju jesu li korisnici zadovoljni aktivnostima i načinom na koje se te aktivnosti obavljaju, odnosno uslugama koje pružaju.

Većina škola se, nažalost, može ubrojiti u tu drugu skupinu – organizacije koje ne provode istraživanje, a sukladno tome niti ne koriste prednosti koje dobro isplanirano i implementirano istraživanje omogućuje. Istraživanju se u školama može pristupiti, odnosno može ga se shvatiti na tri načina:

- a) Kao prvo, istraživanju se može pristupiti na način da se na njega gleda kao na trošak, odnosno na nepotrebno trošenje ionako ograničenih novčanih sredstava. Škole koje istraživanju pristupaju na takav način najčešće na poslovanje i upravljanje školama gledaju na računovodstveni način – koliko određena aktivnost košta i koliko ta aktivnost (pa i utrošena sredstva) donosi prihoda u kratkom roku. Međutim, na istraživanje bi se trebalo gledati kao na ulaganje u budućnost i odgođene koristi u dugom roku.
- b) Drugi način na koji se može gledati na istraživanje u školama jest da je ono još jedna od dodatnih aktivnosti koje je potrebno odraditi. U okruženjima gdje postoji takav stav spram istraživanja, na njega se gleda ili na način da je to aktivnost koja se nameće u ionako pretrpanim rasporedima te se njegovu provođenju pristupa na način 'idemo odraditi' bez prevelike uključenosti i promišljanja koje koristi se može imati od njega, ili se na istraživanje gleda kao na nepotrebno nametnutu aktivnost ('mi znamo najbolje što i kako trebamo raditi, zašto trebamo istraživanje'). Taj drugi slučaj karakterističan je za škole koje pate od marketinške miopije. To su škole koje su okrenute prema same sebi, bez da gledaju tržište (npr. što rade druge škole – *benchmarking*) i što ciljne javnosti žele (npr. učenici, roditelji, društvo i dr.). Stoga je iznimno važno da se istraživanju ne pristupi na način kao da je nametnuto – od

njega se u tom slučaju ne treba očekivati korist, velika je vjerojatnost da će biti nepravilno i da će u stvari biti samo još jedna (nepotrebna) dodatna aktivnost.

- c) Treći način na koji se može pristupiti istraživanju jest da ga se shvati i prihvati kao prilika za unapređenje rada škole, približavanje ciljnoj javnosti te rješavanje problema. Škole, koje istraživanje shvaćaju na taj način, u njemu vide način da saznaju koliko su učenici i roditelji zadovoljni pojedinim aspektima upravljanja školom te da unaprijede poslovanje kako bi se učenike potaklo da ostvaruju bolje rezultate, a s roditeljima ostvario bolji kontakt. Nadalje, istraživanjem se može istražiti zadovoljstvo interne javnosti, odnosno zaposlenika (učitelja, administracije, pomoćnog osoblja) te na taj način saznati kako stvoriti radne uvijete i atmosferu da bi zaposlenici bili motivirani za rad. Također, istraživanje može doprinijeti boljem inkorporiranju škole u suživot društvene zajednice i bolje suradnje s profitnim sektorom kao potencijalnim partnerima.

Treći je pristup istraživanju najbolji jer omogućuje da se uspješnije upravlja školom, na zadovoljstvo svih uključenih ciljnih javnosti (učenici, zaposlenici, roditelji, društvena zajednica i dr.). Međutim, nije jednostavno postići da se na istraživanje u školama gleda na taj način jer ono može pokazati u čemu nismo dobri i što ne radimo dobro, a to vrlo često nije interes onih koji organiziraju istraživanje. Također, istraživanje često izaziva bojazan kod onih koji bi ga trebali osmisliti i provesti jer ne znaju točno što je istraživanje, na koji način ga provesti i na kraju, kako iskoristiti prikupljene podatke. Upravo tome je posvećen ostatak potpoglavlja.

Zadaća istraživanja

Istraživanje se može objasniti kao aktivnost koja se na organizirani, unaprijed osmišljeni način bavi prikupljanjem, analiziranjem i interpretiranjem (objašnjavanjem) podataka koji služe za racionalno i činjenicama potkrijepljeno donošenje odluka, odnosno upravljanje. Iz tog objašnjenja proizlaze i tri zadaće istraživanja:²²⁴

²²⁴ Prilagođeno prema: Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Marketing Management. 12th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

1. Prikupljanje podataka.
2. Obrada i analiziranje podataka.
3. Interpretacija podataka.

Prva je zadaća istraživanja, kao što joj samo ime govori, prikupljanje podataka od ispitanika čije se mišljenje ili stavovi žele saznati. Podatci se mogu prikupljati različitim metodama (osobno ispitivanje, ispitivanje telefonom, poštansko ispitivanje, ispitivanje putem e-maila/interneta) uz pomoć anketnih upitnika ili uz pomoć podsjetnika za intervju koji se koristi kod skupnih/dubinskih intervjua. Nakon što se podatci prikupe, da bi se mogli koristiti, moraju se obraditi i analizirati (druga zadaća). To znači da je potrebno provesti neku vrstu statističke i logičke obrade podataka kako bi se saznalo imaju li ispitanici pozitivne ili negativne stavove, smatraju li da je nešto važno ili nevažno, koje su im najčešće asocijacije ili kako rangiraju po važnosti, na primjer izvannastavne aktivnosti. Međutim, podatci i rezultati obrade sami sebi nisu dovoljni za donošenje odluka. Podacima se treba dati smisao, odnosno potrebno ih je pretvoriti u informacije. To znači da se rezultati obrade trebaju interpretirati, odnosno objasniti i prevesti u razumljivu informaciju temeljem koje se može donijeti odluka koja će pomoći u rješavanju problema.

Proces osmišljavanja i provođenja istraživanja

Da bi se zadaće istraživanja mogle ispuniti i kako bi istraživanje imalo smisla te ispunilo svrhu, potrebno ga je osmisliti te isplanirati njegovo provođenje. Istraživanje ima nekoliko faza koje se trebaju odvijati određenim redoslijedom na način kako je prikazano na slici 20.

Slika 20. Faze istraživanja



Izvor: Prilagođeno prema Kolter, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. 5th European Edition. Harlow: Prentice Hall.

Definiranje predmeta istraživanja

Svako istraživanje treba započeti definiranjem predmeta istraživanja, odnosno problema kojega se želi riješiti. Ta je faza izrazito važna jer ako se predmet pogrešno definira, kasnijim fazama će se prikupiti i interpretirati podatci koji neće dovesti do rješenja stvarnog problema, odnosno neće doprinijeti boljem upravljanju školom.

Vrsta, metoda i instrument

Nakon što je definiran predmet istraživanja, potrebno je odrediti vrstu, metodu i izraditi instrument istraživanja.

A) Istraživanje najboljih praksi

Jedan od načina istraživanja je identificiranje škola s najboljom praksom i proučavanje kako one rješavaju problem koji je predmet istraživanja. Nakon analize najbolje prakse, treba se vidjeti može li se i na koji način njihova praksa implementirati u školu, a ako se radi o analizi najbolje inozemne prakse tada se treba posvetiti posebna pozornost o mogućnosti primjene u lokalnom okruženju, posebice što se tiče zakonodavnog i kulturnog aspekta okruženja.

Proučavanje najbolje prakse naziva se *benchmarking* i o njemu će više riječi biti u 8. poglavlju ove knjige.

B) Skupni intervju (fokus grupa)

Skupni intervju, odnosno fokus grupa, način je istraživanja u kojemu sudjeluje 8-10 ispitanika i moderator. Moderator usmjerava razgovor postavljajući pitanja ispitanicima, a ispitanici su osobe iz kruga onih čije se mišljenje želi saznati. Fokus grupe traje od 60 do 80 minuta, a cijeli se razgovor snima. Cilj je fokus grupa da se saznaju i pozitivni i negativni stavovi o predmetu istraživanja (problemu koji se nastoji riješiti), stoga je preporučljivo da sudionici fokus grupa ne budu osobe koje imaju umjereno mišljenje o predmetu istraživanja, već da imaju čvrste, bilo pozitivne bilo negativne, stavove.

U cijelom procesu istraživanja pomoću fokus grupa, moderator je vrlo važan čimbenik. On je osoba koja je osposobljena usmjeravati tijekom razgovora. Preporučljivo je da to ne bude osoba iz škole kako bi se osigurao što je moguće veći stupanj objektivnosti, ali u isto vrijeme mora dobro poznavati problematiku koja se istražuje. Obično su to osobe iz specijali-

ziranih poduzeća za istraživanje tržišta. Uloga je moderatora da oblikuje razgovor i interakciju ispitanika, da tijekom razgovora drži na temi/problemu, da u slučaju udaljavanja od teme vrati na nju, da motivira ispitanike da daju svoja mišljenja i dr.

Kod fokus grupa se kao instrument istraživanja koristi podsjetnik za intervju. Podsjetnik za intervju je popis pitanja na koja se žele dobiti odgovori, a kojima se nastoji doći do informacija koje će pomoći u rješavanju problema istraživanja. Također, podsjetnik za intervju služi moderatoru da lakše usmjerava tijekom razgovora. Prednost fokus grupa ogleda se u 'efektu lavine' (jedan odgovor inicira drugi) i manjim troškovima nego kod dubinskih intervjuja, a nedostaci su dužina trajanja, potencijalno neiskustvo moderatora koje pogotovo dolazi do izražaja ako u grupi postoji ispitanik s izraženom osobnošću lidera koji nastoji preuzeti ulogu moderatora i nametnuti svoje mišljenje.

C) Dubinski intervju

Za razliku od skupnog intervjuja, dubinski intervju podrazumijeva jednog ispitanika i moderatora. Moderator uz pomoć podsjetnika za intervju ispituje, odnosno vodi razgovor s ispitanikom o temi koja je predmet istraživanja. Dubinski intervju traje 30-40 minuta i snima se kako bi se kasnije lakše mogao napraviti transkript i analizirati podatci.

Dubinski se intervjuji provode za teme za koje se zna da bi ispitanicima, o njima, bilo nelagodno razgovarati i raspravljati u grupi, a način provođenja je isti kako je objašnjeno kod skupnih intervjuja.

D) Jednokratno istraživanje

Jednokratno je istraživanje vrsta istraživanja gdje se uz pomoć anketnog upitnika istražuju stavovi i mišljenja ispitanika o predmetu, odnosno problemu istraživanja i kada se ono jednom provede više se ne ponavlja. Anketni upitnik predstavlja instrument istraživanja i vrlo je bitno da je napravljen kvalitetno te da se obradom i analizom dobivenih odgovora može doći do rješenja problema. Zbog toga je preporučljivo ako u školama ne postoje osobe koje znaju i imaju iskustva u izradi anketnog upitnika, da se angažiraju vanjski suradnici koji u tome mogu pomoći.

Kod kreiranja upitnika, dobro je voditi se politikom postavljanja pitanja od jednostavnijih, kojima se ispitanici uvode u problem, prema detaljnijim pitanjima, odnosno onima kojima se pita o samoj srži problema. Neke su od preporuka za postavljanje pitanja: nedvosmislenost, nepristranost, jednostavnost, nekorištenje stručnih termina koje ispitanici ne razumiju

i sl. Pitanja mogu biti zatvorenog i otvorenog tipa. Zatvorena pitanja su ona koja ispitanicima daju ponuđene odgovore (npr. *Na ljestvici od 1 do 5 izrazite svoj stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama* ili *Na koje od sljedećih izvannastavnih aktivnosti biste htjeli upisati Vaše dijete*) između kojih oni odabiru odgovor. Na njih je ispitanicima lakše odgovoriti i lakše ih je obraditi, ali postavlja se pitanje jesu li obuhvaćeni svi mogući odgovori. Taj problem nemaju otvorena pitanja koja ispitanicima ostavljaju potpunu slobodu odgovora, međutim njih je teže obraditi i analizirati.

Ispitanicima je moguće pristupiti, odnosno anketu je moguće provesti osobno ispitujući ispitanika i bilježeći odgovore u anketu, nazvati ispitanike telefonom i bilježiti odgovore, upitnik poslati poštom i zamoliti ispitanike da ga vrate poštom u omotnici koja je priložena uz upitnik, poslati upitnik e-mailom te da ispitanici ispunjavaju upitnike na internetu (postavljanje upitnika na web platforme).

E) Kontinuirano istraživanje

Kontinuirano se istraživanje provodi na isti način kao i jednokratno, ali uz napomenu da se ono provodi na istim ispitanicima uz pomoć istog anketnog upitnika u dva navrata. Na primjer, u veljači se provodi istraživanje na učenicima trećih razreda koliko su zadovoljni organizacijom nastave. Na istim učenicima, uz pomoć istog anketnog upitnika, provedi se istraživanje u lipnju kako bi se saznalo jesu li se promijenili njihovi stavovi. To je vrlo korisno, pogotovo ako se uvodi neka inovacija u nastavu da se vidi je li i u kojem smjeru ta inovacija utjecala na stavove učenika.

Prikupljanje podataka

Nakon što se definira vrsta istraživanja, izradi instrument (anketni upitnik ili podsjetnik za intervju) i odredi metoda, prije samog prikupljanja podataka treba odrediti uzorak, odnosno ispitanike na kojima će se provesti istraživanje. Obzirom da se istraživanja vrlo rijetko provode na svim članovima ciljne skupine (populacija) na koje se predmet istraživanja odnosi, potrebno je odabrati dio članova ciljne skupine (uzorak) na kojima će se istraživanje provesti. U slučaju skupnog ili dubinskog intervjua ispitanike koji će sudjelovati u razgovorima, a u slučaju jednokratnog/kontinuiranog istraživanja ispitanike koji će odgovarati na pitanja iz anketnog upitnika.

Nakon toga, pristupa se samom prikupljanju podataka koristeći metode(u) što smo definirali u prethodnoj fazi. Bitno je da se u prikupljanju podataka pri-

država pravila etičnosti, na primjer da se ne narušava anonimnost ispitanika, da mu se ne sugerira/ne nameće vlastito mišljenje, i sl.

Obrada podataka

Tako je prikupljene podatke potrebno obraditi. Od dubinskih i skupnih intervjua potrebno je napraviti transkripte i logičku analizu, dok je podatke dobivene anketnim upitnicima potrebno unijeti u odgovarajuću formu (najčešće excel tablicu) koja je pogodna za statističku obradu. Statističku obradu moguće je raditi u excelu ili profesionalnim statističkim programima poput SPSS-a.

Interpretacija i pisanje izvještaja

Nakon obrade, potrebno je dobivene rezultate interpretirati i pretvoriti ih u informacije koje mogu poslužiti za donošenje odluka. Naime, podatak ili rezultat kao takav ne znači ništa, ali napisati ga u obliku informacije, odnosno što takav rezultat znači za školu i koje aktivnosti povlači za sobom predstavlja poantu svakog istraživanja. Bez toga je istraživanje samo sebi svrha i u tom slučaju predstavlja samo trošak za školu i dodatnu aktivnost za zaposlenike. Zbog toga je jako bitno, da onaj koji interpretira podatke dobro poznaje predmet istraživanja i problem koji se nastoji riješiti, te okruženje u kojem škola djeluje jer jedino će tada moći interpretirati podatke koji će predstavljati temelj za donošenje odluka.

Na kraju, nakon što su podatci interpretirani, sve je potrebno pretočiti u izvještaj o provedenom istraživanju, odnosno pisani dokument u kojemu će biti opisan cijeli proces istraživanja i odluke koje se predlažu temeljem dobivenih rezultata. Na taj će način rezultati biti dostupni na uvid svima uključenima u upravljanju školom.

Na kraju je potrebno još jednom istaknuti da istraživanje nikako ne bi trebalo shvatiti kao nepotreban trošak, odnosno kao nametnutu aktivnost, već kao mogućnost dobivanja informacija koje omogućuju bolje upravljanje školom i veću konkurentnost na ionako izrazito kompetitivnom tržištu. Međutim, to je jedino moguće ako se istraživanju pristupi ozbiljno i provede se kako nalažu pravila struke.

5.3. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje (STP)

U svakodnevnoj komunikaciji ravnatelji, ali i svi ostali djelatnici škola i srodnih institucija susreću se s pojedincima i skupinama koji se međusobno razlikuju prema mnogim karakteristikama – dobi, spolu, obrazovanju, interesima i dr. Pritom mislimo na: učenike, kolege nastavnike, roditelje, sponzore, bivše učenike, gradonačelnike i mnoge druge. Upravo njihove različitosti uvjetuju i potrebu za različitim ponašanjem, usmjerenom pažnjom i pristupom svakom od spomenutih pojedinaca ili skupina. Svi oni trebaju (pa čak i zahtijevaju) različit angažman, pozornost, uključenost i ciljane aktivnosti.

Naravno, čak i unutar tako „homogeno“ definiranih skupina kao što su to, primjerice, *roditelji*, razlikujemo „teške“ i „normalne“ roditelje, odnosno, one koji zahtijevaju posebnu pažnju i obzirnost zbog obiteljske situacije, oskudice, psihičkog stanja – pa čak i alkoholiziranosti ili sklonosti nasilju.

Premda iskusan ravnatelj ili nastavnik ima izgrađene vlastite, više ili manje uspješne metode razlikovanja i usmjerenog ponašanja prema pojedincima i skupinama s kojima komunicira, pokušajmo (kao opće pravilo) razmotriti marketinške postavke pomoću kojih je moguće na sustavan, jednostavan i transparentan način različito pristupati svima onima s kojima je potrebno komunicirati i uspostaviti/održavati kvalitetne odnose.

Bitno je poštivati slijed koraka pri provedbi segmentiranog/ciljanog marketinga:

1. Utvrditi koji *sve pojedinci* (nastavnici, roditelji, podvornici, čistačice, pročelnici gradskih i županijskih ureda, gradonačelnici...) i *skupine* (organizacije, udruge, poduzeća, ministarstva, sindikati...) pripadaju u korpus onih s kojima se komunicira („posluje“) – odnosno, smatra ih se sadašnjim ili potencijalnim partnerima/suradnicima/korisnicima.
2. Provesti S-T-P postupak (segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje).
3. Primijeniti različite temeljne marketinške odluke za svaku od izdvojenih skupina – u svrhu pozicioniranja u svijesti ciljnih skupina i/ili pojedinaca (vidjeti i poglavlje 5.4.).

Utvrđivanje pojedinaca i skupina koje pripadaju u korpus onih koje se smatra sadašnjim ili potencijalnim partnerima/suradnicima/korisnicima

Većina takvih kategorija pojedinaca i skupina zajednička je svim školama (primjerice, učenici, roditelji ili kolege nastavnici), no, postoje i neke specifične

kategorije kao što su to, primjerice, sponzori, gradonačelnici ili načelnici općina koje svaka škola ili druga obrazovna institucija treba utvrditi u ovisnosti o kontekstu u kojem djeluje.

Dakle, svaki ravnatelj, razrednik ili nastavnik treba utvrditi pojedince i skupine koji su mu važni i za koje se treba posebno pripremiti zbog njihovih specifičnosti (treba napraviti skupnu „listu“ takvih). Na takvoj skupnoj listi najčešće se nalaze već spomenuti sadašnji i budući učenici, roditelji, sponzori/donatori, mediji, predstavnici lokalne zajednice ili državnih institucija, ali i mnogi drugi koji mogu doći u obzir – u ovisnosti o posebnostima škole.

Cijeli postupak možemo razmotriti na jednoj od ključnih skupina. Pretpostavimo li da primjeri trebaju biti eklatantni, možda je najbolje da se, kao primjerom, poslužimo jednom od skupina s „liste“ – skupinom „roditelji“! Oni su ključni dionici za svaku suvremenu obrazovnu instituciju i predstavljaju velik izazov u komunikaciji i suradnji – upravo zbog heterogenosti pojedinaca koji pripadaju toj skupini.

Segmentiranje, targetiranje (ciljanje), pozicioniranje (STP)

Logika provođenja postupka segmentiranja, targetiranja i pozicioniranja (S-T-P) u osnovi je vrlo jednostavna i primjenjiva. Ukupnu je populaciju potrebno podijeliti na *segmente* (segmentirati). Da bismo to mogli učiniti, potrebno je utvrditi jedinstvene *kriterije* za segmentaciju koji su nam bitni u svakom pojedinom slučaju.

KRITERIJI

Primjerice, najčešći kriteriji za podjelu populacije su: spol, dob, primanja, obrazovanost i sl. Međutim, bez obzira na to što su to najčešći kriteriji – ponekad ih nije dobro primjenjivati jer nam ne pomažu u boljem pristupu ciljnim skupinama. Pri utvrđivanju kriterija treba biti inovativan i dosljedan. Upitno je je li kriterij „dob“ bitan pri segmentiranju populacije roditelja – je li važno jesu li roditelji mlađi ili stariji? To treba procijeniti svaki ravnatelj, razrednik ili nastavnik. Korištenje tog kriterija ima smisla ako je ponašanje/razumijevanje/kooperativnost/spremnost na suradnju roditelja različita i uvjetovana upravo njihovom dobi. No, ako to nije slučaj, taj kriterij ne treba koristiti.

Pretpostavimo da ravnatelj i/ili razrednik na roditeljskom sastanku želi s roditeljima razgovarati o organizaciji maturalnog putovanja za učenike. Žele da

se roditelji aktivno uključe u odabir destinacije, planiranje rute i aktivnosti te razmatranje svih ostalih bitnih elemenata putovanja. Ravnatelj i razrednik nastoje zadovoljiti što je moguće više učenika i roditelja te postići konsenzus. Temeljem vlastitog i iskustava kolega smatraju da su glavni mogući problemi o kojima će se raspravljati na roditeljskom sastanku: *destinacija, cijena, prijevoz/prijevoznik i program*.

Imajući u vidu navedeno, ravnatelj i razrednik smatraju da su ključni kriteriji za segmentaciju: 1. spremnost/mogućnost pokrivanja troškova putovanja; 2. dob; 3. spol; 4. spol djeteta; 5. mogućnost utjecaja na druge (pasivnije) roditelje. Na taj je način stvoreno barem 10, ali najčešće, i puno više odvojenih skupina roditelja – *segmentata*!

SEGMENTI – CILJNE SKUPINE („TARGETI“)

Primjerice, vezano za *spremnost/mogućnost pokrivanja troškova putovanja* mogu nastati barem 4 segmenta – a) roditelji kojima nije problem financiranje bilo kojeg putovanja koje se dogovori; b) roditelji koji će dobro razmisliti i odvagati što mogu/žele financirati, a što ne, ali ipak bez većih problema mogu financirati razumno odabrana putovanja; c) roditelji koji, eventualno, uz veliki napor, mogu financirati jeftinija putovanja koja dolaze u obzir.

Što se tiče *dobi*, mogu postojati „mlađi“ i „stariji“ – uz pripadajuće razlike u poimanju i spremnosti roditelja na udovoljavanje nesvakidašnjim i inovativnim idejama učenika – ovisno o tome procjenjuje li se da dob utječe na poimanje navedenoga. Temeljem ravnateljeva i razrednikova iskustva pokazalo se da su „mlađi“ roditelji spremniji prihvatiti neuobičajene destinacije i program od onih koji se mogu smatrati „starijima“.

Što se tiče *spola*, ravnatelj i razrednik smatraju da se majke i očevi različito ponašaju, odnosno, smatraju majke uključenijima, aktivnijima i pedantnijima vezano za provjeravanje činjenica, uspoređivanje lokacija i sudjelovanje u raspravama na roditeljskim sastancima ili na društvenim mrežama putem kojih su povezane s drugim roditeljima ili učenicima. Iz iskustva smatraju da će očevi na roditeljskom sastanku (uglavnom) biti manje pripremljeni, zainteresirani i spremni na detaljniju argumentiranu raspravu.

Što se tiče *spola djeteta*, postoje dva segmenta roditelja u generaciji maturanata – roditelji ženske i roditelji muške djece. Iz iskustva, ravnatelj i razrednik znaju da su roditelji ženske djece (čak i oni koji to ne žele priznati) više zabrinuti za kategorizaciju hotela, restorana ili autobusa, procijenjenu sigurnost

lokacije, planirane noćne izlaske i broj nastavnika pratitelja. Roditelji muške djece pak, naglasak češće stavljaju na dostupnost/kontrolu eventualne konzumacije alkohola ili pušenja.

Ravnatelj i razrednik navedeno respektiraju premda su svjesni da su razlike u ponašanju učenika, vezano za neke od prethodno spomenutih elemenata navedene problematike (npr. pušenje ili konzumaciju alkohola), često vrlo male i nisu uvjetovane spolom, već drugim čimbenicima – bez obzira na destinaciju ili predviđeni plan putovanja.

Naravno, segmenti se prožimaju/isprepliću i kombiniraju – tako da imamo, primjerice, imućne starije roditelje ženske djece, mlađe roditelje muške djece slabijeg imovinskog stanja i sl.

Važno je utvrditi važnost/atraktivnost svakog segmenta (skupine/pojedinaca) u konkretnoj situaciji! Primjerice, radi li se o roditelju koji je glasan, dobro informiran i utjecajan, ili je riječ o povučenom i nezainteresiranom roditelju. Svakako, ovaj prvi može se smatrati važnijim/atraktivnijim za posvećivanje pažnje i vremena jer može utjecati na mišljenje i raspoloženje drugih roditelja. Dakle, budući da se ravnatelj i/ili razrednik ne mogu na isti način posvetiti svima, za pretpostaviti je da će više vremena, pažnje i truda posvetiti onima koji su „važniji“ i zahtjevniji.

Karikirano, rezultirajući ključni segmenti ukupne populacije roditelja kojima se obraćaju ravnatelj i razrednik mogu obuhvaćati sljedeće izdvojene skupine/segmente:

1. utjecajni roditelji spremni podmiriti troškove svih raspoloživih (alternativnih) putovanja
2. utjecajni roditelji slabijeg imovnog stanja
3. utjecajni roditelji ženskih učenika
4. mlađe majke
5. starije majke učenica
6. pasivni očevi
7. ostali.

*Važno je utvrditi i tzv. ključne čimbenike uspjeha*²²⁵ vezane za konkretan segment! Što je nezaobilazan ključ uspjeha u komunikaciji s pojedinim roditelji-

²²⁵ KSFs – Key Success Factors - Više vidjeti u: Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. 9th Ed, Wiley, 105.

ma? Periferne, ali ipak važne stvari poput ljubaznosti, kurtoaznih razgovora, redovitog dopisivanja, iniciranje osjećaja važnosti ili prijateljske komunikacije ili uključivanje u pojedine školske aktivnosti, dugoročan partnerski odnos i sl.

POZICIONIRANJE

Nakon provedene segmentacije i targetiranja, potrebno je *pozicionirati* – stvarati/stvoriti željenu pozitivnu ili negativnu sliku (poziciju) u svijesti pojedinih segmenata – ciljnih skupina (pojedinaca ili više povezanih/sličnih pojedinaca, u ovom slučaju – roditelja) o pojedinim elementima (u ovom slučaju) maturalnog putovanja. Pritom je potrebno znati, barem okvirni cilj kojeg su pred sebe postavili ravnatelj i/ili razrednik.

Primjerice, ravnatelj ili razrednik želi imućnije roditelje (one koji mogu platiti čak i ona skuplja putovanja koja su u ponudi i o kojima se raspravlja) zainteresirati za ona koja su možda manje atraktivna, ali pristupačnija i onim roditeljima koji su manje imućni. Navedeno bi pridonijelo zajedništvu i jednakim šansama svih ili većine učenika da otputuju i uživaju u maturalnom putovanju. Dakle, nastoji stvoriti što je moguće POZITIVNIJU POZICIJU u svijesti svih roditelja upravo za takva putovanja. S druge strane, možda želi stvoriti NEGATIVNU POZICIJU u svijesti svih, a posebice „mlađih“ roditelja koji su spremni prihvatiti ideju nekolicine učenika o nesvakidašnjoj lokaciji koja je lošija od drugih imajući u vidu raspoloživost povijesnih lokaliteta ili ostalih „edukativnih“ elemenata u sklopu putovanja. Čineći to, svakom pojedinom segmentu roditelja pristupa na drugačiji način, posvećujući mu posebnu pažnju – pazeći na argumente, rječnik, „tajming“ i sl.

Dakle, spomenute pozicije u svijesti treba ostvariti komunikacijom, prezentacijama, uvjeravanjima, podastiranjem argumenata, uspoređivanjem, korištenjem rezultata istraživanja i na mnoge druge načine – u sklopu planskih marketinških aktivnosti i korištenja „alata“ i tehnika o kojima se više govori u poglavlju 5.4., ali i u mnogim drugim izvorima kao što su to udžbenici iz područja marketinga, odnosa s javnošću, marketinške komunikacije i sl.

Slika 21. Proces segmentiranja, targetiranja (ciljanja) i pozicioniranja



Izvor: prilagođeno prema: Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006). Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 154; Kotler, P., Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. Upper Saddle River: Pearson; Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia.

Premda je upitna korisnost navođenja „standardnih“ kriterija za segmentaciju (budući da se oni pojavljuju u svim udžbenicima i priručnicima i opće su poznati – a samim time su i uobičajeni i „zdravorazumski“), ipak ćemo navesti neke od općih kriterija za grupiranje – samo kao orijentacijske *benchmarke*²²⁶ koje treba prilagoditi svakoj konkretnoj situaciji (ako je prilagodba uopće moguća). Svaki od navedenih kriterija uvjetuje i podjelu ukupne populacije na način kojeg onaj koji provodi segmentaciju smatra korisnim i poželjnim²²⁷:

- o Demografski kriteriji – *Dob* (pripadnost dobnim skupinama/kategorijama).
Spol (muško, žensko, a u novije vrijeme u ovu kategoriju može spadati i problematika vezana uz transrodnost, transeksualnost i dr.).
Prihod (prihodovne kategorije – prema visini).

²²⁶ Benchmark (u hrvatskom jezičnom standardu koristi se u pisanom etimološkom obliku koji slijedi izvornik iz engleskog jezika - „benchmark“, a ne u fonetskom „benčmark“ – kao i kod cjelovitog postupka – „benchmarkinga“). Riječ je „uzoru“, odnosno, standardu koji se koristi za potrebe usporedbe. U pravilu je riječ o onome što se smatra „najboljim u klasi/kategoriji“ i može poslužiti za oblikovanje novoga kako se ne bi, nepotrebno, tražila „topla voda“.

²²⁷ Prilagođeno prema Ferrell, O. C. i Hartline, M. D. (2014): Marketing Strategy: Text and Cases, South-Western, str. 137.

Zanimanje/posao (pripadnost skupinama/kategorijama – zaposleni, nezaposleni, umirovljenici, kućanice, slobodne profesije, i dr.).

Obrazovanje (pripadnost skupinama/kategorijama – visokoobrazovani, završena srednja škola, završena osnovna škola i sl.).

Stadij u životnom ciklusu obitelji (samci, oženjeni, rastavljeni, udovci/udovice, obitelji s malom djecom, obitelji s odraslom djecom i sl.).

Generacija (pripadnost skupinama/kategorijama koje pripadnici smatraju zajedničkim i kolokvijalno ih nazivaju – generacijom *baby-boomera*²²⁸, generacijom *y*²²⁹, generacijom *z*²³⁰, „šušvarovskim generacijama“ i sl.).

Nacionalnost (pripadnost nacionalnim skupinama – osobito u nacionalno miješanim/osjetljivim sredinama).

Pripadnost vjerskim zajednicama (pripadnost vjerskim zajednicama ili status ateista, agnostika i sl.).

- o Bihevioralni kriteriji – *Tražena korist* (kvaliteta, estetski doživljaj, uzbuđenje, zabavnost, prilagodljivost i sl.).
Korištenje proizvoda/usluge (korisnici po prvi puta, redoviti korisnici i sl.).
Prilike/situacije (svečanosti, hitne situacije, godišnjice, promocije i sl.).
Osjetljivost na cijenu (svjesnost o vrijednosti, (ne)bitnost cijene i sl.).
- o Psihografski kriteriji – *Osobnost* (sramežljivost, samozatajnost, materijalizam i sl.).
Stil života (fokuseranost na sport, izgled, orijentiranost na kuću, orijentiranost na gledanje televizije, uključenost u društvene mreže i sl.).
Motivi (razlike u razlozima zašto se nešto (ne) čini).
- o Geografski kriteriji – *Pripadnost zavičajju, gradu, regiji* (vezano za: udaljenost, prometnu povezanost, klimatske prilike, poznavanje običaja i sl.).

²²⁸ Generacija pojedinaca rođenih između 1945. i 1964. Potječe i uglavnom se koristi u američkoj stručnoj literaturi. Obuhvat razdoblja može varirati.

²²⁹ Generacija pojedinaca rođenih između 1980. i 2000. („milenijska generacija“). Potječe i uglavnom se koristi u američkoj stručnoj literaturi. Obuhvat razdoblja može varirati.

²³⁰ Generacija pojedinaca rođenih između 1995. i 2009. („i Generacija“, „Net generacija“). Potječe i uglavnom se koristi u američkoj stručnoj literaturi. Obuhvat razdoblja može varirati.

5.4. Temeljne marketinške odluke (4P): proizvod, cijena, distribucija i promocija

Nakon što je donesena odluka o „poziciji“ koju u svijesti ciljnih skupina (učenika, roditelja, kolega nastavnika...) ravnatelj, razrednik, nastavnik ili škola kao institucija žele ostvariti i/ili zadržati, potrebno je razmisliti i odlučiti o načinima i „alatima“ kojima se to može ostvariti.

Većina spomenutih „alata“, koje ćemo navesti u tom kontekstu, odnosi se na dobro poznate i u kolektivnoj svijesti svakog od nas udomaćene aktivnosti i termine kojima se služimo ili smo im izloženi svakodnevno – u poslovnom i privatnom okruženju. Za te aktivnosti ponekad koristimo i kolokvijalne izraze koji su ponekad prilično zbujujući. Primjerice, riječ „reklamirati“, često se koristi u kontekstu oglašavanja/promocije, a ne u njezinom izvornom obuhvatu, koji se odnosi na pritužbe/reklamacije, vezane uz npr. nedostatke proizvoda ili usluga. Isto tako, manje ili više precizno baratamo terminima i provodimo aktivnosti koje se odnose na: oglašavanje, odnose s javnošću, publicitet, istraživanje tržišta, anketiranje, intervjuiranje, fokusne grupe, lansiranje usluga i mnoge druge specifične aktivnosti u kojima sudjelujemo i koje možemo svrstati u domenu *marketinga*.

Uobičajeno je i razumljivo da se marketinške aktivnosti grupiraju/kategoriziraju kako bismo ih lakše razumjeli, sustavno planirali i provodili. Jedan od najviše korištenih teorijskih, ali i praktičnih „okvira“ za prikazivanje i podjelu marketinških aktivnosti je tzv. „marketinški miks“²³¹ kojeg različiti autori definiraju na različite načine – određujući mu obuhvat, često nepotrebno inovirajući i doradujući u osnovi jednostavan okvir koji je osmišljen još 1960-ih godina u obliku McCarthyjevih 4P, odnosno, *proizvoda, cijene, distribucije i promocije*²³².

²³¹ U nekim domaćim izvorima, mahom iz 1990-ih godina koristi se i izraz „marketinški splet“. Međutim, usprkos inzistiranju nekih predstavnika akademske zajednice i lektora, izraz se nije udomaćio u stručnoj javnosti. U praksi se koristi fonetska verzija izvornika na engleskom jeziku „marketing mix“ – „marketinški miks“.

²³² 4P označava odluke koje se u engleskom izvorniku odnose na četiri područja označena riječima koje počinju slovom „p“ – product, price, place i promotion (proizvod, cijena, distribucija i promocija). Redoslijed navođenja područja nije strogo određen.

Marketinški miks je: “praktično ishodište za planiranje i provedbu svih marketinških aktivnosti u svakoj organizaciji”²³³.

Kako sve navedeno povezati s teorijom i primjerima iz prethodnog potpoglavlja i, općenito, s radom škola?

Dakle, **razmotrimo sliku 22** „Problem“, odnosno *situacija 1 (S1)* je upravo ona situacija koja nastaje ili postoji zbog toga što „pozicija“ u svijesti neke ciljne skupine ili bilo što drugo u školi nije onakvo kakvo bi trebalo biti. Navedeno želimo promijeniti i stvoriti *situaciju 2 (S2)*, odnosno, situaciju u kojoj imamo stvorenu/održanu poziciju u svijesti ciljne skupine, odnosno, riješen neki konkretan problem – i to korištenjem marketinških aktivnosti/alata.

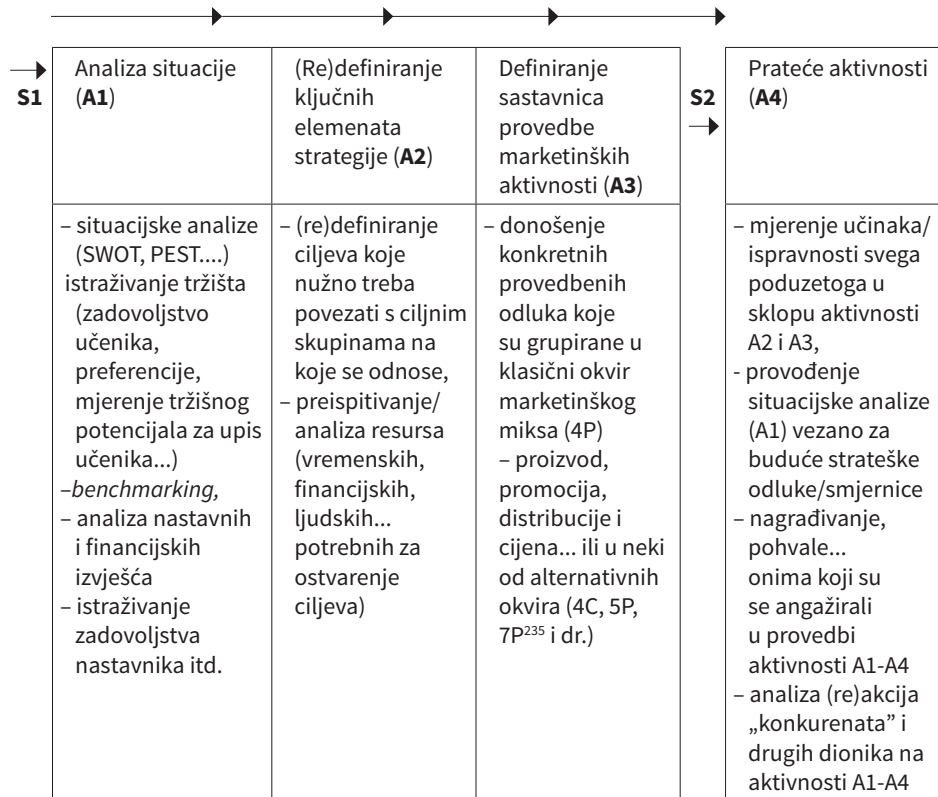
Najprije analiziramo *situaciju* (npr. nezadovoljstvo roditelja nekim nastavnikom, premali interes učenika za upis u školu, negativan učinak novinskog članka na percepciju škole u javnosti itd.). Takvu situaciju nazivamo **S1**. Nakon toga, potrebno je detaljno i obuhvatno *analizirati situaciju* (u prikazu aktivnost **A1**). Sve što je prikladno i može poslužiti u tu svrhu – razgovori, anketiranje, SWOT analiza...²³⁴ treba biti iskorišteno kako bi se realno i objektivno – „sa svih strana“ sagledao problem/situacija koja se rješava.

Nakon toga, pristupamo aktivnostima (**A2**) koje se odnose na (re)definiranje ključnih elemenata strateškog planiranja marketinških aktivnosti. Najvažnije je: *a*) definirati ciljeve koji se žele ostvariti (**S2**) kako bi se riješio problem/postigla pozicija i *b*) utvrditi raspoložive resurse (ljude, novac, vrijeme, prostor...) koji su potrebni za ostvarivanje željenog.

²³³ Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006.), Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, str. 158.

²³⁴ Više vidjeti u: Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

Slika 22. Strateško planiranje u marketingu škola



Kazalo:

S1 – situacija (polazišni problem) koji se nastoji rješavati pomoću strateškog planiranja

S2 – situacija (rezultat) koji je nastao primjenom strateškog planiranja u rješavanju polazišnog problema (S1)

A1...A3 – klasteri aktivnosti koje se provode radi rješavanja polazišnog problema (S1)

A4 – aktivnosti koje se preporučuju nakon ostvarivanja situacije S2 kako bi se utvrdila učinkovitost poduzetoga, unaprijedile buduće slične aktivnosti i ustanovile slabe točke cjelokupnog procesa

T – teorijska podloga

I – ilustrativni primjeri iz prakse

P – predlošci/modeli/formular

Izvor: Prilagođeno prema: Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

²³⁵ Više o alternativnim „okvirima“ vidjeti u suvremenim udžbenicima iz područja marketinga ili pretraživanjem internetskih sadržaja (većina korisnih izvora je relativno lako dostupna).

U sljedećoj je fazi (aktivnosti **A3**) potrebno izabrati i koristiti konkretne i raspoložive marketinške alate koje svrstavamo u neku od već spomenutih kategorija 4P – proizvod, promociju, distribuciju i cijenu.

Ono što slijedi jest – kontrola učinaka (aktivnosti **A4**), odnosno, jesmo li i u kojoj mjeri ostvarili željeno (promjenu ponašanja, povećanje broja zainteresiranih učenika za upis u školu, promjenu stavova i sl.). Alati koji nam stoje na raspolaganju u toj fazi slični su onima koji se koriste pri situacijskoj analizi (**A1**), jer, konačno, riječ je možda o nekoj novoj situaciji **S1** koju će trebati rješavati u nekom drugom kontekstu – na drugačiji način.

U osnovi, potrebno je definirati problem koji treba riješiti – poziciju u svijesti koju želimo ostvariti, sagledati sve važne elemente koji mogu pomoći u donošenju odlukâ o tome koje marketinške alate koristiti, definirati konkretne marketinške aktivnosti, provesti ih i nakon toga kontrolirati njihovu učinkovitost – rezultate koje smo ostvarili.

Najvažnije pitanje provedbe marketinških aktivnosti jest – koje nam odluke i alati (najčešće) stoje na raspolaganju i kada ih koristiti!? Razmotrimo četiri ključne skupine aktivnosti u sklopu marketinškog miksa (4P). Važno je napomenuti da svaki ravnatelj, razrednik ili nastavnik od raspoloživih aktivnosti izabire one koje mu u konkretnoj situaciji mogu koristiti – raspoloživost ne znači nužno i potrebu korištenja svega što je dostupno!

ODLUKE O PROIZVODU

„Proizvod“ je sve ono što se može smatrati rezultatom rada – proizvod, usluga, ideja, proces, aktivnost itd. Dakle, sve ono što može biti predmetom razmjene između dviju ili više zainteresiranih strana, primjerice, škole i učenika (obrazovanje – obrazovne usluge), nadležnog ministarstva i učenika (ideja o štetnosti pušenja) ili dobavljača hrane za školsku kuhinju i škole (namirnice – „opipljivi proizvodi“).

Odnosno, **proizvod** predstavlja sve ono što se može ponuditi tržištu (“tržištu”) kako bi se uočilo, nabavilo, koristilo ili potrošilo u svrhu zadovoljenja želje ili potrebe.²³⁶

²³⁶ Armstrong, G., Kotler, P. (2011). *Marketing: An Introduction*. Boston (MA): Pearson.

Odluke o proizvodu se, uobičajeno, odnose na tri osnovne razine ponuđenoga (za ilustraciju, koristit ćemo već obrađeni primjer maturalnog putovanja učenika srednje škole):²³⁷

1. *osnovni proizvod* – Osnovnim se proizvodom, odnosno, ponudom, može smatrati standardni izlet koji ima svoje ključne sastavnice – posjet planiranoj destinaciji, edukativni sadržaji, prijevoz, smještaj i prehrana. Riječ je o važnim, “najopipljivijim” elementima i odlučivanje o njima važan je dio donošenja marketinških odluka.
2. *očekivani proizvod* – Očekivanim se proizvodom, imajući u vidu očekivanja učenika, može smatrati sve ono spomenuto u prethodnoj stavci, ali i mnogo toga drugoga. Primjerice, „nezvanične“ prilike za noćne izlaske, konzumiranje alkoholnih pića, šoping, i sl. Navedeno čini važnu dodatnu dimenziju ukupnog doživljaja maturalnog putovanja kao fenomena, a može utjecati na (ne)spremnost učenika na putovanje, podmirivanje dodatnih troškova i sl.
3. *prošireni proizvod* – Prošireni se proizvod odnosi na dodatne koristi/pogodnosti koje mogu proizaći iz spomenutog putovanja. Pritom može biti riječ o fakultativnim sadržajima kao što su to dodatni izleti, posjeti muzejima, ali i obećanje ravnatelja ili razrednika da će uzorno ponašanje učenika na putovanju biti dodatno nagrađeno od strane škole po povratku s putovanja. Naravno, proizvod se može proširiti i obećavanjem sankcija u slučaju da se učenici na putovanju ne pridržavaju savjeta i uputa nastavnika.

Važno je voditi računa o svakoj od spomenutih razina jer svaka od njih – zasebno ili zajedno s drugim razinama može biti izuzetno važna za rješavanje problema/okolnosti u kojima se primjena marketinga smatra korisnom. Važno je da ono što se razmjenjuje (bez obzira na razinu) ima vrijednost i smatra se korisnim od strana uključenih u razmjenu.²³⁸

Važno je znati da je ponekad teško odrediti koliki ponder sudionici razmjene (u ovom slučaju maturanti) pridaju pojedinim razinama proizvoda! Nije rijedak slučaj da se neki od „proširenih“ i „očekivanih“ dodatnih elemenata smatraju

²³⁷ Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.

²³⁸ Koristeći učeničku terminologiju – poželjno je da proizvod, odnosno, ono što se razmjenjuje, bude doživljeno kao „catchy“, odnosno, „cool“ ☺!

daleko važnijima od „osnovnih“. Pritom se sve može smatrati svojevrsnom „vezanom trgovinom“ – žele li ravnatelj i razrednik da učenici putuju na destinaciju koju smatraju korisnom i zanimljivom radi povijesnih sadržaja ili prirodnih fenomena, tada ključ uspjeha možda leži u upravljanju ostalim, također bitnim razinama proizvoda – uz nagovještaj da će i drugi, fakultativni sadržaji biti razmotreni, tolerirani ili manje ili više – prešutno odobreni. U takvim je situacijama moguće postići i neočekivane pozitivne učinke vezane uz koheziju/povezanost/bliskost učenika i nastavnika – kao bitne vrijednosti u razmjeni!

Da bi se spoznali svi važni elementi koji čine spomenute dimenzije proizvoda, potrebno ih je utvrditi istraživanjem. Pritom nije uvijek nužno provoditi zahtjevna formalizirana istraživanja. U slučaju maturalnog putovanja, primjere, potrebni podatci mogu se prikupiti anonimnim anketiranjem učenika, razgovorima s iskusnim nastavnicima, razgovorima s bivšim učenicima pri proslavama godišnjicâ mature i sl.

U skladu s uobičajenom praksom, proizvodi se mogu podijeliti na različite načine, od kojih mnogi, uglavnom, nisu primjenjivi u kontekstu djelovanja suvremenih škola²³⁹. Pojednostavljeno i utilitarno, u kontekstu obrazovnih institucija, proizvode/ponudu ćemo svesti na svega četiri osnovne kategorije i to:

1. *proizvodi kao mjesta* (npr. škola kao prostor, destinacije kao u slučaju maturalnog putovanja, učionice, radionice gdje se obavlja praksa, gradovi gdje učenici žele studirati i dr.)
2. *proizvodi kao osobe* (npr. savjetnici kao što su to školski psiholozi ili pedagozi, učitelji, sportaši, ugledni članovi društva, znanstvenici i dr.)
3. *proizvodi kao ideje* (npr. štetnost pušenja, važnost poznavanja stranih jezika, važnost odgovornog seksualnog ponašanja, toleriranje drugačijih, pomoć ljudima u nevolji, važnost zaštite okoliša i dr.)
4. *ostalo* (npr. sve proizvedeno u školskim radionicama, pomoć koju učenici/nastavnici pružaju drugima (konkretne aktivnosti), kolegijalna pomoć pri učenju i dr.).

Naravno, sve ono što škole, ali i pojedinci (ravnatelj, nastavnici, učenici) mogu nuditi u razmjeni treba biti pomno planirano i razvijano.

Ako je riječ o nečemu što se može smatrati novinom u ponudi škole, tada je, vjerojatno, potrebno pristupiti tzv. “razvoju tržišta” na način na koji se to radi

²³⁹ Više o navedenim podjelama/kategorizacijama vidjeti u literaturi navedenoj na kraju svakog potpoglavlja koje se odnosi na područje marketinga.

na tržištu krajnje potrošnje. Želimo li navesti kupce da kupuju/počnu kupovati instant kavu proizvođača “X”, tada ih, najprije, moramo upoznati/informirati o postojanju instant kave, njenim prednostima i odlikama – sve kako bismo zainteresirali one koji su prethodno pili “klasičnu” tursku crnu kavu ili kavu uopće nisu pili za “novi” proizvod!

Dakle, spomenuti “razvoj tržišta” predstavlja dosad postojeću ponudu – usmjerenu novom tržištu. Primjerice, u mnogim školama postoji mali interes za sudjelovanjem mladića u školskom zboru (postojeća ponuda nije interesantna dijelu učenika). Razlozi tome mogu biti različiti: zastarjeli repertoar, nepovoljna tradicija, podjela na “muške” i “ženske” slobodne aktivnosti, zadirkivanje mladića koji bi se, eventualno, odlučili na sudjelovanje u radu zbora i sl. Aktivnosti ravnatelja na “razvoju tržišta” mogu obuhvatiti različite planske oblike stvaranja pozitivnog ozračja i promjene opće klime – na tragu sve veće popularnosti zbornog pjevanja u popularnim televizijskim emisijama, korištenjem iskustava drugih škola, razgovorima s učenicima i roditeljima, dodatnom motivacijom (izletima, druženjima), korištenjem suvremenih internetskih sadržaja pri promoviranju ideje i sl. Na taj način, postojeći školski zbor može postati atraktivniji za mušku učeničku populaciju.

Naravno, moguća je i kombinacija – “novi proizvod” i “postojeće tržište”. U tom se slučaju učenicima, nastavnicima, roditeljima... nastoji ponuditi nešto novo. Stvaranje, selekcija i prihvaćanje ideja o tome što bi ta “novost” trebala obuhvaćati mogu inicirati učenici, nastavnici, roditelji, ravnatelji, razrednici, nadležna ministarstva, tijela lokalne uprave, gospodarstvenici, ali ravnatelj trebaju biti u potpunosti upoznati s procesom i sadržajem planiranih inovacija kako bi mogli pravovremeno donositi odgovarajuće odluke. Kombinacija “novi proizvod” i “novo tržište” predstavlja kombinaciju prethodno navedenih situacija.

Premda su škole u relativno velikoj mjeri ograničene državnim regulativom koja na određeni način ujednačuje ponudu/proizvode, odnosno, škole unutar iste kategorije, ipak postoji dosta prostora da se ponuda (proizvod) škole, kao i školu samu, učini prepoznatljivom i atraktivnijom u odnosu na “konkurente”.

Upravo se zato pojedine škole odlučuju na razvijanje *marke* (eng. *brand*). Pritom se *marka* sastoji od nekoliko elemenata: naziva i/ili znaka marke, aktivnosti, sadržaja i/ili programa škole. Tako definirana marka čini ukupnu ponudu kojoj se ciljne skupine obavještavaju o jedinstvenosti ponude u odnosu na konkurenciju.²⁴⁰

²⁴⁰ Prilagođeno prema: Vranešević, T. (2007). *Upravljanje markama (Brand Management)*. Zagreb: Accent.

Marku možemo smatrati važnim marketinškim alatom koji često zahtijeva znatna ulaganja vremena, novca i ostalih resursa. No, zauzvrat, spomenuta prepoznatljivost olakšava stvaranje željene "pozicije" u svijesti pripadnika ciljnih skupina (učenika, roditelja, nastavnika i ostalih) – na način na koji je to prethodno opisano u S-T-P procesu.

Identitet se škole i njezine aktivnosti trebaju oslanjati na konkretne elemente čuvanja posebnosti marke, od kojih za primjenu u kontekstu djelovanja obrazovnih institucija izdvajamo:²⁴¹

- o *naziv marke* (ime, riječ, kratica, brojevi i njihove međusobne jedinstvene kombinacije)
- o *logotip* (jedinstveni grafički dizajn koji se upotrebljava u komunikaciji s okruženjem – često obuhvaća i naziv škole/aktivnosti)
- o *slogan* (riječ je o frazi ili kraćem skupu riječi koji je prepoznatljiv, lako pamtljiv i budi pozitivne asocijacije kod ciljnih skupina)
- o *boja i grafički standardi* (odabir „zaštitne” boje, tipa slova i sl. za škole ili aktivnosti može pridonijeti prepoznatljivosti)
- o *zvuk* (u situaciji kada nastavnici glazbe, angažirani roditelji, bivši učenici ili prijatelji škole mogu skladati/prilagoditi melodiju (instrumentalna, vokalna ili vokalno-instrumentalna) koja će se smatrati jedinstvenom za predstavljanje škole, školskog sportskog kluba i sl., tada zvuk može biti važan dio izgradnje i očuvanja identiteta).

ODLUKE O CIJENI

Sve ono što škola nudi za razmjenu ima i svoju *cijenu*, odnosno, ono što se traži zauzvrat od onih kojima se nešto isporučuje (usluge, ideje, proizvode...). Za razliku od tržišta krajnje potrošnje, češće se ne izražava u novcu, već se može odnositi i na druge oblike nadoknade za isporučeno.

Odluke o cijeni o(ne)mogućuju školi ostvarivanje različitih ciljeva koje ravnatelj, odnosno, oni koji odlučuju o ponudi škole, nastoje ostvariti. Naravno, autonomija je ravnatelja pri odlučivanju o cijeni ponekad vrlo ograničena (npr. visina naplaćene školarine, cijena najma prostora i sl.).

²⁴¹ Prilagođeno prema: Riezebos, R., Riezebos, H. J., Kist, B., Koostra, G. (2003.). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Harlow: Pearson Education Limited; Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

No, razmotrimo što to sve određuje cijenu kao marketinšku kategoriju. U osnovi, stvari su vrlo jednostavne. Ravnatelji trebaju razmatrati standardne elemente koje (uglavnom) mogu kontrolirati (troškove) i one koje (uglavnom) ne mogu (tržište, konkurenciju, stanje u gospodarstvu, razinu plaća u državi i sl.). U skladu s time, trebaju donositi odluke!

Slika 23. Standardni elementi koje treba razmotriti prilikom određivanja cijene

Elementi	Tumačenje
UKUPNI TROŠKOVI	Važno je utvrditi što je sve uloženo u određenu ponudu (novac, vrijeme, prostor, oprema...) kako bi se uz pomoć računovodstvene službe utvrdila minimalna razina cijene pri kojoj škola neće biti na gubitku, odnosno, moći će pokriti sve uloženo. Ako je moguće i u skladu s definiranim ciljevima, tada sve što se uspije naplatiti iznad razine uloženoga predstavlja – zaradu. U školama su osobito osjetljive situacije vezane uz organizaciju dobrotvornih koncerata i sličnih manifestacija gdje škole djeluju kao organizatori ili osiguravanju potporu. Nestručnim određivanjem cijene (ne vodeći računa o SVIM troškovima), cijela manifestacija može ispasti kontraproduktivna. Primjerice, često se ne uzimaju u obzir troškovi električne energije, korištenja sanitarnih prostorija, čišćenja, oštećenja i sl.
FIKSNI TROŠKOVI	Fiksni su troškovi isti bez obzira na intenzitet ili brojnost aktivnosti ili sudionika. Primjerice, trošak autobusa za maturalno putovanje može biti isti za 40 ili 50 učenika. O tome treba voditi računa jer će ih trebati podmiriti, a cijena koju će učenici morati pojedinačno platiti neće biti ista. U situaciji kada putuje 50 njih, cijena po osobi bit će niža jer će se ukupni trošak autobusa dijeliti s 50 umjesto sa 40. Slično se ponašaju troškovi osiguranja, grijanja ili električne energije kod manifestacija, tečajeva ili seminara koje organiziraju škole i prisustvuje im različiti broj sudionika.
VARIJABILNI TROŠKOVI	Varijabilni su troškovi više vezani uz samu ponudu i promjenjivi su. Primjerice, ako ima više polaznika na tečajevima koje organizira škola, tada će se trebati tiskati više nastavnih materijala, ili će trebati organizirati više grupa i dodatno platiti više nastavnika koji izvode nastavu.

EKONOMIJA OBUJMA	U skladu s prethodne dvije kategorije – ukupni troškovi za određenu ponudu predstavljaju zbroj fiksnih i varijabilnih troškova. Ako je moguće i potrebno, treba nastojati fiksne troškove „prebaciti“ na što je moguće veći broj jedinica. Primjerice, veći broj polaznika seminara znači da će se troškovi grijanja moći „podijeliti“ na više njih. Na taj će način, primjerice, biti moguće odrediti nižu cijenu seminara i učiniti ga atraktivnijim polaznicima.
MARKETINŠKI CILJEVI	U različitim situacijama, škole imaju različite marketinške ciljeve. Temeljem toga i određivanje je cijene različito. Primjerice, ako je pri organiziranju seminara deklarirani interes sudjelovanje što je moguće većeg broja ljudi iz lokalne zajednice kako bi se podigla razina opće ili informatičke pismenosti, onda će se, najčešće, pri određivanju cijena voditi računa da se samo pokriju troškovi, a zarada će se zanemariti. No, u slučaju da se, primjerice, u suradnji s partnerskom institucijom organizira dobrotvorna priredba za uređenje ili opremanje škole, tada je deklarirani marketinški cilj – prikupiti što je moguće više sredstava, pa će se to odraziti i na cijenu koja neće biti samo u funkciji pokrivanja troškova, već će morati biti određena na način da se pokuša ostvariti „višak“.
POTRAŽNJA	Potražnja za pojedinim nastavnim programima, najmom poslovnog prostora ili izletom uvelike ovisi i o karakteristikama potražnje. (Ne)postojanje konkurenata, prihodi roditelja i mnogi drugi elementi trebaju se razmotriti prilikom određivanja cijena. Korisno bi bilo pročitati dodatnu literaturu o tzv. „cjenovnoj elastičnosti potražnje“ (lako dostupno putem Interneta) – odnosno, o tome kako promjene cijena mogu utjecati na promjenu razine potražnje. Primjerice, treba procijeniti što je učenicima/roditeljima bitno (oni čine „potražnju“) kod odabira programa privatnih škola te ima li na određenom području dovoljan broj roditelja spremnih platiti traženu visinu školarine.
PERCEPCIJA VRIJEDNOSTI	Uvijek se treba nastojati „staviti u cipele“ onih kojima se nešto nudi te shvatiti da oni imaju svoje vlastite načine procjene vrijednosti onoga što im se isporučuje. Karikirano – moguće je da je nekome važnija svjedodžba od znanja koje mu se isporučuje. Pritom se uvijek procjenjuje odnos uloženo-dobiveno.

Na slici 23 vidljivo je da se najveća pažnja posvećuje “klasičnim” situacijama gdje se u razmjeni javlja novac ili nešto relativno jednostavno izjednačivo s novcem. No, uz razmatranje spomenutih “klasičnih” situacija, pokušajmo cijenu razmotriti i s pomalo nesvakidašnjih gledišta i to u okolnostima koje su djelovanju škola uobičajene.

Određivanje cijene novim proizvodima (novoj ponudi)

Nova ponuda koju škola lansira može se odnositi na nešto čime škola želi ostvarivati *financijske* učinke (npr. novi program cjeloživotnog učenja, iznajmljivanje prostora i sl.) ili neke *nefinancijske* koristi (npr. uključivanje učenika u društveno-korisne aktivnosti). U oba slučaja, potrebno je odrediti cijenu kao element marketinškog miksa.

U slučaju očekivanih financijskih učinaka, potrebno je uzeti u obzir troškove, ali i percepciju, očekivanja od strane ciljne skupine i konkurenciju. Previsoko određena cijena može obeshrabriti zainteresirane, a preniska cijena može značiti nepotreban gubitak zarade ili, čak, može sugerirati da se radi o lošoj/nekvalitetnoj ponudi. Budući da većina škola ima relativno slične ponude i ključne ciljne skupine, uputno je koristiti tzv. *referentne cijene*, odnosno, cijene koje možemo koristiti kao orijentir pri određivanju vlastitih. Pritom je, najčešće, riječ o ponudi drugih škola, specijaliziranih edukacijskih tvrtki, iznajmljivača prostora i sl.

Isto tako, treba voditi računa o savjetima koji se daju tvrtkama i pojedincima koji djeluju na tržištu krajnje (B2C²⁴²) ili poslovne potrošnje (B2B²⁴³), a koji mogu korisno poslužiti i u kontekstu rada škola. Tako se smatra da je moguće koristiti barem dvije strategije i njihove kombinacije:

- o *strategija obiranja vrhnja* – u situaciji kada se radi o novoj, inovativnoj ponudi za koju konkurencija još ne zna ili je ne nudi, tada se škola može odlučiti naplaćivati što je moguće više (kako bi “obrala vrhnje” dok se drugi ne snađu). Na taj se način nastoji iskoristiti prednost prvenstva i postojanje svojevrsne monopolske pozicije. Naravno, to je uobičajeno ako se radi o nekom inovativnom tečaju iz informatike, programu na engleskom jeziku ili učeničkom patentu. No, primjenjivo je i u “nefinancijskom” kontekstu. Primjerice, ako se u sklopu škole osniva

²⁴² B2C – Business to consumer, eng.

²⁴³ B2B – Business to business, eng.

skupina mažoretkinja i uspjelo se pronaći sponzore, organizirati izlete, pripreme i posjete školama u inozemstvu, tada upravo navedeni motivacijski čimbenici mogu značiti da će se najbolje i najmotiviranije učenice uključiti. Međutim, ako već postoje druge slobodne aktivnosti koje nude slične pogodnosti, ili ako se one u međuvremenu osnuju, tada ništa od “obiranja vrhnja” – najmotiviranijih učenica koje su spremne “platiti” visoku cijenu vrijednim vježbanjem, redovitim dolaskom na probe i slično. U tom će slučaju i “cijena” koja se postiže biti niža!

- o *strategija tržišnog prodora* – uvođenjem jeftinog, lako dostupnog *online* tečaja koji bi mogao konkurirati “klasičnim” tečajevima, mogle bi se iskoristiti pogodnosti povoljnih reakcija polaznika na niže cijene. Zbog korištenja učinaka već spomenute *ekonomije obujma* povećana bi potražnja mogla dovesti do snižavanja troškova po svakom polazniku. Isto tako, u “nefinancijskom” dijelu, primjerice, želi li se učenike potaknuti na uključivanje u školske akcije vezane uz zaštitu okoliša, potrebno je sniziti cijenu sudjelovanja za učenike i omogućiti školi da proдре na to “tržište”! Tako će inicijalne pogodnosti kao što su – dodatni bodovi ili pogodnosti vezane uz nastavne obveze kod pojedinih predmeta/nastavnika sniziti “cijenu” sudjelovanja za učenike jer više neće ulagati samo svoje slobodno vrijeme, već će dio vremena kompenzirati s vremenom koje bi ionako proveli na školskim aktivnostima. Učinci se mogu i proširiti. Jednom kada počnu sudjelovati u takvim ekološkim akcijama (kada se obavi “tržišni prodor”), tada je vjerojatnije da će se učenici i nastaviti ponašati na takav, društveno prihvatljiv i koristan način i u budućnosti, kada možda više ne bude već spomenutih inicijalnih pogodnosti.

Naravno, jednom određene cijene se, s vremenom, mogu prilagođavati. Ako dođe do promjene u okruženju – porastu troškovi, promijene se zakonski propisi, poraste potražnja, isteknu ugovorne obveze (npr. vezano uz iznajmljivanje prostora) i sl. - normalno je razmotriti promjenu cijene za pojedine vrste/oblike ponude.

Važno je pritom imati na umu da se ne radi o jednostranoj akciji, već da promjena cijena može utjecati na promjenu ponašanja ciljnih skupina.

Najčešće situacije u kojima se može i treba razmatrati promjene cijene jesu:

- o *promjena troškova* - s porastom troškova održavanja, grijanja ili električne energije po isteku postojećeg ugovora, može se razmotriti pove-

ćanje najamnine korisnicima prostora koje je škola iznajmila. Isto tako, primjerice, može se razmotriti promjena cijene pojedinih programa koji se nude na tržištu, ako su nastupile nove okolnosti vezane uz troškove koje škola ima vezano uz nabavku informatičke opreme ili zapošljavanje novih djelatnika (prvenstveno kod privatnih škola).

- o *porast potražnje* - u situacijama kada je evidentno da postoji porast interesa za, primjerice, pojedinim programima/sadržajima, moguće je razmotriti povećanje cijene. Navedeno vrijedi čak i u situacijama kada se ne radi o iznosu novca koji je uključen u razmjenu. Primjerice, ako za pojedine sportske ili informatičke slobodne aktivnosti, koje škola organizira za svoje učenike, postoji sve veći interes (porast potražnje), tada (više) nije potrebno činiti dodatne napore u privlačenju učenika, kao što je to možda slučaj s dramskim ili glazbenim slobodnim aktivnostima. Na taj način sportske/informatičke slobodne aktivnosti postaju “skuplje” za učenike (nema dodatnih poticaja koji su, prethodno, dok nije bilo takvog interesa učenika - postojali).
- o *pad potražnje* - sve navedeno pri tumačenju *porasta potražnje*, s obrnutim predznakom, vrijedi u situacijama kada potražnja slabi. Primjerice, tako će se za programe za koje se ispostavi da postoji sve manji interes, a pretpostavlja se da bi polaznici mogli povoljno reagirati na smanjenje cijena – rješenje pokušati pronaći u smanjivanju cijene ili mogućnostima obročnog plaćanja. Isto tako, za slobodne aktivnosti koje škola smatra važnima, ali pobuđuju sve manji interes učenika, moguće je osmisliti dodatne poticajne mjere (priznanja, olakšice pri ispunjavanju ostalih učeničkih obveza i sl.). Na taj način će uključivanje u takve deficitarne slobodne aktivnosti, za sve koji se uključuju – pojediniti i postati atraktivnije!

ODLUKE O DISTRIBUCIJI

Svaka ponuda koja je osmišljena za pojedince ili skupine kojima se škola obraća, treba biti na odgovarajući način i u odgovarajućem vremenu dostavljena do onih kojima je namijenjena. Spomenuto “dostavljanje” moguće je obaviti *izravno* ili putem *posrednika*.

U odnosu na tvrtke, koje djeluju na tržištu krajnje potrošnje, škole rjeđe u distribuciju/diseminaciju uključuju posrednike, no ipak to čine kada procjenjuju da pozitivni učinci uključivanja posrednika nadmašuju troškove (“troškove”). Primjerice, žele li škole učenicima na vjerodostojan način isporučiti informa-

cije/znanja o opasnostima od pušenja, zaraznih spolnih bolesti, kontracepcije i sl., često se koriste posrednicima – liječnicima iz lokalnih medicinskih ustanova ili institucija za javno zdravstvo. Naravno, korisno je razmatrati samo one vrste distribucije pomoću kojih se ciljnim skupinama dostavlja nešto vrijedno, odnosno nešto što one doživljavaju kao vrijedno.

Pojednostavljeno, odluke o distribuciji temelje se prvenstveno na:

- o *okolnostima u okruženju* - hoće li se nastava organizirati na jednoj ili više lokacija, u jednoj ili više smjena, u kombiniranim/mješovitim razredima, u područnoj školi... pitanja su povezana s odgovorima koji se nalaze u nadležnosti, kako ravnatelja, tako i nadležnog Ministarstva, tijela lokalne uprave, inspekcijских tijela i dr. Isto tako, pritom su bitne okolnosti vezane uz raspoložive resurse, demografsku situaciju i sl.
- o *potrebi (ne)uključivanja posrednika* - uključivanje posrednika u distribuciju, u pravilu, povezano je s povećanjem troškova, no često je opravdano zbog pozitivnih učinaka koje posrednici imaju u kvalitetnom isporučivanju proizvoda/ponude ciljnim skupinama. Već spomenuti liječnici, gosti-predavači iz gospodarske prakse ili specijalizirane tvrtke, ili pojedinci za tehničku podršku pri organiziranju video-konferencija, izrade nastavnih materijala, pripreme školskih glasnika i dr., uvelike olakšavaju i “profesionaliziraju” isporuku željenih sadržaja.
- o *zahtjevima ciljnih skupina* - gostujuća predavanja liječnika ili gospodarstvenika često su rezultat prethodnih iskustava, razgovora ili anketiranja učenika o tome što bi ih zanimalo i koga smatraju vjerodostojnijim u isporuci znanja/informacija. Isto tako, roditelji i učenici mogu se angažirati u iznalaženju mogućnosti za organiziranje nastave u jednoj smjeni i sl.
- o *konkurenciji* - uvođenje inovativnih internetskih sadržaja za dostavljanje nastavnih materijala i obavijesti, dostupnost informacija putem internetskih stranica ili društvenih mreža i sl., često je potaknuto djelovanjem drugih škola (koje možemo, ali i ne moramo smatrati “konkurentima”), pa se postupkom *benchmarkinga* (vidjeti 8. poglavlje) uvođe inovacije u distribucijske procese.

ODLUKE O PROMOCIJI

Promocija/marketingška komunikacija obuhvaća sve ono što škola poduzima kako bi uspješno predstavila sebe, svoje aktivnosti i dionike javnosti, odnosno svima onima koje smatra važnima u svojem djelovanju. Pritom, osnovni

ciljevi koji se nastoje ostvariti mogu biti: primjena određenih ideja, promjena stajališta, promjena ponašanja ili uspješnija prodaja.²⁴⁴

Pritom su pred školom jedna, dvije ili tri zadaće:

- o *informirati* - marketinškim aktivnostima, koje se usmjeravaju ciljnim skupinama, treba odgovoriti na jednostavna pitanja: tko?, što?, kada? i gdje?, bez obzira radi li se o najavi godišnjeg koncerta školskog zbora putem internetske stranice/plakata ili o upisima učenika.
- o *podsjetiti* - primjerice, pri organiziranju srednjoškolskih izleta može se učenike podsjetiti na potencijalne opasnosti od neodgovornog konzumiranja alkohola, pa čak i spomenuti neka negativna iskustva prethodnih generacija koja su kao posljedicu imala hospitalizaciju pojedinih učenika.
- o *nagovoriti* - “nagovaranje” može biti u obliku naglašavanja tradicionalnog pristupa “mrkva i batina” ili u obliku jednostavnog, dugotrajnog razgovora ravnatelja i/ili pedagoga s učenikom koji treba promijeniti ponašanje i odnos prema učenju.

Pri svakoj promocijskoj aktivnosti nužno je znati što je prvenstvena zadaća onoga što se poduzima – informirati, podsjetiti ili nagovoriti!

U skladu s time, potrebno je isplanirati korake u oblikovanju promocije/komunikacije:²⁴⁵

1. *identificirati ciljnu skupinu* - jasno i taksativno navesti kome se usmjerava komunikacija; je li riječ o roditeljima, članovima školskog odbora, medijima ili drugima. (vidjeti poglavlje 5.3.)
2. *odrediti komunikacijske ciljeve* - treba biti jasno želi li se nekoga potaknuti na razmišljanje, dolazak na koncert ili prvo dobrovoljno davanje krvi.
3. *oblikovanje poruke* - oblikovanje poruke vezano je uz bavljenje četirima ključnim problemima: što je **to** što treba reći? (sadržaj poruke), *kako to logički reći?* (struktura poruke), *kako to reći simbolički?* (format poruke), *tko bi to trebao izreći?* (izvor poruke). Kad se govori o sadržaju i

²⁴⁴ Više vidjeti u: Egan, J. (2007.). *Marketing Communications*. London: Thompson Learning.

²⁴⁵ Djelomično prilagođeno prema Kotler i dr. (2006.). *Osnove marketinga*. 4. europsko izdanje. Zagreb: Mate; Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

strukturi poruke, nije preporučljivo upotrijebiti istu poruku za različite ciljne skupine.²⁴⁶

4. *odabir medija* - hoće li se komunicirati osobno, pojedinačno (ravnatelj, razrednik, nastavnici...) ili će se simultano koristiti više osoba? Hoće li se koristiti mediji kao što su to novine, časopisi, lokalna radio postaja i sl.?
5. *određivanje resursa* - koliko će se vremena, novca i ostalih resursa utrošiti na promociju/komunikaciju? Treba staviti u odnos moguće koristi s resursima koje je potrebno utrošiti. Odnos uloženo-dobiveno treba biti povoljan.
6. *određivanje načina provjere učinkovitosti* - utvrđivanje načina na koji će se mjeriti/ustanoviti učinci provedenih promocijskih/komunikacijskih aktivnosti. To mogu biti jednostavni, zdravorazumski načini, kao što je to utvrđivanje razlike u ponašanju prije ili poslije promocijskih aktivnosti, nešto složenija istraživanja putem anketiranja ciljnih skupina i slično (kako su saznali za dobrotvorni koncert, je li im se svidjela poruka i sl.).

Promocija obuhvaća konkretne promocijske aktivnosti, od kojih izdvajamo one standardne/ključne:²⁴⁷

- o *oglašavanje* - neosobna "klasična" ili internetska masovna komunikacija putem masovnih medija - radio, televizija, novine i sl., ali i putem tzv. "vanjskog oglašavanja" - plakata, *city-lighta*, velikih oglasnih panoa i sl.
- o *izravni marketing* - primjerice, personalizirane poruke poštom
- o *osobni kontakt* - omogućuje kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju, uspješna je pri podsjećanju/nagovaranju, no vremenski je i troškovno zahtjevna.
- o *unapređenje prodaje* - nastoji se potaknuti reakcija ciljnih skupina, i to putem nagradnih igara, tombola, ali i obećavanjem nagrada za željeno ponašanje.
- o *odnosi s javnošću i publicitet* - obuhvaćaju sve ono što može ostvarivati dugoročan i održiv odnos između škole i ukupne javnosti, i to putem aktivnosti kao što su tiskovne konferencije, lobiranje kod gradskih službi/gradonačelnika, ali i planiranje sastanka s nastavnicima unutar škole.

²⁴⁶ Prilagođeno prema: Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

²⁴⁷ Na ovoj razini razrade nepotrebno je razmatrati prijepore između pojedinih autora koji se spore oko (ne)uvrštavanja odnosa s javnošću/publiciteta u promocijske, odnosno ukupne marketinške aktivnosti.

- o *sponzorstva i donacije* - pribavljanje sredstava za školske aktivnosti od tvrtki i pojedinaca; pritom je potrebno voditi računa ne samo o interesu škole već i o interesu koji bi u sponzoriranju/doniranju trebali pronaći sponzori/donatori.
- o *komunikacija od usta do usta* - pripadnici ciljnih skupina šire utiske o školi i aktivnostima na temelju vlastitih iskustava, što djeluje vjerodostojno/pouzdana.

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Kineski jezik kao izvannastavna aktivnost u Osnovnoj školi Izidora Kršnjavoga, Zagreb

Lidija Sosa Šimenc

Slika 24. OŠ Izidora Kršnjavoga, Kršnjavoga 2, Zagreb



Izvor: arhiva Hrvatske radio televizije

Danas se naša kultura i civilizacija sve više mijenja brzim razvojem znanosti i tehnologije. U tim kontinuiranim promjenama, škole nikako ne bi smjele ostati na istom mjestu jer bi za njih to značilo nazadovanje.

Naše su škole slične, ali istovremeno i različite, ni jedna školska godina nije ista u školi što ovisi o mnogo čimbenika koji određuju smjer kojim će se škola usmjeravati.

Čimbenici, koji određuju smjer kojim će se škola usmjeravati, između ostalog su: interesi učenika, obrazovanje roditelja, vještine i osobnosti učitelja, strateški menadžment na čelu s ravnateljem/ravnateljicom itd.

Kako bi učenicima učenje bilo zanimljivije te kako bi razvijali intelektualnu radoznalost, tako je važno kontinuirano stvarati kulturu učenja, nastojeći pritom uvoditi inovacije.

S obzirom na tradiciju ambicioznih roditelja, učenika i učitelja, važno je školi kao cjelini dati smjer planirajući uvođenje noviteta osmišljenom organizacijom, suradnjom s partnerskim institucijama te cjelokupnom društvenom zajednicom u kojoj se škola nalazi.

Škola u svojoj sedamdeset godišnjoj tradiciji njeguje učenje klasičnih jezika te francuskog i engleskog jezika.

Razmišljajući kako učenike, praksom, učiti toleranciji i uvažavanju različitosti došlo se na zamisao da se u suradnji s Konfucijevim institutom Sveučilišta u Zagrebu uvede učenje kineskog jezika i kulture kroz izvannastavnu aktivnost. O uvođenju smo kineskog jezika u Osnovnoj školi Izidora Kršnjavoga 22. travnja 2016. g. razgovarali s ravnateljicom Lidijom Sosa Šimenc.



Konfucijev institut Sveučilišta u Zagrebu
萨格勒布大学孔子学院



Konfucijev institut Sveučilišta u Zagrebu sveučilišni je centar za kineski jezik, kulturu i poslovanje. Institut je osnovan od strane Sveučilišta u Zagrebu, uz odobrenje i potporu Hanbana, Nacionalnog ureda za promociju kineskoga jezika vlade NR Kine, a s ciljem promicanja kineskog jezika i kulture.

Suradnja je usmjerena na uvođenje kineskog jezika u programe osnovnih i srednjih škola u Republici Hrvatskoj kao jednog od ključnih zadataka Institu-

ta. Osnovna škola Izidora Kršnjavoga druga je škola u Hrvatskoj koja je uvela u Kurikulum učenja kineskog jezika kao izvannastavnu aktivnost.

Zašto kineski jezik?

NR Kina zemlja je koja ima najveći broj stanovnika, četvrta je na svijetu po veličini i trenutno druga gospodarska sila. Kineski je jezik materinski jezik 1,4 milijarde ljudi, a u školama diljem svijeta uči ga oko 40 milijuna osoba. Jedan je od šest službenih jezika Ujedinjenih naroda.

Kako bi se uspješno uvela ta izvannastavna aktivnost, tako je bilo potrebno obaviti određene predradnje. U tom dijelu uloga je ravnateljice bila izuzetno važna. Kako za komunikaciju s izvanškolskim institucijama, tako, a ne manje važno, s učiteljima i krajnjim korisnicima – a to su učenici i roditelji.

Strategija koja je odabrana za promociju ideje bila je neposredni kontakt s roditeljima i učenicima putem pisane obavijesti te na roditeljskim sastancima. Taj je način osiguravao dostupnost informacije roditeljima svih učenika. U svakodnevnoj je komunikaciji s roditeljima i učiteljima prezentirana ideja o učenju kineskog jezika i kulture kao mogućnosti učenja o drugom i drugačijem.

Promovirajući ideju, isticala se važnost učenja stranog jezika uz izvorne govornike, osiguravajući na taj način visoku razinu kvalitete poučavanja, besplatno učenje za sve učenike, koji žele učiti, osiguralo je svim učenicima jednaku mogućnost izbora.

Naglasak na važnosti i koristi učenja drugačijih kultura i jezika bio je veliki faktor uspješnosti kod razvoja interesa za uključivanjem u navedenu aktivnost.

S obzirom da u neposrednoj blizini ima više škola, uvidjela se potreba da škola treba kontinuirano izgrađivati svoju osobnost i prepoznatljivost u široj društvenoj zajednici, ne samo izvrsnim rezultatima na natjecanjima učenika koji su rezultat kvalitetnog poučavanja, već i ponudom drugačijih i novih sadržaja.

Korist koju škola ima u otvaranju novih mogućnosti privlačenje je većeg interesa roditelja za upis učenika u školu. Učenje kineskog jezika bilo je popraćeno medijski u nekoliko TV i radio emisija što je školi donijelo hvalevrijednu pažnju javnosti.²⁴⁸

Učenjem kineskog jezika, za vrijeme osnovnoškolskog obrazovanja, učenici stječu preduvjet za nastavak učenja kineskog jezika u sklopu daljnjeg školo-

²⁴⁸ <http://vijesti.hrt.hr/kineski-u-zagrebackim-skolama>, pregledano: 1.6.2016.

vanja – u gimnaziji, na fakultetu (Katedra za sinologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu) i u sklopu Konfucijeva instituta Sveučilišta u Zagrebu. Poznavanje kineskog jezika učenicima otvara veće mogućnosti u procesu daljnjeg obrazovanja, apliciranja i dobivanja međunarodnih stipendija te u odabiru profesije.

U neposrednoj se komunikaciji s roditeljima, učiteljima i učenicima uvidjelo da interes postoji, što se anketiranjem i potvrdilo. Nakon toga, potpisan je sporazum o međusobnoj suradnji Konfucijeva instituta, Rektorata Sveučilišta u Zagrebu i Škole. Škola se obvezala dati prostor i opremu za izvođenje nastave, a Konfucijev institut i Sveučilište osigurati poučavatelje.

Usvajanjem Kurikuluma i Godišnjeg plana i programa rada škole na Učiteljskom vijeću, Vijeću učenika, Vijeću roditelja te Školskom odboru izvannastavna se aktivnost mogla početi provoditi.

Učenicima je ponuđeno učenje kineskog jezika kao izvannastavne aktivnosti, upoznavanje kineske kulture i sudjelovanje u popratnim programima (predavanja, kineska kaligrafija, kinesko slikarstvo, kineske borilačke vještine i sl.).

Na početku školske godine 2013./2014. interes je bio vrlo velik, oko 200 učenika. Sljedeće školske godine broj je učenika bio oko 140, ove školske godine oko 120. Za tako velik broj učenika bilo je potrebno osmisliti vrijeme i način izvođenja same aktivnosti. Izrađen je raspored po skupinama učenika, pritom vodeći računa da su u istim grupama učenici koji su slični po dobi i da pohađaju isti razredni odjel, uvažavajući ostale učeničke aktivnosti.

Slika 25. Učenici OŠ Izidora Kršnjavoga na nastavi kineskog jezika



Izvor: Arhiva Konfucijeva instituta

Učenici su u rujnu 2014. g. sudjelovali na proslavi Dana Konfucijeva instituta u Parku Josipa Jurja Strossmayera. Konfucijev institut Sveučilišta u Zagrebu pripremio je bogat program: brojne jezične i likovne radionice, radionice kine-

skog jezika, kineske kaligrafije i tradicionalnog kineskog slikarstva, kao i igranice kineskih društvenih igara i demonstracije kineskih borilačkih vještina. Dašak kineske kulture bio je i prikaz tradicionalne ceremonije pripreme čaja, a svi posjetitelji manifestacije naučili su svoje ime napisati kineskom kaligrafijom te su to kao uspomenu ponijeli sa sobom.

Tom su prigodom našim učenicima podijeljene potvrde o učenju kineskog jezika u sklopu izvannastavne aktivnosti. Potvrde su dodijelili Krešimir Jurak i Yan Lidong, direktori Konfucijeva instituta Sveučilišta u Zagrebu te veleposlanica NR Kine Deng Ying.

Također, naši su učenici sudjelovali u prigodnom programu kada je Konfucijev institut Sveučilišta u Zagrebu, 23. svibnja 2014., ugostio visoko kinesko izaslanstvo na čelu sa zamjenicom predsjednika Vlade NR Kine Liu Yandong i delegaciju Hanbana, sjedišta Konfucijeva instituta, koju je predvodila izvršna direktorica Xu Lin.

Slika 26. Posjet izaslanstva NR Kine Sveučilištu u Zagrebu



Izvor: Arhiva Konfucijeva instituta

Vrijedno je istaknuti da su učenici komunicirali s poučavateljima na engleskom jeziku što je svakako bio dodatni izazov učenicima, koji su većinom polaznici prvog, drugog, trećeg razreda osnovne škole, i mnogi od njih kao prvi strani jezik uče francuski jezik, a engleski jezik uče izvan škole ili kao izborni predmet.

Stručno pedagoška služba škole redovito prati ponašanje i napredak učenika u radu.

Roditelji su prepoznali vrijednost i dali podršku te su zahvalni na mogućnosti učenja još jednog svjetskog jezika.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Andreassen, A. R., Kotler, P., & Parker, D. (2009.). *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lockhart, J. M. (2010.). *How to Market Your School: A Guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*. R&L Education.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2007.). The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292.-305.
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005.). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239.-281.

PITANJA

1. Analizirajte kako Vaša škola razvija i može razvijati odnose s dionicima?
2. Na koji način je moguće pristupiti shvaćanju istraživanja u školama? Koji je pristup karakterističan za školu u kojoj Vi radite? Prodiskutirajte je li to dobar pristup i ako nije, što je moguće napraviti da se on promijeni.
3. Koje su zadaće istraživanja? Postoji li u školi u kojoj radite infrastruktura i znanje zaposlenih za provođenje istraživanja, odnosno ostvarivanje zadaća istraživanja?
4. Navedite ključna 3 elementa tzv. STP procesa prema redoslijedu odvijanja!
5. Navedite najčešće kriterije u podjeli ukupne populacije i objasnite njihovu važnost i korisnost pomoću primjera iz školske prakse!
6. Što je to pozicioniranje? Objasnite na primjerima iz suvremene školske prakse!
7. Prikažite i objasnite proces strateškog planiranja u marketingu škola!
8. Navedite i na primjerima objasnite tri osnovne razine proizvoda/ponude!
9. Objasnite ulogu i značaj cijene u ukupnim marketinškim aktivnostima škole!
10. Navedite specifičnosti određivanja cijena novih proizvoda/ponude u kontekstu marketinških aktivnosti škola!

11. Koji su ključni temelji donošenja odluka o distribuciji? Objasnite na konkretnim primjerima!
12. Što sve obuhvaćaju promocijske aktivnosti?
13. Navedite tri osnovne zadaće promocije u kontekstu marketinških aktivnosti škola!

LITERATURA

1. Andersen, P. H. (2001.). Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167.-182.
2. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.). *Marketing: An Introduction*. Boston (MA): Pearson.
3. Baker, M. J., Buttery, E. A., Richter-Buttery, E. M. (1998.). Relationship Marketing in Three Dimensions. *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 47.-62.
4. Deighton, J., Grayson, K. (1995.). Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus. *Journal of Consumer Research*, 21, 669.
5. Egan, J. (2007.). *Marketing Communications*. London: Thompson Learning.
6. Evans, M., O'Malley, L., Patterson, M. (2005.). *Exploring Direct and Relationship Marketing*. London: Thomson.
7. Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2014.). *Marketing Strategy: Text and Cases*. South-Western.
8. Garbarino, E., Johnson, M. S. (1999.). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70.-87.
9. Grant, R. M. (2016.). *Contemporary Strategy Analysis*. 9th Edition, Wiley.
10. Keating, B., Rugimbana, R., Quazi, A. (2003.). Differentiating Between Service Quality and Relationship Quality in Cyberspace. *Managing Service Quality*, 13(3), 217.-232.
11. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2008.). *Principles of Marketing*. 5th European Edition. Harlow: Prentice Hall.

12. Kotler i dr. (2006.). *Osnove marketinga*. 4. europsko izdanje. Zagreb: Mate.
13. Kotler, P., Armstrong, G. (2004.). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Pearson.
14. Kotler, P., Keller, K. L. (2006.). *Marketing Management*. 12th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
15. Levitt, T. (1980.). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83.-91.
16. Pavičić, J. (2003.). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
17. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006.). *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
18. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
19. Rich, M. K. (2000.). The Direction of Marketing Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 170.-179.
20. Riezebos, R., Riezebos, H. J., Kist, B., Kooststra, G. (2003.). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
21. Vranešević, T. (2007.). *Upravljanje markama (Brand Management)*. Zagreb: Accent.

Aurora Mihatov, 2. c.
Gimnazija Franje Petrića, Zadar



6. FINANCIJSKI I RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI DJELOVANJA ŠKOLA

Ivana Mamić Sačer, Ivana Pavić

6.1. Razumijevanje računovodstvenih procesa i izvještavanja u školama u Hrvatskoj

6.1.1. Institucionalni okvir računovodstvenog poslovanja škola

Osnivači osnovne škole mogu, sukladno Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, biti Republika Hrvatska, jedinica lokalne i regionalne samouprave, druga pravna ili fizička osoba.²⁴⁹ Osnivač srednje škole i učeničkog doma može biti Republika Hrvatska, jedinica regionalne samouprave, druga pravna ili fizička osoba. S obzirom na izvor financiranja, osnovne i srednje škole primjenjuju proračunsko računovodstvo jer su korisnici državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave. Određene su škole upisane u registar neprofitnih organizacija, kojeg vodi Ministarstvo financija, te su kao takve obveznici primjene računovodstva neprofitnih organizacija. Također, ustanove u području školstva mogu biti i obveznici profitnog računovodstva. To je slučaj prilikom osnivanja ustanova od strane privatnih osnivača te kada glavni izvor financiranja tih škola nije državni proračun odnosno proračun jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Budući da se škole osnivaju kao ustanove, sukladno tome podliježu odrednicama Zakona o ustanovama. Pored tog akta, potrebno je izdvojiti propise koji uređuju računovodstvenu problematiku škole, kao proračunskog korisnika, koji vode proračunsko računovodstvo. To su, prije svega:

²⁴⁹ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/0, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14.

- Zakon o proračunu
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu
- Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi
- Zakon o strukovnom obrazovanju
- Zakon o umjetničkom obrazovanju
- Zakon o javnoj nabavi
- Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Zakon o radu
- Odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva za pojedinu godinu
- Odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba srednjih škola i učeničkih domova za pojedinu godinu
- Uredba o načinu izračuna iznosa pomoći izravnanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za pojedinu godinu...

Uz navedene akte, tu su i drugi propisi koje će primjenjivati računovodstveni djelatnici škole (porezni propisi, kolektivni ugovori i sl.). Iako se u školama uglavnom zadužuje jedna ili više osoba za vođenje računovodstvenih poslova, Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu²⁵⁰ predviđa mogućnost *outsourcinga*, tj. pružanja tih usluga drugim ovlaštenim stručnim organizacijama ili osobama.

6.1.2. Osnovni računovodstveni procesi

Računovodstvo predstavlja zaokruženi sustav evidencije, koji obuhvaća računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu i ana-

²⁵⁰ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 13.

lizu stanja te kretanja glavnih ekonomskih kategorija, kako bi se naposljetku sastavili izvještaji za zainteresirane korisnike. **Računovodstveno je planiranje**, u kontekstu poslovanja škole, važan dio računovodstva u kojem se sakupljaju, sređuju, obrađuju podatci kako bi se dobile informacije o budućem poslovanju škole. S druge strane, **knjigovodstvo** je orijentirano na prošlost i predstavlja kronološku, strogo formalnu, dokumentiranu i sveobuhvatnu evidenciju knjigovodstvenih događaja. Dio računovodstva u kojem se provjerava ispravnost računovodstvenih podataka i informacija proizašlih iz planiranja i knjigovodstva zove se **računovodstvena kontrola**. Čelnik institucije, odnosno ravnatelj, odgovoran je za ustroj odgovarajućeg sustava internih kontrola škole. **Računovodstvena analiza** predstavlja dio računovodstva u kojem se uspoređuju računovodstveni planovi s financijskim izvještajima, predračuni s računovodstvenim obračunima. Također, analizom se uspoređuju ostvarene i planirane vrijednosti kako bi se utvrdila i istražila odstupanja, pronašli uzroci i učinci ostvarenih odstupanja.

Računovodstveni sustav je podsustav ukupnog informacijskog sustava pojedinog poslovnog subjekta pa i djeluje kao svaki drugi informacijski sustav, po principu: **ulaz – proces obrade – izlaz**.

KNJIGOVODSTVENE ISPRAVE

Na strani ulaza u računovodstveni sustav nalaze se *inputi*, koje je potrebno unijeti u sustav, da bi se kasnije mogli obraditi u korisne računovodstvene informacije. Kao *inputi* najčešće se pojavljuju računovodstvene isprave. Kada je riječ o knjigovodstvenoj evidenciji, neće svi poslovni događaji škole biti predmetom knjigovodstvene evidencije. Naime, da bi se poslovni događaj mogao evidentirati u knjigovodstvu, potrebno je zadovoljiti sljedeće preduvjete:

- poslovni događaj je nastao (pripada prošlosti)
- postoji pouzdana isprava koja dokazuje nastanak događaja
- događaj se može vrijednosno izraziti
- događaj mijenja postojeće stanje imovine, izvora imovine, prihoda ili rashoda.

Prije unosa podataka, s knjigovodstvenih isprava u poslovne knjige, potrebno je ustrojiti i provoditi likvidaturu isprava (formalnu, računsku i suštinsku). Likvidatura isprava jest kontrola isprava kojom se omogućava kvalitetna podlo-

ga za unos točnih i istinitih podataka. Formalna kontrola predstavlja kontrolu formalnog dijela isprave, tj. kontrolu bitnih elemenata isprave. Računskom se kontrolom ispituju provedene računске operacije, tj. kalkulacije, ali i adekvatnost primjene određenih cijena naznačenih na ispravi. Najsloženija je suštin-ska kontrola jer se njome treba potvrditi je li poslovni događaj uistinu nastao onako kako je naznačeno na samoj ispravi. To nerijetko zahtijeva povezivanje više komplementarnih isprava koje se odnose na pojedini poslovni događaj.

Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu²⁵¹ propisuje temeljne odrednice vezane uz knjigovodstvene isprave kao što je to prikazano u tablici 11.

Tablica 11. Normativni zahtjevi vezani uz knjigovodstvene isprave

<i>Knjiženje i evidentiranje u poslovnim knjigama temelji se na vjerodostojnim, istinitim, urednim i prethodno kontroliranim knjigovodstvenim ispravama.</i>
<i>Zakonski predstavnik ili osoba koju on ovlasti potpisom na ispravi ili memoriranom šifrom ovlaštenja za transakciju jamči da je isprava istinita i da realno prikazuje poslovnu promjenu odnosno transakciju.</i>
<i>Knjigovodstvene isprave čuvaju se kao izvorne isprave ili na nositelju elektroničkog zapisa ili nositelju mikrografske obrade.</i>
<i>(2) Knjigovodstvene isprave čuvaju se u sljedećim rokovima ako drugim propisima nije određen drugi rok:</i>
<i>1. trajno se čuvaju obračunske isprave u vezi s plaćama ili analitička evidencija plaća</i>
<i>2. najmanje jedanaest godina čuvaju se isprave na temelju kojih su uneseni podaci u dnevnik i glavnu knjigu</i>
<i>3. najmanje sedam godina čuvaju se isprave na temelju kojih su uneseni podaci u pomoćne knjige.</i>

Izvor: Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14., čl. 10. i 12.

²⁵¹ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14.

POSLOVNE KNJIGE

Nakon provedene kontrole isprava, podatci s isprava unose se u poslovne knjige škole. Poslovne knjige, koje škole moraju voditi, dijele se na osnovne i pomoćne poslovne knjige.

Osnovne su poslovne knjige dnevnik i glavna knjiga. **Dnevnik** je poslovna knjiga u kojoj se kronološkim slijedom unose poslovni događaji. **Glavna je knjiga** škole sistematizirana i kronološka evidencija poslovnih događaja na imovini, izvorima imovine te prihodima i rashodima.

Pomoćne se poslovne knjige dijele na analitička knjigovodstva (analitičke evidencije) i druge pomoćne knjige. Za razliku od profitno orijentiranog sektora, u kojem analitička knjigovodstva nisu propisana, Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu propisane su obavezne vrste analitičkih knjigovodstava (tablica 12).²⁵²

Tablica 12. Obavezne pomoćne poslovne knjige proračunskih korisnika

ANALITIČKA KNJIGOVODSTVA	OSTALE POMOĆNE KNJIGE
1. analitičko knjigovodstvo dugotrajne nefinancijske imovine – po vrsti, količini i vrijednosti (nabavna i otpisana) te s drugim potrebnim podatcima	1. knjiga (dnevnik) blagajni (kunska, devizna, porto i druge)
2. analitičko knjigovodstvo kratkotrajne nefinancijske imovine (zaliha materijala, proizvoda i robe) – po vrsti, količini i vrijednosti	2. evidencija danih i primljenih jamstava i garancija
3. analitičko knjigovodstvo financijske imovine i obveza, i to: - potraživanja i obveza (po subjektima, računima, pojedinačnim iznosima, rokovima dospelosti, zateznim kamatama i dr.) - primljenih i izdanih vrijednosnih papira i drugih financijskih instrumenata (po vrstama, subjektima, pojedinačnim vrijednostima, dospelosti, stanjima) - potraživanja i obveza po osnovi primljenih kredita i zajmova te danih zajmova (po vrstama, subjektima, pojedinačnim vrijednostima, dospelosti, obračunatim kamatama)	3. evidencija putnih naloga i korištenja službenih vozila 4. knjiga izlaznih računa i knjiga ulaznih računa 5. ostale pomoćne evidencije prema posebnim propisima i svojim potrebama

Izvor: Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14., čl. 7.

²⁵² Posebne pomoćne knjige i analitičke evidencije ne moraju se voditi ako obveznik osigurava takve podatke u okviru glavne knjige. Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine 114/10, 31/11, 124/14.

Poslovne se knjige vode za obračunsko razdoblje koje je jednako kalendar-skoj godini. Na početku osnivanja škole, a potom i na početku svake godine, poslovne se knjige otvaraju kako bi se u njih unijela početna stanja imovine, obveza i vlastitih izvora. Nakon otvaranja knjiga, u njih se prema računovodstvenim načelima unose podatci o nastalim poslovnim događajima škole, tj. knjiže se događaji, a na kraju se godine knjige zaključuju. Računovodstvena načela, kojih se škola treba pridržavati pri vođenju tih knjiga, proizlaze iz primjene Pravilnika o proračunskom računovodstvu i računskom planu u kojem su vrlo detaljno propisana načela priznavanja i mjerenja imovine, obveza, vlastitih izvora, prihoda i rashoda.

Prema Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu, imovina i obveze iskazuju se po načelu nastanka događaja uz primjenu metode povijesnog troška. Za priznavanje prihoda i rashoda primjenjuje se **modificirano računovodstveno načelo nastanka događaja** prema kojem se prihodi priznaju ovisno o kriteriju mjerljivosti i raspoloživosti, a rashodi na temelju nastanka poslovnog događaja:

- *prihodi priznaju u izvještajnom razdoblju u kojemu su postali raspoloživi i pod uvjetom da se mogu izmjeriti*²⁵³
- *ne iskazuje se rashod amortizacije nefinancijske dugotrajne imovine*
- *ne iskazuju se prihodi i rashodi uslijed promjena vrijednosti nefinancijske imovine*
- *rashodi se priznaju na temelju nastanka poslovnog događaja (obveza) i u izvještajnom razdoblju na koje se odnose neovisno o plaćanju*
- *rashodi za utrošak kratkotrajne nefinancijske imovine priznaju se u trenutku nabave i u visini njene nabavne vrijednosti. Iznimno, u djelatnosti zdravstva te u obavljanju vlastite trgovačke i proizvođačke djelatnosti rashodi za kratkotrajnu nefinancijsku imovinu iskazuju se u trenutku stvarnog utroška odnosno prodaje*
- *za donacije nefinancijske imovine iskazuju se prihodi i rashodi.*²⁵⁴

Prilikom evidencije poslovnih događaja u glavnoj knjizi, računovodstveni su djelatnici obvezni primjenjivati propisani računski plan i načelo dvojnog knji-

²⁵³ Prihodi su raspoloživi kada se ostvari priljev novca i novčanih ekvivalenata što znači da će se priznati u poslovnim knjigama kada se naplate.

²⁵⁴ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14.

govodstva. Računski je plan instrument organizacije i sistematizacije konta (računa) koja se mogu koristiti u računovodstvenoj evidenciji. Računski je plan podijeljen na razrede, skupine, podskupine, odjeljke i osnovne račune koji se dalje mogu dodatno raščlaniti, ovisno o potrebama, na analitičke i podanalitičke račune. Računski plan, prema Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu, sadrži 10 razreda, i to:

- 0 – nefinancijska imovina*
- 1 – financijska imovina*
- 2 – obveze*
- 3 – rashodi poslovanja***
- 4 – rashodi za nabavu nefinancijske imovine***
- 5 – izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova***
- 6 – prihodi poslovanja***
- 7 – prihodi od prodaje nefinancijske imovine***
- 8 – primitci od financijske imovine i zaduživanja***
- 9 – vlastiti izvori*

Za daljnju je analizu potrebno istaknuti kako razredi, koji se odnose na pozicije bilance, jesu razredi 0, 1, 2 i 9, dok se razredi 3, 4, 5, 6, 7, 8 odnose na izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdancima.

Budući da se poslovne knjige vode u elektroničkom obliku, nakon zaključivanja knjiga Pravilnikom su propisane dvije mogućnosti potpisivanja i arhiviranja tih knjiga:

- *glavna knjiga treba biti potpisana elektroničkim potpisom sukladno propisu koji uređuje elektronički potpis kako bi se onemogućila naknadna izmjena njezina sadržaja te mora postojati mogućnost njezina otiska na papir ili se*
- *glavna knjiga ispisuje na papir i uvezuje, a osoba ovlaštena za zastupanje, odnosno ravnatelj škole, dužan je potpisati tako ispisanu knjigu.*

Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu propisao je obvezu čuvanja poslovnih knjiga prema kojem se dnevnik i glavna knjiga trebaju čuvati najmanje jedanaest, a pomoćne knjige najmanje sedam godina.²⁵⁵

²⁵⁵ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 9. i 12.

PREDZAKLJUČNI RADOVI

Prije sastavljanja financijskih izvještaja potrebno je provesti i određene predzaključne radove. Ti se radovi odnose na svojevrsnu kontrolu kako bi se osigurala pouzdana podloga za sastavljanje pouzdanih i točnih financijskih izvještaja. Ti radovi obuhvaćaju eventualni ispravak knjigovodstvenih događaja, popis imovine i obveza te sastavljanje bruto bilance.

INVENTURA

Ravnatelj je odgovoran za iniciranje i organizaciju inventure, tj. popisa imovine i obveza kako bi se knjigovodstveno stanje uskladilo sa stvarnim stanjem. Također, odgovornost ravnatelja leži i u definiranju internih akata ili pravila o provedbi postupaka inventure. Razlozi zbog čega knjigovodstveno stanje može odstupati od stvarnog stanja mogu biti kalo, rastep, lom, kvar, viša sila, pogreške u evidentiranju i slično. Treba popisati svu imovinu, obveze i zatečenu tuđu imovinu ako se ista nalazi u subjektu.

U kontekstu provedbe inventure, odgovornost je ravnatelja da:

- *osnuje povjerenstvo za popis*
- *određuje datum popisa, rokove obavljanja popisa i dostavljanja izvještaja s priloženim popisnim listama*
- *na temelju izvještaja i priloženih popisnih lista, u okviru svojih ovlasti, odlučuje o:*
 - o *načinu likvidacije utvrđenih manjkova*
 - o *načinu knjiženja utvrđenih viškova*
 - o *otpisu nenaplativih i zastarjelih potraživanja i obveza*
 - o *rashodovanju sredstava, opreme i sitnog inventara*
 - o *mjerama protiv osoba odgovornih za manjkove, oštećenja, neusklađenost knjigovodstvenog i stvarnog stanja, zastaru i nenaplativost potraživanja i slično.*²⁵⁶

Uobičajene su faze provedbe inventure: pripremne radnje, utvrđivanje stvarnog stanja i utvrđivanje inventurnih razlika, sastavljanje izvješća o izvršenom

²⁵⁶ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 15. i 16.

popisu, razmatranje izvješća te donošenje odluka o inventurnim razlikama. Pravilnik propisuje obvezu osnivanja povjerenstava, obavljanja popisa, dostavu izvještaja kao i sastavljanje izvještaja o popisnim razlikama. Detaljnije upute vezane uz provedbu inventure dane su u Uputi o obavljanju popisa imovine i obveze koje je objavilo Ministarstvo financija.²⁵⁷ Ta uputa²⁵⁸ dodatno propisuje rokove provedbe popisa s naglaskom na redoviti godišnji popis, koji se treba provesti do 31. prosinca tekuće godine, a koji treba biti cjelovit, tj. sveobuhvatan. Također, utvrđuje se potreba za provedbom izvanrednog popisa, u slučaju statusnih promjena (spajanja, pripajanja ili podjele proračuna ili proračunskih korisnika). Uz to, dodatne smjernice oko ustroja povjerenstva za provedbu popisa, precizno definirane zadaće povjerenstva, sadržaj popisnih lista i izvještaja o obavljenom popisu, opis postupaka provedbe popisa dani su u okviru te Upute. Pri tome se posebno naglašava kako ravnatelji moraju voditi računa o tome da članovi povjerenstva za provedbu popisa ne mogu biti zaposlenici koji rukovode materijalnim ili novčanim vrijednostima, koje su predmetom popisa, isto kao što to ne mogu biti niti zaposlenici koji su zaduženi za kontrolu ili nadzor. To vrijedi i za rukovoditelja računovodstva i druge osobe koje su zadužene za knjigovodstvenu evidenciju predmeta popisa.

Predmet su popisa nefinancijska i financijska imovina te obveze koji su u računskom planu označeni u razredima 0, 1 i 2. Popisom se utvrđeni podatci unose u popisne liste i to pojedinačno, u naturalnim i novčanim izrazima. Popisne liste potpisuju svi članovi inventurnog povjerenstva te kao takve služe kao knjigovodstvene isprave. Na temelju stanja utvrđenog popisnim listama, povjerenstvo treba sastaviti i izvješće o obavljenom popisu i dostaviti ga ravnatelju škole. Prema Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu, inventuru je potrebno provesti na početku poslovanja, ali i na kraju svake poslovne godine, a prije sastavljanja financijskih izvještaja. Iznimno, kada se radi o popisu knjižnične građe, ista se obavezno popisuje u roku koji nije duži od roka za provođenje obvezne redovne revizije knjižnične građe utvrđenog Pravilnikom o reviziji i otpisu knjižnične građe.²⁵⁹

²⁵⁷ Nikić J. (2015) Popis imovine i obveza na dan 31.12.2015. godine u sustavu proračuna, Riznica 12/15., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika Zagreb, str. 9-16.

²⁵⁸ Uputa o obavljanju popisa imovine i obveza, dostupno na: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20o%20obavljanju%20popisa%20imovine%20i%20obveza,%20prosinac%202015.pdf>, pregledano: 11.05.2016.

²⁵⁹ Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe, Narodne novine, br. 21/02.

Viškove i manjkove, koji su utvrđeni u popisnim listama, te izvješćima o obavljenom popisu, treba evidentirati i u računovodstvu. Da bi se to provelo, voditelj računovodstva, na temelju odluke ravnatelja, izdaje nalog za knjiženje. Za imovinu se, koja se ne može više koristiti, donosi odluka o rashodovanju. Za tu je imovinu potrebno utvrditi način daljnjeg postupanja, tj. treba utvrditi hoće li se takva imovina uništiti ili otuđiti (prodati ili donirati). Radi li se o otuđenju imovine, dokumenti o prodaji ili donaciji predstavljaju osnovu za knjiženje u računovodstvu dok je u slučaju uništavanja imovine potrebno napraviti komisijски zapisnik o uništenju rashodovane imovine koji će biti podlogom za knjigovodstvenu evidenciju.

BRUTO BILANCA

Nakon provedenih ispravaka knjigovodstvenih pogrešaka, usklađenja stvarnog i knjigovodstvenog stanja izrađuje se bruto bilanca (pokusna, probna bilanca). Riječ je o prikazu stanja i prometa na svim kontima glavne knjige koji služi za kontrolu nad provedenim knjiženjima. Bruto se bilanca (tablica 13) sastoji od:

1. saldo bilance
2. prometne bilance.

Saldo bilanca prikazuje stanja imovine, obveza i vlastitih izvora na početku i na kraju godine, a prometna bilanca iskazuje dugovni i potražni promet koji se dogodio u obračunskom razdoblju. Ovisno o razini analitičnosti informacija, koje pruža ta bilanca, potrebno je razlikovati sintetičku i analitičku razinu informacija. Navedeno ovisi o postavkama koje su uključene prilikom generiranja tog izvještaja. S obzirom na opću korist bruto bilance, a to je što se na jednom mjestu nalaze sumirani iznosi svih konta računskog plana, generiranje i analiza te bilance preporučuje se ne samo na kraju godine, već i tijekom obračunskog razdoblja.

Tablica 13. Bruto bilanca za razdoblje 1. 1. – 31. 12. 201X.

Br. konta	Naziv konta	Stanje na početku razdoblja		Promet u toku razdoblja		Promet s uključenim početnim stanjem		Stanje na kraju razdoblja	
		D	P	D	P	D	P	D	P

Nakon provedbe svih predzaključnih radova, slijedi sastavljanje i objava financijskih izvještaja škole.

6.1.3. Obavezno financijsko izvještavanje

Financijsko izvještavanje škola

Sukladno Zakonu o proračunu, financijsko je izvještavanje *skup informacija o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i novčanim tijekovima proračuna te proračunskih korisnika i izvanproračunskih korisnika.*²⁶⁰ U smislu tog Zakona, proračunskim se korisnicima smatraju i korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Osnovna je svrha sastavljanja financijskih izvještaja škola pružiti korisnicima informacije o financijskom položaju te uspješnosti ispunjenja postavljenih ciljeva (poslovanja). Sadržaj i oblik financijskih izvještaja škola, razdoblja za koja se sastavljaju te rokovi njihova podnošenja propisani su **Pravilnikom o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu.**²⁶¹

Sukladno Pravilniku, korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, financijske su izvještaje dužni sastavljati za mjesečna razdoblja te za razdoblje od 1. siječnja do 31. ožujka, za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja, za razdoblje od 1. siječnja do 30. rujna te za cijelu proračunsku

²⁶⁰ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15.

²⁶¹ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

godinu. Škole su dužne godišnje financijske izvještaje čuvati trajno i u izvorniku dok se financijski izvještaji za razdoblja u tijeku godine čuvaju do predaje financijskih izvještaja za isto razdoblje sljedeće godine. Voditelj računovodstva škole odgovoran je za sastavljanje financijskih izvještaja dok ravnatelj škole potpisuje financijske izvještaje i odgovoran je za njihovu predaju u zakonskim rokovima.

Financijski izvještaji, koje škole kao proračunski korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave sastavljaju za proračunsku godinu, su:

- bilanca
- izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima
- izvještaj o rashodima prema funkcijskoj klasifikaciji
- izvještaj o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza
- izvještaj o obvezama i
- bilješke.

Za razdoblja u tijeku godine, škole su dužne sastavljati sljedeće izvještaje:

- za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja
 - o izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima
 - o izvještaj o obvezama i
 - o bilješke te
- za razdoblje od 1. siječnja do 31. ožujka i od 1. siječnja do 30. rujna
 - o izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima.

Bilanca je financijski izvještaj koji ukazuje na financijski položaj škole i sastavlja se na točno određeni dan. Bilanca predstavlja dvostruki prikaz imovine, odnosno, s jedne strane prikazuje imovinu kojom škola raspolaže, a s druge strane izvore te imovine koji mogu biti vlastiti ili tuđi (obveze). Bilanca uvijek mora biti u ravnoteži, odnosno, imovina mora biti jednaka izvorima imovine.

Tablica 14. Skraćeni prikaz bilance

IMOVINA	OBVEZE I VLASTITI IZVORI
A) NEFINANCIJSKA IMOVINA	A. OBVEZE
1. neproizvedena dugotrajna imovina	1. obveze za rashode poslovanja
2. proizvedena dugotrajna imovina	2. obveze za nabavu nefinancijske imovine
3. plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti	3. obveze za vrijednosne papire
4. sitni inventar	4. obveze za kredite i zajmove
5. nefinancijska imovina u pripremi	5. odgođeno plaćanje rashoda i prihodi budućih razdoblja
6. proizvedena kratkotrajna imovina	B. VLASTITI IZVORI
B) FINANCIJSKA IMOVINA	1. vlastiti izvori i ispravak vlastitih izvora
1. novac u banci i blagajni	2. višak/manjak prihoda
2. depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od radnika te za više plaćene poreze i ostalo	3. obračunati prihodi poslovanja
3. potraživanja za dane zajmove	4. obračunati prihodi od prodaje nefinancijske imovine
4. vrijednosni papiri	5. rezerviranja viška prihoda
5. dionice i udjeli u glavnici	
6. potraživanja za prihode poslovanja	
7. rashodi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda	
IZVANBILANČNI ZAPISI	IZVANBILANČNI ZAPISI

Izvor: prema <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/414233.pdf>, pregledano: 12.05.2016.

U imovini se škole zasebno prezentiraju oblici nefinancijske i financijske imovine.

Nefinancijsku imovinu, sukladno Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu,²⁶² čine:

²⁶² Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

- neproizvedena dugotrajna imovina (npr. prirodna bogatstva)
- proizvedena dugotrajna imovina (npr. građevinski objekt u kojem se nalazi škola, postrojenja i oprema, uredska oprema i namještaj, sportska i glazbena oprema, knjige i sl.)
- plemeniti metali i ostale pohranjive vrijednosti (uglavnom neće biti značajni u strukturi ukupne imovine škole)
- sitni inventar
- dugotrajna nefinancijska imovina u pripremi (npr. građevinski objekti u izgradnji) i
- proizvedena kratkotrajna imovina.

Financijska imovina se, sukladno Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu, sastoji od:

- *novca u banci i blagajni*
- *depozita, jamčevnih pologa i potraživanja od zaposlenih te za više plaćene poreze i ostalo*
- *potraživanja za dane zajmove*
- *vrijednosnih papira*
- *dionica i udjela u glavnici*
- *potraživanja za prihode poslovanja*
- *potraživanja od prodaje nefinancijske imovine i*
- *rashoda budućih razdoblja i nedospjele naplate prihoda (aktivna vremenska razgraničenja).*

U strukturi ukupne imovine škola, uglavnom će biti značajnija nefinancijska imovina u odnosu na financijsku imovinu.

Svaka imovina, kojom škola raspolaže, ima svoj izvor (vlastiti ili tuđi). Kao obveze u bilanci, iskazuju se obveze za rashode poslovanja, obveze za nabavu nefinancijske imovine, obveze za vrijednosne papire i obveze za kredite i zajmove. Vlastiti izvori predstavljaju ostatak imovine nakon odbitka svih obveza. Ti izvori sadržavaju vlastite izvore i ispravak vlastitih izvora, rezultat poslovanja (višak ili manjak), obračunate prihode poslovanja, obračunate prihode od prodaje nefinancijske imovine, rezerviranja i izvanbilančne zapise.²⁶³ Najzna-

²⁶³ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 79.

čajnije obveze škola najčešće će biti obveze za rashode poslovanja (obveze za zaposlene i obveze za materijalne rashode) dok će u vlastitim izvorima materijalno najznačajniji uglavnom biti vlastiti izvori iz proračuna.

Izveštaji o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima su izvještaji u kojem se iskazuju podatci o prihodima, rashodima, promjenama na nefinancijskoj imovini i promjenama na financijskoj imovini i obvezama.

Tablica 15. Temeljni elementi izvještaja o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima

<p>A. PRIHODI I RASHODI POSLOVANJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prihodi poslovanja 2. rashodi poslovanja 3. višak (manjak) prihoda poslovanja
<p>B. PROMJENE NA NEFINANCIJSKOJ IMOVINI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prihodi od prodaje nefinancijske imovine 2. rashodi za nabavu nefinancijske imovine 3. višak (manjak) prihoda od nefinancijske imovine
<p>C. PROMJENE NA FINANCIJSKOJ IMOVINI I OBVEZAMA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. primitci od financijske imovine i zaduživanja 2. izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova 3. višak (manjak) primitaka od financijske imovine i obveza
<p>D. UKUPNI PRIHODI I PRIMITCI</p>
<p>E. UKUPNI RASHODI I IZDATCI</p>
<p>F. VIŠAK (MANJAK) PRIHODA I PRIMITAKA</p>

U tom izvještaju, zasebno se prezentiraju prihodi i rashodi te primitci i izdatci. Izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima prikazuje prihode i rashode klasificirane na odgovarajuće skupine, podskupine i odjeljke iz Računskog plana propisanog Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu. *Prihodi poslovanja* su, u tom izvještaju, klasificirani u sljedeće skupine iz Računskog plana: (61) prihodi od poreza, (62) doprinosi, (62) pomoći iz inozemstva (darovnice) i od subjekata unutar općeg proračuna, (63) prihodi od imovine, (64) prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, (65) pristojbi po posebnim propisima i naknada, (66) prihodi od prodaje proizvoda i roba te pruženih usluga i prihodi od donacija, (67) prihodi iz proračuna i (68) kazne, upravne mjere i ostali prihodi. Najznačajniji prihodi škola su prihodi od pomoći

od subjekata unutar općeg proračuna te prihodi iz nadležnog proračuna. Rashodi su, u izvještaju o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima, klasificirani u sljedeće skupine iz Računskog plana: (31) rashodi za zaposlene, (32) materijalni rashodi, (34) financijski rashodi, (35) subvencije, (36) pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna. (37) naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade i (38) ostali rashodi. U strukturi rashoda poslovanja škola najznačajniji će biti rashodi za zaposlene te materijalni rashodi. U tom se izvještaju zasebno prezentiraju prihodi od prodaje i rashodi od nabave nefinancijske imovine. Razlikom se između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda utvrđuje ukupan višak ili manjak prihoda. Nadalje, zasebno se prezentiraju primitci i izdatci te se na kraju izvještaja prikazuju ukupni prihodi i primitci te ukupni rashodi i izdatci, a zatim se utvrđuje višak ili manjak prihoda i primitaka. Višak prihoda nastaje kada su ukupni prihodi i primitci viši od ukupnih rashoda i izdataka. U suprotnom, radi se o manjku prihoda. Također, u tom se izvještaju prezentiraju i obvezni analitički podatci.

Funkcijska klasifikacija predstavlja prikaz rashoda proračuna te proračunskih i izvanproračunskih korisnika, razvrstanih prema njihovoj namjeni. Brojčane oznake i nazivi funkcijske klasifikacije preuzeti su iz međunarodne klasifikacije funkcija države (COFOG) Ujedinjenih naroda – Klasifikacija rashoda u skladu s namjenom te se nalaze u prilogu Pravilnika o proračunskim klasifikacijama.²⁶⁴ U izvještaju o rashodima funkcijske klasifikacije su: (1) opće javne usluge, (2) obrana, (3) javni red i sigurnost (4) ekonomski poslovi, (5) zaštita okoliša, (6) usluge unaprjeđenja stanovanja i zajednice, (7) zdravstvo, (8) rekreacija, kultura i religija, (9) obrazovanje i (10) socijalna zaštita. U izvještaju o rashodima, prema funkcijskoj klasifikaciji, škole prezentiraju svoje ukupne rashode u funkcijsku klasifikaciju – Obrazovanje i to u osnovno ili srednjoškolsko obrazovanje (niže ili više srednjoškolsko obrazovanje) ovisno o tome radi li se o osnovnoj ili srednjoj školi.

Bilanca je statički financijski izvještaj koji se sastavlja na točno određeni datum te svaki poslovni događaj vezan uz imovinu ili obveze mijenja stanja iskazana u bilanci. Kako bi se dobila potpuna slika o tome zašto i kako su se promijenila stanja imovine i obveza u bilanci na zadnji dan godine u odnosu na bilancu na početku godine, tako je važno uzeti u obzir ove promjene te se upravo zbog toga sastavlja **izvještaj o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza**. Taj izvještaj, kao što i sam naziv kaže, prikazuje promjene,

²⁶⁴ Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, Narodne novine, br. 26/10 i 120/13.

odnosno iznos povećanja ili smanjenja vrijednosti (revalorizaciju) imovine i iznos povećanja ili smanjenja obujma imovine te prikazuje promjene u vrijednosti (revalorizaciju) obveza i obujmu obveza u tijeku obračunskog razdoblja.

U izvještaju o obvezama poseban se naglasak stavlja na prezentiranje dospjelih i nedospjelih obveza te se prikazuju detaljnije informacije o rokovima prekoračenja dospjelih obveza u četiri kategorije: (a) 1-60 dana, (b) 61-180 dana, (c) 181-360 dana i (d) preko 360 dana. Takav način prezentiranja obveza može ukazivati na probleme u financijskom poslovanju škole kao korisnika proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te na potrebu za uspostavljanjem veće kontrole nad njezinim poslovanjem. Izvještaj o obvezama prikazuje stanje obveza na početku izvještajnog razdoblja, povećanje obveza u izvještajnom razdoblju, ukupan iznos podmirenih obveza u izvještajnom razdoblju te stanje obveza na kraju izvještajnog razdoblja. U tom se izvještaju prikazuje i stanje dospjelih te nedospjelih obveza na kraju izvještajnog razdoblja.

Pravilnikom o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, propisan je sadržaj obrazaca financijskih izvještaja te su propisane informacije koje se obavezno moraju navesti u **bilješkama** uz financijske izvještaje (npr. pregled stanja i rokova dospijuća dugoročnih i kratkoročnih kredita i zajmova, pregled dospjelih kamata na kredite i sl.).²⁶⁵ Bilješke predstavljaju nadopunu ostalih financijskih izvještaja te se u njima nalaze detaljnija pojašnjenja stavki koje se prezentiraju u financijskim izvještajima. One mogu biti opisne, brojčane ili kombinirane.

Jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave konsolidira financijske izvještaje svojih proračunskih korisnika (među kojima se nalaze i škole) sa svojim financijskim izvještajem te sastavlja konsolidirani financijski izvještaj proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.²⁶⁶

Škole su, procesom decentralizacije, prešle iz državnog u proračune jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te su financijske izvještaje za proračunsku godinu dužne predati nadležnoj jedinici lokalne i područne (regionalne) samouprave, instituciji ovlaštenoj za obradu podataka (FINA-i) i ministarstvu koje je za njih bilo nadležno prije procesa decentralizacije (Mini-

²⁶⁵ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

²⁶⁶ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

starstvo znanosti, obrazovanja i sporta).²⁶⁷ Pravilnikom o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu propisani su i rokovi u kojima škole trebaju predati svoje financijske izvještaje i to:

- za proračunsku godinu do 31. siječnja tekuće za prethodnu godinu te
- za razdoblja od 1. siječnja do 31. ožujka, od 1. siječnja do 30. lipnja i od 1. siječnja do 30. rujna u roku od 10 dana po isteku izvještajnog razdoblja.²⁶⁸

Škole su dužne svoje godišnje financijske izvještaje objaviti na svojim internetskim stranicama, najkasnije u roku od osam dana od njihove predaje. Ukoliko škola nema svoje internet stranice, utoliko se njezini financijski izvještaji objavljuju na internetskim stranicama nadležnog razdjela organizacijske klasifikacije nadležne jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u roku od osam dana od dana njihove predaje.²⁶⁹

6.2. Izvori financiranja i vrste prihoda

Prihodi su povećanja ekonomskih koristi u tijeku obračunskog razdoblja koji nastaju u obliku priljeva novca i novčanih ekvivalenata, a uobičajeno se dijele na: prihode poslovanja i prihode od prodaje nefinancijske imovine.²⁷⁰ Za razliku od prihoda, **primitci** obuhvaćaju priljeve novca i novčanih ekvivalenata po svim osnovama. **Izvore financiranja** čine skupine prihoda i primitaka iz kojih se podmiruju rashodi i izdatci određene vrste i utvrđene namjene.

Pravilnikom o proračunskim klasifikacijama utvrđen je okvir podjele prihoda i primitaka, ali i rashoda i izdataka kako bi se isti mogli iskazivati i pratiti ovisno o cilju, namjeni, vrsti, lokaciji i izvoru financiranja. Škole su, kao proračunski

²⁶⁷ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

²⁶⁸ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

²⁶⁹ Prilagođeno prema: Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

²⁷⁰ Prihodi od poslovanja, predviđeni Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu, obuhvaćaju prihode od poreza, prihode od doprinosa, pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna, prihode od imovine, prihode od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada, prihode od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihode od donacija, prihode iz nadležnog proračuna i od HZZO-a temeljem ugovornih obveza te kazne, upravne mjere i ostale prihode. Prihodi se od prodaje nefinancijske imovine dijele ovisno o vrsti prodane imovine.

korisnici, dužne koristiti takve klasifikacije za potrebe planiranja, izvršavanja i računovodstvenog evidentiranja. Jedna od proračunskih klasifikacija obuhvaća podjelu prihoda prema izvorima financiranja. Sukladno navedenoj klasifikaciji, prihodi se i primitci trebaju planirati, rasporediti i iskazivati prema izvorima iz kojih potječu.

Izvori financiranja, prema Pravilniku o proračunskim klasifikacijama, mogu biti: *opći prihodi i primitci, doprinosi, vlastiti prihodi, prihodi za posebne namjene, pomoći, donacije, prihodi od prodaje ili zamjene nefinancijske imovine, naknade s naslova osiguranja i namjenski primitci.*²⁷¹

Financiranje je školskih ustanova određeno Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi pri čemu se ističe da se sredstva za financiranje javnih potreba u djelatnosti osnovnog i srednjeg obrazovanja osiguravaju:

- *državnim proračunom*
- *proračunima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave*
- *sredstvima osnivača kada je osnivač druga fizička ili pravna osoba*
- *prihodima koji se ostvaruju obavljanjem vlastite djelatnosti i drugim namjenskim prihodima*
- *uplatama roditelja za posebne usluge i aktivnosti škole*
- *donacijama i drugim izvorima u skladu sa zakonom.*²⁷²

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi zabranjuje financiranje školskih ustanova iz sredstava političkih stranaka.²⁷³

²⁷¹ *Opći prihodi i primitci* proračuna, prema Pravilniku o proračunskim klasifikacijama, uključuju prihode koji se ostvaruju temeljem posebnih propisa u kojima za prikupljene prihode nije definirana namjena korištenja, a to su: prihodi od poreza, prihodi od financijske imovine, prihodi od nefinancijske imovine, prihodi od administrativnih (upravnih) pristojbi, prihodi državne uprave, prihodi od kazni te primitci od financijske imovine i zaduživanja za koje nije definirana namjena korištenja, prihode koje ostvari iz nadležnog proračuna. Kada je riječ o školama najznačajniji opći prihodi i primitci jesu prihodi iz nadležnog proračuna za financiranje rashoda poslovanja.

²⁷² Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 141.

²⁷³ *Ibid.*, čl. 146.

6.2.1. Opći prihodi i primitci

DRŽAVNI PRORAČUN KAO IZVOR FINANCIRANJA

Proračunskim se korisnicima, pa tako i školama, rashodi za zaposlene i/ili materijalni rashodi osiguravaju u okviru proračuna. Državnim se proračunom školama osiguravaju rashodi za zaposlene.

Kada je osnivač školske ustanove Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, tada se iz **državnog proračuna** osiguravaju sredstva kao što su prikazana u tablici 16.

Tablica 16. Sredstva državnog proračuna za financiranje i sufinanciranje školskih ustanova

FINANCIRANJE IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA
<ul style="list-style-type: none"> • plaće i naknade plaća s doprinosima na plaće • ostala materijalna prava radnika ugovorena kolektivnim ugovorima (pomoći, otpremnine, jubilarne nagrade, regres za korištenje godišnjeg odmora, godišnja nagrada za božićne blagdane i dar u prigodi dana sv. Nikole) • rashodi za završavanje kapitalnih projekata izgradnje, dogradnje i rekonstrukcije školskog prostora te njegovo opremanje, čiju je obvezu završavanja preuzela Republika Hrvatska na dan 1. srpnja 2001. godine do njihovog puštanja u funkciju • rashodi za izgradnju, dogradnju i rekonstrukcije školskog prostora školskih ustanova za djecu s teškoćama i školskih ustanova na jeziku i pismu nacionalnih manjina • naknade za prijevoz na posao i s posla radnicima osnovnih škola • stručno osposobljavanje i usavršavanje • nacionalni programi koje usvoji Hrvatski sabor • obrazovanje djece državljana Republike Hrvatske u inozemstvu • pripremna i dopunska nastava za djecu državljana Republike Hrvatske koja se vraćaju iz inozemstva • pripremna i dopunska nastava za djecu koja su članovi obitelji državljana država članica Europske unije • potpora nastave materinskog jezika i kulture države podrijetla učenicima koji su članovi obitelji državljana članica Europske unije • potpora za pripremu učitelja i nastavnika koji će provoditi nastavu materinskog jezika i kulture države podrijetla učenika, koji su članovi obitelji državljana članica Europske unije • pripremna i dopunska nastavu za djecu azilanata i ostalih osoba iz članka 46. ovog Zakona • vanjsko vrednovanje i provođenje državne mature • licenciranje učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja • povećani troškovi prijevoza, posebna nastavna sredstva te troškovi financiranja prehrane, kao i troškovi prehrane i smještaja u učeničkom domu za školovanje učenika s teškoćama • troškovi stručnih timova koji školi pružaju pomoć za rad s učenicima s teškoćama

SUFINANCIRANJE IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA

- program rada s darovitim učenicima
- obrazovanje učenika na jeziku i pismu nacionalnih manjina
- opremanje škola kabinetskom, didaktičkom i informatičkom opremom koja uključuje i posebne računalne programe i sadržaje
- opremanje školskih knjižnica obveznom lektirama
- programi od zajedničkog interesa za odgojno-obrazovnu djelatnost (sustav informiranja, stručno-pedagoški časopisi, stručne knjige, programi ustanova i stručnih udruga, obljetnice i manifestacije, programi izvannastavnih aktivnosti), kao i ostalih programa sukladno odlukama Hrvatskog sabora i Vlade Republike Hrvatske
- škole kojima je osnivač fizička ili druga pravna osoba iz članka 90. ovog Zakona u skladu s kriterijima koje propisuje ministar, a na temelju rezultata vrednovanja

Izvor: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 142.²⁷⁴

PRORAČUN JEDINICA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE KAO IZVOR FINANCIRANJA

Što će se iz određenog proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave financirati školama, određeno je programima javnih potreba, koje su jedinice namijenile za potrebe osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja.

Kao što je to određeno Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Vlada Republike Hrvatske utvrđuje kriterije i mjerila za osiguravanje minimalnog financijskog standarda radi ostvarivanja utvrđenih javnih potreba u školstvu. Nadalje, Zakonom o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave²⁷⁵ je uređen način izračuna iznosa potpora izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Vlada Republike Hrvatske donosi odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za **financiranje minimalnog financijskog standarda** za potrebe osnovnog školstva, srednjih škola i učeničkih domova. Na temelju toga osnivači donose odluke o kriterijima i mjerilima za ustanove kojima su osnivači, a kojima se financiraju:

²⁷⁴ Iznimno, u državnom se proračunu ne osiguravaju sredstva za financiranje obveza školskih ustanova, koje se nalože pravomoćnim sudskim odlukama u vezi s isplatom plaća i naknada, ako je do sudskih sporova došlo krivnjom školske ustanove. U takvim slučajevima potrebna sredstva osigurava sama ustanova.

²⁷⁵ Narodne novine, br. 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08 i 25/12.

- materijalni i financijski rashodi
- rashodi za materijal i dijelove za tekuće investicijsko održavanje i usluge tekućeg i investicijskog održavanja
- rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini.

U proračunu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave osiguravaju se sredstva za financiranje i/ili sufinanciranje škola čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao što je to prikazano u tablici 17.

Tablica 17. Sredstva proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za financiranje i sufinanciranje školskih ustanova

FINANCIRANJE IZ PRORAČUNA JLP(R)S-a:	SUFINANCIRANJE IZ PRORAČUNA JLP(R)S-a:
<ul style="list-style-type: none"> • prijevoz učenika osnovnih škola • naknade za prijevoz na posao i s posla radnicima srednjoškolskih ustanova • ostala materijalna prava ugovorena Kolektivnim ugovorom, osim materijalnih prava navedenih u članku 142. stavku 1. točki 2. ovog Zakona • materijalni i financijski rashodi škola, koji obuhvaćaju i rashode za materijal, dijelove i usluge tekućeg i investicijskog održavanja • rashodi za izgradnju, dogradnju i rekonstrukciju školskog prostora, te opremanje školskih ustanova prema standardima i normativima koje propisuje ministar, a u skladu s državnim pedagoškim standardima. 	<ul style="list-style-type: none"> • program rada s darovitim učenicima • obrazovanje učenika na jeziku i pismu nacionalnih manjina • opremanje škola kabinetskom, didaktičkom i informatičkom opremom • opremanje škola računalnim programima • opremanje školskih knjižnica obveznom lektinom • programi od zajedničkog interesa za djelatnost školstva (sustav informiranja, stručno-pedagoški časopisi, stručne knjige, programi ustanova i stručnih udruga, obljetnice i manifestacije, programi izvannastavnih aktivnosti) i • sufinanciranje škola kojima je osnivač druga fizička ili druga pravna osoba, u skladu s kriterijima koje donosi lokalna i područna (regionalna) samouprava.

Izvor: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 143.²⁷⁶

²⁷⁶ Sufinanciranje prijevoza učenika srednjih škola može biti određeno odlukom Vlade Republike Hrvatske za svaku školsku godinu, ovisno o raspoloživim sredstvima državnog proračuna. Potpore za sufinanciranje smještaja i prehrane učenika u učeničkim domovima osiguravaju se u proračunu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Pored navedenog, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi predviđa i tzv. **pojačani standard**, tj. financiranje širih javnih potreba u osnovnom i srednjem školstvu, koje obuhvaća financiranje iznad zakonom predviđenog minimalnog financijskog standarda. Pojačani standard financiranja ovisi o financijskim mogućnostima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, a može se odnositi na:

1. plaće i naknade plaća s doprinosima na plaće radnicima koji rade u produženom ili cjelodnevnom boravku osnovne škole
2. plaće i naknade plaća s doprinosima na plaće radnicima koji rade u programima koji se provode u nenastavne dane
3. ostale rashode za radnike koji rade u produženom ili cjelodnevnom boravku osnovne škole, koji su ugovoreni kolektivnim ugovorima
4. ostale rashode za radnike koji rade u programima koji se provode u nenastavne dane, koji su ugovoreni kolektivnim ugovorima
5. naknade prijevoza na posao i s posla radnicima koji rade u programima koji se provode u nenastavne dane
6. troškove stručnih timova koji školi pružaju pomoć za rad s učenicima s teškoćama
7. troškove premija osiguranja škola od odgovornosti prema trećim osobama.²⁷⁷

6.2.2. Vlastiti prihodi i prihodi za posebne namjene

Vlastiti prihodi nastaju obavljanjem vlastite djelatnosti i drugim namjenskim prihodima, kada proračunski korisnik, tj. škola, obavlja *poslove na tržištu i u tržišnim uvjetima, a koje poslove mogu obavljati i drugi pravni subjekti izvan općeg proračuna, dok prihode za posebne namjene uključuju prihodi čije su korištenje i namjena utvrđeni posebnim zakonima i propisima koje donosi Vlada Republike Hrvatske.*²⁷⁸ Vlastite prihode škole nerijetko ostvaruju kroz iznajmljivanje prostora i opreme, sportskih dvorana i igrališta, prodajom vlastitih proizvoda i usluga, davanjem usluga školskih radionica, obrazovanjem i slično. Prema Zakonu o proračunu utvrđena je obaveza uplate vlastitih prihoda

²⁷⁷ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/0, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 143.

²⁷⁸ Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, Narodne novine, br. 26/10, 120/13, čl. 18.

u proračun jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Međutim, s obzirom da jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, odlukama o izvršavanju proračuna, mogu propisati izuzeće od obveze uplate vlastitih i namjenskih prihoda i primitaka²⁷⁹ korisnika u proračun, da bi ovi podatci bili uključeni u polugodišnji i godišnji izvještaj o izvršenju proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, zahtijeva se da škole, kao i drugi korisnici, moraju dostaviti izvještaje o ostvarenim vlastitim i namjenskim prihodima i primitcima te načinu njihova korištenja. Osnivači nerijetko zahtijevaju da se ostvareni vlastiti prihodi zadržavaju na žiroračunu ustanove te da se koriste za namjenu utvrđenu odlukom školskih odbora, a uz prethodnu suglasnost nadležnog tijela osnivača.

Prilikom utvrđivanja **kalkulacije, odnosno cijene izdvojenih elemenata ponude**, prilikom stjecanja vlastitih prihoda, potrebno je voditi računa o nekoliko značajnih pitanja.

Prije svega, kada se vlastiti prihodi ostvaruju temeljem raspolaganja nekretnina u vlasništvu škole, potrebno je provesti javni natječaj kako bi se ostvarila naknada utvrđena po tržišnoj cijeni.²⁸⁰ Pri tome, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, kroz programe javnih potreba, utvrđuju uvjete davanja prostora i opreme u zakup bez objavljivanja javnog natječaja. Pri tome određuju maksimalni iznos zakupnine ako se radi o ponudi koja je usmjerena određenim osobama ili tijelima (npr. članovima gradskih sportskih saveza), te u suprotnom određuju minimalni iznos zakupnine. Tako se, na primjer, Programom javnih potreba srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. godinu određuje da kada je riječ o davanju zakupa sportskih dvorana i igrališta škole sportskim klubovima - članovima gradskih sportskih saveza, u slobodnim terminima koji nisu potrebni za rad s učenicima u redovitoj nastavi i izvannastavnim školskim aktivnostima, škole će, bez objavljivanja javnog natječaja, sklopiti ugovore o davanju u zakup, uz maksimalnu zakupninu određenu ovim Programom. Radi li se o zakupu ponuđenom građanima i

²⁷⁹ *Namjenski prihodi i primici su pomoći, donacije, prihodi za posebne namjene, prihodi od prodaje ili zamjene imovine u vlasništvu države, odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, naknade s naslova osiguranja i namjenski primici od zaduživanja i prodaje dionica i udjela.* Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15, čl. 48.

²⁸⁰ Detaljnije o tome: Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, Narodne novine, br. 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, čl. 391.

sportskim udrugama koje nisu članovi gradskih sportskih saveza, u preostalim terminima Grad Zagreb određuje minimalnu zakupninu. Isto tako, sportskim klubovima navedenima u Programu javnih potreba u sportu Grada Zagreba za 2015. godinu, za provedbu određenog broja sati prostor se daje besplatno.²⁸¹

Nadalje, prilikom utvrđivanja kalkulacije cijene ponuđenih usluga, proizvoda ili robe potrebno je voditi računa i o razlici između prihoda i rashoda. Na kraju obračunskog razdoblja utvrđuje se višak ili manjak po istovrsnim kategorijama i izvorima financiranja: poslovanje, nefinancijska ili financijska imovina. Višak ili manjak vlastitih prihoda odnosi se na poslovanje. Ovisno o Odluci o izvršavanju proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave odredit će se način postupanja ovim viškom. Dobije li se suglasnost nadležnog tijela osnivača, u Odluci o raspodjeli rezultata utvrdit će se način raspodjele ovog viška. Temeljem odredbe Zakona o izvršavanju Državnog proračuna, ovako stvoren višak može se koristiti za podmirenje rashoda redovne djelatnosti.²⁸²

Također, ovisno o predmetu ponude i odredbama Zakona o porezu na dodanu vrijednost, u određenim slučajevima škole će, zbog obavljanja gospodarskih djelatnosti, ući u sustav obračuna ovog poreza, pa će se pri utvrđivanju kalkulacije cijene morati uračunati i porez na dodanu vrijednost.

6.2.3. Donacije i pomoći

Donacije, kao izvor financiranja, uključuju prihode koje škola *ostvaruje od fizičkih osoba, neprofitnih organizacija, trgovačkih društava i od ostalih subjekata izvan općeg proračuna*.²⁸³ U pravilu se radi o uplatama roditelja za posebne usluge i aktivnosti škole, te donacijama i drugim izvorima u skladu sa zakonom. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi ograničio je

²⁸¹ Detaljnije o tome: Program javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. (prijedlog), dostupno na: [http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A492D223EFC1257D90004F66C3/\\$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A492D223EFC1257D90004F66C3/$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf), pregledano 12.05.2016. te Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora, Narodne novine, br. 125/11 i 64/15.

²⁸² Zakon o izvršavanju Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2016. godinu, Narodne novine, br. 26/15.

²⁸³ Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, Narodne novine, br. 26/10, 120/13, čl. 18.

namjenu vlastitih prihoda i donacija. Školska ustanova je dužna namjenski koristiti prihode koje ostvari obavljanjem vlastite djelatnosti, uplatama roditelja, donacijama i drugim izvorima.

Sukladno Zakonu o udžbenicima za osnovnu i srednju školu, škole i njezino osoblje ne smiju primiti *donacije i druge oblike materijalnih potpora od strane nakladnika čiji se udžbenici i pripadajuća dopunska nastavna sredstva nalaze na Popisu i/ili Katalogu i/ili Konačnoj listi iz članka 23. stavka 2. ovog Zakona, ili koji na bilo koji drugi izravan ili posredan način u bilo koje vrijeme sudjeluju u postupku uvrštavanja, odnosno odabira udžbenika i pripadajućih dopunskih nastavnih sredstava.*²⁸⁴ Kada je riječ o pomoćima, škole mogu dobiti pomoći i od inozemnih vlada, međunarodnih organizacija, drugih proračuna i od ostalih subjekata unutar općeg proračuna.

6.2.4. Prihodi od prodaje ili zamjene nefinancijske imovine i naknade s naslova osiguranja

Prihodi od prodaje ili zamjene nefinancijske imovine i naknade s naslova osiguranja uključuju *prihode koji se ostvaruju prodajom ili zamjenom nefinancijske imovine i od naknade štete s osnove osiguranja.*²⁸⁵ Kao i kod ostvarivanja vlastitih prihoda, tako i kod ovih prihoda, kada je riječ o raspolaganju nekretninama u vlasništvu škole, iste je moguće otuđiti ili na bilo koji drugi način raspolagati (npr. iznajmiti) uz provedbu javnog natječaja.²⁸⁶

6.2.5. Namjenski primitci

Namjenski primitci uključuju primitke od financijske imovine i zaduživanja. Namjena ovih izvora utvrđuje se posebnim ugovorima i/ili propisima. Primitci od financijske imovine i zaduživanja obuhvaćaju: *primljene povrate glavnice*

²⁸⁴ *Donacijama i drugim oblicima materijalnih potpora ne smatraju se stručna usavršavanja u trajanju od jednog dana, niti promotivni pokloni zanemarive vrijednosti koja ne prelazi 100 kn po osobi, primjerice, blokovi za pisanje ili olovke, Zakon o udžbenicima za osnovnu i srednju školu, Narodne novine, br. 27/10, 57/11, 101/13.*

²⁸⁵ Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, Narodne novine, br. 26/10 i 120/13.

²⁸⁶ Detaljnije o tome: Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, Narodne novine, br. 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, čl. 391.

*danih zajmova, povrate depozita, primitke od izdanih vrijednosnih papira, primitke od prodaje dionica i udjela u glavnici, primljene kredite i zajmove i primitke od prodaje vrijednosnih papira iz portfelja.*²⁸⁷

6.2.6. Sredstva osnivača – fizičke ili pravne osobe

Budući da je Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi omogućio da osnivač školske ustanove može biti i pravna ili fizička osoba, a ne Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao izvor financiranja mogu se pojaviti i sredstva osnivača, tj. sredstva pravne ili fizičke osobe. U ovom slučaju je osnivač dužan osigurati *plaće i naknade plaća s doprinosima, ostale rashode za radnike škole, materijalne i financijske rashode škole te ostala potrebna sredstva za rad škole.*²⁸⁸

6.3. Upravljanje rashodima i izdatcima

Posebnost poslovanja i računovodstvene evidencije u školama prvenstveno proizlazi iz dvojnog načina financiranja škola, ali i iz poslovnih događaja i transakcija koje su specifične za škole. Naime, od 2001. godine škole pripadaju skupini proračunskih korisnika koji obavljaju svoje poslove u sklopu funkcija koje se decentraliziraju. Drugim riječima, plaće zaposlenika škole se financiraju iz središnjeg proračuna, dok se materijalni rashodi te rashodi za nabavu nefinancijske imovine financiraju iz nadležnog proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Decentralizirane funkcije su rashodi koji su posebnim zakonima za osnovno i srednje školstvo, socijalnu skrb, zdravstvo i vatrogastvo preneseni na jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, a financiraju se iz dodatnog poreza na dohodak i pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije.²⁸⁹

²⁸⁷ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 75.

²⁸⁸ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, čl. 144.

²⁸⁹ Uredba o načinu izračuna iznosa pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u prvom tromjesečju 2016. godine, dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_11_122_2311.html, pregledano 5. 5. 2016.

Prilikom iskazivanja prihoda i rashoda, škole kao proračunski korisnici jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave dužne su koristiti modificirano računovodstveno načelo, koje zahtijeva da se prihodi priznaju u izvještajnom razdoblju u kojem su postali raspoloživi (naplaćeni) i kada se mogu izmjeriti, dok se rashodi priznaju prema načelu nastanka događaja, neovisno o tome je li došlo do novčanog izdatka. *Priznavanje rashoda u školama nije uvjetovano nastankom novčanog izdatka, dok se prihodi priznaju upravo na temelju novčanog primitka, a ne onda kada su zaista zarađeni.* Ovakav način priznavanja prihoda i rashoda, na temelju različitih računovodstvenih načela, otežava ocjenu uspješnosti poslovanja, kako škola, tako i ostalih proračunskih korisnika. Prilikom priznavanja rashoda treba pripaziti da se i oni, kao i prihodi, ne evidentiraju prema načelu novčane osnove, odnosno u vrijeme plaćanja obveze, umjesto u vrijeme nastanka poslovnog događaja, jer se time ne daje točna informacija o financijskom položaju proračunskog korisnika.

Sukladno Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu²⁹⁰, **rashodi** su smanjenja ekonomskih koristi u obliku smanjenja imovine ili povećanja obveza. **Izdatci** su odljevi novca i novčanih ekvivalenata po svim osnovama. Rashodi se temeljno klasificiraju na rashode poslovanja i rashode za nabavu nefinancijske imovine.

6.3.1. Rashodi poslovanja

Rashodi poslovanja klasificiraju se na:

- rashode za zaposlene
- materijalne rashode
- financijske rashode
- subvencije
- pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna
- naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade i
- ostale rashode.²⁹¹

²⁹⁰ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

²⁹¹ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

Svi rashodi poslovanja evidentiraju se na računima računskog plana prema prirodnim vrstama. Analitička praćenja potrošnje svaki proračunski korisnik može organizirati u skladu s vlastitim potrebama.

U strukturi ukupnih rashoda i izdataka škola, najznačajniji su **rashodi za plaće i doprinose na plaće** zaposlenika u školama, koji se financiraju iz središnjeg proračuna Republike Hrvatske. Iz proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave financiraju se materijalni rashodi škola te rashodi za nabavu dugotrajne nefinancijske imovine. **Materijalnim rashodima** škola te rashodi za nabavu dugotrajne nefinancijske imovine. **Materijalnim rashodima** škola smatraju se: rashodi za službena putovanja, naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život, rashodi za stručno usavršavanje zaposlenika, rashodi za uredski materijal, materijal i sirovine, energente, materijale i dijelove za tekuće održavanje, sitni inventar, telekomunikacijske usluge, komunalne usluge, najamnine, zdravstvene usluge, računalne usluge, reprezentaciju, članarine i sl. U strukturi materijalnih rashoda škola, materijalno će najznačajniji rashodi uobičajeno biti vezani uz režije (električna energija, plin), naknade za prijevoz zaposlenika te rashode od usluga (komunalne usluge, telekomunikacijske usluge, intelektualne usluge, računalne usluge i sl.). Također, valja naglasiti kako su jedan od značajnijih rashoda osnovnih škola rashodi za nabavu namirnica za školsku kuhinju te rashodi za prijevoz učenika. Nadalje, rashodi koji su specifični za škole, su i rashodi vezani uz nabavu časopisa, publikacija i knjiga. Ako se škola nalazi u derutnoj zgradi, onda se mogu očekivati i značajniji rashodi vezani uz tekuće i investicijsko održavanje. Zbog složene procedure plaćanja, u praksi može doći do problema s kašnjenjem u plaćanjima računa upravo zbog nedostatka novčanih sredstava u školama koje nisu u mogućnosti podmiriti fakture dok im osnivač ne uplati sredstva na bankovni račun. U praksi se ponekad događa da škola dijeli prostor s vrtićem ili drugom školom, a računi za režije glase na školu, te je s vrtićem ili školom sklopljen ugovor o sufinanciranju troškova. U takvim slučajevima, budući da računi glase na školu, ona podmiruje troškove, te naknadno traži refundaciju od druge škole/vrtića. Stoga svaki korisnik treba evidentirati samo onaj dio troškova koje financira.²⁹² Škola će u iznosu naznačenom na fakturi evidentirati obvezu, a rashod u iznosu prema sklopljenom ugovoru s drugom školom/vrtićem, dok će razliku prikazati kao potraživanje od druge škole/vrtića s kojom dijeli pro-

²⁹² Maletić, I., Bajo Jakir, I., Posebnosti financijskog izvještavanja u školstvu, HZRFD, 1/2006., str. 44.

stor. Materijalne rashode škola mogu činiti i naknade za rad školskih odbora, naknade za rad pomoćnika u nastavi i sl.

Financijske rashode škola čine bankarske usluge, usluge platnog prometa, rashodi za kamate na primljene kredite i izdane vrijednosne papire, negativne tečajne razlike, zatezne kamate i sl. U okviru rashoda poslovanja, u pravilu se vrlo rijetko pojavljuju rashodi na temelju donacija danih trgovačkim društvima u javnom ili privatnom sektoru ili financijskim institucijama, jer škole i same često primaju donacije sa svrhom poboljšanja uvjeta i kvalitete rada u školama. Isto vrijedi i za rashode po osnovi naknada građanima i kućanstvima na temelju osiguranja.

Temeljem donesenih odluka o kriterijima, mjerilima i načinu financiranja materijalnih i financijskih rashoda škola utvrđuju se osnove za izračunavanje godišnjeg iznosa sredstava za materijalne i financijske rashode školskih ustanova. Kao osnova za izračunavanje koristi se opseg djelatnosti škole u prethodnoj školskoj godini (broj učenika, broj razrednih odjela, broj računala, broj područnih škola,) te specifičnosti uvjeta rada pojedinih škola (npr. specifični programi škole, rad botaničkog vrta i sl.). Određeni materijalni rashodi (npr. energija, komunalne usluge, zakupnine, zdravstvene usluge) planiraju se i plaćaju prema kriteriju stvarnog izdatka, i to po ispostavljenim računima dobavljača za isporučenu robu i usluge.²⁹³

6.3.2. Rashodi za nabavu nefinancijske imovine

Rashodi za nabavu nefinancijske imovine klasificiraju se po vrstama nabavljene financijske imovine na:

- rashode za nabavu neproizvedene dugotrajne imovine
- rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine
- rashode za nabavu plemenitih metala i ostalih pohranjenih vrijednosti i
- rashode za nabavu proizvedene kratkotrajne imovine.

Drugu temeljnu skupinu rashoda škola čine **rashodi za nabavu dugotrajne nefinancijske imovine**. Nefinancijsku imovinu, sukladno Zakonu o proračunu²⁹⁴,

²⁹³ Detaljnije o tome vidjeti: Pojedinačne odluke o kriterijima, mjerilima i načinu financiranja materijalnih i financijskih rashoda škola.

²⁹⁴ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12 i 15/15.

čine: neproizvedena dugotrajna imovina, proizvedena dugotrajna imovina, plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti, sitni inventar, dugotrajna nefinancijska imovina u pripremi i proizvedena kratkotrajna imovina. Dugotrajna nefinancijska imovina je imovina koja ima vijek upotrebe duži od jedne godine te trošak nabave veći od 3.500 kn. Početno se iskazuje po trošku nabave (nabavnoj vrijednosti), odnosno po procijenjenoj vrijednosti. Trošak nabave nefinancijske imovine, sukladno Zakonu o proračunu, čini kupovna cijena uvećana za carine, nepovratne poreze, troškove prijevoza i sve druge troškove koji se mogu izravno dodati troškovima nabave i osposobljavanjima za početak upotrebe.²⁹⁵ Nabavu dugotrajne imovine škole evidentiraju kao i svi drugi proračunski korisnici - evidentiranjem obveza u razredu 2. i rashoda za nabavu nefinancijske imovine (razred 4). Istovremeno se evidentira zaduživanje računa nefinancijske imovine u razredu 0 i odobrenje računa vlastitih izvora u razredu 9. U okviru rashoda za nabavu dugotrajne nefinancijske imovine najčešće nastaju rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine, i to: rashodi za nabavu poslovnih objekata, uredske opreme i namještaja, te uređaja, strojeva i opreme za ostale namjene. Važno je napomenuti da se u ovu skupinu rashoda klasificiraju i rashodi za knjige.

U praksi se često događa da dugotrajnu nefinancijsku imovinu školama nabavlja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, odnosno osnivač škole, pa se postavlja pitanje treba li u takvim slučajevima škola evidentirati rashode za nabavu nefinancijske imovine ili samo povećanje imovine i vlastitih izvora na računima 0 i 9. Škola koja na taj način dobije dugotrajnu nefinancijsku imovinu (računala, inventar i sl.), knjiži je na bilančni račun nefinancijske imovine u razredu 0, na teret odgovarajućeg osnovnog računa imovine, u korist osnovnog računa promjena, u obujmu imovine koji se na kraju izvještajnog razdoblja zatvara prebacivanjem na odgovarajući račun vlastitih izvora iz proračuna za nefinancijsku imovinu.²⁹⁶ Drugim riječima, ako nije primljena faktura isporučitelja, nego je samo primljena imovina od nadležnog proračuna, u računovodstvu škole ne iskazuju se rashodi za nabavu nefinancijske imovine, već se samo iskazuje povećanje imovine i povećanje vlastitih izvora. Nadalje, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave često grade ili

²⁹⁵ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

²⁹⁶ Maletić, I., Bajo Jakir, I., (2006.), Posebnosti financijskog izvještavanja u školstvu, HZRFD, 1/2006., str. 45.

obnavljaju građevinske objekte škola (primjerice izgradnja sportske dvorane), a kako tu imovinu u svojim poslovnim knjigama iskazuju proračunski korisnici (škole), a rashode za izgradnju financira jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, postavlja se pitanje tko što treba evidentirati, kako se imovina prilikom konsolidacije bilanci ne bi dva puta iskazala. Upravo stoga, proračun jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave treba isknjižiti imovinu u koju je uložio novac.

U slučajevima kada fakture ne glase na školu, već netko drugi umjesto škole plati iznos naveden na fakturi, škola neće evidentirati rashod. Tipičan primjer je nabava knjiga za nastavnike i učenike, uz pretpostavku da račun nije ispostavljen na ime škole te da se knjige ne vode kao imovina škole u poslovnim knjigama. Uobičajena je praksa da je škola samo posrednik u dijeljenju besplatnih knjiga učenicima. Isto ne vrijedi i za organizaciju izleta učenika ako računi turističke agencije glase na školu, kada ih treba iskazati u poslovnim knjigama kao ostale usluge.

6.3.3. Izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova

Izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova obuhvaćaju izdatke za: *dane zajmove i depozite, ulaganja u vrijednosne papire, dionice i udjele u glavnici, otplatu glavnice primljenih kredita i zajmova te otplatu glavnice za izdane vrijednosne papire.*²⁹⁷

6.4. Financijski plan i plan nabave

Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju osnovnih i srednjih škola, ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada te za stručni rad školske ustanove, te u tom kontekstu predlaže školskom odboru na usvajanje godišnji plan i program rada, statut i druge opće akte, financijski plan, kao i polugodišnji i godišnji obračun.

Sukladno Zakonu o proračunu, **financijski plan** je akt korisnika proračuna, kojim su utvrđeni njegovi prihodi i primitci te rashodi i izdatci za planirano razdoblje, a u skladu s proračunskim klasifikacijama. Zakon o proračunu uređuje obveze, postupak planiranja, sadržaj i prijedlog financijskog plana. Pri-

²⁹⁷ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11, 124/14, čl. 59.

hodi i primitci, i rashodi i izdatci raspoređuju se u programe koji se sastoje od aktivnosti i projekata. Prema Zakonu o proračunu, planirani prihodi i primitci, kao i rashodi i izdatci, trebaju se razraditi po vrstama prihoda i primitaka, pojedinih aktivnostima i projektima i godinama u kojima će teretiti proračun. Rashodi i izdatci u financijskom planu trebaju biti u ravnoteži s iznosom prihoda i primitaka. Škole, kao i drugi proračunski korisnici, izrađuju prijedlog financijskog plana na temelju Uputa za izradu prijedloga proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Prijedlog financijskog plana treba sadržavati:

1. prihode i primitke iskazane po vrstama
2. rashode i izdatke za trogodišnje razdoblje, razvrstane prema proračunskim klasifikacijama i
3. obrazloženje prijedloga financijskog plana.²⁹⁸

Škole su dužne, sukladno Uputama za izradu proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, **prihode i primitke po izvorima financiranja** za prvu narednu godinu planirati na razini podskupine (treća razina računskog plana), dok se za sljedeće dvije godine planiranje treba provesti na razini skupine (druga razina računskog plana). Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i njihovi proračunski korisnici koriste izvore financiranja definirane Pravilnikom o proračunskim klasifikacijama.

U prijedlogu rashoda i izdataka za trogodišnje razdoblje isti se trebaju prikazati prema proračunskim klasifikacijama (organizacijska – prema nositelju, programska – prema cilju, funkcijska – prema namjeni, ekonomska – prema vrsti i lokacijska – prema lokaciji klasifikacija te izvora financiranja) i Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu. Za prvu godinu rashodi i izdatci planiraju se na razini podskupine (treća razina računskog plana), dok se procjena za sljedeće dvije godine provodi na razini skupine (druga razina računskog plana).

U obrazloženju prijedloga financijskog plana škole trebaju prikazati:

1. sažetak djelokruga rada proračunskog korisnika
2. obrazložene programe
3. zakonske i druge podloge na kojima se zasnivaju programi

²⁹⁸ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15, čl. 29. i 30.

4. ishodište i pokazatelje na kojima se zasnivaju izračuni i ocjene potrebnih sredstava za provođenje programa
5. izvještaj o postignutim ciljevima i rezultatima programa temeljenim na pokazateljima uspješnosti iz nadležnosti proračunskog korisnika u prethodnoj godini
6. ostala obrazloženja i dokumentaciju.²⁹⁹

Obrazloženje financijskog plana koristi se kao temelj za analizu ostvarenih rezultata i oblikovanje budućih ciljeva, usmjeravanje djelovanja proračunskog korisnika te osnova za utvrđivanje odgovornosti.³⁰⁰ Također, obrazloženjem se želi postići da proračunski dokumenti pažljivo objašnjavaju, od godine do godine, kako su procjene proračunskih stavki i višegodišnje procjene povezane s višegodišnjim procjenama iz prethodne godine.³⁰¹ U okviru obrazloženja, prema Uputama Ministarstva financija, koriste se dvije vrste pokazatelja - pokazatelj učinka (*outcome*) i pokazatelj rezultata (*output*). Upute Ministarstva daju prikaz pokazatelja rezultata upravo za škole. *Pokazatelj učinka treba dati informaciju o učinkovitosti, dugoročnim rezultatima te društvenim promjenama koje se postižu ostvarenjem cilja.*³⁰²

Prijedlog financijskog plana škole su dužne dostaviti do 15. rujna tekuće godine nadležnom upravnom tijelu svojih osnivača. Tijekom godine može doći do potrebe za rebalansom financijskog plana i godišnjeg plana rada škole. Naime, nakon provedbe određenih aktivnosti škole, moguće je da će biti ustanovljena potreba da se ponovo procijeni visina prihoda i primitaka te rashoda i izdataka.

Ravnatelj je, kao čelnik školske ustanove, odgovoran za planiranje i izvršavanje svog dijela proračuna. Međutim, statutom škole određeno je tijelo koje je nadležno za donošenje financijskog plana, kao i usvajanje bilo kakvih korekcija, tj. rebalansa financijskog plana. Ta je zadaća najčešće zadaća školskog odbora. Školski odbori ili druga upravljačka tijela ovih ustanova obavezna su usvojiti financijski plan do kraja godine, kako bi se od 1. siječnja naredne godine mogle preuzimati i izvršavati nove obveze.³⁰³

²⁹⁹ Ibid.

³⁰⁰ Ministarstvo financija, Upute za izradu proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za razdoblje 2016. - 2018., [http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Upute%20za%20izradu%20proracuna%20JLP\(R\)S%202016.-2018.pdf](http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Upute%20za%20izradu%20proracuna%20JLP(R)S%202016.-2018.pdf), str. 15., pregledano: 12.05.2016.

³⁰¹ Ibid, str. 16.

³⁰² Ibid, str. 17.

³⁰³ Ibid, str. 14.

Plan nabave

Škole su obveznici primjene Zakona o javnoj nabavi, i kao takve dužne su postupke nabave provoditi u skladu s odredbama ovog Propisa.³⁰⁴ Sukladno ovom Zakonu, škole su obvezne donijeti plan nabave za proračunsku godinu. Sadržaj ovog plana, prema Zakonu o javnoj nabavi, čine: predmet nabave, evidencijski broj nabave, procijenjena vrijednost nabave - ako je poznata, vrsta postupka javne nabave (zajedno s postupkom sklapanja ugovora o javnim uslugama), informacija o tome sklapa li se ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum, planirani početak postupka te planirano trajanje ugovora o javnoj nabavi ili okvirnog sporazuma. Dodatno, u plan se u određenim slučajevima unose i podatci o predmetu nabave i procijenjenoj vrijednosti nabave za predmete s procijenjenom vrijednosti jednako ili većoj od 20.000,00 kn, a koje su manje od zakonom predviđenog iznosa za nabavu robe i usluga, odnosno nabavu radova koji su regulirani aktom same škole. Obveza je škole plan nabave objaviti na internet-stranici škole. U slučaju dopuna ili izmjena plana, iste moraju biti vidljive u odnosu na osnovni plan, te također objavljene na internet-stranici škole. Kao što je to propisano, plan nabave kao i njegove izmjene i dopune trebaju biti dostupni na web-stranici škole najmanje do 30. lipnja sljedeće godine. Izvješće o javnoj nabavi za prethodnu godinu treba se dostaviti do 31. ožujka svake godine središnjem tijelu državne uprave nadležnom za sustav javne nabave. U određenim slučajevima osnivač može provoditi zajedničku javnu nabavu za škole iz njegove nadležnosti. To može biti, primjerice, slučaj kada županija provodi zajedničku javnu nabavu za nabavu električne energije, plina, premije osiguranja škola i sl.

Prilikom izrade plana nabave treba voditi računa o odredbama Zakona o proračunu, koji ograničava korisnike proračuna u stvaranju obveza na teret proračuna. Tako škola može preuzeti obveze na teret proračuna tekuće godine samo za namjene i do visine utvrđene proračunom.

6.5. Revizija i drugi oblici nadzora nad poslovanjem škole

Državna revizija ili revizija javnog sektora obuhvaća reviziju središnje, regionalne i lokalne uprave i njihovih sastavnih dijelova te reviziju državnih poslovnih subjekata. Prema Zakonu o Državnom uredu za reviziju, državna revizija je

³⁰⁴ Zakon o javnoj nabavi, Narodne novine, br. 90/11, 83/13, 143/13, 13/14.

*revizija državnih prihoda i rashoda, revizija financijskih izvještaja i financijskih transakcija jedinica državnog sektora, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravnih osoba koje se financiraju iz proračuna, pravnih osoba kojima je osnivač Republika Hrvatska ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, društava i drugih pravnih osoba u kojima Republika Hrvatska ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju većinsko vlasništvo nad dionicama, odnosno udjelima, te revizija korištenja sredstava Europske unije i drugih međunarodnih organizacija ili institucija za financiranje javnih potreba.*³⁰⁵ Iz navedene definicije državne revizije vidljivo je da su škole kao korisnici proračuna također potencijalni subjekt državne revizije. Nadalje, potrebno je istaknuti kako Državni ured za reviziju donosi godišnji program i plan rada na temelju odredbi samog Zakona o Državnom uredu za reviziju, procjene rizika, financijske značajnosti subjekta revizije, rezultata prethodne revizije, prikupljenih informacija o poslovanju subjekata revizije te drugim kriterijima.³⁰⁶ Navedeno znači da odluka o tome hoće li pojedina školska ustanova biti predmetom državne revizije u pojedinoj godini ovisi o prethodno navedenim kriterijima. Tri su temeljne vrste državne revizije, i to: financijska revizija, revizija učinkovitosti i revizija usklađenosti. Stoga, školske ustanove mogu biti predmetom svih navedenih revizija. Financijskom se revizijom ispituje je li financijski izvještaji iskazuju istinit financijski položaj i rezultate financijskih aktivnosti u skladu s prihvaćenim računovodstvenim načelima. Revizija učinkovitosti predstavlja ispitivanje i davanje ocjene o djelotvornosti i ekonomičnosti obavljanja djelatnosti, učinkovitosti ostvarenja ciljeva određenog programa. Revizija usklađenosti odnosi se na ispitivanje usklađenosti s nadležnim zakonskim propisima i nerijetko se obavlja zajedno s financijskom revizijom, odnosno revizijom usklađenosti.

Predmet ispitivanja državne revizije jesu *isprave, financijske transakcije koje predstavljaju državne prihode i rashode, tj. zakonsko korištenje sredstava, računovodstveni i financijski postupci, druge evidencije, izvješća, sustav interne kontrole i interna revizija*. Stoga je zakonski predstavnik revidiranog subjekta, odnosno ravnatelj škole, obavezan ovlaštenom državnim revizoru staviti na raspolaganje cjelokupnu potrebnu dokumentaciju, isprave, izvješća i drugu

³⁰⁵ Zakon o Državnom uredu za reviziju, Narodne novine, br. 80/11.

³⁰⁶ Ibid.

evidenciju, te pružiti druge informacije radi obavljanja revizije.³⁰⁷ Isto tako, zakonski predstavnik, tj. ravnatelj, ima pravo očitovati se na nacrt revizorova izvješća u roku od 8 dana od dana primitka nacрта. Izvješće s ugrađenim očitovanjem, prema ovom Zakonu, dostavlja se zakonskom predstavniku subjekta revizije. Također, ravnatelj ima zakonsko pravo, odnosno mogućnost, davanja prigovora i na izvješće o obavljenoj reviziji u roku od 8 dana od dostave samog izvješća. Glavni državni revizor se očituje o prigovoru u roku od 30 dana od dana primitka prigovora. Kako se u izvješću nalaze preporuke koje je potrebno poduzeti, ravnatelj je, također, dužan u roku od 60 dana od dana primitka izvješća, kao što to propisuje Zakon, pismeno se očitovati o poduzetim mjerama po nalazima revizije. Sama izvješća o provedenim državnim revizijama usvaja Hrvatski sabor, ali se i javno objavljuju na *web*-stranici Državnog ureda za reviziju (www.revizija.hr), čime postaju dostupne i javnosti.

Pored državne revizije, rad škola predmetom je i drugih oblika nadzora nad poslovanjem škola. **Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi** definiran je nadzor nad zakonitošću rada i općih akata školske ustanove, koji obavlja ured državne uprave, odnosno gradski ured. Također, **Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave** propisuje nadzor zakonitog i namjenskog korištenja doznačenih proračunskih sredstava iz državnog proračuna, a koji provodi Ministarstvo financija. Nadalje, proračunska sredstva dobivena iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, nadzor nad financijskim, materijalnim i računovodstvenim poslovanjem proračunskih i izvanproračunskih korisnika jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave glede namjene, opsega i dinamike korištenja tih sredstava u ovlasti je općinskog načelnika, gradonačelnika odnosno župana.³⁰⁸ Prema **Zakonu o proračunu**, proračunski nadzor je *inspekcijski nadzor zakonitosti, svrhovitosti i pravodobnosti korištenja proračunskih sredstava, pravodobnosti i potpunosti naplate prihoda i primitaka iz nadležnosti proračunskih korisnika i tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te inspekcijski nadzor pridržavanja i primjene zakona i drugih propisa koji imaju utjecaj na proračunska sredstva i sredstva iz drugih izvora, bilo da se radi*

³⁰⁷ U suprotnom, Zakonom o Državnom uredu za reviziju definirane su određene kaznene odredbe.

³⁰⁸ Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Narodne novine, br. 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14, 100/15, čl. 87.-88.

*o prihodima/primicima, rashodima/izdacima, povratima, imovini ili obvezama. Ministarstvo financija provodi nadzor računovodstvenih, financijskih i ostalih poslovnih dokumenata te pregled poslovnih prostorija, zgrada, predmeta, robe i drugih stvari u skladu sa svrhom inspekcijskog nadzora.*³⁰⁹

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Prva ekonomska škola u Zagrebu³¹⁰

Prva ekonomska škola Zagreb obavlja javnu djelatnost u smislu Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, obuhvaća obrazovanje i odgoj djece i mladeži za stjecanje srednje stručne spreme i obrazovanje odraslih za stjecanje srednje stručne spreme i prekvalifikacije. Prva ekonomska škola utemeljena je 1. rujna 1991. godine.³¹¹ Osnivač Škole je Grad Zagreb. Školu zastupa i predstavlja ravnatelj. Školom upravlja Školski odbor, koji imenuje i razrješava ravnatelja Škole, te između ostalog donosi financijski plan te polugodišnji obračun na prijedlog ravnatelja Škole. Ravnatelj je samostalan u radu, a osobno je odgovoran Školskom odboru i osnivaču (Gradu Zagrebu). Na temelju Zakona o obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14), Zakona o ustanovama (Narodne novine, br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08) te Statuta Prve ekonomske škole Zagreb, Školski odbor je na sjednici održanoj 23. 5. 2013. godine, uz prethodnu suglasnost Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, donio odluku o imenovanju ravnatelja Škole, kojom se Franjo Rep, dipl. oec., imenuje ravnateljem Prve ekonomske škole Zagreb na vrijeme od 5 godina. Ravnatelj je odgovoran za podnošenje prijedloga financijskog plana

³⁰⁹ *Ministarstvo financija obavlja proračunski nadzor proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i njihovih proračunskih i izvanproračunskih korisnika trgovačkih društava te drugih pravnih i fizičkih osoba koje dobivaju sredstva iz proračuna i financijskih planova izvanproračunskih korisnika kao i nadzor korištenja kreditnih sredstava s osnove jamstva države i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.* Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15, čl. 115.

³¹⁰ Studija slučaja napravljena je na temelju dubinskog intervjua s Franjom Repom, ravnateljem Prve ekonomske škole Zagreb, i voditeljicom računovodstva škole Andrijanom Rimac, te podacima dostupnim na web-stranicama Prve ekonomske škole.

³¹¹ Prva ekonomska škola Zagreb, Katalog informacija, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/upload/ss-prva-ekonomska-zg/images/static3/1187/attachment/KATALOG_INFORMACIJA.pdf, pregledano: 15.05.2016.

Školskom odboru, koji taj plan usvaja, te je važno da bude upoznat s izvorima financiranja Škole te načinom iskazivanja prihoda i primitaka te rashoda i izdataka u poslovnim knjigama Škole.³¹² Budući da ravnatelji mogu biti osobe s različitim stručnim znanjima, i kao takvi ne poznaju proračunsko računovodstvo, što je važno za razumijevanje sadržaja financijskog plana i financijskih izvještaja škole, ravnatelj Prve ekonomske škole Zagreb smatra da bi bilo korisno da se ravnatelji, nakon što budu izabrani na tu funkciju, dodatno educiraju iz područja računovodstva koja su u njihovoj nadležnosti te se konzultiraju s računovođom zaposlenim u školi kako bi se upoznali s računovodstvenim procesima tipičnima za škole. Na taj način bi se olakšalo njihovo razumijevanje financijskih planova, ali i samih financijskih izvještaja koje su škole dužne sastaviti i javno objaviti na svojim *web*-stranicama. U odjelu računovodstva ove Škole zaposlene su dvije osobe.

Prihodi i primitci, rashodi i izdatci

Prva ekonomska škola Zagreb financira se na dva načina - jednim dijelom iz državnog proračuna, a drugim dijelom iz proračuna jedinice lokalne/područne (regionalne samouprave), odnosno iz proračuna Grada Zagreba. U planu prihoda i primitaka ove Škole vidljivo je kako najznačajniji dio prihoda i primitaka Škole čine prihodi i primitci od Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, kojima se financiraju plaće za zaposlene, doprinosi na plaće te jubilarne naknade, otpremnine, darovi djeci i sl. Osim prihoda i primitaka od Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Prva ekonomska škola Zagreb prihode i primitke za financiranje materijalnih rashoda dobiva od osnivača, odnosno Grada Zagreba, te jedan dio prihoda i primitaka ostvaruje pružanjem usluga, čime ostvaruje vlastite prihode. Ravnatelj navodi kako se ovi prihodi odnose na prihode od iznajmljivanja parkinga u vlasništvu Škole drugim korisnicima, postavljanja automata u prostorima Škole, usluga dvaju zdravljaka te obrazovanja odraslih organiziranjem večernjih škola. Škola dostavlja Gradskom uredu za obrazovanje, kulturu i sport tromjesečno izvješće o ostvarenim pri-

³¹² Prilagođeno prema: Statut Prve ekonomske škole Zagreb, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole, pregledano 14.05.2016.

hodima i utrošku sredstava po namjenama.³¹³ Namjena vlastitih prihoda je određena Programom javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba, pa, sukladno tom aktu, Škola koristi vlastite prihode za pokrivanje onih troškova koji joj nisu pokriveni sredstvima iz proračuna Grada Zagreba, te za poboljšavanje uvjeta rada Škole. Tu je prije svega riječ o financiranju dijela materijalnih troškova te stručnog usavršavanja nastavnika. Škola povremeno ostvaruje prihode i primitke na temelju donacija. Tu se radi o nenovčanim donacijama, u obliku računalne opreme, uredske opreme, namještaja i sličnih oblika imovine. Najznačajniji donatori ove Škole su financijske institucije. Sukladno Programu javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. godinu, Grad Zagreb definira plan rashoda proračuna kojima se osiguravaju sredstva za financiranje djelatnosti odgoja i obrazovanja, i to:

- A. iz sredstava za decentralizirane funkcije središnjeg školstva i učeničkih domova kojima je predviđeno financiranje; materijalnih i financijskih rashoda, rashoda za materijal, dijelove i usluge tekućeg i investicijskog održavanja, rashoda za nabavu proizvedene imovine i dodatna ulaganja u nefinancijsku imovinu te
- B. iz sredstava Grada Zagreba za pojačani standard u srednjem odgoju i obrazovanju, kojima se nastoji poboljšati standard u školama, a kojima je predviđeno financiranje rada školskih odbora, tekućih donacija privatnim srednjim školama, ostalih izvannastavnih aktivnosti, nabave knjiga za školske knjižnice, pomoćnika u nastavi, međumjesnog javnog prijevoza učenika srednjih škola te nabave besplatnih udžbenika za učenike srednjih škola.³¹⁴

Materijalno najznačajniji rashodi i izdatci Prve ekonomske škole Zagreb su rashodi i izdatci za plaće i doprinose na plaće, nakon čega slijede materijal-

³¹³ Program javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. (prijedlog), dostupno na: [http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A-492D223EFC1257D90004F66C3/\\$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A-492D223EFC1257D90004F66C3/$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf), pregledano: 15.05.2016.

³¹⁴ Program javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. (prijedlog), dostupno na: [http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A-492D223EFC1257D90004F66C3/\\$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A-492D223EFC1257D90004F66C3/$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf), pregledano 15.05.2016.

ni rashodi koje financira osnivač Škole, odnosno Grad Zagreb, a među njima se posebno ističu naknade za prijevoz, naknade za energente, usluge tekućeg i investicijskog održavanja te komunalne usluge. Ravnatelj pojašnjava proceduru plaćanja faktura za energente, koja ponekad dovodi do značajnih kašnjenja u plaćanjima, i posljedično do opomena pred isključenje. Naime, Škola prima fakture za električnu energiju i plin te kopije računa šalje Gradu Zagrebu, koji na temelju faktura doznačava sredstva Školi, nakon čega Škola provodi plaćanje pružatelju usluge. Ovakva procedura i način financiranja materijalnih troškova Škole otežava plaćanje faktura na vrijeme. Osim rashoda i izdataka za plaće te materijalnih rashoda, Škola ima i rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine te rashode temeljene na pojačanom standardu u srednjem školstvu, reguliranog na temelju Programa javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. godinu, među kojima se nalaze naknade za rad školskih odbora te naknade pomoćnicima u nastavi.

Izrada financijskog plana

Za obavljanje svoje djelatnosti Škola osigurava sredstva iz različitih izvora i to primarno iz državnog proračuna i proračuna osnivača. Škola ostvaruje i prihode obavljanjem vlastite djelatnosti i druge namjenske prihode. Jedan dio izvora financiranja čine i uplate roditelja za posebne usluge i aktivnosti Škole te donacije i drugi izvori. Sredstva za obavljanje djelatnosti utvrđuju se financijskim planom. Financijski plan donosi Školski odbor na temelju prijedloga ravnatelja. Odgovornost Školskog odbora za donošenje financijskog plana propisana je Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te internim aktom Škole – Statutom. Obaveza sastavljanja financijskog plana propisana je Zakonom o proračunu (Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15).³¹⁵ Njime je propisana obveza i postupak donošenja financijskog plana te sadržaj i prijedlog financijskog plana. Financijski plan je akt korisnika proračuna kojim su utvrđeni prihodi i primitci te rashodi i izdatci za planirano razdoblje. Prihodi i primitci te rashodi i izdatci su u financijskom planu raspoređeni u programe i moraju biti uravnoteženi.³¹⁶

³¹⁵ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15.

³¹⁶ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15.

Na temelju Uputa za izradu prijedloga proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, proračunski korisnici jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave izrađuju prijedlog financijskog plana.³¹⁷ Prva ekonomska škola Zagreb prijedlog financijskog plana izrađuje na temelju Uputa Grada Zagreba, odnosno sektora za proračun Gradskog ureda za financije. Prijedlog financijskog plana u ovoj Školi sastavlja računovođa, te se potom konzultira s ravnateljem, koji prijedlog takvog financijskog plana prosljeđuje Školskom odboru na odobrenje. Prijedlog financijskog plana sadrži sljedeće elemente:

- prihode i primitke iskazane po vrstama
- rashode i izdatke predviđene za trogodišnje razdoblje, razvrstane prema proračunskim klasifikacijama te
- obrazloženje prijedloga financijskog plana.³¹⁸

Plan rashoda i izdataka Prva ekonomska škola donosi na bazi prethodne godine, zbog čega nema značajnijih odstupanja, te su rashodi i izdatci u svakoj od tri godine planirani na približno istoj razini. Na *web*-stranici Prve ekonomske škole Zagreb objavljen je Prijedlog financijskog plana za 2016. godinu te Projekcija plana za 2017. i 2018. godinu. U prihodima i primitcima te rashodima i izdancima nema značajnijih odstupanja u promatrane tri godine. Srednjoškolske ustanove prijedloge financijskih planova, izrađene prema uputama osnivača, dostavljaju isključivo svojim osnivačima – jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Prva ekonomska škola Zagreb dužna je, sukladno tome, Prijedlog financijskog plana dostaviti Gradu Zagrebu. Škola je dužna sastaviti financijski plan, neovisno o tome je li ga nadležna lokalna jedinica traži (Grad Zagreb), i to do kraja godine, kako bi se na vrijeme stvorila zakonska obveza za preuzimanje i izvršenje obveza od 1. siječnja naredne godine. Prva ekonomska škola navedeni je plan usvojila 9. 12. 2015. godine. Tijekom godine, nakon usuglašavanja s Gradom Zagrebom (osnivačem, odnosno nadležnom lokalnom jedinicom), moguće su korekcije financijskog plana, koje opet usvaja Školski odbor. Prva ekonomska škola je za 2015. godinu provela rebalans financijskog plana.

³¹⁷ Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15.

³¹⁸ Školski odbor – financijski plan 2016. – 2018., dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole, pregledano 15.05.2016.

Računovodstveni proces i financijski izvještaji

Propisi koji reguliraju računovodstvene poslove korisnika proračuna su: Zakon o proračunu (Narodne novine, br. 87/08, 136/12, 15/15), Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14) i Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu (Narodne novine, br. 32/11 i 3/15). Svaki računovodstveni proces započinje prikupljanjem i provjeravanjem knjigovodstvenih isprava, na temelju kojih se u poslovnim knjigama evidentiraju poslovni događaji koji utječu na informacije prikazane u financijskim izvještajima. Školski odbor je usvojio Proceduru stvaranja ugovornih obveza u Prvoj ekonomskoj školi Zagreb. Ovi akti određuju proceduru stvaranja ugovornih obveza prilikom nabave roba i usluga, javne nabave, i prilikom stvaranja drugih ugovornih obveza koje su potrebne za redovan rad Škole i obavljanje njezine djelatnosti. Ovim procedurama utvrđena je odgovornost ravnatelja, ali i drugih odgovornih osoba, dokumentacija i rokovi u postupku ugovaranja i stvaranja obveza Škole. Odgovornost je ravnatelja pokrenuti postupak ugovaranja i stvaranja obveza, ovlastiti osobu koja će provjeriti jesu li predložene ugovorne obveze predviđene financijskim planom i planom nabave škole za tekuću godinu te donijeti odluku o pokretanju nabave. Školski odbor je usvojio i Proceduru praćenja i naplate prihoda i primitaka Prve ekonomske škole Zagreb, kojom su propisane procedure, način i rokovi praćenja i naplate prihoda i primitaka Škole (vlastitih prihoda).³¹⁹ Ovom procedurom određena je nadležnost ravnatelja i drugih odgovornih osoba, dokumenti te rokovi izvršenja ovih postupaka.

Nastavno na navedene procedure, računovodstveni proces škole obuhvaća temeljne faze: prikupljanje i kontrolu knjigovodstvenih isprava, unos podataka u poslovne knjige, predzaključne radove te sastavljanje financijskih izvještaja. Nakon prikupljanja knjigovodstvenih isprava važno je provesti likvidaturu knjigovodstvenih isprava, odnosno provjeriti njihovu formalnu, računsku i suštinsku ispravnost. U Prvoj ekonomskoj školi Zagreb knjigovodstvene isprave urudžbira tajnica Škole, a voditeljica računovodstva provjerava njihovu ispravnost. Ravnatelj odobrava sva plaćanja, odnosno provjerava jesu li navedene ugovorne obveze predviđene planom. Nakon likvidature knjigovod-

³¹⁹ Procedura stvaranja ugovornih obveza i Procedura praćenja i naplate prihoda i primitaka Prve ekonomske škole, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole, pogledano 15.05.2016.

stvenih isprava, računovođa Škole na temelju njih provodi računovodstvenu evidenciju uvažavajući pravila proračunskog računovodstva. Slijedi unos podataka u poslovne knjige Škole. U proračunskom računovodstvu, koji koriste škole kao korisnici proračuna jedinica lokalne i područne samouprave, prihodi i rashodi priznaju se na temelju modificiranog računovodstvenog načela. Ovo načelo zahtijeva da se prihodi priznaju kada su naplaćeni, odnosno na temelju novčanog primitka, dok se rashodi priznaju na temelju nastanka poslovnog događaja, neovisno o tome kada će uslijediti novčani izdatak. Dakle, prihodi se priznaju prema novčanoj osnovi, a rashodi prema obračunskoj osnovi (sukladno Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu - Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14). Proračunski korisnici dužni su voditi poslovne knjige, i to: dnevnik, glavnu knjigu i pomoćne poslovne knjige. Od pomoćnih poslovnih knjiga proračunski korisnici obavezno vode analitička knjigovodstva - dugotrajne nefinancijske imovine, kratkotrajne nefinancijske imovine te financijske imovine i obveza.³²⁰ Prva ekonomska škola, osim dnevnika i glavne knjige, vodi analitička knjigovodstva, te, sukladno svojim potrebama, i dodatne poslovne knjige: knjigu blagajni, knjigu ulaznih računa, knjigu izlaznih računa i knjigu putnih naloga. Škole su, kao i ostali korisnici proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, dužne, prije sastavljanja financijskih izvještaja, jednom godišnje provesti popis imovine i obveza (inventuru), kako bi se osiguralo da knjigovodstveno stanje imovine i obveza odgovara njihovu stvarnom stanju. Odlukom o provedbi inventure, koju donosi ravnatelj, iniciraju se postupci provedbe popisa. Na temelju provedenog popisa usklađuje se knjigovodstveno stanje sa stvarnim stanjem imovine i obveza.

Nakon evidencije poslovnih događaja, sastavljaju se financijski izvještaji. Osnovna svrha sastavljanja financijskih izvještaja je dati informaciju o financijskom položaju i uspješnosti ispunjenja postavljenih ciljeva proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika. Sukladno Pravilniku o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu (Narodne novine, br. 32/11 i 3/15), financijski izvještaji koje sastavljaju korisnici proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za proračunsku godinu su: bilanca, izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdancima, izvještaj o rashodima prema funkcijskoj klasifikaciji, izvještaj o promjenama u vrijednosti i obuj-

³²⁰ Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

mu imovine i obveza, izvještaj o obvezama i bilješke.³²¹ Prva ekonomska škola Zagreb sastavlja te, javno na svojim *web*-stranicama, sukladno odredbama Zakona, objavljuje navedene financijske izvještaje.³²² Polugodišnji i godišnji obračun utvrđuje Školski odbor, a financijske izvještaje potpisuje voditelj računovodstva Prve ekonomske škole (Andrijana Rimac) te njezin zakonski predstavnik, odnosno ravnatelj Škole (Franjo Rep).

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Bisschoff, T. C., & Raj Mestry, B. (2009.). *Financial school management explained*. Pearson South Africa.
- Khan, A., & Hildreth, W. B. (Eds.). (2003.). *Case studies in public budgeting and financial management*. M. Dekker.

PITANJA

1. Koje su obvezne poslovne knjige koje škole kao proračunski korisnici trebaju voditi?
2. Tko je odgovoran za iniciranje i organizaciju inventure?
3. Koje financijske izvještaje za proračunsku godinu je škola dužna sastavljati?
4. Koje financijske izvještaje je škola dužna sastavljati za razdoblja u tijeku godine?
5. Koliko dugo su škole dužne čuvati godišnje financijske izvještaje, a koliko dugo financijske izvještaje sastavljene za razdoblja u tijeku godine?
6. Komu su škole dužne predati godišnje financijske izvještaje?
7. U kojem roku su škole dužne predati financijske izvještaje?
8. U kojem se financijskom izvještaju stavlja poseban naglasak na prezentiranje dospelih i nedospelih obveza te se prezentiraju informacije o rokovima prekoračenja dospelih obveza?

³²¹ Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.

³²² Dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/skola/akti_kole, pregledano 10. 5. 2016.

9. Jesu li škole dužne svoje godišnje financijske izvještaje objaviti na svojim *web*-stranicama?
10. Primjenom kojeg načela se u računovodstvenoj evidenciji škola priznaju prihodi i rashodi?
11. Koji su najznačajniji izvori financiranja škola?
12. Navedite koji su najznačajniji rashodi poslovanja škola.

LITERATURA

1. Maletić, I., Bajo Jakir, I., (2006.) Posebnosti financijskog izvještavanja u školstvu, HZRFD, 1/2006.
2. Maletić, I., Lončar-Galek, D. (2006.) Posebnosti računovodstva u nekim djelatnostima, Riznica, HZRFD, 6/2006.
3. Ministarstvo financija, Upute za izradu proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za razdoblje 2016. - 2018., dostupno na: [http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Upute%20za%20izrada%20proracuna%20JLP\(R\)S%202016.-2018.pdf](http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Upute%20za%20izrada%20proracuna%20JLP(R)S%202016.-2018.pdf), pregledano: 12.05.2016.
4. Nikić J., (2015.) Popis imovine i obveza na dan 31. 12. 2015. godine u sustavu proračuna, Riznica 12/15., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika Zagreb, str. 9.-16.
5. Okružnica o predaji financijskih izvještaja proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna te proračunskih i izvanproračunskih korisnika proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (dalje JLPRS) za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2015, dostupno na: <http://misljenja.hr/dok/novosti/2469/Okruznic-a-proracuna-%20pror-izvanpror-korisnika-proracunaJLPRS-I-III-2016.pdf>, pregledano: 12.05.2016.
6. Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, br. 32/11 i 3/15.
7. Pravilnik o polugodišnjem i godišnjem izvještaju o izvršenju proračuna, Narodne novine, br. 24/13.
8. Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, Narodne novine, br. 26/10 i 120/13.
9. Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu, Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14.

10. Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, Narodne novine, br. 96/15
11. Pravilnik o utvrđivanju proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračunskih i izvanproračunskih korisnika proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te o načinu vođenja Registra..., Narodne novine, br 128/09 i 142/14.
12. Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe, Narodne novine, br. 21/02.
13. Program javnih potreba u srednjem odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2015. (prijedlog), dostupno na: [http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A492D223EFC1257D90004F66C3/\\$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/Big_Attach_2013.nsf/0/49A3C7A492D223EFC1257D90004F66C3/$FILE/07%20Prijedlog%20programa%20javnih%20potreba%20u%20srednjem%20odgoju%20i%20obrazovanju%20Grada%20Zagreba%20za%202015.pdf), pregledano: 15.05.2016.
14. Uputa o obavljanju popisa imovine i obveza, dostupno na: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20o%20obavljanju%20popisa%20imovine%20i%20obveza,%20prosinac%202015.pdf>, pregledano: 15.05.2016.
15. Prva ekonomska škola Zagreb, Katalog informacija, dostupno na: http://www.ss-prva-ekonomska-zg.skole.hr/upload/ss-prva-ekonomska-zg/images/static3/1187/attachment/KATALOG_INFORMATIONIJA.pdf, pregledano: 15.05.2016.
16. Uredba o načinu izračuna iznosa pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u prvom tromjesečju 2016. godine, dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_11_122_2311.html, pregledano: 15.05.2016.
17. Zakon o Državnom uredu za reviziju, Narodne novine, br. 80/11.
18. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Narodne novine, br. 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14, 100/15.
19. Zakon o izvršavanju Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2016. godinu, Narodne novine, br. 26/15.
20. Zakon o javnoj nabavi, Narodne novine, br. 90/11, 83/13, 143/13, 13/14.
21. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14.
22. Zakon o proračunu, Narodne novine, br. 87/08, 136/12 i 15/15.

23. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, br. 78/15, 134/15.
24. Zakon o udžbenicima za osnovnu i srednju školu, Narodne novine, br. 27/10, 57/11, 101/13.
25. Zakon o ustanovama, Narodne novine, br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08.
10. Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, Narodne novine, br. 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, čl. 391.
26. Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora, Narodne novine, br. 125/11 i 64/15.
27. Zakon o obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14.

7. PROJEKTNI CIKLUS I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA/ POSEBNIM MANIFESTACIJAMA U ŠKOLAMA

Ljiljana Najev Čačija, Martina Matešić, Božena Krce Miočić

7.1. Odrednice projekta

Pojmovno određenje projekta neraskidivo je od njegove vremenske komponente. Jedna od najčešće korištenih definicija projekta je ona Vodiča kroz PM-BOK®, koja projekt definira kao *privremeni pothvat* kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.³²³ Europska komisija, u Smjernicama za upravljanje projektnim ciklusom, projekt definira kao niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva *unutar određenog vremenskog roka* i s određenim proračunom.³²⁴ Iz navedenih je definicija, sukladno općim karakteristikama projekta, prikazanim u poglavlju 2., moguće izdvojiti sljedeće osnovne karakteristike svakog projekta:

1. projekt je pothvat ili skup povezanih aktivnosti
2. projekt je vremenski određen, odnosno ima jasno definiran početak i kraj, te
3. projektom se postižu unaprijed postavljeni ciljevi, odnosno stvara određen proizvod, usluga ili rezultat.

Projektan pristup u poslovanju prisutan je u profitnom, neprofitnom i javnom sektoru već nekoliko desetljeća i tijekom vremena je vidljivo značajno povećanje „popularnosti“ ovakvog načina rada. Zašto? Ovaj trend prvenstveno proizlazi iz koristi koje proizlaze iz projektnog pristupa svakodnevnim aktivnostima. Projekt je u svojoj osnovi multidisciplinarn pristup određenom problemu, koji osigurava iskorištenje postojećih kompetencija svih članova projektnog tima. To se temelji na pretpostavci kako u projektnom radu ne postoji (ili bar nema prevelik utjecaj) formalna upravljačka struktura organizaci-

³²³ Project Management Institute Inc. (PMI). Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®) - četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., 2008., str. 5.

³²⁴ Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 15.

je (nije važno tko je nadređen u „redovnom poslu“, već su uloge u timu podijeljene na temelju kompetencija). Dodatna korist projektnog pristupa vidljiva je i kroz povećanje raznolikosti u redovnom obavljanju posla, stvaranju novih izazova za zaposlenike te novih odnosa i veza unutar organizacije, koje potiču protok informacija i unapređenje ostalih poslovnih procesa. Ipak, kako bi projektni pristup bio uspješan, svaki projekt mora biti pomno planiran i proveden. Drugim riječima, potrebno je znati upravljati životnim ciklusom projekta.

7.2. Upravljanje životnim ciklusom projekta

7.2.1. Definiranje životnog ciklusa projekta

Uzevši u obzir sve navedene karakteristike, a osobito vremensku određenost projekta, svaki je projekt moguće podijeliti u više faza. Faze projekta dijelovi su projekta sačinjeni od skupa međusobno povezanih aktivnosti, razdijeljenih na način da čine logičku cjelinu unutar životnog ciklusa projekta. Broj, nazivi i sadržaj faza životnog ciklusa projekta mogu se razlikovati s obzirom na veličinu i složenost projekta, mogu biti definirani od strane organizacije koja provodi projekt ili donatora, ukoliko se projekt financira iz vanjskih izvora. Primjerice, organiziranje školske predstave po svom obujmu, složenosti i potrebnim financijskim i drugim resursima, svakako je manje zahtjevno od planiranja i izgradnje školske dvorane. U prvom slučaju, samo planiranje, izvedba i kontrola provođenja svih aktivnosti provodi se uz jednostavne alate za provođenje projektnih aktivnosti, uz korištenje postojećih ljudskih i financijskih resursa, uz jasno izražene ciljeve – dobra školska predstava. Projektni tim ima sva potrebna znanja i vještine da bi samostalno realizirao školsku predstavu, tj. projekt. U drugom slučaju, priča je malo složenija, te osim raspoloživih internih resursa zasigurno uključuje i dodatni angažman stručnjaka za određena područja, precizno postavljanje projektnog obuhvata i ciljeva, planirane aktivnosti s dodijeljenim nositeljima te pažljivo budžetiranje samog projekta i sl. Sve navedene aktivnosti smatraju se sastavnim dijelom projektnog ciklusa i pripadaju određenom životnom ciklusu projekta. Najčešće zastupljena podjela životnog ciklusa projekta je u četiri međusobno povezane faze, a koje se odnose na³²⁵:

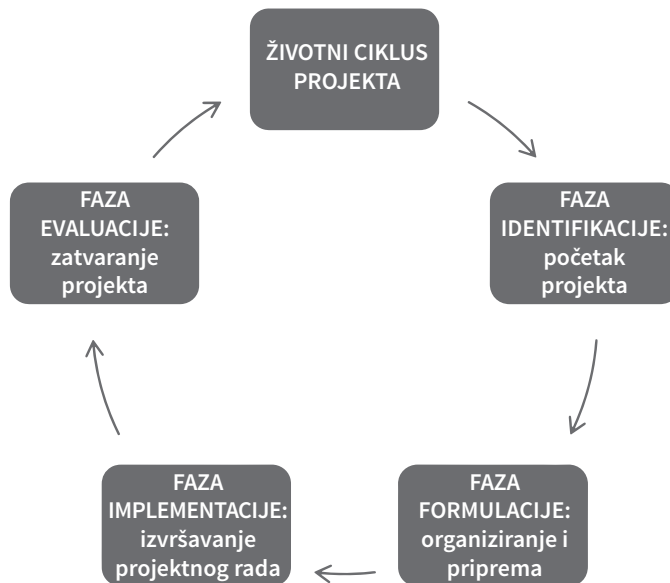
³²⁵ Project Management Institute Inc. (PMI). Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®) - četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., 2008., str. 16. i Heerkens, G. (2002.): Project management, McGraw-Hill.

1. identifikaciju, tj. početak projekta
2. formulaciju, tj. organizaciju i pripremu
3. implementaciju, tj. izvršavanje projektnih aktivnosti i
4. evaluaciju, tj. zatvaranje projekta.

Ukupno trajanje projekta ovisi o obujmu, složenosti i dinamici projektnih aktivnosti nužnih za postizanje postavljenih ciljeva, slijedom toga se i trajanje te važnost pojedine faze projektnog ciklusa razlikuje za svaki projekt. Tako će, primjerice, u životnom ciklusu projekta izgradnje nove školske dvorane proći najmanje nekoliko mjeseci od početka projekta do faze izvršavanja projektnog rada, dok će za projekt organizacije školske predstave trebati tek nekoliko tjedana.

Potreba vremenskog određenja projekta te dijeljenja projektnih aktivnosti na faze, proizašla je iz potrebe za boljim i jednostavnijim upravljanjem projektom te mogućnošću kontrole i nadzora nad projektnim aktivnostima. Životni ciklus projekta stoga predstavlja konceptualni okvir za upravljanje projektom.

Slika 27. Prikaz životnog ciklusa projekta po fazama



Izvor: prilagođeno prema Newton P. Principles of Project Management: Project Skills. www.free-management-ebooks.com, 2015., str. 32.

7.2.2. Faze životnog ciklusa projekta

FAZA IDENTIFIKACIJE: početak projekta

Početna faza projekta započinje identifikacijom određene potrebe te formulacijom prikladnog odgovora na identificiranu potrebu. U projektnoj se terminologiji definirani odgovor smatra projektnom idejom, koju se, kroz ostale faze životnog ciklusa projekta, dalje razrađuje, provodi te naposljetku realizira. Tako se, primjerice, prikladan prostor za odvijanje tjelesnog odgoja i sportskih aktivnosti u okviru obrazovne institucije može pojaviti kao potreba, a izgradnja nove školske dvorane u tom slučaju čini prikladan odgovor. Drugim riječima, pri identificiranju potrebe potrebno je definirati i mogući način na koji će se ta potreba zadovoljiti. Cilj ove faze je ispitati izvedivost i relevantnost identificirane projektne ideje. Stoga je od velike važnosti, već u početnoj fazi, postaviti dva ključna pitanja³²⁶:

Trebamo li provesti projekt?

Možemo li provesti projekt?

Prvo pitanje direktno se tiče opravdanosti ili relevantnosti projekta, a odgovor na njega direktno utječe na odluku o pokretanju projekta. Drugo pitanje odnosi se na izvedivost projekta, razmatranje dostatnosti raspoloživih resursa, a odgovori pružaju argumentaciju opravdanosti samog projekta.

Da bi se dobili realni odgovori na postavljena pitanja, potrebno je provesti analizu svih relevantnih dionika za prepoznati problem, primjerice, kod nedostatka prostora za odvijanje tjelesnog odgoja važno je razmotriti i analizirati utjecaj problema i na ostale skupine – učitelje, roditelje, društvenu zajednicu i relevantna tijela javne uprave. Dodatno je potrebno sagledati sve razine i aspekte uočenog problema s kojima se korisnici suočavaju te identificirati moguća rješenja. Tek na temelju tako prikupljenih i analiziranih podataka moguće je procijeniti institucionalnu sposobnost, tj. dobiti odgovor na drugo ključno pitanje - može li škola zaista i izgraditi školsku dvoranu?

Odgovori na navedena pitanja ključni su za daljnji razvoj projektne ideje. Nastavno na dobivene odgovore vrši se procjena projektnog prijedloga, kojom

³²⁶ Heerkens, G. (2002.): Project management, McGraw-Hill.

se utvrđuje odgovara li projekt potrebama organizacije, odnosno je li pripremljeni projektni prijedlog provediv u praksi. Ukoliko je projektni prijedlog pozitivno ocijenjen, predlaže se prelazak projekta u sljedeću fazu. Ako se procijeni da projektni prijedlog ne zadovoljava jedan ili više kriterija definiranih analizom, projektna se ideja vraća na doradu ili odbacuje kao nerelevantna ili neizvediva.

FAZA FORMULACIJE: organiziranje i priprema

Druga faza životnog ciklusa projekta je faza planiranja ili formulacije projektnih ideja. Ova faza podrazumijeva detaljnu razradu projektnog prijedloga proizašlog iz početne faze životnog ciklusa projekta. Na temelju rezultata analize razrađuju se ciljevi projekta, očekivani rezultati i aktivnosti u projektu, raspored aktivnosti, proračun projekta, ocjena održivosti projekta, ocjena rizika, ciljne skupine i krajnji korisnici, odgovornost partnerskih institucija (ako su uključene u projekt) i njihova uloga u projektu te načini nadzora, evaluacije i revizije. Finalni proizvod na kraju faze organiziranja i pripreme projekta je pripremljen projektni prijedlog spreman za financiranje i provedbu. Pitanja *Trebamo li provesti projekt?* i *Možemo li provesti projekt?* ponovno se javljaju kao relevantna, s obzirom da na kraju ove faze organizacija raspolaže detaljnijim informacijama o projektu nego u početnoj fazi projekta. Na kraju ove faze obično se traži formalno odobrenje za nastavak s projektom te prelazak u fazu izvršavanja projektnog rada.

Konkretno, faza planiranja odnosi se na detaljnu razradu prihvaćene projektnih ideja kroz nekoliko ključnih aktivnosti vezanih za definiranje i organiziranje projekta³²⁷:

- definiranje svrhe projekta i glavnih projektnih proizvoda
- određivanje projektnih ciljeva i projektnog obuhvata
- uspostavljanje projektnih organizacija (uloge, nadležnosti i odgovornosti članova projektnog tima i voditelja projekta, definiranje operativne procedure za članove tima)
- izrada strukture raščlanjenih poslova (SRP), izrada gantograma i mrežnih dijagrama

³²⁷ Prilagođeno prema: Bowen, H. K. (1996.). Project management manual. Harvard Business review i Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005.): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb.

- procjena ključnih parametara projekta
- analiza i optimizacija resursa, izrada proračuna
- procjena izvedivosti i fleksibilnosti, procjena rizika.

Drugim riječima, kod planiranja projekta izgradnje školske dvorane definiramo kakvu dvoranu želimo graditi, gdje je želimo graditi, što ćemo postići izgradnjom, tko će sudjelovati u izgradnji, s kojim zadacima i odgovornostima, tko će biti voditelj projekta, kako će projektni tim operativno funkcionirati u odnosu na svoja svakodnevna zaduženja itd. Dodatno, u fazi planiranja definiramo vremenski plan aktivnosti svih članova projektnog tima, određujemo financijsku konstrukciju projekta i definiramo sve prepoznate rizike koji bi mogli imati utjecaj na uspješno zaključenje projekta, tj. izgradnju školske dvorane. Kada se isplaniraju i definiraju sve navedene aktivnosti, slijedi dodatna procjena izvedivosti projekta. Ovaj put ta se procjena temelji na konkretnim, detaljnim i realnim informacijama, te se na temelju rezultata procjene donosi odluka o stvarnom pokretanju planiranih projektnih aktivnosti.

FAZA IMPLEMENTACIJE: izvršavanje projektnog rada

Izvršavanje projektnog rada je faza u životnom ciklusu projekta, koja obuhvaća proces izvođenja aktivnosti predviđenih projektnim prijedlogom kako bi se postigli rezultati projekta te postavljeni ciljevi. Ova faza životnog ciklusa još se naziva provedbenom ili implementacijskom fazom. Smatra se najkritičnijom za provedbu projekta, jer se tijekom ove faze dosežu najviše razine troškova te se upravlja najvećim brojem članova u projektnom timu, na operativnoj razini izvršavanja projektnih aktivnosti, što često rezultira i značajnim fizičkim i psihičkim opterećenjem članova tima i projektnog menadžera. Da bi se ova faza uspješno provela potrebno je³²⁸:

- nabaviti i rasporediti sve potrebne resurse, uključujući ljudske resurse
- provesti aktivnosti i ostvariti rezultate
- nadzirati i pregledati napredak
- revidirati operativne planove u svjetlu iskustva te
- izvješćivati o napretku.

³²⁸ Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 46.

Ova faza završava završetkom planiranih aktivnosti uz ostvarenje (potpuno ili djelomično) rezultata projekta. S obzirom da se u fazi implementacije provodi i praćenje, da bi se poduzele eventualne korektivne mjere u situacijama kada se ustvrdi odstupanje od planiranog, važno je napomenuti da praćenje uključuje sistematično promatranje i dokumentiranje svih čimbenika, aktivnosti, događaja koji su direktno povezani s projektom. S obzirom na već spomenuto opterećenje kod operativnog izvođenja projektnih aktivnosti, ova faza u sebi uključuje i upravljanje konfliktima i kriznim situacijama sa svrhom umanjenja negativnih posljedica eventualnih sukoba unutar projektnog tima.

FAZA EVALUACIJE: zatvaranje projekta

Zatvaranje projekta završna je faza u životnom ciklusu projekta. Ova faza obuhvaća niz aktivnosti potrebnih da bi se projekt priveo kraju, odnosno da bi se rezultate projekta prenijelo korisnicima na korištenje. U završnoj fazi je potrebno³²⁹:

- prenijeti sve odgovornosti na nadležne institucije/odjele
- pobrinuti se da planovi održavanja budu uspostavljeni
- pobrinuti se da relevantne vještine budu učinkovito prenijete te
- pomoći u osiguravanju zahtjeva koje postavljaju povratni troškovi.

Na primjeru izgradnje nove sportske dvorane, izgrađene za potrebe korisnika obrazovne institucije, navedeno znači ustupanje novoizgrađene dvorane na upravljanje nadležnim odjelima, izradu plana upravljanja dvoranom te obučavanje osoblja za korištenje, primjerice, nove opreme nabavljene za potrebe dvorane. Drugim riječima, završna faza je faza procjene uspješnosti projekta na temelju ostvarenja postavljenih projektnih ciljeva. Projektni ciljevi se najčešće promatraju s aspekta čimbenika uspješnosti i to³³⁰: efikasnosti, tj. razine odstupanja od proračuna i vremenskih okvira, zadovoljstva korisnika, tj. zadovoljenja potreba skupine čiji se problem pokušava riješiti projektom, poslovnog uspjeha organizacije koja je provodila projekt, tj. poboljšanja financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspjeha škole proizašlih iz projekta. U projektu izgradnje školske dvorane, efikasnost projekta može se mjeriti izvršenjem proračuna, vre-

³²⁹ Ibid.

³³⁰ Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005.): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb.

menskim okvirom izgradnje, stupnjem zadovoljstva učenika, brojem učenika koji dolaze u dvoranu, novim školskim sadržajima u dvorani i sl.

Osim što se u okviru završne faze projektnog ciklusa ocjenjuje zadovoljavanje izvorne potrebe identificirane projektnom idejom, projekt se administrativno gasi, a članovi projektnog tima prelaze na druge poslove i/ili projekte.

7.3. Alati za upravljanje projektom

Kako bi se olakšalo upravljanje projektnim ciklusom, u praksi je osmišljen cijeli niz alata i tehnika za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa projekta. Doba digitalizacije omogućilo je stvaranje i primjenu mnogih *online* rješenja za planiranje, provedbu i praćenje projekata, te upotreba dostupnih alata uvelike ovisi o preferencijama provoditelja projekta. U javnim i neprofitnim organizacijama projektni pristup se vrlo često koristi za rješavanje onih problema za koje interni resursi nisu dostatni. To se prvenstveno odnosi na financijske resurse, stoga se sve više odgojno-obrazovnih institucija okreće k alternativnim izvorima financiranja svojih projekata, i to putem raspisanih projektnih natječaja na nacionalnoj i/ili EU razini. Stoga će se u nastavku ovog poglavlja dati kratak pregled upravo onih alata koji se najčešće koriste u identifikaciji, formulaciji, implementaciji i evaluaciji takvih projekata.

PRISTUP LOGIČKE MATRICE

Pristup logičke matrice (PLM) je analitički proces i skupina alata koji se koriste kao podrška planiranju i upravljanju projektima.³³¹ Definira se kao skup međusobno povezanih koncepata koji se moraju koristiti zajedno, na dinamičan način, s ciljem izrade dobro osmišljenog projekta koji se objektivno može opisati i vrednovati.³³²

U okviru životnog ciklusa projekta PLM se koristi kao podrška upravljanju projektom kroz sve faze ciklusa³³³:

³³¹ Ibid, str. 62.

³³² Coleman G. Project planning: Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects//Project Appraisal 2:4 (1987.), str. 251.-259.

³³³ Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 62.-63.

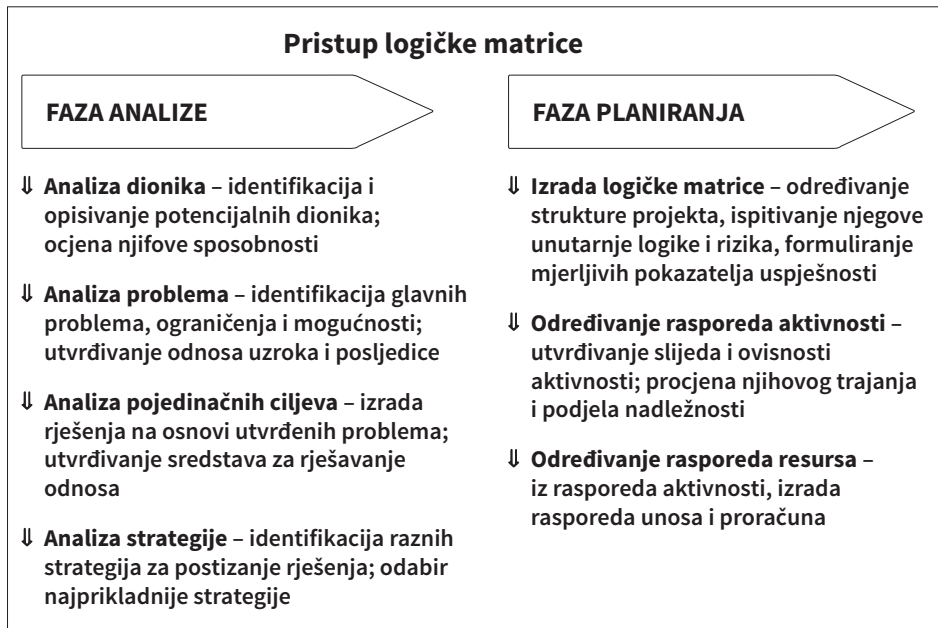
- Tijekom početne faze projekta PLM se koristi kao okvir za analizu postojećeg stanja, ocjenu opravdanosti projektne ideje, kao i utvrđivanja potencijalnih ciljeva i strategije projekta.
- Tijekom faze organiziranja i pripreme projekta, PLM podržava pripremu odgovarajućeg plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom za upravljanje rizicima i utvrđenim razinama odgovornosti upravljanja.
- Tijekom faze izvršavanja projektnog rada, odnosno provedbene faze projekta, PLM predstavlja glavni alat za operativno planiranje i praćenje rada.
- U završnoj fazi projekta PLM pruža sažet zapis onoga što je planirano (ciljeva, rezultata, pokazatelja i glavnih pretpostavki), te time pruža osnovu za ocjenu uspješnosti projekta.

Razvoj logičkog okvira projekta ima dvije glavne faze: fazu analize i fazu planiranja.

Faza analize odvija se pri samom početku životnog ciklusa projekta i obuhvaća ukupno četiri međusobno povezana analitička procesa s pripadajućim alatima: analizu dionika (uključujući preliminarnu ocjenu institucionalne sposobnosti), analizu problema, analizu ciljeva te analizu strategije. Ovu fazu ne treba promatrati kao jednostavan niz linearnih koraka, već kao proces prikupljanja podataka potrebnih za uspješnu formulaciju projekata. Pri svakom saznanju novih informacija, koje je trebalo uključiti u prethodnoj analizi, potrebno se vratiti korak unatrag i navedenu analizu upotpuniti sukladno novim saznanjima.

U drugom koraku razvoja logičkog okvira projekta (u fazi planiranja) razrađuje se i priprema logička matrica, određuju se aktivnosti, njihov vremenski raspored, potrebni resursi projekta te priprema proračun. I u ovoj fazi je potrebno uzeti u obzir nova saznanja te pregledati i revidirati prethodne korake, ukoliko se to pokaže potrebnim.

Slika 28. Pristup logičke matrice prema glavnim fazama



Izvor: Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektom ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 65.

Da bi se PLM ispravno primijenio i pri fazi analize i pri fazi planiranja, nužno je:

- *osigurati participativan pristup izradi projekta* - pri razvoju projektne ideje nužno je uključiti sve zainteresirane dionike kako bi projekt zadovoljio prave potrebe korisnika. Jedna od najčešćih pogrešaka pri izradi projekta upravo je izostavljanje važnih dionika iz procesa osmišljavanja i razrade projekta, što u krajnosti zna rezultirati neuspjehom projekta. Primjerice, pri razvoju projekta nove školske sportske dvorane izostavljene su konzultacije s nastavnicima tjelesnog odgoja i obrazovanja. Rezultat je pogrešno opremljena sportska dvorana skupocjenom sportskom opremom koja se ne koristi, dok s druge strane nije nabavljena oprema nužna za kvalitetno održavanje nastave.
- *dopuniti PLM dodatnim specifičnim analitičkim i upravljačkim alatima ovisno o potrebama projekta* - PLM je osmišljen kao pomoć pri logičkom promišljanju projekta. Alati u okviru ovog koncepta omogućuju

analizu i organizaciju dostupnih informacija na strukturiran način, međutim za kvalitetnu analizu, razradu i razvoj projekta nužno je dopuniti PLM drugim specifičnim alatima, poput SWOT i PEST analize, analize spolova, procjene utjecaja na okoliš i sl.

Analiza dionika

Analiza dionika predstavlja prvi korak u pristupu logičke matrice. Glavna premissa iza ove analize je da je u ranoj fazi izrade projekta potrebno identificirati različite interesne skupine, institucije, organizacije, pa i pojedince koji mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta. Ove interesne skupine definiraju se kao dionici u projektu.

Analiza dionika provodi se u četiri glavna koraka:

1. Prvi korak je utvrditi sve interesne skupine koje mogu imati utjecaja na projekt, odnosno na koje projekt ima utjecaj.
2. Lista dionika iz prvog koraka dijeli različite interesne skupine u nekoliko kategorija prema potrebi i specifičnim kriterijima koji se razlikuju ovisno o prirodi projekta.
3. Različite kategorije dionika detaljno se istražuju s obzirom na njihove različite interese, relativnu snagu i sposobnost za sudjelovanje (prednosti i slabosti), odnosno uloge i razmjer suradnje ili sukoba u odnosima između dionika.
4. Temeljem prikupljenih podataka, određuju se prioritetni, odnosno najvažniji dionici³³⁴ za potrebe uspješne provedbe projekta.

Za potrebe analize dionika mogu se koristiti razni alati, poput matrice analize dionika, matrice utjecaja, Vennova dijagrama, mapa odnosa između dionika i sl.

³³⁴ Temeljne odrednice projekta su ograničeno vrijeme i ograničeni resursi koje organizacija-nositelj ima za njegovu provedbu. Često s dostupnim resursima nije moguće „ispuniti svačije želje“, te se u određenom trenutku, tijekom procesa PLM-a, mora donijeti odluka koji su ciljevi projekta, odnosno čijim će se potrebama i interesima dati prioritet. U idealnim prilikama moguće je postići konsenzus između svih zainteresiranih strana uključenih u razradu projekta. S druge strane, već je bilo naglašeno kako je PLM proces učenja, te ako se tijekom kasnijih analiza pokaže da je prethodno isključen dionik koji ima značajnu ulogu za projekt, potrebno je uključiti izostavljenog dionika i revidirati rezultate dobivene analize.

Matrica analize dionika tablični je prikaz, koji sadrži prikaz svih dionika s pridruženim informacijama o njihovim osnovnim značajkama, glavnim potrebama, problemima i interesima, sposobnostima i motivaciji za sudjelovanje u projektu te mogućim mjerama za rješavanje njihovih interesa.

Slika 29. Matrica analize dionika

Dionik (ili skupina dionika)	Osnovne karakteristike	Interesi u projektu/ potrebe i problemi	Institucionalna sposobnost i motivacija za sudjelovanje	Moguće mjere za rješavanje interesa dionika

Matrica utjecaja dionika tablični je prikaz, koji omogućuje selekciju dionika na dionike koje je nužno uključiti u planiranje projekta te na dionike koje je dostatno samo informirati o projektu. Primjenom ovog alata ocjenjuje se utjecaj pojedinog dionika ili skupine dionika na projekt te utjecaj projekta na dionike. Za procjenu utjecaja koriste se ocjene od 1 do 5, pri čemu 1 označava najmanji utjecaj, a 5 veliki utjecaj.

Slika 30. Matrica utjecaja dionika

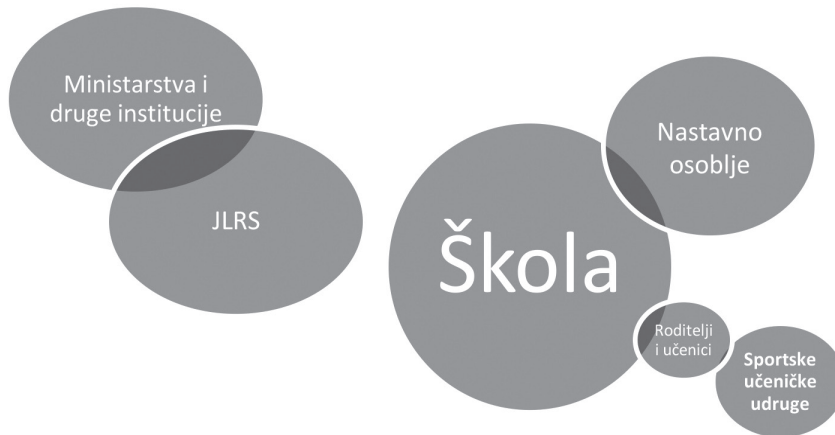
Utjecaj dionika na projekt

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Izvor: PCM Presentation used by JTS on PCM workshops, dostupno na: <http://www.cbc-cro-bih.net/hr/preuzimanje-dokumenata/programskinatjeajni-dokumenti.html>, pregledano:03.07.2016.

Vennov dijagram koristi se kao alat za analizu i prikaz odnosa između glavnih kategorija dionika. Veličinom kruga prikazuje se utjecaj svake od kategorija dionika na projekt, dok se prostorno razdvajanje koristi kao prikaz snage ili slabosti interakcija među pojedinim dionicima.

Slika 31. Primjer Vennova dijagrama



Ocjena institucionalne sposobnosti

Priprema i provedba projekta iziskuje znatna ulaganja institucija koje u projektu sudjeluju. Institucija mora imati potrebne financijske, institucionalne i tehničke kapacitete za uspješnu pripremu i provedbu projekta. Jedan od dostupnih alata za ocjenu institucionalne sposobnosti i procjenu kapaciteta institucije je SWOT analiza.

SWOT analiza koristi se za analizu unutarnjih prednosti i slabosti neke organizacije i vanjskih mogućnosti i opasnosti s kojima se ta organizacija suočava, ³³⁵kako je već opisano u poglavlju 4. ove knjige.

U projektnom pristupu radu ova analiza uobičajeno se provodi u tri glavna koraka:

³³⁵ Ibid., str. 68.

1. U prvom koraku predlažu se ideje o unutarnjim prednostima i slabostima organizacije te o vanjskim mogućnostima i opasnostima. Ideje se predlažu postupkom izlistavanja (*brainstorming*), u kojem sudjeluju predstavnici organizacije. Rezultat ovog postupka se bilježi u matricu koja se sastoji od četiri polja.
2. Na osnovu dobivenih podataka stanje se analizira te se predlažu načini na koje se prednosti analizirane organizacije mogu iskoristiti da bi se prebrodile utvrđene slabosti i iskoristile mogućnosti za smanjenje opasnosti. Temeljem ove analize moguće je generirati četiri glavna pristupa:³³⁶
 - SO (snage - prilike) - strategija kojom se upotrebljavaju snage organizacije da bi se iskoristile prilike iz okruženja.
 - ST (snage - prijetnje) - strategija predlaže korištenje snaga kako bi se izbjegle prijetnje iz okruženja.
 - WO (slabosti - prilike) - strategija koja zahtijeva nadilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike.
 - WT (slabosti - prijetnje) - obrambena strategija kojom se uglavnom želi minimizirati slabosti i izbjeći prijetnje.

Moguće su i druge kombinacije, koje je također potrebno uzeti u obzir, poput korištenja snaga organizacije - kako bi se umanjile slabosti, te korištenja prilika - kako bi se izbjegle prijetnje iz okruženja.

3. Posljednji korak predviđa odabir najpovoljnije strategije te daljnju razradu korištenjem drugih dostupnih alata za planiranje.

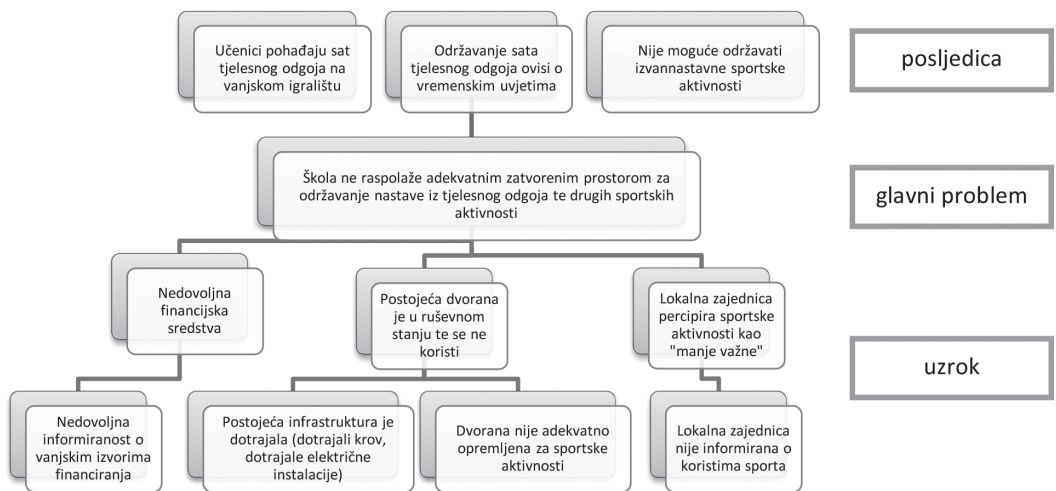
7.3.1. Analiza problema

U prethodnom je poglavlju opisano kako početna faza projekta započinje identifikacijom određenog problema ili potrebe, koja onda rezultira prikladnim odgovorom ili intervencijom (projektom) da bi se popravilo neželjeno stanje. U okviru PLM-a postojeća situacija se percipira kao „neželjeno stanje“ i detaljno se analizira kroz analizu problema. Cilj ove analize je ponuditi sažet pregled postojeće situacije kroz određivanje glavnih problema te njihovih uzročno-posljedičnih odnosa.

³³⁶ Groenendijk, L., Dopheide E. Planning and Management Tools. Enshede: The International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC), 2003., str. 46.

Postupak analize problema započinje definiranjem okvira i predmeta analize, unutar kojeg se izlistavaju svi problemi s kojima se različiti dionici projekta suočavaju. Nakon što je popis svih ključnih problema kreiran, izdvaja se središnji problem, a preostali problemi se grupiraju u hijerarhijskoj strukturi koja odražava uzročno-posljedične odnose. Navedenim se postupkom problemi te njihovi uzročno-posljedični odnosi vizualiziraju u obliku dijagrama koji se naziva problemsko stablo.

Slika 32. Primjer stabla problema



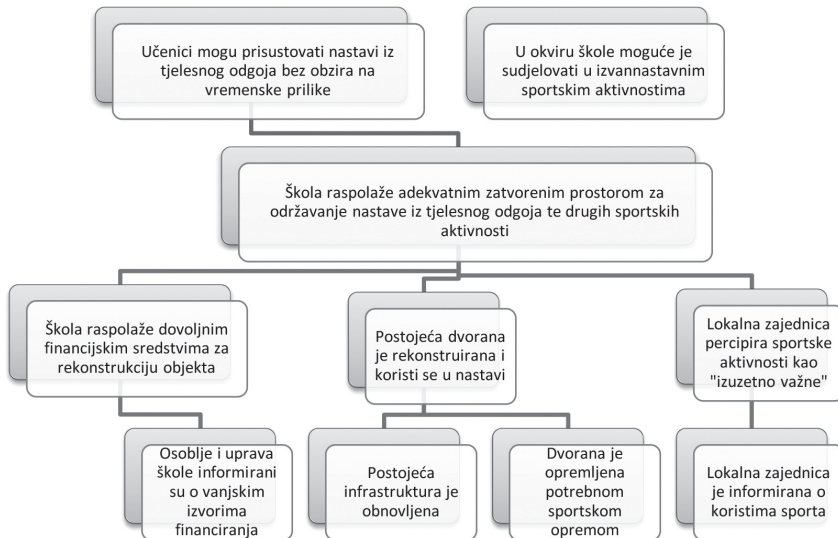
Važna karakteristika problemskog stabla je da ono prikazuje pojednostavljen prikaz stvarnosti i ne smije se komplicirati. Iako institucije često mogu identificirati veliki broj uzročno-posljedičnih odnosa prepoznatih problema, nužno je zadržati se samo na onim najvažnijim, koji su relevantni za definirani okvir i predmet analize. Pretjerano složeno problemsko stablo može biti manje korisno pri provedbi sljedećih koraka u PLM-u.

7.3.2. Analiza ciljeva

Analiza ciljeva je metodološki pristup koji se koristi za utvrđivanje glavnih ciljeva projekta te njihove hijerarhijske strukture. Provodi se na način da se negativna stanja iz problemskog stabla preformuliraju u pozitivne iskaze i

prikažu kao postignuća, odnosno ciljevi. Na primjer, problem definiran kao *lokalna zajednica percipira sportske aktivnosti kao manje važne*, formulirat će se kao *lokalna zajednica percipira sportske aktivnosti kao izuzetno važne*. Sva negativna stanja u okviru ove analize trebaju se preformulirati na način da su poželjna i realno ostvariva. Uzročno-posljedične veze iz stabla problema, u ovom stablu tumače se kao sredstvo-cilj. Kako bi stablo ciljeva bilo ispravno, postojeće hijerarhijske veze (sredstvo-cilj) potrebno je provjeriti i revidirati ukoliko se za to ukaže potreba. One ciljeve koji se pri provjeri pokažu viškom, potrebno je ukloniti, odnosno dodati nove ciljeve, ukoliko se čine relevantnima za realizaciju projekta.

Slika 33. Primjer stabla ciljeva



7.3.3. Analiza strategije

Analiza strategije obuhvaća identificiranje mogućih rješenja te odabir jedne ili više strategija koje će biti primijenjene u projektu. Tijekom analize strategije donosi se odluka koji će se ciljevi ostvarivati u okviru projekta, a koji ne.

Rezultat može biti selekcija ciljeva, sužavanje ciljeva ili program koji se sastoji od nekoliko projekata.³³⁷

Izbor jedne ili više strategija donosi se na temelju kriterija koji moraju biti dogovoreni i definirani s dionicima, a ovisno o kontekstu svakog pojedinog projekta. Mogući kriteriji su: troškovi, žurnost, dostupni resursi, društvena prihvatljivost, rodni aspekti, prednosti vremena realizacije, izvodljivost, usklađenost sa smjernicama politike razvoja itd.³³⁸

7.3.4. Logička matrica

Izrada logičke matrice finalna je faza u razvoju projekta korištenjem pristupa logičke matrice (PLM-a), te se smatra njegovim krajnjim rezultatom ili „proizvodom“. Logička matrica je sažet tabelarni prikaz projekta koji služi³³⁹:

- kvalitetnom i logičnom planiranju i formuliranju projekta
- jasnoj prezentaciji projekta (donatorima i ostalim dionicima)
- praćenju provedbe i ocjeni projekta.

Strukturu logičke matrice čine četiri stupca i četiri vodoravna retka u kojima se sažeto prikazuju ključni elementi plana projekta, odnosno: hijerarhija ciljeva projekta (opis projekta ili logika intervencije), glavni vanjski čimbenici od ključnog značaja za uspjeh projekta (pretpostavke) i način na koji će se postignuća projekta pratiti i ocjenjivati (pokazatelji i izvori provjere). Logička matrica pruža i osnovu na kojoj se utvrđuju zahtjevi za sredstvima (unos) i troškovima (proračun).³⁴⁰ Struktura logičke matrice kao i osnovne vrste informacija sadržanih u matrici prikazane su na slici 34.

³³⁷ Pavić-Rogošić L. Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice. Skrad: Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., 2012., str. 21.

³³⁸ Walsch A. Introduction to the LFA. Berlin: Reader, 2000., str. 18.

³³⁹ PCM Presentation used by JTS on PCM workshops, dostupno na: <http://www.cbc-cro-bih.net/hr/preuzimanje-dokumenata/programskinatjeajni-dokumenti.html>, pregledano 03.07.2016.

³⁴⁰ Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 62.

Slika 34. Informacije sadržane u logičkoj matrici

Opis projekta	Pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Opći cilj: široki razvojni utjecaj kojem projekt doprinosi - na nacionalnoj ili sektorskoj razini (osigurava poveznicu s kontekstom politike i/ili sektorskog programa).	Mjeri razmjer do kojeg je ostvaren doprinos općem cilju. Koristi se tijekom evaluacije. No često nije prikladno da sam projekt nastoji prikupljati ove informacije.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje (uključujući tko i kada/kako često).	
Svrha: neposredni rezultat razvoja na kraju projekta, konkretnije, očekivane koristi za ciljnu skupinu ili skupine.	Pomaže odgovoriti na pitanje 'Kako ćemo znati je li svrha postignuta?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvaliteti i vremenu.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje (uključujući tko i kada/kako često).	Pretpostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između svrhe i cilja.
Rezultati: neposredni/ materijalni rezultati (roba i usluge) koje projekt daje, a koji su u velikoj mjeri pod kontrolom menadžmenta projekta.	Pomaže u odgovoru na pitanje 'Kako ćemo znati jesu li rezultati postignuti?' Treba uključiti odgovarajuće podatke o količini, kvaliteti i vremenu.	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje (uključujući tko i kada/kako često).	Pretpostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između rezultata i svrhe.
Aktivnosti: zadaci (program rada) koje treba provesti kako bi se ostvarili planirani rezultati (nije obvezno u samoj matrici).	(ponekad je u ovom odjeljku ponuđen sažetak resursa/sredstava)	(ponekad je u ovom odjeljku ponuđen sažetak troškova/proračuna)	Pretpostavke (čimbenici izvan kontrole uprave projekta) koje mogu utjecati na vezu između aktivnosti i rezultata.

Izvor: Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 76.

Prilikom popunjavanja logičke matrice treba imati na umu da je PLM proces koji se ponavlja, te da je sve informacije, dobivene prethodnim koracima, potrebno revidirati kako u postupku izrade matrice postanu dostupne nove informacije. Stoga, iako raspored aktivnosti, analiza resursa i troškova ne mogu biti detaljno razrađeni dok se ne razmotri okvir ciljeva, pretpostavki i pokazatelja/izvora provjera, potrebno je napraviti određeni preliminarni posao na aktivnostima, resursima i troškovima, i to istovremeno s analizom svrhe projekta i rezultata. U suprotnom postoji opasnost da bi širi okvir ciljeva iznenada bio određen kao „neizvediv“ zbog praktičnih ograničenja troškova/resursa.³⁴¹ Prikaz aktivnosti, resursa i troškova sažeto je prikazan u logičkoj matrici, no da bi se projekt formulirao u cijelosti i prešao u fazu implementacije, ove je podatke potrebno detaljno razraditi kroz izradu plana aktivnosti i proračuna projekta.

7.3.5. Plan aktivnosti

Plan aktivnosti ili raspored aktivnosti je format za analiziranje i grafičko prikazivanje aktivnosti projekta.³⁴² Izrađuje se nakon završetka izrade logičke matrice i sadrži podatke o:

- planiranim aktivnostima projekta
- vremenskom okviru aktivnosti
- resursima potrebnim za izvršavanje aktivnosti te
- odgovornim institucijama, odjelima i/ili osobama.

Za potrebe prikaza logičkog slijeda utvrđenih aktivnosti, s obzirom na očekivano trajanje te postojeće međuovisnosti, koristi se Ganttova tabela ili Ganttov grafikon. Ganttova tabela je sažet tabelarni prikaz koji sadrži popis aktivnosti, njihov raspored u vremenu, te može sadržavati podatke o odgovornim osobama, kao i druge podatke, ukoliko su potrebni za organizaciju projekta. Primjer Ganttova grafikona prikazan je na slici 35.

³⁴¹ Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektним ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008.

³⁴² Ibid, str. 87.

Slika 35. Primjer Ganttova grafikona

Aktivnost	Mjesec												Odgovorna institucija/odjel/osoba
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
aktivnost 1													odjel X
aktivnost 2													odjel Y

7.3.6. Proračun projekta

Priprema proračuna projekta jedan je od njegovih najvažnijih elemenata. Danas na tržištu postoji značajan broj različitih alata koji služe za izradu proračuna i praćenje troškova projekta. Navedeni alati sadrže sve potrebne elemente proračuna: kategorije troška, detaljan popis troškova po kategoriji, jedinice mjere, broj jedinica, trošak po jedinici te iskaz ukupnog troška (slika 36).

Slika 36. Prikaz elemenata proračuna

Kategorija troška	Jedinica	Broj jedinica A	Iznos po jedinici B	Ukupan trošak (A x B)
ljudski resursi				
voditelj projekta	mjesec	24	10.000,00	240.000,00
administrativni pomoćnik	mjesec	24	8.000,00	192.000,00
putovanja				
oprema i materijali				
ostali troškovi i usluge				
radovi				
administrativni troškovi				
rezerva				

Polazišta za temeljitu pripremu proračuna jesu aktivnosti projekta. Nakon što su aktivnosti razrađene i raspoređene u projektu, za svaku pojedinu aktivnost navode se svi resursi potrebni za njezinu provedbu. Potom se svakom identi-

ficiranom resursu pridružuje odgovarajući trošak i raspoređuje u određenu, unaprijed definiranu kategoriju proračuna.

Slika 37. Proces izrade proračuna projekta



Izvor: Prilagođeno prema PCM Presentation used by JTS on PCM workshops, dostupno na: <http://www.cbc-cro-bih.net/hr/preuzimanje-dokumenata/programskinatjeajni-dokumenti.html>, pregledano: 03.07.2016.

Prilikom pripreme proračuna potrebno je obratiti pozornost na troškove konverzije, bankovnih naknada te inflaciju. Često znaju proći mjeseci pa i godine od pripreme projekta do njegove realizacije, što zna imati velikih utjecaja na proračun projekta. Kod velikih infrastrukturnih projekata te projekata koji uključuju inovacije, gdje postoji značajan rizik za pojavu nepredviđenih okolnosti, te posljedično nepredviđenih troškova, preporuča se preraspodijeliti dio financijskih sredstava u „rezervu“ (eng. *contingency reserve*).

7.3.7. Analiza rizika

Rizik se definira kao mogućnost materijalnog ili nematerijalnog gubitka ili ozljede.³⁴³ U projektnom smislu rizik predstavlja nesiguran događaj ili stanje, koje ako nastupi, ima utjecaja na barem jedan projektni cilj. Rizik može imati jedan ili više uzroka i, ukoliko nastupi, jedan ili više učinaka.³⁴⁴ Prilikom planiranja projekta potrebno je identificirati potencijalne rizike kako bi se sredstva za njihovo izbjegavanje ili ublažavanje mogla ugraditi u projektni dizajn. Na slici 38. prikazana je matrica analize rizika, koja uključuje popis svih rizika, procjenu vjerojatnosti rizika, procijenjeni utjecaj rizika na projekt, korake koje

³⁴³ Beginning Project Management, v.1.1. Creative Commons, 2012., str. 465.

³⁴⁴ Project Management Institute Inc. (PMI). Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®) - četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., 2008., str. 275.

je potrebno poduzeti da bi se smanjila mogućnost da se rizik uopće dogodi te prijedlog koraka koje je potrebno izvršiti ako do neželjene situacije ipak dođe.

Slika 38. Primjer matrice rizika

Opis rizika	Vjerojatnost (niska/ srednja/ visoka)	Utjecaj na projekt (nizak/ srednji/visok)	Mjere za sprečavanje	Mjere za saniranje
rizik 1 Izvođači radova na sportskoj dvorani nisu adekvatno izvršili popravke.	srednja	visok	U dokumentaciji javne nabave pažljivo odrediti tehničke kriterije za izbor izvođača.	naplata iz jamstva za izvršenje radova
rizik 2				
...				

Matricu rizika potrebno je napraviti pri planiranju projekta, i nikako ju se ne smije zanemariti u kasnijim fazama životnog ciklusa projekta. Kod dugotrajnijih projekata matricu rizika potrebno je redovito ažurirati kako bi se uključili novi rizici iz okruženja.

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Srednja škola kneza Branimira Benkovac³⁴⁵

Srednja škola kneza Branimira Benkovac zapošljava 45 nastavnika, koji provode 8 nastavnih programa (četverogodišnji programi: ekonomist, opća gimnazija, računalni tehničar za strojarstvo, te trogodišnji programi: automehatričar, instalater grijanja i klimatizacije, tokar, keramičar i prodavač). U 10-ogodišnjem razdoblju u školi se provodi školovanje, doškolovanje, prekvalifikacija, osposobljavanje i usavršavanje odraslih polaznika. Nastava je pril-

³⁴⁵ Ova studija slučaja napravljena je temeljem intervjua s Denisom Vidakovićem, nastavnikom stručnih predmeta u strukovnim zanimanjima automehaničar, instalater grijanja u SŠ kneza Branimira Benkovac.

gođena i izvodi se u konzultativno-instruktivnom obliku, jer na taj način pokriva potrebe lokalnog, udaljenog ruralnog te udaljenog i izoliranog otočnog stanovništva srednje Dalmacije, odakle često dolaze polaznici.

Ova škola je izabrana za primjer dobre prakse jer se trenutno u njoj provode dva projekta sufinancirana sredstvima EU fondova - modernizacija školskih kurikuluma pod nazivom „Upravljam budućnosti” i jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih „Tesla je znao”. Osoba zadužena za realizaciju ovih projekata je Denis Vidaković, nastavnik stručnih predmeta u strukovnim zanimanjima automehaničar, instalater grijanja u SŠ kneza Branimira Benkovac. Njegov poticaj za prijavu projekata počinje zbog loše opremljenosti Škole i želje da nešto promijeni. Škola je prijavila tri projekta u posljednje dvije godine, od kojih su svi pozitivno ocijenjeni, a dva su projekta sufinancirana.

Projekt „Upravljam budućnosti“, financiran iz Europskog socijalnog fonda (ESF-a), te projekt „Razvoj ljudskih potencijala“ imaju za cilj modernizaciju 5 kurikuluma iz redovnog školovanja u Srednjoj školi u Benkovcu te 1 kurikuluma u Tehničkoj školi u Vukovaru. Cilj djelovanja Srednje škole kneza Branimira Benkovac i Tehničke škole Nikola Tesla Vukovar je obrazovati i osposobiti kvalitetan stručni kadar koji će prihvaćanjem koncepta kontinuiranog usavršavanja, u skladu s razvojem tehnologija te svojim praktičnim znanjima i vještinama, doprinijeti razvoju društva i gospodarstva, ali i vlastitom razvoju, spremno se suočavajući s izazovima svakodnevice i poslovnog svijeta. Opći ciljevi projekta su:

- unaprijediti povezanost obrazovnog sustava i gospodarstva
- pripremati učenike za tržište rada kroz moderniziran kurikulum i suvremeno opremljene edukacijske centre
- smanjiti porast nezaposlenosti radno sposobnog stanovništva
- aktivno sudjelovanje u razvoju strategija obrazovanja i usavršavanja.

Specifični ciljevi projekta su:

- prilagoditi programe potrebama tržišta rada
- trajno pratiti i razvijati obrazovni plan i program
- razviti standardizirana strukovna znanja u skladu s preporukama Europske komisije vezana uz strukovne kurikulume
- uvođenje ISO 9001:2008 certifikata u škole.³⁴⁶

³⁴⁶ Preuzeto s: <http://upravljamobuducnosti.com/> pregledano: 15.07.2016., više o projektu na: <http://upravljamobuducnosti.com/>, pregledano: 15.07.2016.

Projekt „Tesla je znao“, vrijednosti 1.493.811,40 kn, sufinanciran je iz sredstava ESF-a „Jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih - faza II.“ U okviru njega Srednja škola Kneza Branimira, u partnerstvu s tvornicom LTH Metalni lijev d.o.o. te Centrom Stjepan Matičević, jedinicom Sveučilišta u Zadru, planira kroz projekt urediti tri standarda zanimanja i tri standarda kvalifikacija: CNC operatera, CNC ljevača i alatničara, s ciljem osiguranja bolje kvalitete stečenih kvalifikacija te njihove usklađenosti s potrebama na tržištu rada. Kurikulumi predmetnih zanimanja će biti modernizirani u skladu s ishodima učenja HKO-a. Uključeni nastavnici će proći usavršavanje s ciljem unapređenja stručnih kompetencija u obrazovanju odraslih. Aktivnostima projekta planira se razviti suradnja s tvornicom LTH Metalni lijev d.o.o., jednom od vodećih izvoznika u Zadarskoj županiji, koja zapošljava preko 320 djelatnika, svakodnevno radi na uvođenju novih proizvodnih trendova, te joj za potrebe istih treba i stručno educiran kadar, s naglaskom na zanimanjima koja su predmetom ovog projekta. U tvornici će se provoditi praktična nastava, budući da zadovoljava tehničke uvjete za provođenje. Osim što je LTH tvornica lokacijski najbliža Školi, suradnja s LTH tvornicom ujedno je i motivacijski faktor za skupinu polaznika, ali i testni sustav za kvalitetu stvorenog obrazovanja. S obzirom na to da je Škola glavni lokalni dionik i ponuditelj znanja relevantnog za tvornicu LTH, logično je da će se ovakva suradnja nastaviti i nakon završetka provedbe projekta. Osim tvornice, u projekt će biti uključen i Centar Stjepan Matičević, jedinica Sveučilišta u Zadru, koja okuplja znanstvenike i stručnjake koji desetljećima inicijalno obrazuju i trajno profesionalno usavršavaju nastavnike općih i strukovnih predmeta, bave se nacionalnim kurikulumom, kurikulumskim planiranjem i programiranjem, vrednovanjem i samovrednovanjem. U Centru rade i surađuju djelatnici usavršavani u europskim zemljama. Svi su sudjelovali, bilo kao voditelji ili istraživači, u nacionalnim i EU znanstveno-istraživačkim i stručnim projektima koji su posvećeni navedenim područjima. Na projektu će 5 stručnjaka iz Centra raditi na utvrđivanju zajedničkih elemenata standarda zanimanja i standarda kvalifikacija koji se razvijaju. Oni će svojom kvalitetom i iskustvom omogućiti izradu standarda zanimanja i kvalifikacija te kurikuluma u suradnji sa Srednjom školom kneza Branimira i poslodavcima.

Za dobar projekt u startu je potrebna dobra ideja. Kako doći do ideje? Iz svakodnevnih događaja. Zašto prijavljivati projekte? Jer je to izazov. Svaki posao nakon nekog vremena postane pomalo zamoran i jednoličan. Kroz sudjelovanje na projektima stvara se nešto novo i to donosi dobar osjećaj.

Kada je riječ o školi, onda je potrebna i podrška ravnatelja škole, koja je u ovoj Školi bila iznimna. Ravnatelj Josip Pernar dao je svesrdnu podršku ovoj pro-

jektnoj orijentaciji koja je za cilj imala modernizaciju škole. Osim ravnatelja, u samim začetcima podršku prijavama na projekte daje i nekoliko djelatnika škole, kao računovođe, tajnice i voditeljice obrazovanja odraslih. Oni su i dalje kostur i preduvjet uspjeha. Također, i neki od profesora su se priključili. Neki su bili jako skeptični, osobito u početku. Međutim kako se projekt pokretao, svi su se polako priključivali.

Samu provedbu projekta u Školi podijelili su u nekoliko faza:

1. potreba za realizacijom projektne ideje koja je u ponudi nekog fonda
2. kvalitetna ideja koja je kompatibilna s ponudom fonda
3. odabir tima i partnera
4. izrada tekstualnog dijela prijave (suradnja s agencijom)
5. izrada financijskog kostura
6. popunjavanje aplikacije koja uključuje puno administrativnog rada
7. razne faze ocjene projekta s nadopunom i pojašnjenjima prema ASOO-u
8. dobivanje ugovora
9. izrada plana i promjene u planu
10. realizacija pojedinih stavki iz ugovora
11. administracija svega što je odrađeno
12. izvještavanje prema ASOO-u, ZNS-u 1, 2, 3 i 4.

Svaka od ovih faza je zahtjevna, ali kao jedna od najzahtjevnijih ističe se izrada financijskog kostura projekta koji u sebe uključuje osiguravanje sredstava za sufinanciranje. Sufinanciranje ovih projekata, nakon dugih i teških pregovora, osigurali su kroz pozajmicu osnivača - Zadarske županije. Kako je voditelj projekta u ovim projektima Škola, kao probleme kod provedbe ističu i koordinaciju s partnerima. U prijašnjim projektima u kojima je Škola sudjelovala kao suradnik, problemi oko koordinacije partnera nisu bili vezani direktno na njih. Stoga je preporuka za škole uvijek započeti kao suradnik na projektu, a potom, nakon stečenog iskustva, krenuti u samostalnu prijavu i provođenje projekta kao njegov voditelj.

Srednja škola kneza Branimira za apliciranje je, uz vlastite kadrove, angažirala i konzultante koji su im pomogli kod prijave na poziv i popunjavanja aplikacijskih formi.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Cleland, D. I.; Ireland, L. R. (2002.): Project Management – Strategic Design and Implementation 4th ed., McGraw-Hill, New York.
- Turner, R. (2016.): Gower handbook of project management, Gower publishing, Hampshire.
- Newell, M. W.; Grashina, M. N. (2003.): The Project Management Question and Answer Book, AMACOM, New York.
- Kerzner, H. R. (2013.): Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, John Wiley & Sons, New Jersey.

PITANJA

1. Koje su osnovne odrednice i koristi projektnog pristupa u radu?
2. Od kojih se faza sastoji životni ciklus projekta?
3. Pojasnite faze životnog ciklusa projekta na konkretnom primjeru.
4. Koje su ključne aktivnosti u fazi planiranja projekta?
5. Navedite osnovne pretpostavke uspješnosti faze implementacije projekta.
6. Koje se aktivnosti provode u fazi zatvaranja projekta?
7. Navedite i pojasnite popularne alate za upravljanje projektom. Koje od njih biste mogli koristiti u svom radu i zašto?

LITERATURA

1. Baars W. Project Management Handbook, v.1.1. Haag: DANS – Dana Archiving and Network Services, 2006.
2. Beginning Project Management, v.1.1. Creative Commons, 2012.
3. Coleman G. Project planning: Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects// Project Appraisal 2:4 (1987.), str. 251.-259.
4. Europska komisija. Načini pružanja pomoći: Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008.

5. Groenendijk, L., Dopheide E. Planning and Management Tools. Enshede: The International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC), 2003.
6. Heerkens G. R. Project Management. The McGraw-Hill companies Inc., 2002.
7. Logical Framework Analysis//Guidance Notes No. 4. London: BOND Networking for International Development, 2003.
8. Newton P. Principles of Project Management: Project Skills. www.free-management-ebooks.com, 2015.
9. Pavić-Rogošić L. Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice. Skrad: Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., 2012.
10. PCM Presentation used by JTS on PCM workshops, dostupno na: <http://www.cbc-cro-bih.net/hr/preuzimanje-dokumenata/programskinatjeajni-dokumenti.html>, pregledano: 03.07.2016.
11. Petersen C. The Practical Guide to Project Management. bookboon.com, 2016.
12. Project Management Institute Inc. (PMI). Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®) - četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., 2008.
13. Walsch A. Introduction to the LFA. Berlin: Reader, 2000.
14. Williams M. The Principles of Project Management. SitePoint Pty. Ltd., 2008.



Marina Čačija, 6. r., OŠ Sućidar, Split

8. UPRAVLJANJE INKLUZIVNIM RAZREDOM

Sanja Bilač, Ivana Toussaint, Goran Džingalašević

8.1. Temeljne odrednice inkluzivne odgojno-obrazovne prakse

8.1.1. Pojam, problemi i izazovi

Pojam inkluzija ili uključivanje koristi se, osim u području odgoja i obrazovanja, i u širem socijalnom i/ili društvenom kontekstu. Povezuje se s pripadnošću zajednici – grupi prijatelja, školskoj zajednici ili susjedstvu³⁴⁷, filozofijom življenja u suvremenom društvu koje *vrednuje različitosti i prevladava prepreke*³⁴⁸ i koja pokazuje kako se nosimo s različitostima.³⁴⁹

U odgoju i obrazovanju inkluzija se odnosi na uključivanje i odgovaranje na individualne potrebe sve djece, bez obzira na njihove sposobnosti, socijalni i ekonomski kontekst te porijeklo.³⁵⁰ U školskoj se praksi inkluzija često koristi kao sinonim za integraciju. Posljedica toga je prilagođavanje djece školskom odgojno-obrazovnom kontekstu, umjesto uključivanja djece i odgovaranja na njihove individualne potrebe. Tako inkluzija podrazumijeva samo korištenje pojma, ali do promjene pristupa najčešće nije niti došlo. Jer, integracija se odnosi na „dodavanje“ (u ovom primjeru integraciju učenika) postojećoj cjelini (u ovom primjeru odgojno-obrazovnom sustavu), a inkluzija „uključenost, obuhvaćenost“ (u ovom primjeru uključivanje učenika u odgojno-obrazovni sustav). Ako učenika treba „dodati“ odgojno-obrazovnom sustavu, to znači da nešto s njim nije u redu, pa ga treba mijenjati i prilagoditi kako bi se uklopio. Suprotno tome, odgojno-obrazovna inkluzija podrazumijeva mijenjanje i prilagođava-

³⁴⁷ Allen, K. E.; Schwartz, I. S. (2001.): *The Exceptional Child: Inclusion in Early Childhood Education*, Albany, NY, Delmar.

³⁴⁸ Topping, K.; (2012.): *Conceptions of inclusion: Widening ideas, What works in inclusion*, 9-19., str. 9.

³⁴⁹ Forest, M.; Pearpoint, J. (1992.): *Putting All Kids on the MAP*, *Educational Leadership*, 50(2), 26-31.

³⁵⁰ Karagiannis, A.; Stainback, W.; Stainback, S. (2000.): *Rationale for Inclusive Schooling*, u Stainback, W.; Stainback, S. (Eds.). *Inclusion: A Guide for Educators*, Brookes Publishing, Baltimore.

nje odgojno-obrazovnog sustava (razreda, škole) kako bi se mogle zadovoljiti individualne potrebe svih učenika. Odgojno-obrazovna inkluzija više gleda na odgojno-obrazovni sustav kao problem nego na učenika kao problem.³⁵¹

U razvijanju inkluzije, osim odgojno-obrazovnih djelatnika, važan resurs predstavljaju učenici, tj. djeca i mladi, koji se odgajaju i odrastaju u inkluzivnom okruženju. Kako oni razumiju inkluziju? U razgovoru s djecom 1. razreda osnovne škole, o tome što znači biti osoba s posebnim potrebama³⁵², kroz njihov način razumijevanja riječi „potreba“ shvatili smo kako oni lako i jednostavno razumiju filozofiju inkluzije, za razliku od odraslih, koji se često bave tek integriranjem djece s posebnim potrebama u odgojno-obrazovni proces.

Jedan je dječak prvi rekao: „Moj brat ima posebne potrebe. Svi smo različiti. To prvo treba shvatiti.“ A onda je brzo dodao: „On je naša najveća maza.“ I druga su djeca imala slična iskustva. „Moj je djed osoba s posebnim potrebama, a ja ga najviše trebam“, ohrabrila se jedna djevojčica. Djeca su svjedočila ne samo o mnogobrojnim osobnim iskustvima već i objasnila kako „posebne potrebe“ ne doživljavaju kao različitost. „Potrebu“ razumiju kao osnovu za razvijanje odnosa, jer „svi imamo potrebu jedni za drugima“. „Potreba“ ih, smatraju, još snažnije povezuje i omogućuje bolje međusobno razumijevanje.

Unatoč načelnom prihvaćanju međunarodnih standarda za razvijanje inkluzije i opredjeljenosti obrazovnih politika za njezin razvoj, općenito se nedovoljno artikulira i argumentira važnost inkluzije te njezin potencijalni utjecaj na kvalitetu cjelokupnog procesa odgoja i obrazovanja na svim razinama. Dodatni argument za to vidljiv je i u velikom jazu između teorije i školske inkluzivne odgojno-obrazovne prakse, te posljedično vrlo malom broju konkretnih primjera uvođenja pozitivnih i inovativnih pristupa u praksu, što je djelomično rezultat i generalno tradicionalnoga pristupa poučavanju u odgojno-obrazovnom sustavu.

³⁵¹ Cerić, H. (2004.): Definiranje inkluzivnog obrazovanja, *Naša škola*, 50, 29, 87-95.

³⁵² „Prema strategijskomu razvojnomu dokumentu o odgoju i obrazovanju (Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010.) i Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008.), među učenike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama, ubrajamo učenike s teškoćama različite pojavnosti i stupnja oštećenja te darovite.“ Nacionalni okvirni kurikulum (2010.) str. 201., dostupno na: http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf, pregledano 11. 7. 2016.

Stoga je, s aspekta inkluzije, sasvim jasna i razumljiva potreba za primjenom pristupa usmjerenih na dijete, ali i potreba učinkovitijih oblika upravljanja razredom i školom.

Ako se navedeni problem promatra još dublje, s aspekta inkluzije djece s teškoćama u razvoju, proces je moguće dodatno problematizirati u pokušaju traženja odgovora na pitanje: predstavlja li inkluzija problem ili izazov?

U praksi je uključivanje djece s teškoćama u redovne škole često težak i naporan (i nažalost neizvjestan) put za roditelje i djecu. Upisom u redovnu školu problem ne završava, već upravo obrnuto – i dalje egzistira, a često i eskalira tijekom njihova školovanja. Mogući razlozi za to dijelom su i u neodgovarajućim metodama i alatima upravljanja inkluzivnim razredom. Najčešće pogreške ili prepreke za uspješno upravljanje inkluzivnim razredom su:

- integriranje učenika u razred (u školskoj praksi) bez pokušaja inkluzije
- praćenje učinkovitosti plana i programa za djecu s teškoćama provodi se „na papiru“, dok se u stvarnoj školskoj praksi najčešće provode programi jednaki svim drugim učenicima
- u praksi izostaje diferencirano poučavanje, poticajan i primjeren obrazovni kontekst
- ne planira se (time i ne provodi) timski rad i učinkovita potpora djetetu i obitelji.

Istodobno, problemi s inkluzijom u školskoj praksi značajno se povećavaju u predmetnoj u odnosu na razrednu nastavu. Prelazak u predmetnu nastavu otvara brojna pitanja i probleme koji iziskuju brza, učinkovita i kvalitetna rješenja, a čiji izostanak može dodatno ugroziti daljnje školovanje učenika s teškoćama, negativno utjecati na njegovu obitelj, razvijanje inkluzivne odgojno-obrazovne prakse.

Iskustva iz prakse potvrđuju se i u rezultatima provedenih znanstvenih studija. U hrvatskim se školama ukazuje na lošu socijalizaciju učenika s posebnim potrebama u razrednim sredinama.³⁵³ Ukazuje se i na nedovoljno razvijenu svijest odgojno-obrazovnih djelatnika o važnosti inkluzije te izostanak odgovornosti za kvalitetno školovanje sve djece bez obzira na njihove sposobnosti.

³⁵³ Špelić, A.; Zuliani, Đ.; Krizmanić, M. (2009.): Socijalizacija učenika s posebnim potrebama u razrednim sredinama, u Kadum V. (ur.) (2009.): Monografija međunarodnog znanstvenog i stručnog skupa Dani Mate Demarina, Škola po mjeri, Pula i Medulin, 24.-25. 4. 2009, 175.-195.

Izostaje kontinuirana i učinkovita edukacija učitelja u cijeloj odgojno-obrazovnoj vertikali (razredna i predmetna nastava), rad na osvještavanju stavova, uvjerenja, i razumijevanja njihove implikacije na školsku praksu. Kod upravljanja inkluzivnim razredom često je vidljiv nedostatak primjerenih didaktičkih materijala (razvojno primjerenih djetetu), a najveći naglasak potrebno je staviti na problem nepostojanja učinkovitog partnerskog odnosa s roditeljima. U konačnici, izostaje poticanje razvoja novih, inovativnih, i valoriziranje postojećih, pozitivnih primjera kvalitetne prakse.

Studije slučaja o inkluzivnoj praksi u 15 europskih zemalja³⁵⁴ pokazuju značajnu prisutnost inkluzivnih razreda u odgojno-obrazovnoj praksi u cijeloj Europi. Bavljenje razlikama ili različitostima u razredu ističe se kao jedan od ključnih problema upravljanja. Istodobno, naglašena je uloga učitelja u upravljanju inkluzivnim razredom. Naime, bez obzira na pozitivne zakone, strategijsko određenje zajednice i stvaranje percepcije u javnosti o važnosti inkluzije u stvarnosti inkluzija u odgojno-obrazovnom procesu uvelike ovisi o stavovima učitelja, njihovoj sposobnosti za poboljšanje socijalnoga okruženja i spremnosti za učinkovito bavljenje inkluzijom.³⁵⁵ Zašto je stav učitelja važan? Analiza rezultata istraživanja o stavovima učitelja³⁵⁶ ukazuje na osnovne probleme i prepreke u uspješnom upravljanju inkluzivnim razredom. Tako se, primjerice, sami učitelji ne osjećaju kompetentno i sigurno u poučavanju učenika s teškoćama u razvoju,³⁵⁷ što rezultira i njihovom pasivnošću i izbjegavanjem upravljanja inkluzivnim razredom. Dodatan problem predstavlja veliki utjecaj pretežito negativnih ili neodlučnih stavova učitelja o inkluzivnom obrazovanju i uključivanju učenika s teškoćama u razvoju u redovite odgojno-obrazovne procese. To implicira razvijanje barijera i prema procesu inkluzije.³⁵⁸ S druge strane, ukoliko učitelji imaju pozitivne stavove prema djeci s teškoćama u razvoju, njihovo uključivanje u odgojno-obrazov-

³⁵⁴ C. J. Meijer (Ed.) (2003.): Special needs education in Europe: Thematic publication, European Agency for Development in Special Needs Education, str. 4., dostupno na: https://www.european-agency.org/sites/default/files/inclusive-education-and-classroom-practices_iecp-en.pdf, pregledano 3. 7. 2016.

³⁵⁵ Jordan, A.; Schwartz, E.; McGhie-Richmond, D. (2009.): Preparing teachers for inclusive classrooms, *Teaching and teacher education*, 25(4), 535.-542. i Topping, K.; (2012.): Conceptions of inclusion: Widening ideas, *What works in inclusion*, 9.-19.

³⁵⁶ De Boer, A.; Pijl, S. J.; Minnaert, A. (2011.): Regular primary schoolteachers' attitudes towards inclusive education: A review of the literature, *International Journal of Inclusive Education*, 15(3), 331.-353.

³⁵⁷ Ibid.

³⁵⁸ Ibid.

ni proces bit će uspješnije³⁵⁹, dok će prihvaćanje učenika s teškoćama od strane vršnjaka biti znatno olakšano.³⁶⁰ Stoga je potrebno naglasiti kako je potrebno promijeniti stavove učitelja o inkluzivnom obrazovanju jer promjena njihovih stavova može rezultirati značajnim pomacima u razvijanju pozitivne inkluzivne odgojno-obrazovne prakse.³⁶¹ Uz navedeno, upravljanje inkluzivnim razredom potrebno je sagledati i s aspekta višestrukih dionika u kojem jedan razred djeluje. Tako je za uspješnu inkluziju potrebno koristiti strategiju suradnje s:

- *roditeljima* - koji često imaju neprocjenjiva znanja i iskustva kojima se može uspješno potaknuti proces inkluzije.³⁶² Njihova se uloga percipira katalizatorom uvođenja promjena i pozitivnih primjera u odgojno-obrazovni proces.
- *pomoćnicima u nastavi* - koji profesionalnim uslugama pružaju podršku učiteljima i potporu učenicima s posebnim obrazovnim potrebama.³⁶³ Njihova se uloga percipira ključnom za učinkovito uključivanje učenika s posebnim potrebama u redovnim razredima.

8.1.2. Ključni čimbenici razvoja inkluzivne odgojno-obrazovne prakse³⁶⁴

S obzirom na značenje koncepta inkluzije, koji se temelji na općeprihvaćenom pravu djeteta na različito učenje, razumljivo je kako bi i u školskoj praksi te razlike morale biti vidljive. Činjenica je kako su u nekim školama učitelji i/ili vodstvo škole uspjeli razviti pozitivna iskustva u razvijanju inkluzivne odgoj-

³⁵⁹ Topping, K.; (2012.): Conceptions of inclusion: Widening ideas, What works in inclusion, 9.-19.

³⁶⁰ Konza, D. (2008.): Inclusion of students with disabilities in new times: Responding to the challenge. u Kell, P.; Vialle, W.; Konza, D.; Vogl, G (eds) (2008.): Learning and the learner: exploring learning for new times, University of Wollongong, New South Wales, Australia.

³⁶¹ Campbell, J.; Gilmore, L.; Cuskelly, M. (2003.): Changing student teachers' attitudes towards disability and inclusion, Journal of Intellectual and Developmental Disability, 28(4), 369.-379.

³⁶² Bennett, T.; Deluca, D.; Bruns, D. (1997.): Putting inclusion into practice: Perspectives of teachers and parents. Exceptional Children, 64(1), 115.-131.; Cross, A. F.; Traub, E. K.; Hutter-Pishgahi, L.; Shelton, G. (2004.): Elements of successful inclusion for children with significant disabilities, Topics in Early Childhood Special Education, 24(3), 169.-183.; Hunt, P.; Goetz, L. (1997.): Research on inclusive educational programs, practices, and outcomes for students with severe disabilities, The Journal of Special Education, 31(1), 3.-29.

³⁶³ Groom, B.; Rose, R. (2005.): Supporting the inclusion of pupils with social, emotional and behavioural difficulties in the primary school: the role of teaching assistants, Journal of Research in Special Educational Needs, 5(1), 20.-30.

³⁶⁴ Više o inkluzivnom odgoju i obrazovanju dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/756708.INKLUZIVNI_ODGOJ_I_OBRAZOVANJE_DUGA_2015.pdf, pregledano 10. 7. 2016.

no-obrazovne prakse. Oni različitost doživljavaju kao izazov i priliku za zajednički rast. Razumiju kako upravljati resursima s ciljem postizanja učinkovitosti i kvalitete. Ne samo da prihvaćaju promjenu pristupa i otkrivaju učinkovita rješenja kako poučavati s različitostima već takva iskustva koriste kao resurs za profesionalan razvoj i razvijanje kvalitete škole.

Što je važno za razvijanje inkluzivne školske prakse?

- Razvijanje inkluzivnog odgojno-obrazovnog konteksta implicira veću **brigu o kvaliteti školske prakse**.³⁶⁵ Ističe se važnost odgojno-obrazovnog konteksta u kojem dijete uči, vrsti i kvaliteti nastave koju dobiva.³⁶⁶ Ako učenik s teškoćama pasivno promatra odvijanje odgojno-obrazovnog procesa, ne sudjeluje aktivno u učenju i razrednim aktivnostima, igri, interakcijama, jasno je da je riječ o okruženju koje ne podupire razvoj inkluzije. No posljedice mogu biti vrlo ozbiljne, jer učenik s teškoćama u takvom okruženju može zaostajati u postignućima, kako u obrazovnim, tako i u socio-emocionalnom razvoju, što u konačnici može utjecati na nepovoljno donošenje odluka o njegovu daljnjem obliku školovanja, a time i cjelokupnom životu. Učitelji koji uspješno razvijaju inkluzivnu praksu, ističu da je dolazak učenika s teškoćama u njihov razred značajno utjecao na njihovo osvještavanje „uniformiranosti odgojno-obrazovnog konteksta“ u svome razredu, a nakon uvođenja promjena u pristupu upravljanja, rezultirao stvaranjem zajednice koja je dobila svoju osobnost, prepoznatljivost, sinergijski učinak.
- Upozorava se da škole u naglašavanju stjecanja obrazovnih postignuća zanemaruju aktivnosti koje potiču **socijalno-emocionalni razvoj učenika** s teškoćama.³⁶⁷ Razumijevanje socio-emocionalnih vještina koje bi djeca trebala imati te identificiranje vještina koje je potrebno razvijati, važan su preduvjet za kreiranje aktivnosti koje potiču socijalno-emocionalni razvoj. Važno je razumjeti da će se socio-emocionalni razvoj događati djelovanjem, akcijama, u okruženju za učenje, kroz igru, dijeljenjem iskustva, promatranjem drugih, i to najviše vršnjaka, prijatelja koji predstavljaju model učenja. Školski prijatelji često su

³⁶⁵ Westwood, P. S. (2004.): Learning and learning difficulties: A handbook for teachers, Camberwell, VIC: Australian Council for Educational Research.

³⁶⁶ Mittler, P. (2012.): Working towards inclusive education: Social contexts, Routledge, New York.

³⁶⁷ Cambra, C.; Silvestre, N. (2003.): Students with special educational needs in the inclusive classroom: Social integration and self-concept, European Journal of Special Needs Education, 18(2), 197.-208.

jedini prijatelji koje učenici s teškoćama imaju, a školske aktivnosti često jedine aktivnosti kojima se bave izvan roditeljskog doma. Učenici s teškoćama trebaju dodatnu potporu i učinkovite strategije s obzirom na teškoću, razvojna i druga kašnjenja koja utječu na njihov socio-emocionalni razvoj.³⁶⁸ To podrazumijeva kreiranje individualiziranog plana i programa socio-emocionalnog razvoja, što implicira promjene u razrednom planu i programu, aktivnostima i dnevnim rutinama te intenzivan rad s obitelji radi postizanja učinkovitosti. Praksa pokazuje kako postignuća u području socio-emocionalnih kompetencija učenika s teškoćama značajno utječu na poboljšanje obrazovnih postignuća. Razvijanjem vještina o tome kako komunicirati s drugima, voditi brigu o školskim zadacima, rješavati problem, uživati u druženju i učenju u školi, biti samostaliji, primjećivati i razumjeti svoja i tuđa raspoloženja, tražiti pomoć, koristiti izbor, poštivati dogovorena pravila, upravljati svojim ponašanjem, učiti dijeljenjem i suradnjom, utjecat će na osjećaj uključenosti i prihvaćenosti u svojoj sredini, a u konačnici i uspješnosti.

- Razvijanje inkluzivne prakse podrazumijeva odstupanje od organizacijskog modela tradicionalne škole, u kojoj se podrška inkluzivnoj praksi temelji na jednosmjernoj podršci te ukazuje na **timski rad iz više izvora** kao što su, primjerice, različiti stručnjaci i konzultanti³⁶⁹, roditelji, pomoćnici u nastavi. Timski rad predstavlja ključ uspjeha, omogućuje stabilan rad i razvoj. U praksi se često događa da učitelj u svojim nastojanjima za boljim i kreativnijim rješenjima ostaje usamljen, ili zbog nedostatka potpore odustaje. Timskim se radom zajednički dogovaraju ciljevi, kreiraju planovi, prate i vrednuju proces i postignuća, postižu i slave željeni rezultati.
- Uspješni praktičari ističu važnost **refleksivnog pristupa upravljanju razredom**. Refleksivni pristup omogućuje kontinuirano kritičko propitivanje i evaluaciju prakse iz različitih perspektiva - „vidljivost“ i „uvažavanje“ različitih uloga - roditelja, psihologa, pomoćnika u nastavi, osoba koje su direktno uključene u koncept razvoja inkluzije u razredu i uvođenje pozitivnih promjena. Oni su direktno uključeni u proces i

³⁶⁸ Više na: <https://www.virtuallabschool.org/school-age/social-emotional/lesson-4&prev=search>, pregledano 27. 7. 2016.

³⁶⁹ York, J.; Giangreco, M. F.; Vandercook, T.; Macdonald, C. (1992.): Integrating support personnel in the inclusive classroom, Curriculum considerations in inclusive classrooms: Facilitating learning for all students, 101.-116.

izvršno poznaju organizaciju, potrebe, razumiju gdje se mogu uvoditi poboljšanja i promjene. Refleksivan pristup upravljanju istodobno otvara perspektive za zajedničko učenje, dijeljenje iskustva i znanja, promjenu razmišljanja, transformaciju ponašanja, kontinuiran profesionalni razvoj, postaje najbolja edukacija učitelju.

U inkluzivnom razredu učenici s teškoćama i učenici bez teškoća zajedno napreduju, razvijaju se, druže i uče. Da bi se ostvarili ti ciljevi, postoji nekoliko ključnih aspekata koji stvaraju mogućnosti za razvijanje pozitivne prakse³⁷⁰:

- **dostupnost** - što se odnosi na mogućnost korištenja primjerenih materijala za rad i učenje. S obzirom na različite obrazovne potrebe djece nužno je korištenje različitih nastavnih strategija i njihovo modificiranje kako bi se prilagodile individualnim potrebama, raznolike i zanimljive razredne aktivnosti, posebno one u kojima učenik može pokazati svoje jake strane. Učenik s teškoćama u takvim će se okolnostima osjećati sigurno jer ima potporu.
- **mogućnost izbora** - koja se ostvaruje, primjerice, primjenom različitih stilova učenja u razredu. Korištenjem jakih strana učenika s teškoćama stvaraju se prilike u kojima će se moći predstaviti razredu u "najboljem svjetlu". Također, ako učenik ima priliku za izbor aktivnosti, dobit će i priliku za aktivno sudjelovanje, a ne pasivno promatranje odgojno-obrazovnog procesa. Učenik s teškoćama će ostvarivati i razvijati interakcije ako ima mogućnost izbora oblika rada, od samostalnog do rada u paru, s malom grupom, pomoćnikom, roditeljem, razrednim pomagačima, volonterima.
- **fleksibilnost** u razredu - koja podrazumijeva prilagođavanje dnevnih aktivnosti, dinamike i tempa rada, strategija poučavanja. Fleksibilnost omogućuje promjenu aktivnosti, prilagođavanje razine zadataka, vremena. Dobar primjer koji omogućuje fleksibilnost dnevnih aktivnosti, je planiranje i korištenje vremena za *time-out*, vremena kada učenik s teškoćama može uzeti pauzu, otići iz učionice, opustiti se, osamiti, igrati.
- **odgovornost** - razvija se, primjerice, obavljanjem različitih uloga u razredu, poštovanjem dogovorenih pravila, vremena za rad, upravljanjem vlastitim ponašanjem.

³⁷⁰ Primjer iz pozitivne školske prakse dostupan na: <http://www.korakpokrak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 1. 8. 2016.

- **strukturirano i predvidivo razredno okruženje** - koje podrazumijeva okruženje u kojem učenik s teškoćama može zadovoljiti svoje individualne potrebe, u kojem su stvorene mogućnosti za različite modifikacije.
- **uvođenje promjena i poboljšanja** na temelju praćenja, evaluacije i refleksije u timu, koja uključuje sve osobe direktno uključene u inkluzivni razred (učitelj, roditelj, psiholog, pomoćnik u nastavi, ostali učitelji i stručnjaci).

8.2. Koncept upravljanja inkluzivnim razredom

U provođenju inkluzivne odgojno-obrazovne prakse ključnim osobama smatraju se učitelji.³⁷¹ Jasno je da su za inkluziju važni pozitivni stavovi učitelja, edukacija, osiguravanje potpore, ali i znati kako upravljati. Kako organizirati život i rad u razredu? Što poduzeti nakon neuspjeha? Kako i kada uvoditi promjene? Kako osigurati inkluzivno odgojno-obrazovno okruženje? To su samo neka od brojnih pitanja s kojima se učitelji suočavaju tijekom akcije, procesa inkluzivne prakse. Često se događa da unatoč pozitivnim stavovima, edukaciji i organiziranoj potpori u školi, učitelj ne uspijeva ujediniti postojeća znanja i vještine u učinkovita rješenja, odgovoriti na brojne probleme i izazove u razredu, odrediti dinamiku uvođenja strategija, tempo rada i uvođenje promjena. Ukazuje se potreba za jasnim planom, konceptom, kojim će upravljati procesom inkluzije, važnom kariikom u razvijanju inkluzivne školske prakse. Stoga se u nastavku ovog poglavlja predstavlja inovativan pristup upravljanja inkluzivnim razredom, koji se uspješno i prema kreiranom konceptu provodi u osnovnoj školi (razredna nastava) i čije se razvijanje i praćenje planira sljedeće tri godine (razredna i predmetna nastava).

8.2.1. Inovativni pristup upravljanja

Inovativni pristup upravljanja inkluzivnim razredom podrazumijeva primjenu aktivnosti i uloga koje prethodno nisu korištene u školskoj praksi, a kojima se postiže učinkovitost. Aktualni Pravilnik o odgoju i obrazovanju učenika s

³⁷¹ De Boer, A.; Pijl, S. J.; Minnaert, A. (2011.): Regular primary schoolteachers' attitudes towards inclusive education: A review of the literature, *International Journal of Inclusive Education*, 15(3), 331.-353., McGregor, G.; Vogelsberg, R. T. (1998.): *Inclusive Schooling Practices: Pedagogical and Research Foundations, A Synthesis of the Literature that Informs Best Practices about Inclusive Schooling*, Allegheny University of the health sciences, Pittsburg.

teškoćama u razvoju³⁷² predviđa programsku i profesionalnu potporu te pedagoško-didaktičku prilagodbu učeniku. Praksa pokazuje brojne probleme, primjerice, birokratski odnos u izvedbi programske potpore, izostanak timskog rada, kvalitete programa, nedovoljne pedagoške prilagodbe, fokusiranja na učenika s teškoćom, a zanemarivanje značaja, utjecaja i nužnosti prilagođenosti odgojno-obrazovnog konteksta kao pozitivnog okruženja za sve učenike, pa tako i učenike s teškoćama. U takvim okolnostima oblikovana je ideja i koncept uvođenja promjena u upravljanje inkluzivnim razredom. Potrebno je napomenuti da implementacija ovog koncepta otvara brojne mogućnosti i kvalitetna rješenja za sve aspekte upravljanja poučavanja. Koncept upravljanja inkluzivnim razredom definiran je nakon konkretnog, jasno definiranog problema: kako uključiti dijete s teškoćom u redovan razredni odjel i razviti inkluzivan razred? Razumijevanjem potreba, traženjem rješenja, praćenjem kvalitete i učinkovitosti implementacije u školskoj praksi, razvijen je inovativni pristup u upravljanju inkluzivnim razredom. Zašto inovativni pristup? Inovativnim pristupom se:

- fokusira na osiguravanje inkluzivnog razreda (škole) za sve učenike, pa tako i učenike s teškoćama
- razvija učinkovit koncept upravljanja inkluzivnim razredom
- brine o praćenju i razvijanju kvalitete inkluzivne prakse te postignućima i napretku učenika s teškoćama
- osigurava osobnog mentora učeniku s teškoćama od početka do završetka školovanja, što podrazumijeva trajnu potporu učeniku s teškoćama, obitelji i učiteljima u školi.

Zašto distinkcija u pristupu?

- Fokusiranjem na **osiguravanje inkluzivnog** razreda (škole) omogućuje se stvaranje preduvjeta za uključivanje učenika s teškoćama u razred, tj. okruženje u kojem će se učenik s teškoćama moći razvijati kao i svi drugi učenici.
- Fokusiranjem na **razvijanje koncepta upravljanja inkluzivnim** razredom omogućuje se uvođenje pozitivnih promjena, odnosno razvijanje učinkovitosti i kvalitete.

³⁷² Više na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_24_510.html, pregledano 28. 6. 2016.

- Inovativni je pristup temeljen na korištenju **svih ljudskih resursa** direktno uključenih u proces inkluzije, koji preuzimaju odgovornost za brigu o praćenju i osiguravanju kvalitete i učinkovitosti inkluzivne prakse te napretku djeteta s teškoćama.
- **Osiguravanjem osobnoga mentora** osigurava se kontinuiran razvoj procesa inkluzije, potpora školovanju učenika s teškoćama, ali i potpora svim učiteljima (školi) koji sudjeluju u procesu provođenja inkluzivne prakse.

8.2.2. Strategije razvoja inovativnog koncepta upravljanja inkluzivnim razredom

Strategije inovativnog pristupa upravljanja inkluzivnim razredom podrazumijevaju poduzimanje akcija koje doprinose učinkovitosti i kvaliteti. Ključne strategije odnose se na:

- utvrđivanje stanja
- postavljanje ciljeva
- izradu plana
- osvještavanje mogućih resursa
- formiranje timova
- definiranje ciljeva, uloga i dinamike rada
- koordiniranje timovima i aktivnostima
- kontinuiranu refleksivnu praksu
- praćenje kvalitete
- evaluaciju
- timsko planiranje razvijeno na temelju evaluacije.

Različiti su čimbenici koji doprinose upravljanju inkluzivnim razredom. Ukazuje se na značaj razvijanja kvalitetnog razrednog kurikuluma, mogućnost korištenja potpore, individualizacije i diferencijacije.³⁷³ Unutar kurikuluma naglašava se provođenje diferenciranog poučavanja, što znači da se poučavanjem zadovoljavaju različite potrebe učenika. Jedan od načina diferenciranog poučavanja je, primjerice, vizualni oblik potpore.

³⁷³ Mittler, P. (2012.): Working towards inclusive education: Social contexts, Routledge, New York; Topping, K.; (2012.): Conceptions of inclusion: Widening ideas, What works in inclusion, 9.-19.

Uspostavljanje učinkovitog upravljanja razredom pretpostavka je razvijanja pozitivnog okruženja za učenje, razvijanje vještina demokratskog društva, odgovornosti, samokontrole, empatije. Inkluzija iziskuje fleksibilnost, odnosno mijenjanje krute organizacije rada, pružanje mogućnosti izbora metode za rješavanje ponašanja i učenja problema i postizanje pozitivnih rezultata. Stvaranje pozitivnog socio-emocionalnog ozračja omogućit će svim učenicima, pa tako i učenicima s teškoćama, da se osjećaju, ponašaju i tretiraju ravnopravnim članovima razredne zajednice, škole. Značajan dio socijalizacije odvija se kroz razredne aktivnosti, u kojima će učenik s teškoćama biti u mogućnosti pokazati ono što voli, može i zna. Uspješno obavljene zadatke tijekom aktivnosti podići će „ugled“ učenika među vršnjacima i pozitivno utjecati na samopoštovanje.

Potrebno je naglasiti važnost interakcija.³⁷⁴ Interakcije su ključna komponenta inkluzivne školske prakse, temelj na kojem dijete s posebnim potrebama zadovoljava svoje potrebe i razvija postignuća. Razvijanje prijateljskog odnosa utječe na pozitivan emocionalni razvoj učenika, a učeniku s teškoćama u razvoju i na samopoštovanje zbog osjećaja uspjeha, sigurnosti u razredu. Na taj način se smanjuju frustracije i neprimjerena ponašanja. Uloga učitelja je važna za poticanje i poučavanje učenika kako stupati u interakcije. Na taj način šalje jasnu poruku zajedništva, podrške te ohrabrenja na preuzimanje.

Važan čimbenik za razvijanje inkluzivne prakse odnosi se na dostupnost individualiziranog nastavnog i didaktičkog materijala, dok njegova neprimjerenost stvara ozbiljnu prepreku sudjelovanju učenika s teškoćama u odgojno-obrazovnom procesu.

Inovativni pristup upravljanja inkluzivnim razredom podrazumijeva upravljanje na tri razine: individualnoj, adaptivnoj (razrednoj) i transformativnoj (školskoj). Što to u praksi znači?

- Razvijanjem **razine individualnog plana** stvaraju se pretpostavke za učenje u skladu s teškoćama i mogućnostima učenika s teškoćama. Ova se razina, u većoj ili manjoj mjeri, deklarativno ili stvarno, najčešće i provodi u odgojno-obrazovnom procesu.
- Razvijanjem **razine adaptivnog plana** stvaraju se pretpostavke za uvođenje promjena u školsku praksu. Dakle, što treba mijenjati, modificirati,

³⁷⁴ Owen-DeSchryver, J. S.; Carr, E. G.; Cale, S. I.; Blakeley-Smith, A. (2008.): Promoting social interactions between students with autism spectrum disorders and their peers in inclusive school settings, *Focus on Autism and other developmental disabilities*, 23(1), 15.-28.

prilagođavati, uvoditi kako bi se učenika s teškoćama moglo uključiti? Adaptivna razina podrazumijeva, primjerice, diferencirano poučavanje učenika, fleksibilnost u dnevnom rasporedu, primjerene didaktičke materijale, igre, razredne aktivnosti koje razvijaju socio-emocionalne kompetencije i sl. Razvijanje razine adaptivnog plana ima za cilj podizanje razine učinkovitosti i kvalitete odgojno-obrazovnog okruženja kako bi uključivanje učenika s teškoćama bilo što kvalitetnije.

- Razvijanjem **transformativne razine** proces inkluzije transformira se izvan razreda, i to na školu, ostale učitelje koji poučavaju (će poučavati) učenika s teškoćama, ostale roditelje razreda, lokalnu zajednicu... Ključna strategija koja omogućuje učinkovitost procesa transformativne razine je razvijanje koncepta učenja djeteta s teškoćama. Koncept daje odgovore na konkretna pitanja o tome kako uči učenik s teškoćama. Osobni mentor učenika s teškoćama razvija koncept učenja bez kojega bi u novim okolnostima (promjena učitelja, odlazak u peti razred i rad s novim učiteljima) moglo biti vrlo stresno i neuspješno, kako za učenika s teškoćama, tako i za učitelje, ali i školu. Transformiranje koncepta učenja omogućava nastavak već uloženog truda i uspjeha učenika s teškoćama i cijeloga razreda, daljnji razvoj inkluzivne odgojno-obrazovne prakse i zadovoljstvo učitelja koji poučavaju učenika s teškoćama zbog takve potpore.

8.3. Inkluzivna praksa u kontekstu profesionalnog razvoja učitelja

Inkluzivna je praksa sjajan profesionalni izazov za učitelje. Osim izazova povezanih s razvijanjem kompetencija u području inkluzivne prakse, stvaraju se mogućnosti promjene pristupa profesionalnom razvoju. U inkluzivnom razredu učitelj preuzima odgovornost za vlastiti profesionalni razvoj i promjene u praksi. Svoj profesionalni razvoj više ne percipira isključivo kroz sudjelovanje na edukacijama za stručno usavršavanje učitelja, već razumije vrijednost učenja nastalog „radom na sebi“, mijenjanjem stavova, ustaljenih obrazaca ponašanja, osobnog rasta razvijenog timskim radom.

Jasno je da razvijanje inkluzivne prakse podrazumijeva promijenjenu ulogu učitelja. Umjesto prenositelja znanja, koji čeka gotova rješenja, naputke i procedure kako treba raditi, u prvom je planu preuzimanje odgovornosti i razvijanje pristupa koji se temelji na promjeni i razvoju.

Probleme u praksi učitelj u inkluzivnom razredu doživljava kao izazov, priliku za osobni rast i razvoj te profesionalno sazrijevanje. Takav učitelj razmišlja s različitim aspektata, preispituje stare ideje i ponašanja te razvija nova rješenja. Dodatno, učitelj koji upravlja inkluzivnim razredom, uči iz osobnoga iskustva, razvija (samo)refleksiju, suočava se s vlastitim predrasudama, etičkim dilemama, spreman je na promjene percepcije te transformaciju ponašanja. Ne manje važno, takav učitelj, na temelju opservacije i evaluacije, kreira autentičnu praksu, te u zajedničkom učenju s timom, kolegama promišlja i donosi odluke o konstruiranju novih rješenja. U takvom kontekstu praksa postaje poticaj za moguća kreativna rješenja, inovacije.

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Upravljanje inkluzivnim razredom u Osnovnoj školi Spinut Split³⁷⁵

U ovoj studiji slučaja opisan je proces razvijanja inkluzije, uključivanje djeteta s teškoćama u redovan razred te razvijanje inovativnog koncepta upravljanja inkluzivnim razredom. U traženju odgovora na pitanje o mogućnostima uvođenja pozitivnih rješenja u školsku praksu, analiziran je proces razvijanja inkluzivnog razreda, uključivanje djeteta s teškoćama u redovan razred te razvijanje inovativnog koncepta upravljanja razredom. Prikazane su poteškoće s kojima se, u razvijanju inkluzivne prakse, susreće dijete s teškoćama, njegova obitelj, ali i učitelji te škola. Istodobno, prikazana su i rješenja te uvođenje pozitivnih promjena u praksu i mogućnosti za razvoj inkluzivne školske prakse.

Školski kontekst i obilježja slučaja

Proces razvijanja inkluzivne prakse u ovoj studiji slučaja započinje školske godine 2014./2015. upisom učenice s teškoćama u razvoju u osnovnu školu. Osnovna škola Spinut³⁷⁶ smještena je u urbanoj splitskoj četvrti s oko 17 000 stanovnika. Posljednjih je desetljeća, svojim radom te postignućima učenika, učitelja i vodstva, razvila imidž škole koja kontinuirano brine o razvoju kva-

³⁷⁵ Studija slučaja kreirana je na temelju dvogodišnjeg praćenja učiteljice Sanje Bilač te intervjua s ostalim uključenim pojedincima u proces razvijanja inkluzivnog razreda.

³⁷⁶ Više o školi dostupno na: <http://os-spinut-st.skole.hr/>, pregledano 28. 7. 2016.

litete. U školi je 500 učenika. Od ukupnog broja, 35 učenika je s teškoćama, i to 10 u razrednoj nastavi te 25 u predmetnoj nastavi. Ukupno je 5 pomoćnika u nastavi, u školi. Zaposlena su 62 učitelja razredne i predmetne nastave i 4 stručna suradnika. Ravnateljica škole je Sanja Čagalj, prof. politehnike. Jedna od ključnih aktivnosti ravnateljice je briga o kontinuiranom profesionalnom razvoju učitelja. Osam je učitelja napredovalo u zvanje učitelj mentor, a osam u zvanje savjetnik. Jedna je djelatnica doktorica znanosti. Škola je dosada dobila i sudjelovala u tri europska projekta za edukaciju učitelja. Uloga ravnateljice izuzetno je važna u razvijanju procesa inkluzivne prakse u razredu koji se analizira studijom slučaja. Pokazala je spremnost za pružanje potpore, otvorenost uvođenju pozitivnih promjena i inovacija u praksu te potrebu za razvijanje inkluzivnog odgoja i obrazovanja u školi.

Učenica se školuje po prilagođenom programu u redovitom razrednom odjelu, prema rješenju nadležnog Ministarstva. Upisana je u prvi (1. a) razred, u kojem je ukupno 21 učenik. U razredu je samo jedna učenica s teškoćama u razvoju, te je osiguran i pomoćnik u nastavi.

U razredu se primjenjuje metodologija pedagoškog projekta Korak po korak (*Step by step*)³⁷⁷, u kojem se prepoznaje učenje Marije Montessori, Celestina Freineta, teorije kvalitetne škole Williama Glassera. Učiteljica je doktorica znanosti iz područja upravljanja razredom i refleksivne prakse, promovirana u zvanje učitelj savjetnik, dobitnica certifikata³⁷⁸ za izvrsnost u poučavanju. Kontinuirano se stručno usavršava za rad s djecom s teškoćama. Trenerica je za stručno usavršavanje učitelja.

Kako se razvijao inkluzivni razred?

U prvom je razredu upisana učenica s teškoćama, koja se školuje po prilagođenom programu u redovitom razrednom odjelu, čije su temeljne poteškoće vezane uz različite aspekte poremećaja komunikacije. Učenici je prethodno, od nadležnog tijela državne uprave, odgođen upis, te je nakon proteka odgode dobila rješenje Ureda državne uprave (temeljeno na mišljenju nadležne

³⁷⁷ Više o metodi "Korak po korak" dostupno na: <http://www.korakpokorak.hr/> i <http://www.issa.nl/>, pregledano 1. 7. 2016.

³⁷⁸ Certifikat za izvrsnost u poučavanju dodjeljuje International Step by Step Association, za više vidjeti na: <http://www.issa.nl/>, pregledano 1. 7. 2016.

osnovne škole) o školovanju prema Članku 12. - Školovanje u posebnim organizacijama odgoja i obrazovanja.³⁷⁹ S obzirom na dotadašnji dugogodišnji intenzivan rad, ali i kompetencije roditelja, upućena je žalba nadležnom Ministarstvu, koje je donijelo novu odluku o obliku školovanja u redovnom razrednom odjelu po prilagođenom programu, te su poduzete aktivnosti kako bi se učenica upisala u razred i školu koji potiču inkluzivno obrazovanje. Opisujući prvi susret s roditeljima djevojčice s teškoćama, jasno je da učiteljica ima pozitivne stavove o inkluziji, ali i da je spremna za njezino učinkovito razvijanje u školskoj praksi.

*Kad je Anđela³⁸⁰ trebala krenuti u prvi razred, najprije sam upoznala njezine roditelje. U njihovoj je pojavi bilo nešto osobito mirno što me ispunjavalo blagošću. 'Naša je djevojčica dijete s posebnim potrebama. Ima teškoće u komunikaciji. Željeli bismo da budete njezina učiteljica', tiho je tada prozborio otac. Taj me je susret dugo zaokupljao ne samo zbog snažnih emocija koje su me dirnule u razgovoru s njima već i zbog toga što sam unatoč razumijevanju složenosti situacije i vlastitog neiskustva u tome, stajala pred njima spremna suočiti se sa svime.*³⁸¹

Prvih je nekoliko mjeseci bilo vrlo naporno. Ne samo zbog traženja rješenja kako učenicu uključiti u razred već i zbog toga što se radi o prvom razredu, koji općenito iziskuje vrijeme potrebno za prilagodbu školi, razvijanje radnih navika i socijalizacije. Učiteljica je, tijekom prvih mjeseci škole, odlučila upoznati učenicu. Pratila je njezina ponašanja, bilježila ih, tražila njihovo značenje, prikupljala informacije od roditelja i vanjskog stručnjaka - kliničkog psihologa, koji je učenicu pratio već dulje vrijeme te koji je već razvio učinkovit program komunikacije za nju. Istovremeno, učiteljica je razvijala razredno okruženje u kojem se učenica mogla snalaziti i učiti. Djeca su je obožavala jer je odjednom bilo toliko sličica u razredu, a oni još nisu bili čitači, pa su se lako snalazili i komunicirali. Učiteljica je na taj način osvijestila koliko je ova situacija prido-

³⁷⁹ Pravilnik o osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju dostupan je na: http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/propisi/Pravilnici_14.pdf, pregledano 15. 6. 2016.

³⁸⁰ Ime Anđela, koje učiteljica i ostali uključeni pojedinci koriste u opisu svojih iskustava, nije pravo ime učenice.

³⁸¹ Navodi učiteljice preuzeti su sa: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

jela razumijevanju značenja vizualnih poruka u upravljanju razredom i koliko je vizualna potpora zanemarena u tom smislu.

Komunikacijom vizualnim porukama Anđela je sve više napredovala, a boljim međusobnim razumijevanjem razvijala se pozitivna razredna klima. Pružanjem vizualnih potkrepljenja Anđela je razvijala samopouzdanje i usvajala razredna pravila. Veselila se školskim aktivnostima. Sva su djeca brzo naučila čitati i pisati jer su crtala, bojala, pisala stihove pjesama, a onda bi ih istaknuli na velikom papiru kako bi Anđela pogledom mogla pratiti tekst pjesme. Sve sam više vjerovala kako Anđela može biti ne samo dio našega razreda nego i u njemu napredovati, razvijati se, učiti, kao što je to slučaj i sa svom drugom djecom. Vjerovala sam da svi zajedno možemo uspjeti.³⁸²

Kroz igru i interakcije s djecom učenica je razvijala socio-emocionalne vještine. Takve su situacije bile izvrsna prilika za identificiranje područja u kojima je trebala potporu s obzirom na teškoću. Međusobno upoznavanje učenice s drugim učenicima i učiteljicom postajalo je sve dublje i konkretnije, a ideje o tome kakav individualizirani plan i program treba biti, jasno su se iskristalizirale. Važno je napomenuti da su u takvom pristupu - brojnim aktivnostima, igri, pjesmi - uživali svi učenici.

Zajednički jutarnji sastanak, omiljena Anđelina aktivnost, pokazala se učinkovitom za poučavanje socijalnih vještina i vještina komuniciranja. Poticali smo i podupirali sklapanje prijateljstava i interakcija u razredu. Narukvicom prijateljstva s nekoliko vizualnih poruka (poput privjesaka) lako se mogla uspostaviti komunikacija između djece i Anđele, jer su je oni, pokazujući vizualnu poruku - 'Budi mi par', 'Igraj se sa mnom' - pozivali na igru, u šetnju, ples. Anđela je počela govoriti! Čitati! Pisati! Igrati se! Zahvaljujući njoj, u razredu nismo više govorili o tome kako netko nešto ne može učiniti.³⁸³

³⁸² Navodi učiteljice preuzeti su s: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

³⁸³ Navodi učiteljice preuzeti su s: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

Ključ za razvijanje inkluzije u razredu temeljio se na timskoj suradnji i refleksiji učiteljice, pomoćnice u nastavi, roditelja i vanjskog stručnjaka - kliničkog psihologa. Svi su bili uvijek dostupni i spremni na suradnju u ostvarenju zajedničkog cilja. Redovite aktivnosti uključivale su dogovore o planu za sljedeći dan, kritičko sagledavanje (ne)ugodnih događaja, okolnosti i zajedničko promišljanje o novim poboljšanjima. Svatko se u timu osjećao „vidljivo“ i „vrijedno“, a pozitivne promjene koje su se događale, potvrdile su kako su na pravom putu.

Andelina obitelj dragocjena je ne samo zbog informacija o Anđeli, izradi vizualnih poruka i pomagala koje koristimo s cijelim razredom već su postali ključ u osnaživanju učinkovitog učenja i ponašanja. Sve što poduzimamo u razredu, dosljedno provode u obitelji. Kako bismo ostvarili ono u što svi duboko vjerujemo, intenzivirali smo zajedničke timske sastanke na kojima dogovaramo odgojno-obrazovne pristupe, strategije razvijanja komuniciranja i socijalnih vještina, postupanja s problematičnim ponašanjem. S obzirom na dislociranost članova tima, intenzitet i nužnost brzog i učinkovitog reagiranja te zajedničkog odlučivanja, uvodimo tehnologiju kao jedan od ključnih načina komunikacije. Svakodnevno komuniciramo razmjenjujući poruke, snimke aktivnosti, ponašanja, svaki mali osobni i zajednički napredak.³⁸⁴

Unatoč svim naporima i idejama događale su se i bolne situacije.

Kad je bila frustrirana, ljutila se i neobično ponašala, udarala glavom i plakala. A onda dugo tiho jecala. Osjećala sam se nemoćno i tužno. Kako me samo razbjesnio taj osjećaj beznađa! Suočavala sam se s vlastitim dilemama i uvjerenjima, tražila odgovore na pitanja: Hoće li se ozlijediti? Kako je smiriti? Smeta li drugu djecu njezino ponašanje? Kako objasniti djeci što se događa? Hoće li ovim ponašanjem udaljiti djecu od sebe?³⁸⁵

³⁸⁴ Navodi učiteljice preuzeti su s: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

³⁸⁵ Navodi učiteljice preuzeti su s: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

Razmjena iskustva i razgovor o uzrocima njezine frustracije snažno su doprinijeli razumijevanju potreba za uvođenjem poboljšanja u uobičajenu školsku praksu uključivanja djeteta s teškoćama. Frustrirala ju je buka, gusto tiskani tekstovi malih slova u početnici, crtovlje u pisanki, sitne brojke u udžbeniku za matematiku, krutost dnevnoga rada... Bilo je jasno. Upoznavanjem djevojčice kreiran je individualni plan, koji nije bio dovoljan za razvijanje učinkovite prakse. Stoga se prešlo na kreiranje adaptivne (razredne) razine plana. Da bi učila i razvijala se kao i druga djeca, valjalo je stvoriti u razredu mogućnosti za to. S obzirom da je navedena problematika direktno utjecala na uspješnost rada u školi, učiteljica je promišljala o nedostatnosti primjerenih materijala, strategija, aktivnosti... Stoga su timski, svatko prema osobnim kompetencijama i vještinama, počeli samostalno izrađivati udžbenike za učenicu. Pomoćnica u nastavi i učiteljica osmišljavale su sadržaj, dopunjavale ga slikama, a roditelji su „nove knjige“ plastificirali. Vrlo brzo učenica je imala i svoje bilježnice i knjige. Postajala je mirnija, suradljivija, pokazivala napredak u radu. Centri aktivnosti u razredu postajali su sve zanimljiviji i ostalim učenicima iz razreda. Uživali su se baviti razvijenim materijalima. U razredu su se dodatno organizirale radionice, smišljali novi zadatci, ali i igre za učenje. U okruženju su se svi učenici mogli baviti aktivnostima koje vole, a otkrivanjem modifikacija aktivnosti i igara razvijale su se snažne interakcije. Postupno je razvijeno fleksibilnije i kreativnije ozračje u razredu. Rezultat takvog okruženja je da su djeca postala odgovornija, a snažna intrinzična motivacija djece i zadovoljstvo roditelja bile su najbolje povratne informacije o tome kako se osjećaju u školi.

Andela je ubrzo svojim ponašanjem pokazivala kako se osjeća sigurnije u učionici. Kreirali smo strukturirano i predvidivo razredno okruženje bez podražaja koji bi mogli potaknuti problematično ponašanje. Za poučavanje samokontrole uredili smo centar za hlađenje, mjesto u kojem smo se svi opuštali i smirivali, a onda ga je prihvatila i Andela. S obzirom na važnost strukturiranosti i razumljivosti u okruženju, za organiziranje aktivnosti kreirali smo dnevni raspored. Svaki dan Andela na plavom ormariću s uredno posloženim planom rada i aktivnostima samostalno uzima sličice i slijedi program. Prozorskim zavjesama zaklonili smo snažnu dnevnu svjetlost. Brinemo o prilagođavanju glasa i buke u razredu³⁸⁶

³⁸⁶ Navodi učiteljice preuzeti su s: <http://www.korakpokorak.hr/upload/vijesti/sanjina-prica.pdf>, pregledano 3. 7. 2016.

Inovativni pristup upravljanja inkluzivnim razredom

S vremenom, na temelju praćenja i evaluacije svi članovi tima sve su zadovoljniji ostvarenim napretkom u razvijanju inkluzivnog razreda i postignućima učenice. Učiteljica je primijetila da se unatoč organiziranom okruženju, definiranoj organizaciji rada, nastavnim materijalima koji zadovoljavaju individualne potrebe djevojčice, u situacijama kada drugi učitelji imaju nastavu u razredu, razvije nesigurnost kod učitelja, učenice s teškoćama, ali i ostalih učenika u razredu. Učiteljica je određeno vrijeme provodila na školskom satu kolega, pratila što se događa i tražila odgovor na pitanje što treba poboljšati. Bilo je jasno. Upoznavanjem djevojčice kreiran je individualan plan. Kreiranjem adaptivne (razredne) razine plana modificirale su se mogućnosti za učenje i razvoj inkluzije u razredu. Nakon toga bilo je potrebno razviti transformativnu (školsku) razinu plana, koja će omogućiti uključivanje drugih učitelja u proces inkluzije, i to što brže, učinkovitije i jednostavnije. Sve navedene procese potrebno je povezati i koordinirati, što nije jednostavan zadatak. Stoga je učiteljica preuzela ulogu osobnog mentora učenice s ciljem osiguranja kontinuiteta u procesu razvoja inkluzije. Takav način rada je potpora kvalitetnom nastavku učenja te poveznica i potpora drugim učiteljima koji sudjeluju u procesu provođenja inkluzivne prakse. U razmišljanju kako olakšati taj proces, učiteljica, uz pomoć ostalih članova tima, razvija koncept učenja koji odgovara učenicima i koji se lako može transformirati i izvan razreda. Sve navedene aktivnosti koordinirane su nakon toga s dva tima. Uži tim čine učitelj, pomoćnik u nastavi, roditelji i vanjski stručnjak - klinički psiholog. Širi tim uključuje druge učitelje i stručne suradnike u školi. Timski sastanci, zajedničko dogovaranje plana, priprema nastavnih materijala, kontinuirana refleksija, evaluacija... samo su neke aktivnosti koje su se koristile kod kreiranja učinkovite strategije inovativnog koncepta upravljanja. Na ovaj su način vrlo brzo postali vidljivi učinci procesa inkluzije unutar, ali i izvan razreda. Ono što je također značajno napomenuti, je kako je ostvarena snažna stručna potpora, razvijena je pozitivna timska energija, postignuta je učinkovitost te zadovoljstvo svih sudionika.

Predmetna učiteljica engleskoga jezika³⁸⁷ ovako je opisala svoje dojmove:

³⁸⁷ Milena Kačunić, prof. engleskoga jezika

S pojmom inkluzija susrela sam se prije nekoliko godina te sam ga smatrala utopijom. Kako dijete s poteškoćom uklopiti u grupu s djecom iste dobi bez poteškoća? Kako postići ravnopravnost u očito neravnopravnim uvjetima? Rad u učionici izazov je već sam po sebi zbog različitih sposobnosti djece i iznimno je teško svakom učeniku pristupiti kako mu/joj odgovara te postići da svako dijete dobije priliku izraziti i postići svoj maksimum, pogotovo na stranom jeziku. Nemoguće, nadodala bih nekoć.

Međutim, itekako je moguće. Iziskuje temeljit rad, suradnju, upornost i vjeru da svako dijete može biti uspješno. Kako nisam kompetentna za rad s djecom s poteškoćama, prepustila sam se entuzijazmu učiteljice i pomoćnice u nastavi te učenika razrednog odjeljenja koje je učenicu već prihvatilo. Plan i program nisam previše mijenjala, već sam se držala ishoda predviđenih za cijeli razred. S učiteljicom sam potom na timskim sastancima kreirala zajedničke mjesečne planove koji su bili u skladu sa sadržajem materinskoga jezika i u skladu s već razvijenim strategijama i metodama razvijenim u radu s djevojčicom. Pripremala sam radne listiće koje sam prosljeđivala učiteljici, a ona ih je gotovo uvijek dodatno prilagođavala potrebama učenice. Roditelji su plastificirali knjigu za engleski i uzimali vježbe kako bi vježbali kod kuće. Ispitivanja su trajala kratko, po nekoliko minuta, gotovo bez iznimke do trećeg školskog sata, a sadržaji podijeljeni na unaprijed određene manje cjeline.

Učenicu smo nastojali uključiti u sve nastavne aktivnosti, što je bio najteži dio rada zbog specifičnosti njenih poteškoća, koncentracije te njenih interesnih sfera (koje najviše uključuju digitalne izvore).

Nema se potrebe zavaravati kako je inkluzija istovjetna jednakosti ili ravnopravnosti svih učenika, kao što sam ju ja pogrešno razumjela. Ono što pristup inkluzivnoj praksi podrazumijeva, je stvaranje prilika za dobivanje onoga što im je u startu oduzeto - osjećaj pripadnosti. Ako izostane suradnja, izostat će i uspjeh. Pod uspjehom ne mislim samo na znanja i vještine koje dijete može postići, već na razumijevanje, empatiju i poštovanje koje razvijaju sva djeca u inkluzivnom razredu.

Milena Kačunić, prof. engleskoga jezika

Učiteljica je tijekom vremena napredovala, a potpora roditeljima postajala je sve strukturiranija. Osim brige o organiziranim vježbama izvan škole i provođenju kvalitetnog slobodnog vremena, roditelji aktivno sudjeluju u planiranju, izvedbi i refleksiji inkluzivne prakse, izradi prilagođenog programa za dijete, izradi i nabavci didaktičkih materijala i opreme za poučavanje. S učenicom se kod kuće svakodnevno uče novi sadržaji (prema planu, metodičkim uputama i zadacima učiteljice). Domaće zadaće (pripremljene od strane učiteljice) izvode svakodnevno, pa čak i tijekom praznika (ljetnih, zimskih), kako bi se razvijala postignuća, rutina učenja i rada u svakodnevnom životu djevojčice. Učenje tijekom praznika pokazalo se djelotvornim načinom nadoknađivanja i utvrđivanja (s obzirom na dinamiku poučavanja) kako bi se kontinuirano usvajala postignuća prema prilagođenom planu i programu predviđenom u školskoj godini, te ujedno stvarale mogućnosti nastavka školovanja po prilagođenom programu u redovnom razredu. Roditelji su snažno povezani s drugim roditeljima u razredu te brinu o razvijanju pozitivnih socijalnih veza djevojčice s drugom djecom iz razreda (zajedničke proslave, izleti, igre...). Svakodnevno sudjeluju u refleksiji koristeći različite oblike komunikacije (individualni razgovori, sudjelovanje u nastavi, komunikacija suvremenom tehnologijom).

Na kraju drugoga razreda roditelji su ovako opisali svoje dojmove:

S obzirom na naša iskustva u dugogodišnjem radu s Anđelom, uz pomoć stručnjaka različitih profila, te uspješnu inkluziju u vrtić, nadali smo se pozitivnom učinku školskog okruženja za naše dijete, ali smo istovremeno bili i uplašeni zbog velikih promjena koje polazak u školu donosi svakom djetetu, a posebno djetetu s teškoćama u razvoju. Glavna pitanja koja su nas mučila bila su: Hoće li ona to moći? Kako će je prihvatiti djeca? Hoće li učiteljica, pomoćnik u nastavi, ostali učitelji, stručni suradnici, ali i roditelji ostalih učenika imati razumijevanja i pozitivan pristup našem djetetu? Nakon očekivanih početnih problema zbog promjene sredine, bili smo ugodno iznenađeni pristupom i pozitivnim stavom učiteljice i ostale djece u razredu. Ono što nas je motiviralo, je strukturirani pristup, planiranje i suradnja, razmjena ideja i mišljenja, što su odlike pravog timskog rada. Takav rad donosi sjajne rezultate koji su vidljivi u Anđelinom prihvaćanju u razredu te srećom i zadovoljstvom kada ostvari interakciju s djecom, učiteljicom i pomoćnikom u nastavi. Nama je iznimno važno da ovakav pristup rezultira

napretkom u obrazovnom i odgojnom aspektu pohađanja škole, što je temelj osposobljavanja za samostalni život u budućnosti. Možemo reći da je ovakav način inkluzije u razredu promijenio i naša uvjerenja, te smo u pristupu i metodama koje koristimo u kući, implementirali sve do sada dogovorene taktike sa svrhom postizanja što boljih postignuća. Pitanja koja su nas na početku mučila, više nema, pa mirno i spremno čekamo buduće izazove znajući da je naše dijete u “sigurnim rukama” i na pravom putu.

Andelini roditelji

I psiholog je bio zadovoljan napretkom djevojčice.

Andela je djevojčica koja ima poteškoća u verbalnom izražavanju te u prihvaćanju odgojnih pravila socijalnih vještina snalaženja. Naš zajednički rad, koji je karakteriziran kontinuiranim savjetovanjima i velikom suradnjom roditelja i ostalih članova tima u odgojno-obrazovnom procesu, rezultirao je i napretkom i kognitivnim sazrijevanjem. Učenica se ipak najviše uključuje u rad u prisutnosti svojih vršnjakinja, tako da imitacija čini izuzetno koristan alat za njeno emotivno i osobno sazrijevanje. Zahtjevna školska odgojno-obrazovna atmosfera ipak kod učenice pokazuje prihvaćanje i odgovarajuće nošenje sa svakodnevnim pritiskom i zadacima koji se pred nju postavljaju. Posebno je za istaknuti njenu zainteresiranost i želju za pripadnosti razrednoj grupi, što nas ohrabruje da istim entuzijazmom nastavimo raditi u istom smjeru. Ovaj primjer inkluzije pokazuje vrijednost modela koji inače nije prisutan u našoj svakodnevnoj praksi, tako da djeca sa sličnim ili istim teškoćama, nažalost, uobičajeno bivaju isključena iz procesa socijalizacije. Stoga je njeno školovanje u redovnom razredu već samo po sebi veliki uspjeh, a pozitivni rezultati dosadašnje inkluzije potvrđuju da je ostanak u procesu socijalizacije put kojim bi trebali težiti i svi ostali koji nisu dobili ovu mogućnost.

prof. Goran Džingalašević, spec. kliničke psihologije

Pomoćnica u nastavi postajala je sve sigurnija, samostalnija. Razvijeni koncept učenja pomogao joj je bez asistencije pripremiti zadatke, kreirati dnevni plan rada, učinkovito reagirati u situacijama frustracije. I ona je opisala svoje dojmove.

Posao pomoćnika u nastavi otvorio mi je vrata svijeta koji mi je do tada bio relativno nepoznat. Počeci su, naravno, kao i u svakom poslu, bili zahtjevni. U ovom slučaju, za kvalitetan rad bilo je potrebno uskladiti mnogo sudionika.

Kada smo započeli rad prema inovativnom pristupu, najvažnije je bilo ostvariti pravu timsku suradnju, a ta suradnja se munjevito pozitivno razvijala. Svaki akter u ovoj priči ima svoju ulogu, jasno i precizno definiranu, a zajedničkim radom stvara se potpuna slika. Ta slika se, tek nakon pomne razrade i promišljanja o njoj u samom timu, implementira u rad s djecom. Postoji nekoliko ključnih komponenti koje su doprinijele izvrsnoj suradnji i napretku u radu. Po meni najvažnije su stalna refleksija i samo-refleksija. Konstantno postavljanje pitanja sebi i drugima - Kako smo nešto napravili? Je li to ono što nama treba? i Kako možemo još bolje? - osnova je našeg zajedničkog rada. Stalna refleksija koja se provodi tijekom rada, služi i kao potpora svakom članu tima kako bi sebi objasnio moguće nejasnoće te kako bi se pronašlo zajedničko rješenje za nedoumice koje se neizbježno pojavljuju u radu. Izgradnja ovakvog odnosa, temeljenog na otvorenoj komunikaciji i povjerenju, omogućuje da svi profesionalno obavljaju svoju ulogu. Ovakav predani rad u timu omogućuje da se svaka situacija nadiđe, da se iz nje nešto nauči, te istodobno svi sudionici imaju snažan osjećaj zajedništva i međusobne podrške. Ove komponente timskog rada s vremenom se uvježbavaju i daju iznimne rezultate, a ovakav pristup djeluje izuzetno motivirajuće na sve sudionike.

Ono što je meni, na osobnom planu, bilo jako važno, je to što sam s vremenom osvijestila vlastite profesionalne potrebe i nedostatke, te ih naučila prihvaćati i modificirati. U suradnji s timom naučila sam kako poboljšati svoj rad učeći od drugih članova. Ovaj posao ojačao me i na emocionalnom planu. S obzirom na vrstu posla i predanost i odgovornost koju ovaj poziv zahtijeva, osoba mora uvijek biti spremna na otvorenju i iskrenu komunikaciju s ostalim članovima tima, a osobine koje su jako važne, je razumijevanje, strpljivost, diskrecija, prihvaćanje različitosti te stalna otvorenost za nove izazove i nova iskustva.

Prednosti ovakvog pristupa razvijanju inkluzivnog razreda rada su višestruke, te bih ga preporučila svima koji se bave inkluzivnim obrazovanjem, ali ne samo njima. Ovaj pristup uključuje apsolutno sve sudionike nastavnog procesa u intenzivni, zajednički žrvanj, iz kojeg se uvijek rađaju pozitivna iskustva i nove kvalitetne ideje koje omogućuju isključivo napredak u radu. Implementacijom inovativnog pristupa izbjegava se bespotrebna rigidnost i anuliraju mnogi nedostaci trenutnog sustava odgoja i obrazovanja koji najčešće sprječavaju napredak inkluzivnog odgoja i obrazovanja.

Ivana Toussaint, mag. paed. i mag. educ. philol. ital.

I ravnateljica škole je, na kraju drugoga razreda, opisala svoje dojmove o uspjehu razvijanja inkluzivne prakse.

Riječ je o suvremenom pristupu razvoju inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Primjerenim vođenjem stvoreni su uvjeti koji omogućavaju učinkovito uključivanje učenika s teškoćama u redovni sustav odgoja i obrazovanja. Jedan od uvjeta je stvaranje posebne atmosfere rada, u kojoj svi učenici imaju jednake mogućnosti u razvoju svojih tjelesnih, emocionalnih, društvenih i drugih sposobnosti te prihvaćaju različitost. Kontinuirano profesionalno usavršavanje pedagoškog tima i učitelja škole, uključivanje pomoćnika u proces nastave te stvaranje partnerstva s roditeljima učenika s teškoćama stvorilo je veću kulturu kvalitete rada škole. Tako smo postigli sklad između sposobnosti učenika i teškoća, kao i svih sastavnica kurikuluma, a učitelj je osigurao sklad provođenja razlikovnog poučavanja kako bi učenik bio uspješan.

ravnateljica škole Sanja Čagalj, prof. politehnike

Inovativni pristup upravljanju inkluzivnim razredom, razvijen na tri razine, već sada, na početku trećeg razreda, stvara pretpostavke za nastavak i još kvalitetniji proces inkluzije u predmetnoj nastavi. Stoga će se ovdje opisan proces i dalje pratiti i evaluirati, s posebnim naglaskom na prelazak u predmetnu nastavu kako bi se dodatno potvrdile pretpostavke o uspješnosti ovog modela i,

ne manje važno, daljnji napredak učenice. Stoga je za kraj ovog dijela radnja modela važno istaknuti razmišljanja učiteljice.

Često razmišljam o tome koliko sam sretna što je Anđela baš u našem razredu. Podsjetila me koliko je za uspješnu inkluziju jednako važno uvjerenje učitelja kako svako dijete može uspjeti, ali i spremnost na svakodnevan kritički osvrt na vlastitu praksu i stalnu promjenu. Svi smo zajedno prepoznali važnost osobnoga rasta, osjećali snažan izazov i zadovoljstvo zajedničkim uspjehom. A naš uspjeh je naša razredna «slikopriča», koju razumiju i vole «čitati» sva djeca.

dr. sc. Sanja Bilač

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Salend, S. J. (2008.): Creating inclusive classrooms: Effective and reflective practices, Prentice Hall, New Jersey.
- Soodak, L. C. (2003.): Classroom management in inclusive settings, Theory into practice, 42(4), 327.-333.
- Jones, V.; Jones, L. (2015.): Comprehensive classroom management: Creating communities of support and solving problems, Pearson, New York.
- O'Donoghue, T. A.; Chalmers, R. (2000.): How teachers manage their work in inclusive classrooms, Teaching and Teacher Education, 16(8), 889.-904.

PITANJA

1. Što je inkluzija?
2. Navedite i pojasnite osnovne probleme i izazove u stvaranju uspješne inkluzivne odgojno-obrazovne prakse.
3. Koji su ključni čimbenici razvoja inkluzivnog razreda?
4. Pojasnite osnovne elemente inovativnog koncepta upravljanja inkluzivnim razredom.

5. Koje su, po vama, osnovne prednosti i nedostaci predloženog koncepta upravljanja?
6. Na koji način inkluzivna praksa pomaže profesionalnom razvoju učitelja?

LITERATURA

1. Allen, K. E. and Schwartz, I. S. (2001.). *The Exceptional Child: Inclusion in Early Childhood Education*. Albany, NY: Delmar
2. Bennett, T., Deluca, D., & Bruns, D. (1997.). Putting inclusion into practice: Perspectives of teachers and parents. *Exceptional Children*, 64(1), 115.-131.
3. Campbell, J., Gilmore, L., & Cuskelly, M. (2003.). Changing student teachers' attitudes towards disability and inclusion. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 28(4), 369.-379.
4. Cambra, C., & Silvestre, N. (2003.). Students with special educational needs in the inclusive classroom: Social integration and self-concept. *European Journal of Special Needs Education*, 18(2), 197.-208.
5. Cerić, H. (2004.): Definiranje inkluzivnog obrazovanja, *Naša škola*, 50(29), 87.-95.
6. Cross, A. F., Traub, E. K., Hutter-Pishgahi, L., & Shelton, G. (2004.). Elements of successful inclusion for children with significant disabilities. *Topics in Early Childhood Special Education*, 24(3), 169.-183.
7. De Boer, A., Pijl, S. J., & Minnaert, A. (2011.). Regular primary school teachers' attitudes towards inclusive education: A review of the literature. *International Journal of Inclusive Education*, 15(3), 331.-353.
8. European Agency for Development in Special Needs Education. (2003.). *Special needs education in Europe: Thematic publication*. C. J. Meijer (Ed.). European Agency for Development in Special Needs Education.
9. Forest, M. and Pearpoint, J. (1992.). Putting All Kids on the MAP. *Educational Leadership*, 50(2), pp. 26.-31.
10. Groom, B., & Rose, R. (2005.). Supporting the inclusion of pupils with social, emotional and behavioural difficulties in the primary school: the role of teaching assistants. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 5(1), 20.-30.

11. Hunt, P., & Goetz, L. (1997.). Research on inclusive educational programs, practices, and outcomes for students with severe disabilities. *The Journal of Special Education*, 31(1), 3.-29.
12. Jordan, A., Schwartz, E., & McGhie-Richmond, D. (2009.). Preparing teachers for inclusive classrooms. *Teaching and teacher education*, 25(4), 535.-542.
13. Karagiannis, A., Stainback, W. and Stainback, S. (2000.). Rationale for Inclusive Schooling. In Stainback, W. Stainback, S. (Eds.). *Inclusion: A Guide for Educators*. Baltimore: Brookes Publishing Co.
14. Konza, D. (2008.). Inclusion of students with disabilities in new times: Responding to the challenge.
15. McGregor, G., & Vogelsberg, R. T. (1998). *Inclusive Schooling Practices: Pedagogical and Research Foundations. A Synthesis of the Literature that Informs Best Practices about Inclusive Schooling*.
16. Mittler, P. (2012.). *Working towards inclusive education: Social contexts*. Routledge.
17. Owen-DeSchryver, J. S., Carr, E. G., Cale, S. I., & Blakeley-Smith, A. (2008.). Promoting social interactions between students with autism spectrum disorders and their peers in inclusive school settings. *Focus on Autism and other developmental disabilities*, 23(1), 15.-28.
18. Pena, D.C. (2000.). Parent involvement: Influencing factors and implications. *The Journal of Educational Research*, 94(1), 42.-54.
19. Špelić, A., Zuliani, Đ., & Krizmanić, M. (2009.). Socijalizacija učenika s posebnim potrebama u razrednim sredinama. *Škola po mjeri* (pp. 195.-175).
20. Topping, K. E. I. T. H. (2012.). Conceptions of inclusion: Widening ideas. *What works in inclusion*, 9.-19.
21. York, J., Giangreco, M. F., Vandercook, T., & Macdonald, C. (1992.). Integrating support personnel in the inclusive classroom. *Curriculum considerations in inclusive classrooms: Facilitating learning for all students*, 101.-116.

9. BENCHMARKING

Ljiljana Najev Čačija, Morana Fudurić, Daša Dragnić

Kako ćete (kao ravnatelj, zaposlenik, učenik, roditelj, predstavnik nadležnih tijela javne uprave ili samo zainteresirani predstavnik javnosti) znati da je škola loša, dobra ili izvrsna u odnosu na druge škole u okruženju ili druge škole sa sličnim obilježjima? Teško ako ne znate kako se i zašto usporediti s drugima. Ukoliko se u tom procesu uspoređujete s najboljima, radite *benchmarking*.³⁸⁸

*Benchmarking je potraga za pojedincima i organizacijama koji su najbolji u onome čime se bave i korištenje njihovog znanja, prilagođenog i poboljšanog, u cilju vlastitog uspješnijeg djelovanja.*³⁸⁹

Benchmarkingom sistematično uspoređujemo mjere uspješnosti, organizacijske i/ili poslovne procese različitih organizacija ili različitih dijelova iste organizacije kako bismo naučili da se naš „posao“ može poboljšati.³⁹⁰ Primjerice, možete znati da određena škola ima odlične rezultate svojih učenika na različitim natjecanjima, čime se značajno podiže precepcija o kvaliteti nastave u toj školi kod šire javnosti (uspješnost obrazovnog procesa). Neformalnim kanalima možete saznati da su učitelji u drugoj školi vrlo zadovoljni svojim poslom, rasporedom i radnim uvjetima (organizacijski i poslovni procesi). Ponekad u vlastitoj organizaciji imate razrede s visoko motiviranim učiteljima, koji se osobno usavršavaju i implementiraju nove metode i načine podučavanja u vlastitom razredu, a kod upisa novih generacija redovito se pojavljuju „liste čekanja“ baš za te učitelje. Oni mogu biti osnova za unapređenje metoda i načina podučavanja na razini cijele organizacije (usporedba različitih dijelova iste organizacije), te bi ih bila šteta ne iskoristiti.

³⁸⁸ Kako u hrvatskom jeziku ne postoji inačica riječi *benchmarking*, većina autora se za proces usporedbe s najboljima koristi upravo ovom engleskom inačicom, te će se ista koristiti i u ovoj knjizi.

³⁸⁹ Pavičić, J. (2003.): *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, str. 267.

³⁹⁰ Kelessidis, V. (2000.): *INNOREGIO: Dissemination of Innovation Management and Knowledge Techniques*, Thessaloniki Technology Park, Greece.

Benchmarking se u profitnom sektoru koristi vrlo često i vrlo uspješno, baš kao i mnogi drugi procesi i alati za unapređenje poslovanja. Ali, kada se određeni poslovni principi i alati koriste u neprofitnom ili javnom sektoru, priča je malo složenija, što je već podrobno objašnjeno u prethodnim poglavljima ove knjige. Stoga se i proces *benchmarkinga* škole može smatrati zahtjevnim procesom koji, ukoliko je pravilno planiran i proveden, daje brojne koristi i poboljšava izvedbu škole.

Iako *benchmarkingom* škole traže najbolje prakse za usporedbu, potrebno je naglasiti kako se svaka primjena istih na pojedinačni slučaj mora prilagoditi konkretnim specifičnostima vlastite organizacije, ali i načinu rada.³⁹¹ U praksi se često događa da se spoznaje iz površnog pregleda rada uspješnih organizacija ili vlastitih organizacijskih jedinica pokušava primijeniti „na silu“ i bez detaljnog planiranja i promišljanja koliko su zapravo te promjene efikasne, pa čak i smislene. Ako se samo kopiraju najbolje prakse, rezultat neće biti uspješan jer uvjeti gotovo nikad nisu identični. Drugim riječima, bez prilagodbe sredini u koju se implementiraju, rezultati sigurno neće voditi prema poboljšanju vlastite prakse. Čak se ni sam proces u tom slučaju ne može zvati *benchmarking*.³⁹²

9.1. Bitna obilježja traženja i korištenja iskustava uspješnih pojedinaca i organizacija

Proces usporedbe s drugima među javnim organizacijama provodi se već nekoliko desetljeća, ali se taj proces, kako je već prethodno pojašnjeno, ne može nazvati *bechmarkingom*. Ovi procesi se međusobno razlikuju prvenstveno po sljedećim karakteristikama koje su značajne samo za proces *benchmarkinga*³⁹³:

- *benchmarking* u školama je fokusiran na izvrsnost u izvedbi
- proces uključuje detaljno razrađen plan usporedbe s definiranim pokazateljima

³⁹¹ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.,; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 271.

³⁹² Ibid., str. 272.

³⁹³ Više o benchmarkingu u školama, u Velikoj Britaniji, dostupno na: <https://www.education.gov.uk/sfb/Assets/help.htm> i <https://www.gov.uk/topic/schools-colleges-childrens-services/school-college-funding-finance>, pregledano 11. 3. 2016.

- u procesu se informacije između uključenih strana dijele otvoreno i bez ograničenja i
- potrebna je predanost cijele organizacije u provedbi rezultata *benchmarkinga*.

Evaluacija vlastitih postignuća je jedan od ishodišnih razloga zašto je *benchmarking* u školama važan. Pri tome se misli na svakodnevno procjenjivanje zadataka, različitih događanja, ali i ljudi o kojima se moraju donositi odluke. Da bi procjene (ravnatelja, učitelja i ostalih zaposlenika) bile profesionalne i objektivne, moramo o njima promišljati na ujednačen i usklađen način. Ako standardi vrijednosti nisu postavljeni, na temelju čega će se donositi odluke i vršiti procjene? Drugim riječima, evaluacija direktno ovisi o postavljenim pokazateljima uspješnosti koji se odnose na sve procese u jednoj školi.³⁹⁴ Ukoliko se promatra razina kompleksnosti određenog problema, *benchmarking* može imati različite aktivnosti po složenosti: od promatranja samog procesa i donošenja jednostavnih i razumnih odluka pa sve do pomno planiranih, evaluiranih i kontroliranih procesa implementacije najboljih praksi.³⁹⁵

Uzmimo, primjerice, (relativno) jednostavan primjer procjene učitelja o obrazovnim postignućima svojih učenika. Učenici na pismenim i usmenim ispitima znanja pokazuju svoje postignuće. Pri tome ih učitelj ocjenjuje na temelju poznatih i utvrđenih parametara ocjene znanja, te se time postavljaju standardi za evaluaciju u odnosu na druge. Tu je priča relativno jasna jer su poznati kriteriji izvrsnosti (ocjena 5), proces je razrađen, indikatori poznati i prihvaćeni (ocjene od 1 do 5), informacije o učenicima su dostupne u školskom imeniku i mogu se vršiti usporedbe svih učenika, a učitelji su predani cilju, tj. uspješnom obrazovanju svojih učenika. Ali, ako u proces uključimo i procjenu ponašanja, priča postaje složenija već kod samog definiranja indikatora (poboljšanja ili pogoršanja u ponašanju), koji su povezani s kompleksnim područjem upravljanja razredom i disciplinom. Ukoliko cijeli proces podignemo na razinu škole, nužnost utvrđivanja samog postupka evaluacije svih aspekata rada (kao preteče uspješnom *benchmarkingu*) sasvim je očita. Pri tome, školska politika procjene i evaluacije vlastita rada mora uključivati sljedeće komponente³⁹⁶:

³⁹⁴ Dean, M. J. (2002.): *Managing the primary school*, Routledge, New York, str. 221.

³⁹⁵ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 271.

³⁹⁶ Dean, M. J. (2002.): *Managing the primary school*, Routledge, New York, str. 21.

- plan i program evaluacije za sva područja za koja se procjena radi
- način praćenja i arhiviranja rezultata evaluacijskog procesa
- sistematizaciju aktivnosti i odgovornosti osoblja za provedbu evaluacije.

Tek na temelju pravilno razrađene školske politike evaluacije vlastita rada, uz pravilno definiranu misiju i ciljeve, škola može provesti *benchmarking*.³⁹⁷ Evaluacijom školskih procesa svih promatranih područja, jasno se definira jaz između željenog i stvarnog stanja, pa je područja koja treba popraviti, relativno jednostavno definirati. Time se ostvaruju pretpostavke za proces *benchmarkinga*. Naravno da je u tom procesu nužno poštovati načela legalnosti, etičnosti i moralnosti korištenja tuđih praksi - što su, ustvari, jedina pravila koja se u *benchmarkingu* moraju poštovati.³⁹⁸

Primjerice, uspješan proces efikasne evaluacije, tj. samoprocjene vlastite efikasnosti u školama, počiva na sljedećim karakteristikama, tj. obilježjima „uspješnih“ škola³⁹⁹:

- kompetentno i uspješno liderstvo (ravnatelj i ostale razine upravljanja)
- jasno postavljeni ciljevi prihvaćeni od strane svih ključnih dionika
- uključenost ključnih dionika u aktivnosti evaluacije i poboljšanja svih školskih aktivnosti
- dobro postavljene politike i jasno navedene upute za provođenje politika
- aktivnosti samoprocjene fokusirane na učenje, podučavanje i poboljšanje ukupne izvedbe škole
- izraženo vjerovanje zaposlenika u vrijednost i važnost samoprocjene
- kontinuirano praćenje i evaluacija sistematičnih i uhodanih školskih procesa
- planirane i dobro implementirane aktivnosti nagrađivanja.

Dodatno je potrebno, s obzirom na okruženje u kojem škola djeluje, osigurati ravnotežu između podrške i izazova u odnosima s nadležnim lokalnim i/ili državnim

³⁹⁷ Saul, J. (2004.): *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage and Improve Performance*, Print Teaching, Fieldstone, str. 2.

³⁹⁸ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 271.

³⁹⁹ Prilagođeno prema: OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013.): *Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment*, OECD Publishing, Paris, str. 436. i SICI. (2003.): *Effective School Self-Evaluation (SSE)*, SICI, Belfast.

tijelima uprave, pri čemu je razvijena infrastruktura podrške aktivnostima samo-procjene efikasnosti škola na svim razinama javne uprave vrlo značajna.

Dunsworth i Billings (2013.)⁴⁰⁰ predlažu 10 indikatora efikasnosti koji mogu poslužiti kao dobar vodič za *benchmarking*, proces usporedbe s visoko efikasnim školama. Tih 10 indikatora efikasnosti su⁴⁰¹:

- **pisani kurikulum** - školski kurikulum je pisani dokument koji predstavlja plan i program rada škole, koji u Hrvatskoj proizlazi iz Nacionalnog kurikulumu, iz kojeg se preuzimaju opće odrednice (ciljevi, zadatci, vrijednosti, načela, postignuća). Na temelju njega kreira se školski kurikulum koji je prilagođen potrebama i ciljevima konkretne škole. Iz školskog kurikulumu efikasne škole proizlaze nastavni plan i program, metode rada, organizacijski aspekt, vrednovanje, izvannastavne aktivnosti, izvanškolske aktivnosti, suradnja škole, projekti, programi, aktivnosti škole, te je vrlo dobra osnova za *benchmarking*. U neefikasnim školama često procesu izrade školskog kurikulumu ne prethodi snimanje situacije, tj. analiza postojećeg stanja, kao pretpostavka uspješnom planiranju budućeg djelovanja. Samo na temelju tako planiranih (i realiziranih) aktivnosti može se pretpostaviti poboljšanje u budućem planiranom razdoblju. Drugim riječima, ako školski kurikulum pretpostavljenog *benchmarking* partnera u pisanom obliku postoji, navječim dijelom zbog zadovoljenja forme (ako se njegova provedba ne prati i evaluira redovito), tada ta škola nije dobar primjer za usporedbu, tj. ne može se nazvati primjerom najbolje prakse.
- **nastavni plan i program** - podrazumijeva kompetencije za podučavanje kao i balansiranje učitelja usmjereno prilagodbi učenicima i njihovim kapacitetima za učenje. Efikasni nastavni program podrazumijeva postojanje ciljeva, tj. ishoda učenja i njihovu jasnu komunikaciju prema učenicima. Učenicima mora biti sasvim jasno što se od njih očekuje, dok istovremeno moraju biti sigurni da će imati potrebnu potporu u učenju.
- **učenička postignuća** - odnose se na ujednačene načine i stupnjeve formalnog oblikovanja procjene učeničkih postignuća. To se odnosi

⁴⁰⁰ Dunsworth, M.; Billings, D. (2010.): The high-performing school: benchmarking the 10 indicators of effectiveness, Solution Tree Press, Bloomington.

⁴⁰¹ Prilagođeno prema: Dunsworth, M.; Billings, D. (2009.): The high-performing school: benchmarking the 10 indicators of effectiveness – study guide, Solution Tree Press, Bloomington, str. 1.-20.

podjednako na formalni dio, putem ocjena, i cjelovitu sliku svih ostalih postignuća u školi. Potrebno je voditi računa da procjena učeničkih postignuća bude usklađena između svih izvoditelja nastave u školi. Postojanje prevelike razlike između pojedinih učitelja i/ili učenika ukazuje na posljedične probleme u efikasnosti škole.

- **uprava škole (liderstvo u školi)** - neophodno je da uprava škole (ravnatelj) ima jasno postavljene i komunicirane prioritete u svom radu. Ključna pitanja na koje je u tom procesu potrebno dobiti odgovor za uspješno vođenje škole su: Dijeli li uprava (ravnatelj) liderstvo s ostalim učiteljima sukladno kompetencijama za određena područja? Potiče li različite (efikasne) oblike suradnje između učitelja, ali i ostalih zaposlenika (sa svrhom postizanja postavljenih ciljeva)? Osigurava li ravnatelj povratne informacije o evaluaciji rada učitelja (samim učiteljima) kao dodatan aspekt formalne i neformalne kontrole i evaluacije njihova rada? Posjeduje li (i koje) osobine lidera konkretna osoba na funkciji ravnatelja?
- **strateško planiranje** - važno je da svrha strateškog planiranja bude jasna svim zaposlenicima škole. Jednako je važno da strateško planiranje bude usmjereno i ostalim dionicima (i to ne samo u upravljanju organizacijskom strukturom zaposlenika nego i studentskim postignućima, odnosima s roditeljima i javnosti itd). Analiza koja prethodi planiranju, mora sadržavati interne (snage i slabosti) i eksterne (prilike i prijetnje) elemente, a ciljevi škole postavljeni prema SMART principu. Akcijski plan, putem kojeg se ostvaruju postavljeni ciljevi, potrebno je razraditi na način da su detaljno pojašnjene aktivnosti te uz njih dodijeljene odgovornosti. Praćenje postizanja postavljenih ciljeva mora biti kontinuirano, uz pravovremeno poduzimanje korektivnih mjera, ukoliko se utvrde odstupanja. Dodatno, učitelji bi trebali biti uključeni u kreiranje strateškog plana škole.
- **profesionalni razvoj** - škola mora poticati profesionalni razvoj svojih učitelja, koji je posljedično povezan i s učeničkim uspjehom. Profesionalni razvoj učitelja u visoko efikasnim školama usmjeren je na povećanje formalnih i neformalnih znanja i vještina, čime se podižu pojedinačne kompetencije, ali i kompetencije škole za uspješno obavljanje djelatnosti.
- **socijalni aspekt podučavanja** - uspješne (efikasne) škole stvaraju pozitivno okruženje koje potiče uključenost, povezanost i spremnost učenika na suradnju međusobno, ali i s učiteljima i ostalim djelatnicima škole. U tom području škola bi trebala promatrati kakva je percepcija o socijalnim vještinama učenika koji završavaju školu, jesu li kroz izvannastavne aktivnosti učenici uključeni u rad škole te smatraju li školu dijelom svog identiteta.

- školsko okruženje - uvjeti za ostvarenje pozitivnog školskog okruženja (npr. nulta tolerancija na nasilje) moraju biti jasno definirani i poznati svim zaposlenicima i učenicima. Dodatno, potrebno je poticati disciplinu kojom se želi ostvariti to pozitivno okruženje. Važna stavka je poznavanje posljedica nepridržavanja pravila uz napomenu da se jednaka pravila primjenjuju na sve.
- **uključenost roditelja i zajednice** - uspješna škola potiče osjećaj zajedništva i dobrodošlice roditeljima i ostalim članovima zajednice u svoj sustav, uz uklanjanje svih potencijalnih prepreka u ostvarenju suradnje (prvenstveno) s roditeljima. Naglasak treba biti na aktivnoj komunikaciji s roditeljima učenika, koja uključuje i povratne informacije i razumijevanje prenesene poruke, pri čemu se za svaku situaciju traži optimalno rješenje. Bolja angažiranost roditelja direktno utječe na bolja obrazovna postignuća učenika.
- **podrška nadležnih tijela uprave** (na svim razinama) - na uspješnost škole, koja je i sama javna organizacija, svakako utječe i pozicija obrazovanja (poboljšanja ishoda učenja) na listi prioriteta nadležnih tijela uprave. Ukoliko nadležna tijela obrazovanje smatraju prioritetom, tada je školi djelovanje značajno olakšano, u organizacijskom, ali i financijskom smislu. Nadležna tijela uprave bi trebala aktivno sudjelovati (u okviru svojih nadležnosti) u izradi kurikuluma, preuzeti odgovornost za procjene i izmjene koje dolaze od samih učitelja te ih zastupati na najvišim razinama odlučivanja kako bi sustav zaista bio prilagođen potrebama učenika i ostvarenju postavljenih ciljeva škole.

Kada je poznata razina vlastitih postignuća i područje *benchmarkinga*, potrebno je saznati i koje su to najbolje prakse s kojima se želimo (moramo) usporediti baš u tom specifičnom području. Naime, kao što ne postoji najbolja tvrtka u svim elementima poslovanja, tako ne postoji ni najbolja škola. Stoga je prije odabira najbolje prakse potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja: Koje dokaze uspješnosti ta škola ima? Jesu li već dugo najuspješniji (je li uspjeh održiv)? Upravljaju li i troškovno efikasno? Je li njihova misija poznata, vidljiva i usklađena s ciljevima? Može li se njihova ideja uspješno prenijeti u našu praksu?⁴⁰² Ako se temeljem istraživanja dobiju relevantni odgovori na sva postavljena pitanja, i ako su ti odgovori pozitivni, tada se može reći kako je oda-

⁴⁰² Prilagođeno prema: Saul, J. (2004.): *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage and Improve Performance*, Print Teaching, Fieldstone, str. 4.

brana škola (ili drugi poslovni subjekt) zaista pravi „slučaj“ za *benchmarking*, i to baš u onom području koje je školi potrebno.

Da bi usporedba bila što uspješnija, potrebno je naglasiti da ponekad uspješne prakse nisu usko vezane za referentnu grupu škola. Naime, postoje tri vrste usporednih referentnih grupa (praksi) koje svaka škola mora imati na umu kod istraživanja i pronalaženja najboljih praksi, a to su⁴⁰³:

- **interne grupe** - odnose se na procese koji se događaju u vlastitoj organizaciji (školi), kao npr. dobra organizacija određene poslovne jedinice, dobri obrazovni rezultati određenog učitelja i sl.
- **vanjske grupe unutar djelatnosti** - odnose se na „konkurenciju“, tj. na druge uspješne škole koje su prepoznate kao uspješne u područjima koja su predmet *benchmarkinga*.
- **vanjske grupe iz drugih povezanih područja** - odnosi se na ostale javne institucije koje su implementirale nove načine rada, ali i na profitne poslovne subjekte, koji su uveli određene inovacije u svoju praksu koje bi se mogle primijeniti i u školi.

Kako je već prethodno naglašeno, u procesu *benchmarkinga* ne postoje posebna pravila i procedure, kao ni klasifikacije. Ipak, prema Campu⁴⁰⁴, određena podjela procesa moguća je baš prema područjima usporedbe, tj. prema predmetu proučavanja.⁴⁰⁵ Tako se i usporedba bilo kojeg aspekta uspješnosti školske prakse, jednako kao i u svako drugoj djelatnosti, može podijeliti na sljedeće vrste⁴⁰⁶:

- **konkurentski *benchmarking*** - ukoliko se škola u svojim aktivnostima prikupljanja, analize i obrade potrebnih podataka, na temelju kojih se vrši usporedba, fokusira isključivo na druge škole, tada se radi o us-

⁴⁰³ Prilagođeno prema: Cuttance, P. (1994.): Integrating best practice and performance indicators to benchmark the performance of a school system, AIC Conference, Performance Indicators and Information in the Public Sector, 23-24 March 1994, Sydney, Australia.

⁴⁰⁴ Camp, R. C. (1989.): Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance, Quality Resources, White Plains, New York.

⁴⁰⁵ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 272.

⁴⁰⁶ Prilagođeno prema: Cuttance, P. (1994.): Integrating best practice and performance indicators to benchmark the performance of a school system, AIC Conference, Performance Indicators and Information in the Public Sector, 23-24 March 1994, Sydney, Australia i Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmmedia, Zagreb, str. 320.

poredbi s direktnom “konkurencijom“. Predmet proučavanja su druge škole koje su joj slične po lokaciji, veličini, stupnju obrazovanja, broju učenika, organizacijskim parametrima itd.

- **funkcionalni benchmarking** - proces usporedbe i dalje je eksterno fokusiran (na druge organizacije), ali ne na direktne konkurente. Najčešće su aktivnosti prikupljanja, analize i obrade podataka za usporedbu usmjerene na nekoliko istih ili srodnih institucija (škola druge razine, npr. srednja, osnovna, dječji vrtić, tijelo državne uprave, udruga učitelja, otvoreno učilište, visoka škola itd.). Pri tome je proces *benchmarkinga* vrlo često usmjeren na određenu funkciju ili aktivnost, a ne na cijeli sustav (primjerice, školska kuhinja, knjižnica, računovodstveni odjel i sl.). Za funkcionalni *benchmarking* je karakteristično da je uglavnom potaknut duhom inovacije i željom za promjenama, u smislu usvajanja sasvim novih aktivnosti, procesa, proizvoda, usluga od strane lidera u sustavu obrazovanja. Upravo zato se transfer znanja odnosi više na koncepte i strategije nego na specifične procese i aktivnosti. Jednom kada se organizacijsko znanje usvoji, stvaraju se vlastiti procesi i aktivnosti na temelju usvojenih i prilagođenih koncepata.
- **generički benchmarking** - aktivnosti prikupljanja, analize, obrade podataka te usporedbe nisu fokusirani, već se odnose na općenitu potragu za najboljima. Uspoređuju se oni procesi, aktivnosti, koncepti koji su usporedivi bez obzira na djelatnosti ili sektor iz kojeg dolaze promatrane organizacije, ali pod uvjetom da se mogu uspješno modificirati i primijeniti. Generički *benchmarking* se, stoga, učestalo provodi za administrativne ili upravljačke funkcije. Predmet proučavanja nije ničim ograničen, ali se svrha i kontekst *benchmarkinga* mora jasno postaviti kako bi se, posljedično, najbolja praksa uspješno modificirala i primijenila u vlastitoj školi.
- **interni benchmarking** - u javnom sektoru, tako i u školama, interni *benchmarking* se može promatrati dvojako. Jedan aspekt se odnosi na aktivnosti prikupljanja, analize i obrade podataka te internu usporedbu u potrazi za najboljima među organizacijskim jedinicama jedne škole (primjerice, postignuća u različitim predmetima iz predmetne nastave, način poučavanja u razrednoj nastavi, organizacija izvannastavnih aktivnosti, efikasnost stručnih službi i sl). Drugi aspekt u provođenju internog *benchmarkinga* značajno se razlikuje u predmetu proučavanja. Naime, u ovom slučaju vlastita se praksa uspoređuje s različitim dimenzijama uspješnosti svih škola u sustavu, i to putem prikupljanja,

analize i obrade podataka iz izvještaja nadležnih državnih tijela za sve škole. U tom slučaju jedna škola promatra se kao jedna organizacijska jedinica šireg sustava. Poseban izazov internog *benchmarkinga* je izbjeći čestu „zamku“ ovakve usporedbe, tj. generalni zaključak kako je za uspjeh potrebno - raditi više i bolje!

Kao i u svakoj drugoj organizaciji, i u školi se proces *benchmarkinga* može promatrati u odnosu na problem koji se želi riješiti, tj. na veličinu i obuhvat posljedica uočenog problema. Tada razlikujemo dvije kategorije⁴⁰⁷:

- **tradicionalni *benchmarking*** - uočeni problem, tj. njegove posljedice, ima utjecaj na više radnih aktivnosti i/ili školskih organizacijskih jedinica te na veći broj zaposlenika i/ili učenika. Posljedično, sve jedinice i veliki broj pojedinaca moraju biti uključeni u rješavanje problema kako bi se poboljšali (izmijenili) poslovni procesi. Vrlo često takav problem iziskuje detaljnu analizu stanja iz raspoloživih podataka, a promjene se planiraju dugoročno. Pretpostavka uspjeha je postojanje potrebnih resursa u samoj organizaciji (ljudskih, organizacijskih, financijskih, vremenskih) te potrebnih preduvjeta za promjenu organizacijske kulture. Problem može nastati baš u promjeni postojećeg (iako neuspješnog, pa čak i neodrživog) stanja, koje se percipira kao „opasno“, jer mijenja ustaljenju rutinu izvršenja radnih zadataka. Ključna stvar za uspjeh tradicionalnog *benchmarkinga* jest minimalizirati učinke otpora promjenama. Kako tradicionalni *benchmarking* ne uključuje planiranje organizacijskih promjena - u procesu *benchmarkinga* se to treba jasno istaknuti da bi se otpor minimalizirao. Drugim riječima, nužno je istaknuti da promjene ne znače ugrožavanje postojeće strukture i sistematizacije radnih mjesta, već se odnosi na poboljšanje procesa i povećanje učinkovitosti unutar važeće sistematizacije. U pravilu, tradicionalnim *benchmarkingom* se rješavaju problemi kod kojih vremenski rok (hitnost rješenja problema) nije presudan element za akciju.
- ***benchmarking* vođen rješenjem** - ukoliko se uočeni problem odnosi na proces ili područje koje zahtijeva žurnu akciju uz ograničene resur-

⁴⁰⁷ Keehley, P.; Abercrombie, N. (2008.): *Benchmarking in the public and nonprofit sector: best practices for achieving performance breakthroughs*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 207. i Alfrević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 273.

se (ljudske, vremenske, financijske) te je zahvaćeno usko organizacijsko područje i ne postoji potreba za dubinskom analizom postojećeg stanja, rješenje problema može dati *benchmarking* vođen rješenjem. Drugim riječima, na temelju (najčešće) već poznatog rješenja uočenog problema istraže se najbolje prakse i primijene na vlastitu u kratkom roku.

Proces *benchmarkinga* za svaku organizaciju koja ga uspješno provodi, pa tako i za školu, ima određene koristi⁴⁰⁸:

- **jasno definirani visoki standardi poslovanja** - ukoliko se škola u svom poslovanju kontinuirano uspoređuje s primjerima najboljih školskih praksi u Hrvatskoj (ali i u svijetu), te pri tome ključne nalaze implementira u vlastitu radu, sigurno će značajno poboljšati svoju izvedbu.
- **uspješnija i efikasnija (a često i realnija) analiza stanja vlastite škole** - gledajući samo interno definirane snage i slabosti škole, može se dogoditi propust iz nekog područja jer ga nitko od suradnika ne smatra važnim. Možda je potreban pogled "izvana", tj. pregled praksi drugih škola, kako bi se utvrdila i ona područja koja su u dosadašnjim analizama bila zanemarena ili percipirana nebitnima, a ipak su značajno utjecala na konačnu izvedbu. Dodatno, može se pronaći "novi put" za iskorištavanje snaga i minimaliziranje utjecaja vlastitih slabosti.
- **(re)definiranje misije i ciljeva organizacije** - ukoliko je misija škole preopćenito definirana, ona ne izaziva željeni učinak u internom, ali ni u eksternom okruženju. Dodatno, ako su ciljevi postavljeni općenito, te se ne može jasno utvrditi njihova specifičnost, vremenski obuhvat, mjerljivost u odnosu na postojeće stanje te realnost samog ispunjenja, oni služe samo za zadovoljenje forme. U usporedbi s praksama najboljih, kod kojih takvi problemi ne bi trebali postojati, pogreške (koje su nažalost vrlo česte) se mogu ispraviti.
- **diverzifikacija izvora prihoda** - veliki dio prihoda škole zakonski je reguliran i planiran, pa ne postoji mogućnost značajnijeg utjecaja na njih. Ipak, postoje različiti načini da se struktura izvora prihoda diverzificira i omogućiti provođenje aktivnosti koje redovni prihodi ne pokrivaju.

⁴⁰⁸ Prilagođeno prema: Saul, J. (2004.): *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage and Improve Performance*, Print Teaching, Fieldstone, str. 9. i Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 275.

Alternativnim načinima financiranja, prvenstveno projektnim prijavama i procesom planiranog prikupljanja sredstava, dodatne aktivnosti škole mogu se značajno unaprijediti jer će za njih postojati sredstva. Primjerice, ukoliko škola uspješno prijavljuje projekte na natječaje ili ima stabilnu bazu donatora i sponzora, dobro je znati kako su u tome uspjeli (organizacija posebnih manifestacija za specifične potrebe, npr. kupnja opreme za školske potrebe, razvijanje odnosa s donatorima i sponzorima koji njeguju društveno odgovorno poslovanje i sl.) Dodatna korist *benchmarkinga* za navedene aktivnosti (ukoliko se zaista i provedu) je poboljšanje percepcije škole kod ciljnih skupina.

Jedna od ključnih pretpostavki za uspješnost provođenja *benchmarkinga* u školama jest opravdanost samog procesa, koji iziskuje financijske, vremenske i ljudske resurse. Kod donošenja odluke mora se pažljivo procijeniti jesu li očekivane koristi rezultata procesa, tj. poboljšanja vlastite prakse, veći od troškova svih resursa korištenih u provedbi procesa.

9.2. Proces *benchmarkinga*

Proces *benchmarkinga* obuhvaća usporedbu vlastitih performansi s najboljim primjerima iz područja koje je predmet usporedbe. Da bi proces bio uspješan, mora uključivati razumijevanje načina i procedura koje su najboljima omogućile superiornu izvedbu.⁴⁰⁹ Upravo na temelju novih spoznaja o načinima i procedurama kreira se poslovna strategija koja će školi omogućiti postizanje sličnih performansi. Uspješan proces *benchmarkinga* gotovo uvijek ima sljedeća obilježja⁴¹⁰:

- Proces usporedbe s najboljima nikad ne prestaje, odvija se kontinuirano, većim ili manjim intenzitetom.
- *Benchmarking* se sastoji od strukturiranih i planiranih aktivnosti kojima se želi postići određeni rezultat. Drugim riječima, *benchmarking* je proces kojim se žele poboljšati različiti poslovni procesi.

⁴⁰⁹ Cuttance, P. (1994.): Integrating best practice and performance indicators to benchmark the performance of a school system, AIC Conference, Performance Indicators and Information in the Public Sector, 23-24 March 1994, Sydney, Australia.

⁴¹⁰ Prilagođeno prema: Saul, J. (2004.): *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage and Improve Performance*, Print Teaching, Fieldstone, str. 4.

- Okruženje (ljudski faktor) za koje se provodi *benchmarking*, nije u potpunosti sklono učenju i usavršavanju vlastitih znanja i kompetencija kao ni implementaciji novostečenog znanja u vlastitu praksu. Ukoliko okruženje pruža otpor promjenama i usvajanju novih znanja, proces ne treba ni započinjati. U tom slučaju nužno je djelovati na promjeni svijeti, te osvijestiti važnost procesa *benchmarkinga* za uspješnost organizacije te na osobni razvoj svih uključenih pojedinaca. Rezultati koji će se uspoređivati s najboljim praksama, moraju biti mjerljivi (ili ih je potrebno pretvoriti u mjerljive), kako bi se usporedba uopće mogla izvršiti.

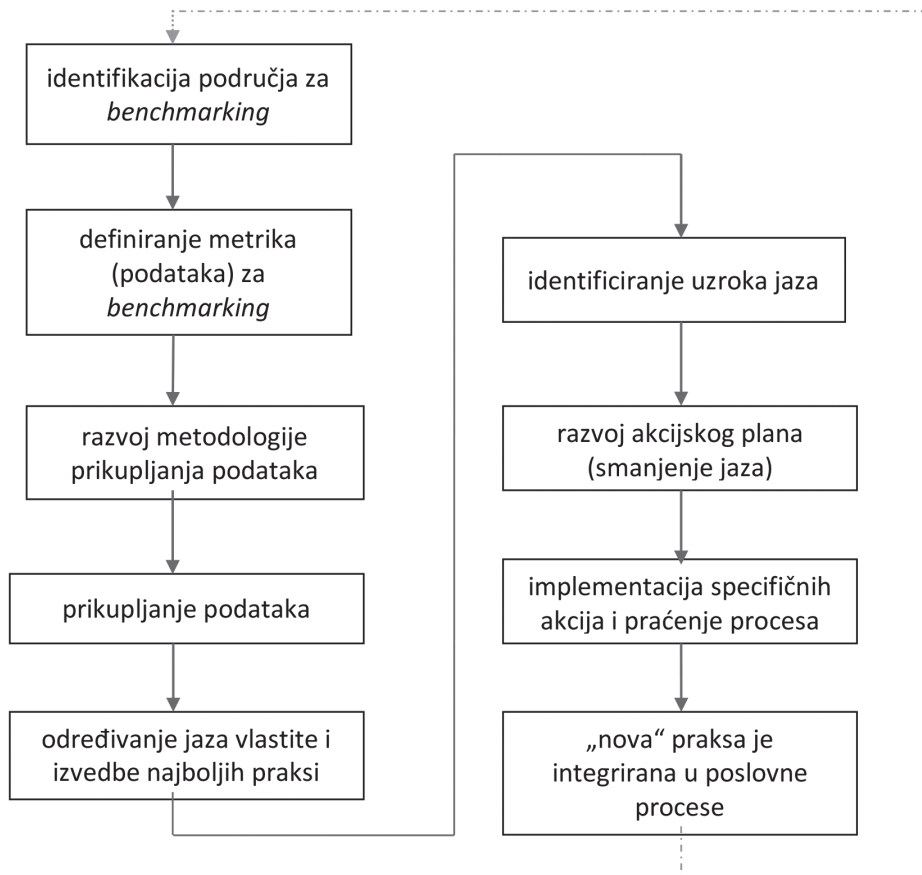
Proces *benchmarkinga* može se, ovisno o industriji ili grani privrede te sektoru, prikazati na različite načine i kroz različit broj i opis faza, pri čemu većina prikaza ima ishodište u Campovu⁴¹¹ procesu *benchmarkinga*, koji se sastoji od pet faza:

- **planiranje** - identifikacija područja i potrebnih podataka za *benchmarking*, identifikacija organizacija (eksterno) i organizacijskih jedinica i procesa (interno) za *benchmarking*, definiranje metodologije prikupljanja i obrade podataka i prikupljanje podataka
- **analiza** - određivanje jaza između vlastite izvedbe i izvedbe najboljih praksi s kojima se usporedba vrši, identifikacija uzroka lošije razine vlastite izvedbe, projekcija budućih razina izvedbe (performansi)
- **integracija** - komuniciranje, usuglašavanje i potvrđivanje rezultata procesa *benchmarkinga*, utvrđivanje funkcionalnih ciljeva
- **akcija** - razvoj akcijskog plana, provođenje specifičnih akcija i praćenje procesa te (po potrebi) modifikacija *benchmarking* procesa povratkom na fazu planiranja
- **zrelost** - praksa je potpuno integrirana u poslovne procese.

Pojednostavljeni Campov proces *benchmarkinga* prikazan je na slici 39.

⁴¹¹ Camp, R. C. (1989.): *Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality Resources, White Plains, New York.

Slika 39. Campov proces benchmarkinga

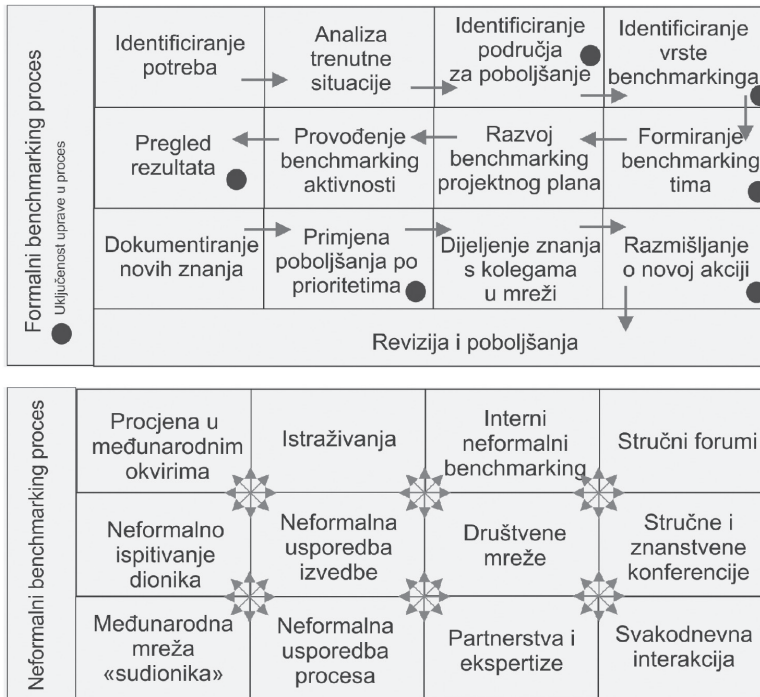


Izvor: prilagođeno prema: Camp, R. C. (1989.): Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance, Quality Resources, White Plains, New York.

Ako se proces *benchmarkinga* primijeni na školu, u prvi plan dolazi upravljanje i vođenje škole. Drugim riječima, veliki dio odgovornosti, planiranja i provođenja procesa odnosi se na na posao ravnatelja. Procesi su kompleksni i sastoje se od velikog broja aktivnosti iz različitih područja koja su, u pravilu, pogodna za proces *benchmarkinga*. Primjeri područja na koje se proces može odnositi su: rad s ljudima, upravljanje resursima - posebno financijskim, ostvarenje planiranih ishoda učenika, osiguranje pozitivne percepcije škole

u javnosti i sl.⁴¹² Stoga nije rijetkost da u razvijenim državama, koje u obrazovanje ulažu značajan dio BDP-a, postoje potporna tijela ili institucije za razvoj specifičnih „pomagala“ ili modela za proces *benchmarkinga* upravo za škole. Jedan od takvih primjera je i metodologija procesa *benchmarkinga* institucije KHDA (eng. *Knowledge and Human Development Authority*),⁴¹³ koji se sastoji od formalnog i neformalnog dijela kako je prikazano na slici 40.

Slika 40. Formalni i neformalni proces benchmarkinga KHDA organizacije.



Izvor: prilagođeno prema: <http://www.bpir.com/quality-education/menu-id-71/example-cases.html>, pregledano 20. 3. 2016.

⁴¹² Gerhard Huber, S. (2004.): School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school, *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669.-684.

⁴¹³ KHDA je vladina institucija Ujedinjenih Arapskih Emirata koja nadgleda obrazovni sustav u Dubaiju. Metodologija benchmarkinga KHDA-a je 2013. pobijedila na Global Benchmarking Network's Global Benchmarking Award, kojim se potiču organizacije (iz svih sektora) na dijeljenje vlastitih iskustava kako je benchmarking utjecao na poboljšanja i inovacije u vlastitoj praksi. Više na: <http://www.globalbenchmarking.org/global-benchmarking-award/>, pregledano 18. 3. 2016.

Proces *benchmarkinga*, prikazan na slici 40., prema rezultatima praćenja procesa⁴¹⁴, u formalnom dijelu osigurava značajno povećanje kvalitete izvedbe u željenim performansama kao i olakšan nadzor samog provođenja aktivnosti za unapređenje sustava. Dodatno, ali ne manje važno, neformalni *benchmarking* značajno unapređuje većinu internih procesa u školama kao i uvođenje novih ideja u obrazovni sustav. Jedan od ključnih aspekata u ovoj metodologiji procjene i usporedbe vlastite prakse je naglasak na međunarodnom obuhvatu parametara usporedbe.

Formalni *benchmarking* proces najčešće se provodi kod usporedbe različitih pokazatelja uspješnosti škole ili kod usporedbe najboljih praksa škole.⁴¹⁵ Kod pokazatelja uspješnosti, škola prema kojoj se vrši usporedba, prepoznata je u široj zajednici kao lider u tom području. Najčešći pokazatelji, tj. performanse, za koje se usporedba vrši su: financijski pokazatelji, učenička postignuća, omjer nastavnog i nenastavnog osoblja i broj pritužbi. Ako se formalni *benchmarking* proces odnosi na usporedbu najbolje prakse škole, tada je područje znatno šire, a sam proces kompleksniji i slični na metodologiju studije slučaja. Ovaj pristup najčešće rezultira povećanjem znanja o svim školskim procesima koje se implementira u vlastitu praksu kako bi se pokušalo dostići izvedbu škole koja je primjer najbolje prakse.

Neformalni se *benchmarking* često „događa“ u svim školama, bez svjesnog planiranja procesa onih koji ga provode. Učitelji, stručne službe, nenastavno osoblje, uprava osim iz vlastitog, uče i iz ponašanja te radnog angažmana drugih. Najbolji načini za provođenje neformalnog *benchmarking* procesa su kroz⁴¹⁶: neformalne razgovore s kolegama (npr. „radne kave“, sastanci, neformalna druženja), konzultiranje stručnjaka u području koje je predmet interesa (npr. učitelj koji ima dodatna znanja o korištenju moderne tehnologije u procesu poučavanja), umrežavanje s kolegama na svim razinama (npr. kongresi, radni sastanci raznih predstavničkih tijela ili udruga, seminari i sl.), *online* sadržaje (*web* stranice i baze podataka).

⁴¹⁴ Više vidjeti na: <https://www.khda.gov.ae/en/>, pregledano 4. 4. 2016.

⁴¹⁵ Adebajo, D.; Abbas, A.; Mann, R. (2010.): An investigation of the adoption and implementation of benchmarking, *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11), 1140.-1169.

⁴¹⁶ Ibid.

Ipak, bez obzira koja se metodologija u procesu *benchmarkinga* koristi, uspješnost ovisi o poznavanju odgovora na ključna pitanja od svih pojedinaca koji su u proces uključeni.

U nastavku su navedeni primjeri pitanja, ali i odgovora na određene (pretpostavljene) situacije u školi.⁴¹⁷

Zašto se provodi *benchmarking*? (U protekle tri godine utvrđen je trend manjeg broja upisane djece u produženi boravak u našoj školi u odnosu na druge dvije škole u bližem okruženju.)

Tko je zadužen za provedbu? (Ravnatelj i administrativna služba škole, bez obzira na sistematizaciju radnih mjesta i opis poslova; ne mogu (ali i ne smiju) uvijek biti jedini uključeni u proces *benchmarkinga*. U skladu s područjima za koja se usporedbe provode, potrebno je u proces uključiti sve ključne skupine, uključujući učitelje, učenike, roditelje te širu javnost. Ipak, kod planiranja aktivnosti važno je da se definiraju svi nositelji aktivnosti kako ne bi došlo do preklapanja ili neizvršenja određenih aktivnosti.)

Zašto je izabran konkretno taj subjekt za *benchmarking*? (Zato što je analizom performansi utvrđeno da postoje slabosti upravo tamo gdje je on najbolji, npr. učenička postignuća na natjecanjima, struktura i visina prihoda od donatora i sponzora, broj uspješno realiziranih projekata na nacionalnoj razini, „vrijednost“ škole u očima šire javnosti.)

Što je potrebno za provedbu procesa *benchmarkinga*? (Tko će voditi cijeli projekt? Postoje li znanja i kompetencije za to? Koliko je vremena, ljudi i financijskih sredstava potrebno? Postoje li materijalni resursi - oprema, prostor i sl.? Je li moguće od vlastitih ljudskih resursa kreirati projektni tim da se ne ugrozi izvršenje redovnih aktivnosti?)

Kako će se proces provesti? (Koliko dugo će proces trajati, trebaju li članovi projektnog tima vanjsku ekspertnu pomoć i sl.)

Hoće li proces unaprijediti organizacijsko znanje? (Hoće li u samom procesu članovi tima prikupiti nova znanja i kompetencije koje se u budućim projektima mogu koristiti kao primjer najbolje prakse?)

⁴¹⁷ Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 274.

9.3. Dionici *benchmarkinga*

Proces *benchmarkinga* gotovo uvijek uključuje više pojedinaca/grupa iz jedne ili nekoliko škola. Način na koji te grupe surađuju i umrežavaju se, od velikog je značenja za uspjeh procesa.⁴¹⁸ *Benchmarking* se, dakle, odvija u internim procesima škole, ali njegovi rezultati imaju znatno širi doseg.⁴¹⁹ Poboljšanje izvedbe, u bilo kojem aspektu školskih aktivnosti, posljedično se odražava na školsko okruženje: učenike, roditelje, lokalnu zajednicu, nadležna tijela uprave, medije, donatore i širu javnost.

Ipak, iz perspektive škole, upravo utjecaj koji ti dionici imaju na uspješnu izvedbu, može biti presudan. Informacije od navedenih skupina dionika važne su u procjeni kvalitete onoga aspekta školskog djelovanja (procesu ili izvedbe) na koji se proces *benchmarkinga* odnosi. U odnosu na razinu informacija koje je potrebno prikupiti od ključnih skupina, škola mora razviti metodologiju prikupljanja informacija, ali i odrediti potrebnu razinu uključenosti dionika u proces *benchmarkinga*. Kao primjer može poslužiti mišljenje roditelja o kvaliteti školskih obroka, koji su važni, jer ih roditelji (dijelom) financiraju. Ono se anketnim upitnikom može jednostavno prikupiti, ali, što je još važnije, dodatno se mogu prikupiti vrijedne informacije o primjerima dobre prakse koji bi mogli poslužiti kao *benchmark* partner, jer roditelji s djecom u različitim školama često razmjenjuju iskustva o svemu, pa tako i o prehrani. Ukoliko se radi o kompleksnijem problemu ili procesu, razina suradnje je puno intenzivnija, ali i dugotrajnija. Primjerice, kod pojave neželjenih ponašanja ili problema s disciplinom kod učenika, nužno se u proces moraju uključiti roditelji (ponekad i predstavnici lokalne zajednice) kako bi dali vrijedne ulazne informacije potrebne za rješavanje problema. Nadležna tijela lokalne, regionalne i državne uprave mogu biti važan dionik u procesu *benchmarkinga*. Uostalom, bilo bi poželjno da njihova kontrola i evaluacija rada svih škola za koje su nadležni, uključuje *benchmarking* u pojedinim segmentima kako bi utvrdili razlike u svom odnosu s “uspješnim” i “manje uspješnim” školama, te tako poboljšali i vlastitu praksu. Ukoliko škola želi, na primjeru dobre prakse, poboljšati svoju

⁴¹⁸ Kelly, A. (2004.): *Benchmarking for school improvement: a practical guide for comparing and achieving effectiveness*, Routledge, New York, str. 97.

⁴¹⁹ Goldberger, S.; Keough, R.; Almeida, C. (2000.): *Benchmarks for Success in High School Education: Putting Data to Work in School-to-Career Education Reform*, The LAB, Brown University, Boston, str. 30.

sliku u javnosti, osim vrijednih informacija iz procesa *benchmarkinga*, trebala bi ispitati mišljenje i stav medija i šire javnosti. Naime, upravo su navedeni dionici ti koji tu sliku, na temelju uspješnosti škole, i stvaraju.

Prilikom analize stanja, kao i izbora primjera najbolje prakse, ne smije se zaboraviti važnost dionika škole. S obzirom na problem koji se pokušava riješiti, poželjno je na samom početku procesa planirati aktivnosti kojima će se osigurati aktivno uključanje potrebnih dionika u proces *benchmarkinga*.

9.4. Pogreške u pripremi i provedbi *benchmarkinga*

Prepoznatost važnosti i vrijednosti procesa *benchmarkinga* u javnom i neprofitnom sektoru, pa tako i u upravljanju školama, nije upitna. Ipak, još uvijek se u njegovoj pripremi i izvedbi događaju improvizacije. Na taj način se svi pozitivni efekti *benchmarkinga* dovode u pitanje. Neke od najčešćih pogrešaka vezane su uz dobre i pozitivne namjere i želje da se vlastita praksa što prije poboljša,⁴²⁰ pa primjerice: cijeli proces nije dovoljno dobro i pažljivo planiran i pripremljen, indikatori za mjerenje usporedbe uspješnosti izvedbe nisu precizno kvantitativno i/ili kvalitativno izraženi, proces nema vremenski okvir niti odgovorne osobe po aktivnostima i sl. S obzirom da je *benchmarking* i sam proces, na njega se odnose uobičajene pogreške planiranja poslovnih procesa. To su:⁴²¹

- **pogreška u jasnoći definiranja misije i vizije** - većina škola ima definiranu misiju i viziju, čije isticanje opada tijekom vremena, pa je i zaposlenici koji bi je trebali ispuniti, ne smatraju previše važnom. Ovakva situacija predstavlja problem, jer ako nedostaje zajedništva u dijeljenju vrijednosti misije i vizije – nedostajat će zajedništva i u predanosti ispunjenja istih. Svi zaposlenici trebaju znati i biti suglasni s tim što škola radi, za koga to radi i gdje u budućnosti želi biti.

⁴²⁰ Seifert, E. H.; Vornberg, J. A. (2002.): The new school leader for the 21st century, the principal, Rowman & Littlefield, Lanham, Maryland, str. 99.

⁴²¹ Mintzberg, H. (1990.): The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic management journal*, 11(3), 171.-195. i Bryson, J. M.; Roering, W. D. (1996.): Strategic planning options for the public sector, *Handbook of Public Administration*, 2.

- **neprovođenje konzultacija** - važno je imati predanost svih zajedničkom cilju. Ako se u procesu ne provode konzultacije, pojednici važni za proces *benchmarkinga* mogu steći dojam da njihovo mišljenje nije važno, što rezultira pasivnim odnosom prema cijelom procesu. Na taj način mogu se previdjeti neke sjajne ideje ili prijedlozi za poboljšanja. Dodatno, ako ne postoje konzultacije između svih uključenih pojednaca, škola se dovodi u opasnost od stvaranja grupnog mišljenja, koje vrlo često onemogućava uvođenje promjena i poboljšanja. To ne znači da svi u svakom trenutku moraju biti uključeni u proces, ali znači da je u nekom trenutku uključene pojedince ili ključne dionike potrebno saslušati.
- **neprikupljanje (pravih) podataka** - znanje koje zaposlenici škole imaju o svojoj školi, je neprocjenjivo i, nažalost, često neiskorišteno. Najčešći razlog leži u činjenici da to znanje nije prikupljeno i formalizirano kako bi bilo dostupno svima. Analiza i usporedba s drugima neće biti sasvim objektivna ako nisu prikupljeni (pravi) podatci.
- **nedostatak interne komunikacije** - unutar školskog sustava postoji određena razina komunikacije, koja često nije dovoljna za razmjenu svih potrebnih informacija. Ovaj se problem ističe kod straha od promjena i predstavlja problem u procesu *benchmarkinga*. Naime, uvođenje novih aktivnosti u postojeće procese je svakako promjena kojoj se prosječni pojedinac često opire. Ako se svi efekti, ali razlozi za uvođenje promjena pravilno argumentiraju i, što je još važnije, pravilno komuniciraju svima, otpor se značajno smanjuje. Potrebno je naglasiti da komunikacija ne znači samo prijenos informacije do pojedinca, već poduzimanje svih mjera kako bi se informacija razumjela u pravom smislu.
- **neimplementiranje rezultata *benchmarking* procesa (ili bilo kojeg njegovog koraka)** - ako se planirane promjene u konačnici ne primijene u vlastitoj praksi, one ostaju samo “lijepo slovo na papiru”, koje u “stvarnom životu”, za uspješnost škole, ne znači baš ništa.

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Benchmarking praksi obrazovanja ravnatelja na nacionalnoj razini

Kontekst

Ravnatelji učeničkih domova, vrtića te osnovnih i srednjih škola nisu samo profesionalci u obrazovanju, učitelji i pedagozi, već i menadžeri i lideri. Sukladno tome, postavlja se pitanje imaju li ti ravnatelji dovoljno znanja, vještina i iskustva u tom području, te na koji način ih stječu.

U Hrvatskoj ravnatelji održavaju stručna usavršavanja i sudjeluju u stručnim usavršavanjima koja organiziraju nadležne agencije ili udruge ravnatelja. Stručna usavršavanja, međutim, nisu sustavna, nego su „prigodna“, u smislu političkih i reformskih promjena. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008.) pretpostavlja licenciranje ravnatelja, ali do danas nije osigurana temeljna pretpostavka licenciranju, jer obrazovni sustav ne prepoznaje i nema definiranu kvalifikaciju ravnatelja koja prethodi licenciranju (stručnom ispitu, mjerodavnosti i sustavnom stručnom razvoju). Navedeno ukazuje na (sve veću) neusklađenost između profesionalnih kompetencija ravnatelja, stjecanja prve licence i daljnjeg licenciranja, odnosno ustrajavanje na zadržavanju ravnatelja na funkciji. Ravnatelji su relevantan čimbenik kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove, te im je potrebna dodatna edukacija da bi kompetentno mogli obavljati svoj posao.

Sukladno tome, krenulo se u razvoj obrazovnog programa i standarda kvalifikacije s ciljem osiguravanja sustavnog i cjelovitog obrazovanja ravnatelja.

Proces *benchmarkinga*

U analizi se koristio funkcionalni tip *benchmarkinga*, obzirom da su se uspoređivale prakse obrazovanja ravnatelja na nacionalnoj razini. Dakle, sam proces *benchmarkinga* bio je usmjeren na ravnateljsku funkciju, odnosno na potrebna znanja, vještine i kompetencije i njihovo stjecanje kroz različite oblike edukacije. Osnovni ishod analize je dubinsko razumijevanje rada, opis stjecanja kompetencija, usavršavanja i očekivanih daljnjih postignuća u njihovu ravnateljskom poslu, i to u različitim ustanovama – javnim predškolskim, osnovnoškolskim i srednjoškolskim te privatnim, vjerskim i alternativnim, te sustavima potpore ravnateljima te sustavima obrazovanja ravnatelja, s ciljem definiranja ključnih modula za obrazovanje ravnatelja u Republici Hrvatskoj.

Proces *benchmarkinga* odvijao se u 4 osnovne faze (slika 41.).

Slika 41. Proces *benchmarkinga***Planiranje**

Faza planiranja uključivala je identificiranje, uspostavu i dokumentiranje specifičnih područja studija, ključne događaje i definicije. Identificirane su najbolje prakse te definirani svi potrebni obrasci, kao i vremenski i financijski okvir. Kao primjer najbolje prakse odabrana je Finska, zbog visokokvalitetnog odgojno-obrazovnog sustava te postojanja nekoliko različitih oblika obrazovanja ravnatelja. Zbog specifičnosti finskog sustava, studijski posjet Finskoj i sam program posjeta planiran je u suradnji s finskim stručnjacima za obrazovanje ravnatelja, pri čemu je posebna pažnja bila usmjerena na kvalitetu i reprezentativnost institucija koje će se posjetiti. Institucije koje su naposljetku odabrane su:

1. Kalkunvuoren kindergarten (dječji vrtić, Tampere)
2. Tesoma school (osnovna škola, Tampere)
3. Leinola School (osnovna škola (0 - 6 razreda), Tampere)
4. Tredu Vocational School (strukovna srednja škola, Tampere)
5. Tampereen Lyseon lukio (gimnazija, Tampere)
6. The Association of Finnish Principals (Helsinki)

Prikupljanje podataka

Svrha prikupljanja podataka je akumulirati kvalitativne podatke i učiti od najboljih praksi različitih organizacija.

Prilikom *benchmarking* analize koristili su se sekundarni i primarni izvori podataka. Od sekundarnih izvora, provedena je analiza postojećih programa i pratećih materijala za obrazovanje ravnatelja u Finskoj. Posebna pažnja bila je posvećena: (1) razini obrazovanja (stručno usavršavanje ili stjecanje više kvalifikacije poput magisterija), (2) strukturi programa. (identifikaciji ključnih modula i predmeta), (3) trajanju obrazovnog programa i (4) sadržaju kurikulauma pojedinih predmeta

Primarni podatci temelje se na studijskom posjetu odabranim vrtićima, osnovnim i srednjim školama te udruzi ravnatelja. Provedeni su dubinski intervjui s ravnateljima i pomoćnim osobljem (najčešće pomoćnikom ravnatelja), pri čemu se kao osnovni instrument istraživanja i prikupljanja podataka koristio podsjetnik za dubinski intervju. Prilikom razgovora s ravnateljima, stručni tim se fokusirao na četiri ključna područja: (1) opće informacije o instituciji, (2) inicijalno obrazovanje ravnatelja, (3) ključni poslovi ravnatelja i potrebne kompetencije te (4) stručno usavršavanje i edukacija. Za vrijeme intervjua svi članovi stručnog tima mogli su postavljati i dodatna pitanja kako bi se dobili što potpuniji i relevantniji podatci.

Analiza podataka i interpretacija

Analiza podataka i interpretacija uključivala je kritičku evaluaciju prikupljenih podataka. S obzirom na način prikupljanja podataka, provedena je kvantitativno-kvalitativna analiza sadržaja identificiranih postojećih obrazovnih programa prema ranije definiranim kriterijima.

Što se tiče primarnih podataka, svi dubinski intervjui su snimani (uz prethodnu suglasnost ravnatelja) te su svi članovi stručnog tima vodili bilješke za vrijeme razgovora. Po povratku u Hrvatsku napravljeni su transkripti svih intervjua te su članovi tima usporedili bilješke i dojmove svakog razgovora. Definiran je obrazac koji čini temelj za *benchmarking* analizu, a glavni fokus bio je na razini i vrsti programa obrazovanja te potrebnim kompetencijama.

Po povratku je izrađeno i prezentirano završno izvješće koje je sadržavalo ključne rezultate i preporuke.

Adaptacija

Ova faza uključuje razvijanje početnog akcijskog plana za prilagodbu i implementaciju prakse temeljem provedene *benchmarking* analize. Sukladno tome, po prezentaciji izvješća i rezultata analize definirana je vrsta i razina obrazovnog programa za ravnatelje, kao i osnovna struktura obrazovnog programa, uzimajući u obzir specifičnosti hrvatskog sustava.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- McEwan, E. K. (2008.): Ten traits of highly effective schools: Raising the achievement bar for all students, Corwin Press. Thousand Oaks.
- Drew, S. A. (1997.): From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance, Long range planning, 30(3), 427.-441.
- Bogetoft, P. (2013.): Performance benchmarking: Measuring and managing performance, Springer Science & Business Media, New York.
- Smith, L.; Riley, D. (2010.): The Business of School Leadership: A practical guide for managing the business dimension of schools, Australian Council for Educational Research (Acer press), Victoria.

PITANJA

1. Objasnite pojam i glavne odrednice *benchmarkinga*?
2. Koje vrste *benchmarkinga* postoje? U čemu se razlikuju?
3. Koji indikatori efikasnosti škola se najčešće koriste u procesu *benchmarkinga*?
4. Koje su ključne koristi provođenja *benchmarkinga*?
5. Koja su osnovna obilježja procesa *benchmarkinga*?
6. Od kojih se osnovnih faza sastoji proces *benchmarkinga*?
7. Koja je razlika između formalnog i neformalnog *benchmarkinga*?
8. Koji su važni dionici u procesu *benchmarkinga* i zašto?
9. Koje su najčešće pogreške u provedbi *benchmarkinga*?

LITERATURA

1. Adebajo, D.; Abbas, A.; Mann, R. (2010.): An investigation of the adoption and implementation of benchmarking, International Journal of Operations & Production Management, 30(11), 1140.-1169.
2. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb.

3. Bryson, J. M.; Roering, W. D. (1996.): Strategic planning options for the public sector, *Handbook of Public Administration*, 2.
4. Camp, R. C. (1989.): Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance, *Quality Resources*, White Plains, New York.
5. Cuttance, P. (1994.): Integrating best practice and performance indicators to benchmark the performance of a school system, AIC Conference, Performance Indicators and Information in the Public Sector, 23-24 March 1994, Sydney, Australia.
6. Dean, M. J. (2002.): *Managing the primary school*, Routledge, New York.
7. Dunsworth, M.; Billings, D. (2009.): *The high-performing school: benchmarking the 10 indicators of effectiveness – study guide*, Solution Tree Press, Bloomington.
8. Dunsworth, M.; Billings, D. (2010.): *The high-performing school: benchmarking the 10 indicators of effectiveness*, Solution Tree Press, Bloomington.
9. Gerhard Huber, S. (2004.): School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school, *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669.-684.
10. Goldberger, S.; Keough, R.; & Almeida, C. (2000.): *Benchmarks for Success in High School Education: Putting Data to Work in School-to-Career Education Reform*, The LAB, Brown University, Boston.
11. Keehley, P.; Abercrombie, N. (2008.): *Benchmarking in the public and nonprofit sector: best practices for achieving performance breakthroughs*, Jossey-Bass, San Francisco.
12. Kelessidis, V. (2000.): *INNOREGIO: Dissemination of Innovation Management and Knowledge Techniques*, Thessaloniki Technology Park, Greece.
13. Kelly, A. (2004.): *Benchmarking for school improvement: a practical guide for comparing and achieving effectiveness*, Routledge, New York.
14. Mintzberg, H. (1990.): The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic management journal*, 11(3), 171.-195.

15. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013.): Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment, OECD Publishing, Paris.
16. Pavičić, J. (2003.): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb.
17. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006.): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb.
18. Saul, J. (2004.): Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage and Improve Performance, Print Teaching, Fieldstone.
19. Sargeant, A.; Jay, E. (2004.): Fundraising management: analysis, planning and practice Routledge, New York.
20. Seifert, E. H.; Vornberg, J. A. (2002.): The new school leader for the 21st century, the principal, Rowman & Littlefield, Lanham, Maryland.
21. SICI. (2003.): Effective School Self-Evaluation (SSE), SICI, Belfast.

10. PODUZETNIČKE KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Božena Krce Miočić, Gabrijela Vidić, Tomislav Klarin

Poduzetništvo je priznato kao jedna od najvažnijih vještina potrebnih za uspjeh u učenju, radu i životu u društvu znanja 21. stoljeća.⁴²² Europska komisija (2004.) „smisao za inicijativu i poduzetništvo“ navodi kao jednu od osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. Stjecanje poduzetničke kompetencije predviđeno je i Nacionalnim okvirnim kurikulumom za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje⁴²³ Republike Hrvatske (2011.). Prema NOK-u, ova kompetencija omogućuje razvoj poduzetne i inovativne osobe koja je sposobna uočiti prilike te svoje ideje provesti u djelo.

Pojam poduzetništva nema jedinstvenu definiciju. Teškoća definiranja poduzetništva proizlazi iz njegove heterogenosti, te ga je teško jednoznačno opisati. Izvorište samog termina dolazi od francuske riječi *entreprendre* (eng. *entrepreneurship*), koja označava osobu koja preuzima rizik novoga. Poduzetništvo je multidisciplinarno područje, koje predstavlja predmet istraživanja znanstvenika različitih područja – ekonomije, sociologije, antropologije, psihologije, povijesti, politike i itd. Poduzetništvo igra važnu ulogu u stvaranju novih radnih mjesta, povećanju proizvodnje i doprinosu gospodarskom rastu u cjelini, stoga je iznimno važno da odgojno-obrazovne ustanove, kao rasadnici mladih, postanu centri za razvoj poduzetničkih kompetencija.

Prema Hisrichu, poduzetništvo je „proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti“.⁴²⁴

⁴²² Antonaci, A. et al. (2015.): A gamified collaborative course in entrepreneurship: focus on objectives and tools, *Computers in Human Behavior*, 51, Part B, 1276.-1283.

⁴²³ Više o Nacionalnom okvirnom kurikulumu za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje možete pronaći na *web* stranici Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2685>, pregledano 25. 4. 2016.

⁴²⁴ Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheperd, D. A. (2011.): *Poduzetništvo*, McGraw-Hill Irwin/Mate d.o.o., Zagreb, str. 8.

Prema Buble i Kružiću, poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, (...) spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.⁴²⁵

Druker navodi da je srž poduzetništva učiniti ljude svjesnima zajedničkih mogućnosti, dajući im opće ciljeve, sustav vrijednosti, odgovarajuću strukturu organiziranja kao mogućnost unapređenja i razvoja kako bi se odgovorilo na promjene.⁴²⁶

Sam pojam poduzetništva rijetko se veže za neprofitne organizacije, školske institucije i sl. Puno češće ovaj pojam pronalazimo u gospodarstvu, bez obzira promatramo li ga u kontekstu eksternog (*Entrepreneurship*) ili internog/intra (*Intrapreneurship*) poduzetništva. Poduzetnik je netko tko ima vještine, strast i financijsku potporu za stvaranje bogatstva iz nove poslovne mogućnosti, i spreman je preuzeti punu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh, dok je intrapoduzetnik netko tko upravlja poslom s poduzetničkim duhom u skladu s ograničenjima poslovnog okruženja.⁴²⁷

Ukoliko ovu podjelu promatramo u okvirima odgojno-obrazovnih ustanova, možemo osnivače privatnih odgojno-obrazovnih institucija promatrati kao eksterne poduzetnike, koji svojim djelovanjem žele, uz obavljanje osnovne funkcije odgoja i obrazovanja, ostvariti profit, ali su spremni preuzeti i sve oblike rizika (financijski, karijera, obitelj, zdravlje). Istovremeno, određeni broj ravnatelja, ali i drugih djelatnika odgojno-obrazovnih institucija, možemo promatrati kao potencijalne intrapoduzetnike, tj. zaposlenike, koji s dozvolom ili bez dozvole menadžmenta, koriste resurse institucije da bi ostvarili jedan ili više inovativnih projekata. Uspješan je ravnatelj, prema Staničiću, osoba koja ima jasnu viziju i trajno uvodi pozitivne promjene radi ostvarenja vizije. On zna raditi s ljudima i uspješno rješavati sukobe koji ometaju ostvarenje školskog programa. Uz to je iskren, ima povjerenja u svoje ljude i intenzivno je predan radu.⁴²⁸ Upravo su ovo karakteristike koje odlikuju i poduzetnika.

Današnje društvo pod utjecajem je novih tehnologija te je sklono stalnim i iznimno brzim promjenama. Odgovoriti na te izazove može se samo poduzet-

⁴²⁵ Buble, M.; Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRI plus, Zagreb, str. 1.

⁴²⁶ Prema Baletić, Z. (1995.): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia Zagreb, str. 669.

⁴²⁷ Buekens, W. (2014.): Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership, *Procedia Economics and Finance*, 16, 580.-586.

⁴²⁸ Staničić, S. (2000.): Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi (doktorska disertacija), Filozofski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka: u Peko, A.; Mlinarević V.; Gajger V. (2009.): Učinkovitost vođenja u osnovnim školama, *Odgojne znanosti*, 11(2), 67.-84.

ničkom aktivnošću koja predstavlja izvorište stalnog tehnološkog napretka. Prenošenje znanja predstavlja jednu od temeljnih zadaća svake škole, stoga, da bi se poduzetništvo kao međupredmetna tema moglo dovoljno kvalitetno razvijati u školi, potrebno je razviti poduzetničke kompetencije kod svih djelatnika škole, posebice nastavnika, a nadasve ravnatelja.

10.1. Intrapoduzetništvo

Većina poduzetnika motivirana je u svojim aktivnostima profitom, samostalnošću i zadovoljstvom. Poduzetnici su u svojoj suštini, kao stvaratelji novog, najkreativniji i najtalentiraniji dio svakog poduzeća. Ovi pojedinci predstavljaju najveći potencijal svakog poduzeća i poslodavci ih ne žele izgubiti. Potiču njihovu poduzetnost dajući im samostalnost i sredstva koja su im potrebna da bi svoju ideju proveli u djelo. Na taj način ovi pojedinci se ne osjećaju sputano i mogu realizirati poslovne ideje kreiranjem novih proizvoda ili stvaranjem novih tvrtki (jedinica) koje su sastavnice poduzeća u kojem rade. Na taj način poduzeća ostvaruju konkurentske prednosti na tržištima. Intrapoduzetništvo⁴²⁹ podrazumijeva poduzetništvo unutar postojećih organizacija, te je važan element u organizacijskom i ekonomskom razvoju. Istraživački interes za ovaj koncept počinje 1980-ih, zbog blagotvornog učinka koji ostvaruje u revitalizaciji i uspješnosti poduzeća. U početku on se istražuje samo u velikim korporacijama, no danas je također jasna njegova važnost za srednja i mala poduzeća.⁴³⁰ Intrapoduzetništvo predstavlja skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih k stvaranju novih poslovnih pothvata u već postojećim poduzećima, u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa te stvaranja novih tržišta.⁴³¹

Intrapoduzetnik je osoba koja je većim dijelom vizionar, iznutra motiviran samim izazovom i snažnim osjećajem što je potrebno poduzeću, a ne samo nastojanjima za vlastitim napredovanjem kroz hijerarhiju poduzeća.⁴³²

⁴²⁹ Intrapoduzetništvo, korporativno poduzetništvo i unutarnje poduzetništvo su sinonimi.

⁴³⁰ Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001.): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.-527.

⁴³¹ Zahra, S. A. (1991.): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, 6(4), 259.-285.

⁴³² Šipić, N.; Najdanović, Z. (2012.): Osnove poduzetništva, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, str. 12.

Intrapoduzetništvo možemo promatrati kroz četiri temeljne dimenzije⁴³³:

- Stvaranje novog poslovnog pothvata - može rezultirati stvaranjem nove poslovne jedinice unutar postojećeg poduzeća ili redefiniranjem proizvoda/usluge koja se pruža ili osvajanjem novog tržišta.
- Inovativnost - uključuje razvoj novih proizvoda ili usluga, nove metode i sl.
- Samoobnova - transformacija organizacije kroz redefiniranje ključnih ideja na kojima je izgrađena, što dovodi do strateških i organizacijskih promjena kroz preformuliranje strategije.
- Proaktivnost⁴³⁴ - osobina je povezana s agresivnim stavom u odnosu na konkurente. Predstavlja spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja.

Tvrtke u poslovnom sektoru upravo implementacijom koncepta intrapoduzetništva povećavaju svoju profitabilnost i učinkovitost, pa se isti učinak očekuje i u neprofitnim organizacijama. Svaki od ova četiri elementa intrapoduzetništva se može primijeniti i u školama. Niti jedna škola ne želi da je napuste njezini najbolji učitelji. Stoga ravnatelji trebaju omogućiti razvoj intrapoduzetništva u okvirima odgojno-obrazovne ustanove. Jednako tako, možda i ravnatelj ima poduzetničke sklonosti koje ne treba zatomljivati, nego razvijati okružje za njihovu implementaciju. Kroz poticanje poduzetničkih sklonosti i razvoj intrapoduzetništva kod nastavnika, ali i kod ravnatelja, doći će do stvaranja novih originalnih/inovativnih ideja, za koje se očekuje da će njihovom implementacijom doći do kvalitativnih promjena u samoj odgojno-obrazovnoj ustanovi. Ove nove ideje, iz kojih su izašli novi proizvodi, školu će najčešće diferencirati od drugih odgojno-obrazovnih ustanova. Ovaj način implementacije u konačnici dovodi do mogućnosti ostvarivanja dodatnih prihoda u ustanovi, ali i do promjene koncepta obrazovanja. Poduzetničke aktivnosti imaju za cilj stvaranje dodatne vrijednosti, stoga razvoj poduzetničkog ozračja i implementacija poduzetničkih znanja i vještina u okvirima odgojno-obrazovne ustanove dovode do povećanja dodatnih vrijednosti procesa koji se u njoj odvijaju. Da bi razina implementacije poduzetničkih aktivnosti

⁴³³ Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001.): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.-527.

⁴³⁴ Nadopunjeno s Morić Milovanović, B. (2009.): Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, 7(1), 189.-202.

bila što veća, nužno je da poduzeće ima dobro razvijen i kvalitetan sustav poticanja i nagrađivanja. Ukoliko navedeni sustav nije na odgovarajućoj razini te ne predstavlja ključni element strategije, tada se ne može dugoročno očekivati uspješna implementacija korporativnog poduzetništva i svih pozitivnih posljedica koje ono za sobom nosi.⁴³⁵ Upravo u ovom elementu i leži najveći problem uspješne implementacije poduzetničkih aktivnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama. Teško je osigurati trajna financijska i druga sredstva za nagrađivanje i poticanje poduzetničke aktivnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama za prvu fazu poduzetničkog procesa. U budućim fazama poduzetničkog procesa očekivano je da novi poduzetnički proces sam financira svoje stvoritelje i osigurava im bolje uvjete za razvoj ideje. Viswanathan i Nagarajan navode neke modele kojima se može postići implementacija poduzetničkog promišljanja na svim razinama u organizaciji⁴³⁶:

- osobna izdvajanja
- udjeli u vlasništvu/imovini organizacije
- životni ciklus poslovnog pothvata
- intrakapital
- razvoj intrapoduzetničke karijere.

Kada promatramo intrapoduzetnike općenito, a tako i one u odgojno-obrazovnim institucijama, njihova poduzetnička aktivnost najčešće je motivirana zadovoljstvom da se postigne nešto novo. Ravnatelji su uobičajeno spremni na naporan rad, povećava im se sklonost riziku (financijskom, karijernom i sl.), raste im razina samouvjerenosti kako bi pokazali svoju inovativnost i ostvarili uspjeh.

U svojoj knjizi Pinchot (1985.) daje 10 zapovijedi za uspjeh intrapoduzetnika⁴³⁷:

- Dođite na posao svaki dan spremni dobiti otkaz.
- Izbjegnite naloge usmjerene na zaustavljanje vaših snova.
- Radite bilo kakav posao potreban za uspjeh vašeg projekta, bez obzira na opis svog radnog mjesta.

⁴³⁵ Morić Milovanović, B. (2009.), op. cit.

⁴³⁶ Viswanathan, R. J.; Nagarajan, G. S. (2004.): The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, 25.-31.

⁴³⁷ Pinchot, G. (1985.): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York; u Buekens, W. (2014.): *Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership*, *Procedia Economics and Finance*, 16, 580.-586.

- Pronađite ljude koji će vam pomoći.
- Slijedite svoju intuiciju o ljudima koje ste izabrali i radite samo s najboljima.
- Radite u tajnosti koliko god možete - promidžba aktivira korporativni imunološki sustav.
- Nikad se ne kladite na utrke osim ako sami ne trčite.
- Zapamtite da je lakše tražiti oprost nego dopuštenje.
- Budite vjerni svojim ciljevima, ali i realni o načinima za njihovo postizanje.
- Poštujte svoje sponzore.

Ravnatelji koji stvaraju okruženje u kojem potiču poduzetništvo, morali bi ove zapovijedi imati na umu. One ih čine spremnijima na razne nedaće koje im se mogu dogoditi u realizaciji nekog njihova poduhvata.

Vođenje, školsko ozračje, organizacijska učinkovitost i zadovoljstvo poslom predstavljaju važne i međusobno povezane konstrukte učinkovita vođenja u hrvatskim osnovnim školama.⁴³⁸ Među konstruktima se ne nalazi poduzetništvo i inovativnost kao temeljni pokretač današnjice. Isti autori tada zaključuju kako bi bili zadovoljni ovim rezultatima „da je ovo 1965.“, ali ovo je 2009., i od škola se očekuje predvodništvo u „društvo znanja“, vođenje promjena i razvoja, posjedovanje vizije, znanja i spremnosti za promjene, a ne prosječnost.⁴³⁹ Stjecanje poduzetničkih kompetencija kod svih djelatnika i stvaranje poduzetničkog okružja u odgojno-obrazovnim ustanovama predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta napretka institucije, ali i cjelokupnog obrazovnog sustava. Prema nekim istraživanjima 70 % poduzetnika je poduzetničku ideju dobilo radeći za drugog poslodavca.⁴⁴⁰ Stoga upravo intrapoduzetnici predstavljaju izvorište inovacija u svojim organizacijama, oni su poticaj rasta ukupnog sustava.

⁴³⁸ Peko, A.; Mlinarević V.; Gajger V. (2009.): Učinkovitost vođenja u osnovnim školama, *Odgojne znanosti*, 11(2), 67.-84.

⁴³⁹ Peko, A.; Mlinarević V.; Gajger V. (2009.), op. cit.

⁴⁴⁰ Chamorro-Premuzic, T. (2012.): How Bad Leadership Spurs Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, dostupno na: <https://hbr.org/2012/09/how-bad-leadership-spurs-entrepreneurship>, pregledano 8. 4. 2016.

10.2. Karakteristike poduzetnika

Jedan od zanimljivijih opisa poduzetnika daje Gündoğdu⁴⁴¹, koji kaže da su oni istovremeno poput maratonaca na Olimpijskim igrama, dirigenata vrhunskih simfonijskih orkestara i vojnih pilota. Ova metafora ustvari prikazuje važnost objedinjavanja različitih uloga i vještina u jednoj osobi. Poduzetnik, dakle, mora biti ambiciozan i odlučan, znati sinkronizirati ljude i poslove, ali istovremeno mora sam sebi postaviti iznimno visoke ciljeve koji ga motiviraju. Begley i Boyd⁴⁴² jednostavno su odredili poduzetnika kao “osobu koja je osnovala vlastito poduzeće”. Nameće se pitanje kako netko postaje poduzetnik? Je li to osobnost, zadovoljavanje potreba, reakcija na vanjske poticaje, sklonosti i motive? U prošlosti je prevladavala teorija da se poduzetnici rađaju, a ne stvaraju. Danas je potpuno jasno da je poduzetništvo vještina, kao i bilo koja druga, te da se može naučiti i da ima malo veze s genetskim kodom pojedinca. Psiholozi pretpostavljaju kako je oblikovanje poduzetnika dijelom proces društvenih učenja u ranom djetinjstvu, a dijelom određena baština ili utjecaj okoline, koja, na primjer, proizlazi iz nacionalne kulture. Istovremeno postoji cijeli niz drugih teorija o sklonostima za postajanje poduzetnikom.⁴⁴³ Poduzetnik je osoba koja se ne obeshrabruje neuspjesima, te ih oni smatraju trenutkom kada prestaju pokušavati.⁴⁴⁴ Stoga često srećemo niz uspješnih poduzetnika, koji su doživjeli nekoliko neuspjeha prije no što su uspjeli u svom pothvatu. Poduzetnika karakterizira upornost i sposobnost učenja iz neuspjeha. Iznimno je važno da tuga, koja se javlja kod neuspjeha, ne omete poduzetnikovo rasuđivanje i želju za novim pokušajem.

Različiti autori prezentiraju različite karakteristike poduzetnika, no najčešće se kao osnovne karakteristike poduzetnika navode⁴⁴⁵:

- (1) inovativnost
- (2) razumno preuzimanje rizika
- (3) samouvjerenost

⁴⁴¹ Gündoğdu, M. Ç. (2012.): Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296.-303.

⁴⁴² Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987.): Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79.-103.

⁴⁴³ Walter, S. G.; Heinrichs, S. (2015.): Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 225.-248.

⁴⁴⁴ Klepić, Z. (2016.): *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Sveučilište u Splitu, Split, Mostar, str. 19.

⁴⁴⁵ Buble, M.; Kružić, D. (2006.): *RRiF plus Poduzetništvo*, Zagreb, str. 47.

- (4) naporan rad
- (5) postavljanje ciljeva
- (6) odgovornost.

Inovativnost je temeljna i nužna karakteristika poduzetnika, i možemo reći da bez nje nema ni uspješnog poduzetnika. Inovativnost predstavlja mogućnost pretvaranja svoje ideje u proizvod/uslugu/proces, koji je moguće plasirati na tržište. Nisu rijetki slučajevi u kojima inovatori ne uspijevaju svoju ideju plasirati na tržište, nego to za njih napravi netko drugi – poduzetnik. Istraživanja pokazuju da je inovativnost obrnuto proporcionalna sa starosti poduzetnika.⁴⁴⁶ Jako često se u odgojno-obrazovnim ustanovama javljaju inovacije kao elementi unapređenja procesa obrazovanja u ustanovama ili rezultat nekog od istraživačkih procesa, no značajno rjeđe je eksploatiranje te inovacije kako bi se ostvarila ekonomska korist za instituciju.

Često se kao temeljno ograničenje za kvalitetniji razvoj poduzetništva navodi nesklonost riziku. Određena razina rizika postoji u svakom poduzetničkom, ali općenito i poslovnom pothvatu. Poduzetništvo ne uključuje nerazumnost i sklonost hazardstvu, nego se poduzetnika promatra kao nekoga tko odgovorno i razumno preuzima rizik. Kada ovo promatramo s aspekta odgojno-obrazovne ustanove, važno je da ravnatelj inovativne ideje procjenjuje s posebnom brigom i pozornošću vezanom uz različite rizike (rizik karijere, financijski rizik, obiteljski rizik, rizik stresa i ugrožavanja zdravlja). Ovo je posebno važno u kontekstu odgojno-obrazovne ustanove, u kojoj ravnatelj raspolaže s relativno ograničenim sredstvima koje dobiva iz proračuna, bilo države ili lokalne zajednice. Iznimno je važno da procjena ovog rizika ne bude presnažna, tj. da ravnatelj, zbog straha od financijskog gubitka, odustane od implementacije neke od poduzetničkih ideja, koja bi bila važna za uspjeh institucije, ali istovremeno je važno i da ravnatelj ne bude sklon snažnom hazardstvu. Ravnatelj koji preuzima odgovornost za upravljanje školom, također preuzima i rizik karijere, odnosno njegovo odustajanje od funkcije ravnatelja i povratak u nastavu mogao bi se promatrati kao neuspjeh u poslu. Stoga većina ravnatelja, kada jednom preuzme ovaj posao, odlučuje ostati u njemu do mirovine. Taj koncept se primjenjuje u Austriji i Njemačkoj. Dakle, kada net-

⁴⁴⁶ Raposo, M.; do Paço, A.; Ferreira, J. (2008.): Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 405.-418.

ko postane ravnatelj, može ostati ravnatelj cijeli svoj radni vijek, bez potrebe novih reizbora na ravnateljsko mjesto. U Hrvatskoj je, u prijašnjem razdoblju, zakonodavni okvir, u kojem se nije čuvala satnica ravnatelja nakon isteka mandata, povećavao rizik karijere ravnatelja. Odnosno, prestankom isteka mandata ravnatelja, osoba nije imala osiguranu satnicu za povratak u nastavu, čime je značajno ograničen razvoj karijere. Poželjno je, stoga, da ravnatelj ima potporne mreže, i to one koje su mu moralna/psihološka potpora, te one koje su mu profesionalna potpora i koje mu pomažu u kvalitetnu ostvarivanju poslovnih aktivnosti.

Samouvjerenost, ustvari, predstavlja vjeru poduzetnika da je bolji nego drugi u određenom području, te iz toga crpi želju za ostvarivanjem promjena. Vjera u određenu ideju jedan je od najvećih motivatora za stvaranje promjena. Razina te vjere proporcionalna je spremnosti za poduzimanje promjene, a za to je nužan naporan rad. On prije svega podrazumijeva fizičku i psihičku spremnost za dužim radnim danom i više obavljenih zadataka.

Ponekad se nalaze stavovi da poduzetniku nije važno formalno obrazovanje. Ipak, istraživanja su pokazala da su poduzetnici iznadprosječno obrazovani. Posebno su istakli potrebu za obrazovanjem u području financija, strateškog planiranja, marketinga i menadžmenta.⁴⁴⁷ Stoga se kao jedna od nužnosti nameće koncept cjeloživotnog obrazovanja, koji mora obuhvatiti sve djelatnike škole, uključivo i ravnatelja, a koji će im dati temeljna poduzetnička znanja i vještine te im potaknuti kreativnost i inovativnost.

U okviru ovih promjena ne smije se zaboraviti da sva istraživanja naglašavaju značenje pedagoških čimbenika za učinkovitost i kvalitetu odgojno-obrazovne djelatnosti, jer je primarna uloga škole odgoj i obrazovanje. Stoga pedagoški elementi škole moraju predstavljati i izvorište inovativnih pristupa u školama. Budućnost poduzetništva, prema Hisrichu i dr., je bazirana na znanju, te je sve više studijskih programa orijentirano prema stjecanju poduzetničkih vještina. Istovremeno raste i društvena i medijska potpora poduzetničkim aktivnostima.⁴⁴⁸

⁴⁴⁷ Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheprerd, D. A. (2011.): Poduzetništvo, McGraw-Hill Irwin/Mate d.o.o., Zagreb, str. 58.

⁴⁴⁸ Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheprerd, D. A. (2011.), op. cit.

10.3. Uvođenje i podržavanje inovacija

Prema OECD-u, inovacija znači stvaranje proizvoda i usluge njihovim tehnološkim razvojem.⁴⁴⁹ Europska unija daje širu definiciju, prema kojoj inovacija uvodi promjene u talente radne snage, radne uvjete, upravljačke i organizacijske poslove. Također, vežu je uz obnovu i rast raspona proizvoda i usluga.⁴⁵⁰ Inovacija je sistematski razvoj i praktična aplikacija novih ideja – proces stvaranja inovacija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove i poboljšane proizvode.⁴⁵¹

Najčešće takve kreativne ideje nastaju kao element ljudske interakcije. Stoga je jedna od nužnosti stvoriti ugodno okruženje, koje potiče i podržava inovativno razmišljanje. Kako bi se u odgojno-obrazovnoj instituciji razvilo kvalitetno poduzetničko okruženje, koje predstavlja poticajnu sredinu, potreban je kolektiv u kojem djelatnici i ravnatelj posjeduju poduzetničke kompetencije. Postoje razne metode generiranja ideja, od kojih se najčešće koriste: fokus grupe, *brainstorming*, problemska analiza. Jedna od važnijih karakteristika uspješnog poduzetnika je i kreativnost. Kreativnost je urođena sposobnost svakog pojedinca da proizvodi određenu novinu na već postojeće stanje, bilo u materijalnoj, bilo u duhovnoj sferi (rješenja, ideje, umjetnički oblici, teorije ili proizvodi), da je ta novina originalna, ekonomična i primjenjiva unutar određenoga socijalnoga konteksta, te da je pozitivno usmjerena.⁴⁵² Prema istraživanjima, kreativnost opada s godinama, manjkom korištenja i birokracijom. Stoga bi bilo poželjno, u okvirima odgojno-obrazovnih ustanova, poticati kreativnost i generiranje novih ideja kroz organizaciju raznih radionica, uz korištenje raznih tehnika, kao što su *brainstorming*, Gordonova metoda, slobodne asocijacije, prisilni odnosi i sl.

Najčešće se smatra da se inovacija može ostvariti u okviru novih proizvoda/ usluga, novih procesa, novog tržišta i novog poslovnog modela. Inovacija ne mora biti apsolutna novost; neke od najuspješnijih inovacija su one kod ko-

⁴⁴⁹ OECD i Europska komisija (1997.): Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: The Oslo Manual, OECD, Paris.

⁴⁵⁰ Europska komisija (1995.): Green Paper on Innovation, COM (1995.) 688., European Commission, Brussels: u Gündoğdu, M. Ç., (2012.), op. cit.

⁴⁵¹ Buble, M.; Kružić, D. (2006.), op. cit., str. 71.

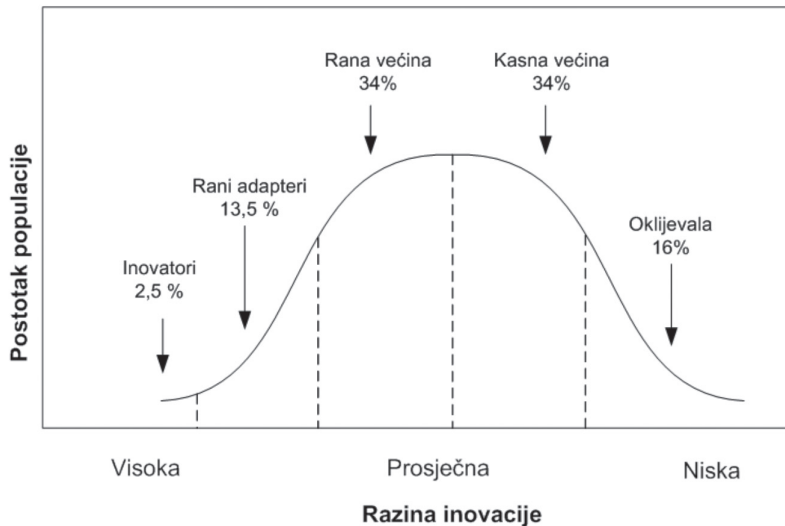
⁴⁵² Somolanji, I.; Bognar, L. (2008.): Kreativnost u osnovnoškolskim uvjetima, Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja, Vol. LIV, br. 19, str. 87.-94.

jih inovativna ideja predstavlja implementaciju iz nekog drugog područja ili je unaprijeđena već postojeća ideja. Inovacije se prema razini jedinstvenosti dijele na: napredne (probojne ili revolucionarne), tehnološke inovacije i obične inovacije.⁴⁵³ Napredne inovacije su jedinstvene, i stoga relativno rijetke. S njihovom implementacijom dolazi se do promjena koje obuhvaćaju značajan dio društva. Ove inovacije je potrebno zaštititi patentima u što je moguće kraćem roku. Tehnološke inovacije su češće od prethodnih, ali je njihova jedinstvenost značajno manja i odnosi se na neko tržište ili proizvod. Obična inovacija je najčešća, ali i najmanje jedinstvena; njom se omogućava bolji proizvod/usluga, poboljšava proces pružanja usluge. Stoga je očekivano da će se u okvirima odgojno-obrazovnih institucija najčešće pojavljivati obične inovacije, kojima će se unapređivati proces pružanja usluga u ovim institucijama. To mogu biti nove tehnike podučavanja, korištenje novih marketinških tehnika, promjena organizacije vremena i prostora škole i sl. Kao jedna od inovacija u školama predstavlja se dvojezično poučavanje, u kojem se učenicima na dva jezika (materinjem i stranom jeziku) prenosi isti nastavni sadržaj.⁴⁵⁴ Prije no što se krene u realizaciju ideje, koja je osmišljena u nekoj odgojno-obrazovnoj instituciji, uloga je ravnatelja da prepozna koje su to ideje koje imaju potencijal, te ih iskoristi zajedno s njihovim tvorcima, ali isto tako da eliminira one ideje koje ne koriste na kvalitetan način potencijale tvrtke ili su nedostatno kvalitetne za plasiranje potencijalnim potrošačima. Jednom kada se inovacija osmisli i provede u djelo, ne znači da će biti i prihvaćena od cijele populacije. Stoga je najvažniji element inovacije da je poželjna i prihvaćena od korisnika. Ciklus prihvaćanja inovacije prikazuje slika 42.

⁴⁵³ Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheperd, D. A. (2011.), op. cit., str. 148.

⁴⁵⁴ Ovaj način podučavanja izvodi se u Volksschule Geidorfu, Muchargasse 23, 8010 Graz, Austrija, gdje se istovremeno odvija nastava na njemačkom i hrvatskom jeziku, za učenike kojima je materinji jezik njemački i one kojima je materinji jezik hrvatski. Omjer učenika ovisno o materinjem jeziku je 50 : 50.

Slika 42. Ciklus prihvaćanja inovacije



Izvor: Buble, M.; Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRI plus, Zagreb, str. 72.: prema Rogers, E. (2003.): Diffusion of Innovations, 5. izdanje, Simon and Schuster, New York.

U okviru osmišljavanja i načina prezentiranja usluge/proizvoda prema korisnicima i drugim dionicima odgojno-obrazovne ustanove, iznimno je važno koristiti marketinška znanja.⁴⁵⁵

Svaki proizvod ili usluga od svoje pojave prolazi kroz različite faze (vidi poglavlje 2.2.). U početku, kada ideja u obliku proizvoda ili usluge izlazi na tržište, nalazi se u najosjetljivijoj fazi. Tada su rashodi za istraživanje i razvoj još uvijek iznimno visoki, a prihodi i broj kupaca relativno niski, te se javlja gubitak. U ovoj fazi najčešće dolazi do odumiranja poslovnih pothvata. Stoga, prilikom uvođenja novih inovativnih rješenja na tržište, svaka od odgojno-obrazovnih institucija mora biti spremna i na možebitne gubitke. U fazi rasta povećava se broj korisnika novog proizvoda, dok je u fazi zrelosti broj korisnika visok i konstantan, i odgojno-obrazovna institucija koja ga pruža, na taj način može ostvarivati dobit. Sljedeća kritična faza u razvoju usluge je opadanje – to je trenutak kada je, na primjer, školski kurikulum zastario ili je prevelika ponuda radne snage koja

⁴⁵⁵ Više o tome u poglavlju 5. ove knjige.

ga je završila. U tom trenutku iznimno je važno analizirati uslugu/proizvod koji pruža ustanova, te ga osvježiti novim kreativnim i inovativnim idejama. Na taj način produžuje se njegov životni vijek. Ukoliko se pokaže da nuđena usluga/proizvod više ne zadovoljava želje korisnika odgojno-obrazovne ustanove, te da se ne može osvježiti, potrebno je osmisliti strategije za njegovo gašenje i istovremeno pronalaženje novih proizvoda/usluga koje će zadovoljiti potrebe kupaca.

Mala unapređenja su iznimno važna za kontinuiranu kvalitetu usluga koje pružaju odgojno-obrazovne ustanove. Stoga poticanje kreativnog i inovativnog okruženja, koje dovodi do kontinuiranog stvaranja običnih inovacija, kojima se pospješuje pružena usluga, predstavlja jednu od temeljnih zadaća ravnatelja. Vođa budućnosti je vođa koji nije samostalan igrač, nego radi s različitim mrežama suradnika, koristeći njihove karakteristike kao prednosti i prilagođavajući ih različitim situacijama. Upravo to dovodi do inovativnog načina razmišljanja, vizionarskih pogleda, kao i sposobnosti da se nosi s neuspjehom kao procesom učenja tijekom vremena.⁴⁵⁶

10.4. Upravljanje promjenama u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Promjena se može definirati kao diferencijacija kvalitete i/ili kvantitete organizacije u postojećem stanju u odnosu na njezino prethodno stanje.⁴⁵⁷ Današnje društvo pokazuje izrazitu sklonost stalnim promjenama. Brzina mijenjanja potiče organizacije, ali i pojedinca, na promptno djelovanje, kako bi im se prilagodio, a sve češće se promiču koncepti proaktivnog djelovanja, u kojima je pojedinac pripravan na promjenu i prije no što se ona dogodi. Stoga je nužno izgraditi takvu organizaciju, koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u okruženju.⁴⁵⁸

Razlozi zbog kojih se dolazi do promjena, mogu biti unutarnji i vanjski. Kao vanjski faktori najčešće se javljaju:

- o nove tehnologije
- o novi materijali

⁴⁵⁶ Blass, E.; Hayward, P. (2015.): Developing globally responsible leaders: What role for business schools in the future?, *Futures*, 66, 35–44.

⁴⁵⁷ Maya, I. (2013.): Primary and secondary school administrators' tendency to change (a sample in Çanakkale), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2462.-2468.

⁴⁵⁸ Prema Kovač, J. (2000.): Dimensions of Organizational Change, *Management*, 5(1), str. 73.-81.

- o promjene u preferencijama i potrebama potrošača
- o aktivnosti i inovacije konkurenata
- o zakonske i državne regulative
- o promijenjeni domaći i globalni, ekonomski i trgovinski uvjeti
- o promjene u lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj politici
- o promjene u društvenim i kulturnim vrijednostima.

Dok se kao unutarnji poticajni faktori javljaju:

- o inovacije u pogledu novih proizvoda i oblikovanja usluga
- o niska izvedba i moral, visok stres i promjene zaposlenika
- o imenovanje novog glavnog menadžera i izvršnog menadžerskog tima
- o neodgovarajuće vještine i baza znanja koja potiče programe izobrazbe
- o premještanje ureda ili tvornice bliže dobavljačima i tržištu
- o prepoznavanje problema koji uzrokuju realokaciju odgovornosti
- o inovacije u proizvodnom procesu
- o nove ideje o isporuci usluga potrošačima.⁴⁵⁹

Promjene mogu biti u organizaciji rada, ponudi, primijenjenoj tehnologiji, ljudskim potencijalima (vrsti, izobrazbi...), kanalima distribucije, promotivnom miksu, sistemima financiranja, poslovnoj kulturi, menadžmentu itd.

U okviru odgojno-obrazovnih ustanova u prošlosti su najčešće promjene poticane od strane državne vlasti, koja je kroz zakonodavni okvir poticala promjene. No danas se sve češće događa da se promjene u ustanovama događaju da bi ustanova odgovorila na potrebe koje pred nju nameće 21. stoljeće. Istraživanja⁴⁶⁰ pokazuju da ravnatelji škola vjeruju u korisnost promjene, ali da njihova razina vjerovanja u korisnost promjene nije dovoljna da se okušaju kao pokretači promjena. Ista istraživanja pokazuju da nastavnici upravo od ravnatelja očekuju da on bude predvodnik i tvorac promjena.

⁴⁵⁹ Aleksić, A. (2008.): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb: prema Huczynski, A.; Buchanan, D. A. (2006.): Organizational Behaviour, 6. izdanje, Prentice Hall, Harlow, England, str. 589.

⁴⁶⁰ Abdullah, J. B.; Md. Kassim, J. (2011.): Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304.-3309.: u Maya, I. (2013.): Primary and secondary school administrators' tendency to change (a sample in Çanakkale), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2462.-2468.

Najčešći način kojim organizacija odgovara na promjenu, je inovacija. Koncept poduzetničke orijentacije uključuje sklonost preuzimanja rizika, inovativnost i proaktivnost.⁴⁶¹ Odgojno-obrazovne ustanove u svojoj biti nisu sklone rizicima u punom smislu te riječi, a i ograničenja, koja im nameće država ili jedinice regionalne i lokalne samuprave kao osnivači, pridonose njihovoj nesklonosti promjenama. Istovremeno, inovativnost predstavlja samu bit odgojno-obrazovnih ustanova, jer one u svojoj suštini predstavljaju izvor znanja, a time i predstavljaju izvorište inovativnosti. Kako bi se ovi suprotstavljeni elementi pravilno rasporedili, potrebno je u svakom od njih pronaći mjeru. Razumno preuzimanje rizika, kako bi se proaktivno djelovalo i implementiralo inovativne koncepte, kojima će se unaprijediti odgojno-obrazovni proces ili upravljanje obrazovnom institucijom, je ideal koji nije lako postići. Organizacije mogu biti poduzetnički orijentirane samo u određenim područjima poslovanja, dok u isto vrijeme mogu biti vrlo konzervativne u drugim područjima. Na primjer, škola može biti poduzetnički orijentirana u svojim marketinškim aktivnostima, ali konzervativna u razvoju kurikuluma, dok druga može biti sklona riziku i inovativna u svom razvoju programa, ali vrlo oprezna i konzervativna kod zapošljavanja novih kadrova.⁴⁶²

Da bi se krenulo u promjene, potrebno je, prije svega, utvrditi trenutno stanje. Prethodno su opisane metode za analizu stanja. U okviru te analize potrebno je napraviti objektivnu samoprocjenu te utvrditi stanje u okolini, kako ono koje ima direktan utjecaj na našu organizaciju, tako i ono koje ima neizravne utjecaje na organizaciju. Istovremeno je potrebno napraviti komparativnu analizu s konkurentskim organizacijama. Kada se jednom utvrdi potreba za promjenama, one se mogu odvijati u okvirima⁴⁶³:

- o organizacijske kulture
- o znanosti, informacijske i tehnološke primjene
- o ljudskih resursa.

⁴⁶¹ Covin, J. G.; Green, K. M.; Slevin, D. P. (2006.): Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57.-81.

⁴⁶² Prilagođeno prema Andersén, J.; Ljungkvist, T.; Svensson, L. (2015.): Entrepreneurially oriented in what? A business model approach to entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 433.-449.

⁴⁶³ Barabaš Seršić, S.; Glavan, F. (2009.): Upravljanje promjenama u „Ravnatelj škole - upravljanje – vođenje“, zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb.

Kao što je naglašeno, današnje društvo je sklono iznimno brzim promjenama, a škola kao mjesto koje odgaja i obrazuje nove generacije tog društva te ih priprema za uključivanje na tržište rada, ona mora biti spremna na jednako brze i stalne promjene kako bi odgovorila tim izazovima. Ovakav način poslovanja, u kojem se stalnim promjenama odgovara na brzo rastuće zahtjeve okoline, ostvaruju se konkurentske prednosti i dugoročan kvalitetni rast.

Problemi koje s provođenjem promjena srećemo u odgojno-obrazovnim ustanovama, prije svega proizlaze iz načina na koji se promjene događaju. Odnosno, promjene su najčešće nametnute izvana, nisu u potpunosti osmišljene, za njih nisu osigurana financijska i druga sredstva.⁴⁶⁴ Stoga se često događa da provođenje reforma i promjena u odgojno-obrazovnim ustanovama nije uspješno. Iznimno je važno u ovim slučajevima analizirati razloge zbog kojih se neka promjena nije dogodila. Važno je ne zanemarivati glas odgojitelja/nastavnika kod suprotstavljanja nekoj promjeni, jer njihovo suprotstavljanje promjenama ponekad nije samo posljedica straha od promjene, nego je nekad i glas razuma o neprimjerenosti promjena. No, ukoliko odgojno-obrazovna ustanova ima osigurane resurse za provođenje promjena i spremna je u svim svojim hijerarhijskim razinama na njih, te ravnatelj jasno zna smjer i način kretanja, vjerojatnost za ostvarenje kvalitetne i učinkovite promjene je visoka.

Kada ravnatelj jednom i odluči unijeti promjene u odgojno-obrazovnu ustanovu, jedan od najvećih problema je pokrenuti kolektiv na prihvaćanje ili uključivanje u promjene. Većinom djelatnici žele zadržati *status quo* trenutnog stanja, bez obzira na razinu zadovoljstva koju imaju, jer nikada nisu u potpunosti sigurni u konačan rezultat koji promjena nosi sa sobom. Iz toga proizlazi da je strah temeljni faktor zbog kojeg ne dolazi do promjena u organizaciji. Istovremeno, uspješan ravnatelj, kao i svaki drugi menadžer, stremi napretku, a time i promjenama.

Proces promjene najjednostavnije možemo promatrati kroz fazu odmrzavanja, u kojoj se kreće u promjene, potom prijelaz u željeno stanje, te zamrzavanje stanja novog stanja (Slika 3.).⁴⁶⁵ Ovaj model je relativno jednostavan prikaz promjene, koji ne daje sve odgovore na sve izazove koje promjena u modernom društvu nosi. U okviru ovog jednostavnog prikaza postavlja se

⁴⁶⁴ Clement, J. (2014.): Managing mandated educational change, *School Leadership & Management*, 34(1), 39.-51.

⁴⁶⁵ Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007.): *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, str. 585.

pitanje kako ostvariti željenu promjenu, odnosno kako nakon prevladavanja otpora od promjene, u fazi odmrzavanja, ostvariti taj prijelaz u novo stanje? U ovom dijelu iznimno je važna suradnja između svih dionika odgojno-obrazovne ustanove: nastavnika, zaposlenika, korisnika, odnosno učenika i njihovih roditelja, jedinica regionalne i lokalne samouprave, državnih tijela itd. Cilj ove suradnje je rješavanje problema kako bi se ostvarila željena promjena. Da bi se to ostvarilo, potrebno je napraviti akcijsko istraživanje⁴⁶⁶, kojim se na racionalan i sistematičan način analizira unutarne i vanjsko okruženje odgojno-obrazovne ustanove.

Slika 43. Trostupanjski model procesa promjene



Izvor: Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007.): *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, str. 277.

Prilikom uvođenja promjene, važno je da ravnatelj napravi pripreme, odnosno prikaže plan promjena, formira tim za promjene te osigura resurse za provođenje promjena. Iznimno je značajno u ovoj fazi komunicirati promjene prema svim zainteresiranim dionicima. Jednom kada se krene na neposredno uvođenje promjena, važno je pravilno voditi cikluse utjecaja, od najvišeg prema najnižima, s ciljem ostvarenja zacrtane vizije. U konačnici, potrebno je tijekom uvođenja promjene savladavati otpore koje vanjski i unutarnji dionici pružaju prema promjenama, posebice se pažljivo mora voditi briga o otporima koje pružaju zaposlenici i promjenama u njihovu ponašanju. Jednom kada se postigne cilj promjene, potrebno je analizirati koji su učinci promjene, ugraditi nove stavove i kulturu organizacije te zalediti dobiveno stanje i nastaviti s radom.

⁴⁶⁶ Primjeri akcijskog istraživanja vezanog za odgojno-obrazovne ustanove pogledati u Mićanović, M. (2011.): *Akcijnsko istraživanje i profesionalni razvoj učitelja i nastavnika*, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb.

Nisu sve promjene iste po svom obujmu i dubini odvijanja. Tako se razlikuju⁴⁶⁷:

- o *Razvojne promjene ili fino podešavanje* - koje predstavljaju unapređenje uvjeta, metoda ili vještina, koje će dovesti da se stvari rade bolje ili više nego sada. One predstavljaju fino podešavanje kojim se pozicija odgojno-obrazovne ustanove ne mijenja previše.
- o *Tranzicijska promjena* - koja predstavlja uvođenje novih praksa u organizaciju, primjerice, reorganizacija, uvođenje novih usluga, procesa, sustava, tehnologija i slično.; stoga se naziva i inovativnom promjenom. Ova promjena obuhvaća sve razine, i upravljački zadatci kojima se provodi, su kompleksni. Postepeno organizacija stvara i prelazi u novu sliku o sebi.
- o *Transformacijska promjena* je najradikalnija. Ove promjene okarakterizirane su vjerovanjem što je moguće i poželjno za organizaciju. Nazvane su i radikalno inovativne, budući da se, za razliku od tranzicijske (inovativne) promjene, uvodi praksa koja nije poznata u industriji, pa tako predstavlja veliku nepoznanicu za organizaciju. Većina varijabli ne može se kontrolirati ili požurivati. Ovu promjenu karakterizira radikalna rekonceptualizacija misije, vizije, kulture, načina upravljanja i sl. Ovaj oblik promjene je relativno rijedak u odgojno-obrazovnim ustanovama. Jednu od ovakvih promjena predstavljala bi konceptualna promjena odgojno-obrazovnog procesa, koji bi se odvijao bez nastavnih cjelina, bez ograničenja vremenom školskog sata ili uspjehom iskazanog ocjenama.

Ovdje je važno napomenuti da nema pravila da promjena obvezno dovodi do poboljšanja. Neke od promjena možda neće proizvesti željene rezultate za organizaciju ili neće biti prihvaćene kod dionika odgojno-obrazovne ustanove, te će biti potreban ili povratak na početno stanje ili unapređenje, kako bi se ostvario prije postavljeni cilj.

Postupak upravljanja promjenama najčešće se odvija na način da, nakon što je osmislio kako će se odvijati promjena, ravnatelj prikuplja mišljenja sudionika procesa promjena. Nakon toga, predložene promjene prolaze kroz proces odobravanja od strane kolektiva. One ideje koje su odobrene, idu u implementaciju, dok se odbijene ideje ne odbacuju zauvijek, nego se propituju i prilagođavaju, kako bi se u nekom izmijenjenom obliku ponovno uputile u

⁴⁶⁷ Prilagođeno prema Aleksić, A. (2008.): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.

proces prihvaćanja. Liderstvo, dakle ravnatelj, ima ključnu ulogu, kako u postavljanju smjera, tako i u nadahnuću za promjene u organizaciji i osiguravanju da će se promjena stvarno i provesti.⁴⁶⁸

Nerijetke su situacije kada se promjene, uza sve napore koji su uloženi od strane vodstva, ipak ne događaju lako. Niz je razloga za to, kao što su: birokracija koja paralizira, kultura koja je okrenuta sama sebi, nacionalne politike i ideologije, niske razine povjerenja, nedovoljno razvijen timski rad, arogantno ponašanje, nedostatak poduzetničke klime te općeprisutni ljudski strah od promjena.⁴⁶⁹ I ovdje je iznimno važna uloga ravnatelja, koji svojim djelovanjem mora potaknuti želju za promjenom kod svih dionika organizacije. Ravnatelj mora postupati proaktivno, odnosno težiti uvođenju promjena u ustanovi prije no što nastanu problemi ili počne opadanje interesa za uslugama koje ustanova nudi. Promjene se moraju percipirati kao stvaranje novoga i ulaganje u budućnost, a ne kao rješavanje u budućnosti.

10.5. Izabrani alat za provođenje promjena

Početni element pri provođenju promjena je stvaranje nove vizije odgojno-obrazovne ustanove, koja će jasno oslikavati smjer u kojem želimo da se promjena dogodi. Promjene su moguće u svim segmentima odgojno-obrazovne ustanove: odgojno-obrazovnom procesu, ljudima koji ga provode, tehnologijama kojima se služe, načinom raspolaganja svih resursa koji im stoje na raspolaganju, inovacijama koje poduzimaju. Jedna od mogućnosti za provođenje promjena u školi, a koja predstavlja najznačajniji njezin segment, je i upravljanje ljudskim potencijalima odgojno-obrazovne ustanove, jer je upravo ljudski potencijal temeljni kvalitativni element svake ustanove. Promjena u okviru ljudskih potencijala se može provoditi kroz razvijanje i usvajanje novih vrijednosti i znanja, implementaciju novih načina motiviranja ili komunikacije.

Često korišten model kojim se upravlja promjenama, je Kotterovo upravljanje promjenama u osam koraka (eng. *Kotter's 8 Step Change Model*)⁴⁷⁰, u okviru kojeg se razaznaju sljedeći koraci:

⁴⁶⁸ Oakland, J. S.; Tanner, S. (2007.): *Successful Change Management, Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 1.-19.

⁴⁶⁹ Vujić, V. (2010.): *Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom*, *Informatologija*, 43(2), 90.-95.

⁴⁷⁰ Prema Kotter, J. (1996.): *Leading change*, Harvard Business School Press, Mass, Boston.

(1) *Stvaranje potrebe za hitnom promjenom.*

U okviru prvog koraka potrebno je istaknuti i stvoriti osjećaj hitnosti za promjenu kod cijele organizacije. Stvarne promjene se mogu dogoditi kada to cijela organizacija želi, stoga je iznimno važno da ravnatelj zapali početnu iskru želje za promjenom. Način na koji će to napraviti, ovisi o karakteristikama ravnatelja i organizacije u kojoj se želi provesti promjena. Preporučena metoda je iskren i uvjerljiv razgovor o stvarnom stanju u organizaciji i njezinom okruženju. Rijetko kada će poticanju promjena doprinijeti prezentacija statističkih podataka. Ovo je iznimno važan korak, u koji je potrebno uložiti puno truda i vremena. Potrebno je da ravnatelj pridobije cjelokupan kolektiv, ali i da samu promjenu potpomogne s vanjskim dionicima, koji će potvrditi potrebu za što hitnijim promjenama.

(2) *Stvorite tim za promjene.*

Iznimno je važno stvoriti tim koji će iznijeti promjenu u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Ovaj tim ne mora nužno slijediti hijerarhijske organizacijske razine ustanove, nego je potrebno okupiti pojedince koji će svojim utjecajem garantirati kvalitetu promjena. Ovaj utjecaj može proizlaziti iz raznih izvora, uključujući: radno mjesto, status, stručnosti i političku važnost. Kada je jednom stvoren tim za promjene, on mora i dalje graditi pristup hitnosti potrebe za promjenama. U ovoj fazi iznimno je važno da ravnatelj ispravno prepozna koji su to ljudi koji imaju dostatnu emocionalnu težinu za pokretanje promjena, i da ih uključi u svoj tim. Nadalje, važno je od tih ljudi, koji do tada ne moraju nužno surađivati, izgraditi pravi tim korištenjem metoda *team buildinga*.

(3) *Promjena vizije.*

Važno je ispravno iskomunicirati svoju želju za mjestom gdje se nakon promjene vidimo. Često se dogodi da, od siline ideja i događaja, ravnatelj ne zna jasno prikazati sliku gdje vidi ustanovu po završetku procesa promjene. Stoga je u ovom koraku važno utvrditi novu viziju te je formulirati jasno i pamtljivo. Na taj način svima objašnjavate zašto ih tražite da nešto učine i koji je cilj te promjene. Stoga je iznimno važno da viziju i sažetak promjene, ravnatelj, ali i cijeli tim za promjene, ponavlja često.

(4) Komunikacija sa zaposlenicima kako bi ih se podsjetilo zašto je promjena poželjna.

Očekivano je da se unutar organizacije ne komunicira samo nova promjena vizija. Otpor prema promjenama, ali i njihovo podržavanje, dovode do svakodnevnih komentara unutar odgojno-obrazovne ustanove. Stoga je iznimno značajno da ravnatelj novu viziju komunicira u svemu što radi, da je često ponavlja, da cjelokupnu komunikaciju veže za novu viziju. Najvažniji element svake promjene je razgovor, stoga ravnatelj ne smije bježati od konstruktivnog razgovora. Iznimno je važno da on svakodnevno iskreno i otvoreno razgovara o promjenama u okviru odgojno-obrazovne ustanove.

(5) Utvrđivanje prepreka i problema i njihovo uklanjanje, kako bi se osnažila promjena.

Rijetko kada će se dogoditi da svi dionici žele promjene, stoga je za njihov uspjeh važno prepoznati tko ili što predstavlja prepreke ostvarenju promjena, te aktivno, zajedno s cijelim timom za promjene, raditi na uklanjanju tih prepreka i problema. Uklanjanjem prepreka osnažuju se ljudi koji rade na ostvarenju vizije promjene. U ovom koraku ravnatelj jasno mora identificirati ljude koji rade na promjenama, poticati ih na daljnje zalaganje, ali, jednako tako, moraju se identificirati i oni koji su prepreka promjenama. Iznimno je važno s njima razgovarati i uvjeriti ih u prednosti koje promjena donosi sa sobom. Važno je prepreke uklanjati brzo.

(6) Prikazivanje kratkoročnih rezultata kako bi se motiviralo.

Ništa ne motivira više od uspjeha. Stoga je iznimno važno stvoriti kratkoročne ciljeve, kroz čije ostvarenje se prezentiraju kratkoročni uspjesi promjena. Ovdje je pojam *kratkoročno* jako fleksibilan, i kod nekih promjena to su rezultati nakon mjesec dana, dok kod velikih strukturnih promjena (kao što je promjena kurikulumu) to može biti promjena nakon godine dana. Ljudi vole vidjeti da njihovi napori vode nekom uspjehu, stoga morate iskomunicirati uspješna ostvarenja i na taj način spriječiti negativne glasine, koje mogu umanjiti dosadašnji napredak promjene. Ovdje je važno da ravnatelj zna pravilno odabrati prve ciljeve koje će predstaviti, jer, na primjer, odabir iznimno skupog cilja prvog dijela promjene teško će opravdati, na svom početku, ulaganja koja je organizacija imala.

(7) Učvrstite poboljšanja i predložite još više promjena.

Često promjene ne uspijevaju jer se ostvarenje promjene proglašeno prebrzo. Brza pobjeda samo je početak onoga što treba biti učinjeno kako bi se postigla dugoročna promjena. Stoga je važno znati prepoznati na čemu treba nastaviti zamah koji smo postigli s prvim promjenama. Bilo bi dobro, u okvirima kada su promjene u okolini ovako brze, u odgojno-obrazovnim ustanovama uvriježiti želju za kontinuiranom promjenom.

(8) Stvorite novu kulturu.⁴⁷¹

Da bi bilo koja promjena postala trajna, potrebno ju je uključiti u organizacijsku kulturu. Korporativna kultura često određuje što se radi u odgojno-obrazovnoj ustanovi, tako da se vrijednosti koje stoje iza vizije, moraju živjeti iz dana u dan. Ovo je zadnji korak koji se mora napraviti, i on često uključuje i fluktuaciju radnika, te je ponekad nužno i neke od njih promijeniti. Komunikacija predstavlja ključ uspjeha ovog koraka.

U svakom od ovih koraka moguće je počinuti grešku, zbog koje promjena neće biti provedena. Najčešće se to događa zbog loše komunikacije, loše odabranog tima za promjene, dopuštanju preprekama da blokiraju promjene, samodopadnosti ravnatelja i promjene koju provodi, zbog koje gubi potporu ili prerano proglašeno uspjeh promjene. U konačnici, upravljanje promjenom često prestane, jer se zaboravi stvoriti novu kulturu organizacije, i promjena ne uspijeva zaživjeti.

⁴⁷¹ Više o samom procesu možete pronaći na: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>, pregledano 10. 6. 2016.

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Strukovna škola Vice Vlatkovića Zadar⁴⁷²

Ova moderna i dobro opremljena škola predstavlja centar izvrsnosti u području strojarstva, elektrotehnike, obrade drva te, osobito, automehatronike i primjene obnovljivih izvora energije. Školu pohađa 720 učenika, koji, kroz dvadesetak različitih trogodišnjih i četverogodišnjih strukovnih zanimanja, stječu kompetencije potrebne tržištu rada. Učenici su raspoređeni u 30 razrednih odjeljenja. U Školi je zaposleno 73 nastavnika i stručna pedagoška djelatnika te 13 djelatnika tehničkog sektora.

Razlog odabira Strukovne škole Vice Vlatkovića Zadar, za primjer iz područja poduzetništva, leži u činjenici kako je koncepcija rada škole zasnovana na kontinuiranom usklađivanju nastavnog procesa s razvojem tehnologije i potrebama tržišta rada, a koje je ostvareno zahvaljujući realizaciji projekata i partnerstvima s gospodarskim čimbenicima.

Škola ima definiranu viziju: *Suvremeno opremljena škola, koja će opremom i nastavnim metodama pratiti suvremene tehnološke i pedagoške tjekeve i u kojoj će raditi stručni i pedagoški educirani nastavnici. Škola poznata po dobroj atmosferi i prijateljskom odnosu među nastavnicima i učenicima, Škola u koju će učenici dolaziti sa zadovoljstvom i vjerom u nastavnike te motivirani za stjecanje stručnih kompetencija. Isto tako, Škola koja će svim učenicima pružiti jednaku šansu za postizanje stručnih kompetencija potrebnih za tržište rada, te ljudskih osobina.*

Tvorac vizije i glavni pokretač ovakva poslovanja škole njezin je ravnatelj, koji predvodi tim entuzijastičnih djelatnika, koji su pokrenuli i učenike i druge dionike da prihvate novi koncept poslovanja. Njegov razlog da postane ravnatelj leži u podršci kolektiva koja traje od 1995. godine, kada je nakon samo četiri godine iskustva u obrazovanju, u koje je došao iz privrede, odlučio predvoditi izazovan proces promjene. Cilj mu je bio da do tada najlošije opremljenu strukovnu školu, učini modernom školom, čiji rad će biti usklađen s potrebama tržišta rada i razvojem novih tehnologija, iz koje će učenici izlaziti s kompetencijama koje će im omogućiti ulazak na tržište rada.

⁴⁷² Studija slučaja napravljena je temeljem intervjua s ravnateljem škole Tihomirom Tomčićem, potvrđenim u lipnju 2016. godine.

Kako bi to ostvario, kao prvi korak odlučio je i promjenom imena Škole pokazati promjenu poslovne koncepcije. Do njegova imenovanja Škola se zvala Industrijsko-obrtnička škola Vice Vlatkovića, te je upisivala samo trogodišnje odgojno-obrazovne programe. Uz puno muka i argumenata, mijenja se ime škole u Strukovna škola Vice Vlatkovića, i uvode se četverogodišnji programi za: tehničara za računalstvo (što postaje njihov temeljni program), tehničara za vozila i vozna sredstva, drvodjelskog tehničara - dizajnera i tehničara cestovnog prometa. Ovim su dobili na kvaliteti, te osigurali bolje učenike na upisu.

Potpuna promjena počinje kroz uvođenje javno-privatnih partnerstava, prvo s poduzećem koje sudjeluje u opremanju Solarnog centra u Školi. Vaillant je prepoznao ravnateljevu ideju, i na njegov poziv, kroz dva mjeseca, u Strukovnoj školi Vice Vlatkovića otvoren je prvi Solarni centar u Hrvatskoj. Paralelno s tom inicijativom, izrađeno je i električno vozilo u radionicama Škole. Novu poslovnu ideju ravnatelj Tomčić dobiva iz pročitane članka u jednom časopisu, o postavljanju prve punionice električnih vozila u Njemačkoj. Odlučio je u krugu Škole otvoriti solarnu punionicu za električne automobile u Zadru. Bio je svjestan da će ta punionica biti značajna i za turističku ponudu Zadarske županije, što se ove godine pokazalo točnim, kada hotelska poduzeća iskazuju interes za najam punionice za potrebe svojih turista. Ovu punionicu izradili su učenici u strojarskim i elektrotehničkim programima Škole.

Iz ovog je jasno da je gospodin Tomčić inovativna i poduzetna osoba. Za sebe kaže da mu ponekad padaju na pamet ideje o projektima koje mogu ostvariti u školi ili proizvesti nešto novo, što će za školu biti inovativnog, edukativnog i promotivnog karaktera, a samo provođenje ideje u pothvat predstavlja mu izazov. Kada je postao ravnatelj i promijenio ime Škole, morao je promijeniti i organizaciju. Poseban značaj tada daje organizaciji praktične nastave u školskim radionicama, koje postaju profitabilne. Zatim kontinuirano uvodi nove tehnologije i opremu, koji su omogućili ne samo edukaciju već i proizvodnju za tržište (namještaj, PVC stolarija itd.), kako bi osigurali sredstva za opremanje Škole. Osim toga, pokrenuo je i obrazovanje odraslih, kojim ostvaruju sredstva koja također koriste za opremanje Škole. Sebi je postavio zadatak praćenja razvoja tehnologije, kako bi pokušao predvidjeti što će za godinu-dvije biti zanimljivo i potrebno našem tržištu rada, i u tom cilju pokreće opremanje i obrazovanje u Školi. Primjer za to su obnovljivi izvori energije i plin. Naime, kada je tadašnja Vlada potpisala ugovor da plin kreće od Bosiljeva prema Dalmaciji, pokrenuo je školovanje učenika za zanimanje plinoinstalater, znajući

da tog kadra u Dalmaciji nema, a da su za obrazovanje potrebne 3 godine. Čim je EVN dobio koncesiju za Zadarsku županiju, stupio je u kontakt s njima i dobio opremu za Školu, edukaciju nastavnika, ali i stipendije za učenike. Ovo je samo jedan od primjera kako je ostvario partnerstva s predstavnicima gospodarstva kroz koje su dodatno opremili Školu. Inovativan ravnatelj stvara inovativno okruženje. Tijekom nastavnog procesa, u ovoj Školi potiču se inovativne aktivnosti učenika, što je rezultiralo cijelim nizom inovacija, kao što su električna vozila, 3D printer, bespilotna letjelica s kamerom i navigacijom i drugo.

Izvršno opremljena Škola rezultat je kontinuiranog rada i pribavljanja sredstava iz EU projekata, javno-privatnih partnerstava, vlastitih sredstava ostvarenih proizvodima radionica i obrazovanjem odraslih, sredstvima pribavljenim iz natječaja raznih ministarstava, a kod dobrih ideja i projekata imaju potporu i Zadarske županije.

Do sada su realizirali nekoliko značajnih projekata:

- S partnerima iz Republike Njemačke, GTZ-om i Zakladom PROWOOD, realizirali su projekt obrazovnog, informacijskog i „Know-how transfer“ centra, vrijednog više od 500.000 EUR-a, kojim su dobili najsuvremenije strojeve za izradu namještaja i licencirane korisničke programe AUTO-CAD i CAD+T . Ovaj projekt im je omogućio da postanu centar izvrsnosti u sektoru obrade drva.
- S partnerom iz Republike Njemačke, GTZ-om, i Ministarstvom gospodarstva RH realizirali su projekt „Usklađivanje strukovnog obrazovanja s potrebama tržišta rada“, kroz koji su izradili i uveli u Hrvatskoj novi program za automehatroničara te vrhunski opremili školsku radionicu vozilom Golf V GTI s ugrađenim greškama te potrebnom dijagnostikom.
- Provedenim projektima s „Programom Ujedinjenih Naroda za razvoj UNDP-em“, Zadarskom županijom i poduzećem Vaillant osnovali su i opremili Solarni centar, koji služi ne samo za edukaciju učenika i poduzetnika već predstavlja i info-centar za građane Zadarske županije.
- Realizirali su EU projekt „E-mobil“, koji je sufinanciran u vrijednosti od 2.300.000 kn, i kroz koji su dobili vrijednu opremu za servisiranje električnih i hibridnih vozila te električno vozilo E-Up.
- Realizirali su nekoliko projekata s Ministarstvom poduzetništva i obrta te Ministarstvom gospodarstva, kroz koje su, između ostalog, izradili

dva električna vozila Peugeot i Mercedes, postavili dvije vjetroelektrane od 1 i 3 KW, fotonaponske centrale od 10 KW, dvije od 2 KW te jedinu solarnu punionicu električnih vozila u RH.

- Kroz „IPA projekt“ s Tehničkom školom iz Siska, vrijednim 189.149,51 EUR-a, izradili su prvi solarni automobil u RH.
- Kroz projekte „Leonardo da Vinci“ i „Erasmus+“ ostvarili su nekoliko mobilnosti, od kojih možemo istaknuti:
 - sudjelovanje stručnih nastavnika i učenika na mobilnosti s partnerima iz Njemačke, Italije, Francuske, Danske i Bugarske, koja je trajala 18 mjeseci
 - 4-tjedno usavršavanje učenika u zanimanju automehatroničar u Berlinu
 - usavršavanje nastavnika za primjenu IT tehnologija u Irskoj.

Osim toga, vlastitim su sredstvima:

- kupili hibridno vozilo, te od Toyote dobili dijagnostičku opremu i školovanje nastavnika, te su prvi, a za sada i jedini u RH, uveli hibridnu tehnologiju i tehnologiju električnih vozila u školovanje učenika u programu automehatroničar
- uz suradnju s tvornicom automobila Audi iz Ingolstadta povoljno kupili testno vozilo Audi Avant te CAD/CAM sustav. Audi im je donirao dijagnostičku opremu i školovanje nastavnika.

Iz svakog od projekata škola je polučila neki rezultat. Očekivano je da škola zarađuje od ovih aktivnosti. Kroz projekt s GTZ-om dobili su radionicu za izradu namještaja i bilo je logično da je komercijaliziraju. Učenici vještine stječu radeći na strojevima, za što moraju imati osigurane alate i materijal. Stoga bi čisti gubitak sredstava bio ne raditi za tržište. Isto je i s radionicom za proizvodnju PVC stolarije. Kroz projekt Solarnog centra izradili su programe osposobljavanja (prvi u Hrvatskoj), te su kroz obrazovanje odraslih educirali postojeće poduzetnike i nezaposlene i tako zaradili. Isto su učinili i kroz suradnju s EVN-om na plinifikaciji Zadarske županije.

Svakog poduzetnika karakterizira želja za napornim radom. Tako ravnatelj Tomčić u Školu dolazi svaki dan najkasnije do 6.45. Obzirom da rade u jednoj smjeni, Školu napušta oko 14.30, ali se i vraća oko 17 sati, jer popodne imaju organizirano obrazovanje odraslih, dodatnu nastavu i poneke izvannastavne aktivnosti. Tijekom dopodneva (nastave) rijetko je u uredu, već uglavnom

obilazi školske prostore, radionicu osobito, a puno vremena provodi i s nastavnicima u zbornici (veliki odmor mu je obaveza biti u zbornici s nastavnicima). U uredu je uglavnom kada imam sastanak ili kada koristi računalo. Svaki dan, od 8.10 do 8.30, ima radnu jutarnju kavu s kolegom iz Tehničke škole, kada usklađuju razne aktivnosti, obzirom da koriste istu zgradu. Jednako tako, ovaj ravnatelj je spreman preuzeti rizik i odgovornost neuspjeha. Bez rizika, on smatra, teško se može postići uspjeh.

Da bi škola bila uspješna, potrebno je imati i motivirati zaposlenike. Ravnatelj Tomčić kaže da dobra oprema i kontinuirano usavršavanje omogućuju nastavnicima lakše i funkcionalnije izvođenje nastave; oni su toga svjesni i to im je i osigurano. Nastavnici rade u dobrim uvjetima, jer im je internet dostupan u svakoj učionici u kojoj se nalaze računala i LCD projektor, te mogu koristiti razne suvremene metode, odnosno *online* nastavu. Većina nastavnika Škole dobila je na raspolaganje i prijenosno računalo za potrebe pripreme za nastavu. Nastavnici struke nastavu izvode u suvremeno opremljenim laboratorijima, gdje im ne treba ploča i kreda, već mogu primijeniti projektnu nastavu. Svi nastavnici mogu ići (čak moraju) na sva usavršavanja koja organizira AZOO i ASOO, a i Škola organizira seminare u suradnji s gospodarstvom. Nastavnici dobivaju svake godine sav pribor potreban za rad, mogu kopirati koliko god žele, idu na zajedničke izlete i slično. Da bi uspio u izgradnji dobrog kolektiva, ravnatelj je svjestan da mora suzbiti svoj temperament, jer ponekad zna biti prebrz u djelovanju i podići glas, što nije dobro, jer u naglosti nema mudrosti. Istovremeno, on je tolerantan, poduzetan, rješenje problema traži u razgovoru i potiče prijateljski odnos među zaposlenicima Škole - timski rad, i protivi se bilo kakvoj isključivosti, obožava inovativne i proaktivne nastavnike i učenike, kojima je spreman osigurati sve uvjete za rad. Ovo predstavlja recept za uspjeh škole i zadovoljstvo s postignutim. Ravnatelj je za svoj rad nagrađen od dviju vlada s dva priznanja 1999. godine, Redom Danice hrvatske s likom Antuna Radića za zasluge u obrazovanju, a i 2003. godine Ministrovo priznanje. Osim toga, ova Škola je nekoliko puta izabrana za najbolju školu u Hrvatskoj.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheprerd, D. A. (2011.): Poduzetništvo, McGraw-Hill Irwin/Mate d.o.o., Zagreb.
- Buble, M.; Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRiF plus, Zagreb.
- Atkinson, R. D.; Ezell, S. J. (2015.): Ekonomika inovacija, Mate, Zagreb.
- Drucker, P. F. (1985.): Innovation and entrepreneurship, Harper & Row Publishers, New York.
- Drucker, P. F. (1989.): What business can learn from nonprofits. Harvard Business Review, 67, 88–93.
- Kotter, J. P.; Cohen, D. S. (2002.): The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2015.): Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, West Sussex.
- The 8-Step Process for Leading Change, <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

PITANJA

1. Objasnite pojam poduzetništva.
2. Zašto je važno poduzetništvo danas?
3. Koje su razlike između eksternog i internog poduzetnika?
4. Zašto je potrebno razviti intrapoduzetništvo u školama?
5. Koje su karakteristike poduzetnika? Kako se ravnatelj uklapa u te karakteristike?
6. Koji su rizici implementacije poduzetništva u školama?
7. Što su to inovacije i kako se one dijele?
8. Kako izgleda životni ciklus nekog proizvoda/usluge?
9. Što je to promjena i kako se njome upravlja?
10. Opišite Kotterov model upravljanja promjenama u 8 koraka na primjeru odgojno-obrazovne ustanove.

LITERATURA

1. Abdullah, J. B.; Md. Kassim, J. (2011.): Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304.-3309.
2. Aleksić, A. (2008.): Upravljanje promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
3. Andersén, J.; Ljungkvist, T.; Svensson, L. (2015.): Entrepreneurially oriented in what? A business model approach to entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 433.-449.
4. Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001.): Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.-527.
5. Antonaci, A. et al. (2015.): A gamified collaborative course in entrepreneurship: focus on objectives and tools, *Computers in Human Behavior*, 51, Part B, 1276.-1283.
6. Baletić, Z. (1995.): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb.
7. Barabaš Seršić, S.; Glavan, F. (2009.): Upravljanje promjenama u „Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje“, zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb.
8. Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987.): Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79.-103.
9. Blass, E.; Hayward, P. (2015.): Developing globally responsible leaders: What role for business schools in the future?, *Futures*, 66, 35.–44.
10. Buble, M.; Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRiF plus, Zagreb
11. Buekens, W. (2014.): Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership, *Procedia Economics and Finance*, 16, 580.–586.
12. Clement, J. (2014.): Managing mandated educational change, *School Leadership & Management*, 34(1), 39.-51.
13. Europska komisija (1995.): Green Paper on Innovation, COM (1995.) 688., European Commission, Brussels.

14. Gündoğdu, M. Ç. (2012.): Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296.-303.
15. Hisrich, R. H.; Peters, M. P.; Sheprerd, D. A. (2011.): *Poduzetništvo*, McGraw-Hill Irwin/Mate d.o.o., Zagreb.
16. Huczynski, A.; Buchanan, D. A. (2006.): *Organizational Behaviour*, 6. izdanje, Prentice Hall, Harlow, England.
17. Klepić, Z. (2016.): *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Sveučilište u Splitu, Split, Mostar.
18. Kotter, J. (1996.): *Leading change*, Harvard Business School Press, Mass, Boston.
19. Kovač, J. (2000.): Dimensions of Organizational Change, *Management*, 5(1), 73.-81.
20. Maya, I. (2013.): Primary and secondary school administrators' tendency to change (a sample in Çanakkale), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2462.-2468.
21. Mićanović, M. (2011.): *Akcijsko istraživanje i profesionalni razvoj učitelja i nastavnika*, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb.
22. Morić Milovanović, B. (2009.): Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, 7(1), 189.-202.
23. Oakland, J. S.; Tanner, S. (2007.): *Successful Change Management*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 1.-19.
24. OECD i Europska komisija (1997.): *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: The Oslo Manual*, OECD, Paris.
25. Peko, A.; Mlinarević V.; Gajger V. (2009.): Učinkovitost vođenja u osnovnim školama, *Odgojne znanosti*, 11(2), 67-84.
26. Pinchot, G. (1985.): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York.
27. Raposo, M.; do Paço, A.; Ferreira, J. (2008.): Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 405-418.

28. Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007.): *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
29. Staničić, S. (2000.): *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi (doktorska disertacija)*, Filozofski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
30. Šipić, N.; Najdanović, Z. (2012.): *Osnove poduzetništva*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb.
31. Viswanathan, R. J.; Nagarajan, G. S. (2004.): The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, 25.-31.
32. Vujić, V. (2010.): Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatologija*, 43(2), 90.-95.
33. Walter, S. G.; Heinrichs, S. (2015.): Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 225.-248.
34. Zahra, S. A. (1991.): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, 6(4), 259.-285.
35. Covin, J. G.; Green, K. M.; Slevin, D. P. (2006.): Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57.-81.

Luka Kapović
OŠ Šimuna Kožičića Benje, Zadar



11. UPRAVLJAČKE AKTIVNOSTI IZ PERSPEKTIVE CILJNIH SKUPINA KOJIMA SE USMJERAVAJU

Ljiljana Najev Čačija, Sanja Bilač, Ljiljana Klinger

Odgajno-obrazovni djelatnici, učenici, obitelj, lokalna zajednica, društvo - svi oni su na neki način uključeni u školstvo i zainteresirani za njegov pozitivan razvoj. Briga o školi postaje zajednički interes, izazov, prilika za preuzimanje odgovornosti i sudjelovanje u unapređivanju kvalitete odgoja i obrazovanja.⁴⁷³ S druge strane, pozitivne se promjene u školskoj praksi odvijaju sporo, a suradnja ljudskih resursa nedovoljno koristi. Umjesto povezivanja i suradnje, u praksi često prepoznajemo podvojenost i individualne napore. Takva situacija iziskuje znatno više energije, veća je mogućnost „radnog sagorijevanja“, a u konačnici manja učinkovitost.

Positivna školska iskustva potvrđuju veću učinkovitost odgajno-obrazovnih praksi⁴⁷⁴ u školama u kojima ravnatelj⁴⁷⁵ razvija dobru mrežu suradnje s učiteljima, učenicima, roditeljima, lokalnom zajednicom, državnim institucijama, donatorima/sponzorima, medijima. Osim razvijanja pozitivne odgajno-obrazovne prakse, unapređuje se kvaliteta života škole i lokalne zajednice, tj. društva. Suradnička dimenzija u obrazovanju smatra se važnim čimbenikom upravljačkih aktivnosti ravnatelja⁴⁷⁶ te dobrim indikatorom kvalitete škole.⁴⁷⁷ Međusobnom suradnjom i podrškom razvija se sinergija koja ujedinjuje dio-

⁴⁷³ Više o tome kako razvijati kvalitetu u školama u: Glasser, W. (2004.): Kvalitetna škola, Škola bez prisile, Educa, Zagreb, str. 13.-21.

⁴⁷⁴ Više o kvalitetnoj odgajno-obrazovnoj praksi u: Tankersley, D.; Brajković, S.; Handžar, S. (2012.): Koraci prema kvalitetnoj praksi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb.

⁴⁷⁵ Riječi korištene u ovom poglavlju, koje izražavaju rodno značenje, odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira u kojem su rodu upotrijebljene.

⁴⁷⁶ Razvoj suradnje između ravnatelja i učitelja, učenika, roditelja, lokalne i šire zajednice smatra se jednim od oblika podrške ostvarenju kvalitete obrazovanja (European Commission (EC), 2007.).

⁴⁷⁷ Kovač, V.; Buchberger, I. (2014.): Suradnja škola i vanjskih dionika, Sociologija i prostor, 51(3 (197)), 523.-545.

nike, oslobađa pozitivne ideje i akcije te stvara nove mogućnosti i rješenja. Sinergija je bit vodstva⁴⁷⁸, pa tako i upravljanja školom.

Kako razvijati suradnju u školi?

U traženjima rješenja, kojima se može postići veća sinergija i učinkovitost u upravljanju školom, nužno je revidirati ulogu ravnatelja. Iako se ona značajno mijenjala proteklih nekoliko desetljeća⁴⁷⁹, i dalje su nužne promjene u upravljačkim aktivnostima. Danas se odgovornost ravnatelja⁴⁸⁰ u velikoj mjeri usmjerava na učenike i njihova postignuća. Rezultati različitih istraživanja potvrđuju utjecaj vodstva ravnatelja na postignuća učenika.⁴⁸¹ Od ravnatelja se očekuje promjena percepcije upravljačkih aktivnosti. Očekuje se da će više vremena provoditi u interakciji s dionicima negoli na samostalno planiranje u svome uredu. Jednako tako, očekuje se da će ravnatelj provoditi manje vremena u birokratskim poslovima, odnosno da će birokratski stil zadržati u nužnim okvirima. No, najvažnije od svega, očekuje se da će se upravljačke aktivnosti usmjeriti na sinergijski rad svih dionika, učinkovito rješavanje praktičnih problema i uvođenje poboljšanja - stalno praćenje kvalitete, prikupljanje, analiziranje i istraživanje školske prakse - kako bi se postigla veća učinkovitost.

Aktivnosti ravnatelja mogu se svrstati u nekoliko ključnih smjernica za učinkovito vođenje⁴⁸²:

- definiranje jasnih ciljeva i vizije koja je u skladu s ukupnim organizacijskim ciljevima
- planiranje zadaća i aktivnosti za postizanje ciljeva

⁴⁷⁸ Covey, S. R. (2009.): 7 navika uspješnih ljudi, Povratak etici karaktera, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 258.

⁴⁷⁹ Više o promjenama uloge ravnatelja dostupno na: <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>, pregledano 3. 7. 2016.

⁴⁸⁰ Više o ulozi ravnatelja u školi na: http://www.azoo.hr/images/izdanja/Ravnatelj_skole-upravljanje-vođenje_2009.pdf, pregledano 3. 7. 2016.

⁴⁸¹ Waters, T.; Marzano, R. J.; McNulty, B. (2003.): Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement, Mid-Continent Regional Educational Lab., Aurora, dostupno na: <http://www.educationalleaders.govt.nz/Pedagogy-and-assessment/Leading-learning-communities/Balanced-leadership-what-30-years-of-research-tells-us-about-the-effect-of-leadership-on-student-achievement>, pregledano 11. 6. 2016.

⁴⁸² Više o učinkovitom vođenju dostupno na: <http://www.linkageinc.com/leadership-development-documents/files/content/10-Leadership-Techniques-for-Building-High-Performing-Teams.pdf&prev=search>, pregledano 23. 6. 2016.

- komuniciranje koje karakterizira povjerenje
- poticanje razmjene mišljenja
- stvaranje energije unutar tima
- oblikovanje tima „strastvenih prvaka“ s razvijenim entuzijazmom.

Da bi vođenje bilo učinkovito, proces je potrebno promotriti i iz perspektive dionika škole, te odgovoriti na pitanje koje upravljačke aktivnosti dionici škole smatraju poželjnim i važnim za razvijanje suradničke dimenzije u školi.

Sukladno navedenom, u ovome se poglavlju kratko prezentiraju osnovne karakteristike upravljačkih aktivnosti (kultura škole, interakcije, komunikacija, timski rad, uvođenje poboljšanja i evaluacija), te razmatraju praktične mogućnosti primjene s različitim dionicima (učenici, roditelji, lokalna zajednica, mediji, sponzori).

*Vi ste biološko čudo. Osim ako imate identičnog blizanca, nikad nije postojala niti će ikada postojati druga osoba poput vas u ljudskoj povijesti. Svojim učenicima donosite jedinstven zavežljaj uma, srca, duha i sposobnosti. Nitko prije i nitko nakon vas neće im ponuditi ono što ste vi ponudili pa ste stoga odgovorni to podijeliti s drugima. Budite odgovorni i prenesite svoje darove drugima.*⁴⁸³

KULTURA ŠKOLE

Kultura škole⁴⁸⁴ i/ili školsko ozračje koncepti su koji „sugeriraju prirodnu, spontanu i ljudsku stranu organizacije“⁴⁸⁵, sustave vjerovanja i vrijednosti škole, koji se prepoznaju u obredima, običajima, grupnim normama škole, ponašanju, očekivanjima.⁴⁸⁶ Pojam se može opisati i riječima *dojam škole*. Već pri prvom susretu formiraju se dojmovi o kulturi škole, zajedničkim vrijednostima, tradiciji, viziji, očekivanjima, učenju i suradnji.

⁴⁸³ Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb, str. 63.

⁴⁸⁴ Više o kulturi škole u: Domović, V. (2004.): Školsko ozračje i učinkovitost škole, Naklada Slap, Jastrebarsko.

⁴⁸⁵ Domović, V. (2004.): Školsko ozračje i učinkovitost škole, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 25.

⁴⁸⁶ Pastuović, N. (1999.): Edukologija, Znamen, Zagreb, str. 562.

Unatoč tome što je *dojam škole* nevidljiv i teško objašnjiv, neke karakteristike snažno utječu na stvaranje općeg dojma. Već prvi pogled na školsku zgradu i njezino okruženje (igralište, dvorište) pokazuju brigu vodstva škole o zgradi, što je očit primjer odnosa odraslih prema javnom dobru, sigurnosti djece. Način pozdravljanja na ulazu otkriva koliko su djeca i njihove obitelji dobro došle. *Dojam škole* razvija se ulaskom u njezinu unutrašnjost, sredine u kojima se odvija učenje.⁴⁸⁷ Vizualne poruke i simboli identificiraju što se i kako promovira u školi. Ponašanje učenika, djelatnika i vodstva, njihova susretljivost i ljubaznost te otvorenost i spremnost na suradnju, svjedoči o uljuđenim odnosima i komunikaciji dobre volje. Razina buke u zgradi, čistoća, izgled hodnika, toaleta, kuhinje, dostupnost informacija o postignućima, oblicima pomoći i potpore svjedoče o kvaliteti rada, ali i učinkovitosti škole.

Zašto je važno razvijati kulturu škole?

Svaka škola ima svoju jedinstvenu kulturu, koja svjedoči kakva je filozofija, navike, stavovi, uvjerenja, rituali škole.⁴⁸⁸ Sve navedeno utječe na stvaranje općeprihvaćenog obrasca ponašanja u školi. Kultura škole može biti snažan „alat“, kojim se šalju poruke i komunicira s javnošću (dionicima). Jednako tako, riječ je o području u kojem se zajedničkom suradnjom svih resursa razvija pozitivna kultura škole. Stoga se, iz perspektive ciljnih skupina, jednom od važnih upravljačkih aktivnosti ravnatelja smatra važnost razvoja kulture škole.

Ravnatelj može razvijati učinkovite promjene u kulturi škole na više načina, koristeći različite metode i aktivnosti. Neke od njih su⁴⁸⁹:

- U suradnji s dionicima oblikovati vrijednosti i uvjerenja važna za ustanovu.
- Graditi viziju na temeljima ukorijenjenim u tradiciji, vrijednostima i vjervananjima, te ciljevima koji se odnose na to kakvu školu žele.
- Brigom za druge razvijati kulturu međusobne pomoći i empatije, te time utjecati na razvijanje kulture sa sličnim vrijednostima.
- U upravljanje školom uključiti one pojedince čije su osobne vrijednosti u skladu s vizijom škole.
- Koristiti različite načine promoviranja zajedničkih vrijednosti.

⁴⁸⁷ Više u: Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb, str. 103.-110.

⁴⁸⁸ Više u: Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb, str. 197.-205.

⁴⁸⁹ Više o tome kako ravnatelj može razvijati kulturu škole dostupno na: <http://www.vtaide.com/png/ERIC/School-Culture.htm>, pregledano 27. 6. 2016.

- Njegovati tradiciju, obrede, rituale i simbole koji su već razvili pozitivnu kulturu škole.
- Voditi se principom „ljudi ispred papira“.

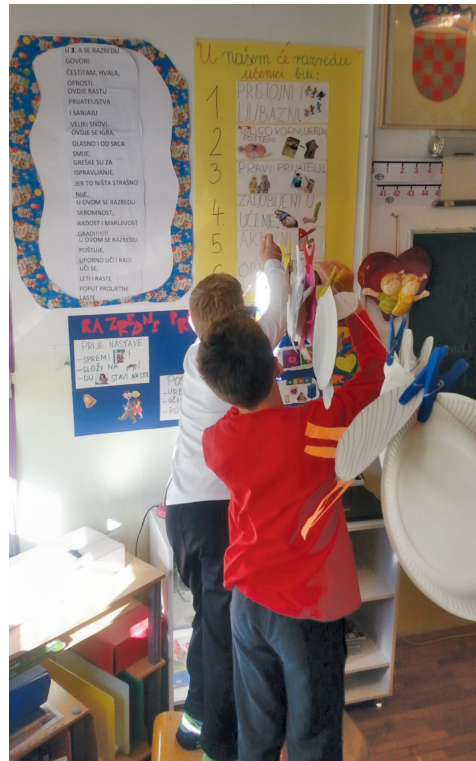
Na slikama od 44. do 46. prikazane su različite aktivnosti kojima se razvija pozitivna kultura škole.⁴⁹⁰

Slika 44. Vanjsko okruženje koje prezentira kulturu škole



Izvor: arhiva autora

Slika 45. Uključivanje učenika u osmišljavanje i estetsko uređenje okruženja



Izvor: arhiva autora

⁴⁹⁰ Korištene fotografije u ovom poglavlju su iz arhive autora koji se zahvaljuju Osnovnoj školi Matija Gubec iz Zagreba, Osnovnoj školi Spinut iz Splita i Osnovnoj školi Petar Berislavić iz Trogira na odobrenju za korištenje fotografija iz arhiva.

Slika 46. Oblikovanje ugodnog okruženja u školskim prostorijama



INTERAKCIJE

Rezultati OECD-ova istraživanja (TALIS 2013.), provedenog u Republici Hrvatskoj⁴⁹¹, pokazuju kako hrvatski ravnatelji najveći dio svojeg vremena (37 %) posvećuju zadacima i sastancima vezanim uz administraciju i upravljanje, 22 % vremena u aktivnostima vezanim uz kurikulum i nastavu, a najmanje u interakciji s učenicima (13 %), roditeljima (11 %) i lokalnom zajednicom (10 %). Ovi rezultati jasno ukazuju da je interakcija ravnatelja s dionicima zanemareno područje upravljanja školom. S druge strane, pozitivni primjeri izvrsnih škola, primjerice u Finskoj, ističu da su baš interakcije⁴⁹² jedna od ključnih karakteristika uspješnih škola.

⁴⁹¹ Dostupno na: http://dokumenti.ncvvo.hr/Drzavna_matura/2014-10-06/TALIS_2013.pdf, pregledano 3. 5. 2016.

⁴⁹² Dostupno na: <http://www.finland.hr/Public/default.aspx?contentid=259566&nodeid=41102&-culture=hr-HR>, pregledano 23. 5. 2016.

Zašto su važne interakcije? Kako ih razvijati?

Pojam interakcija povezuje se s djelovanjem, akcijama, odnosno međudjelovanjem. Interakcijama ljudi formiraju određene stavove i ponašanja⁴⁹³, te definiraju odnos kojim utječu jedni na druge.⁴⁹⁴ U pedagoškoj literaturi⁴⁹⁵ se ističe kako uspješnost interakcija znatno ovisi o kvaliteti i stupnju povezanosti. S obzirom na školu, kao specifičnu sredinu različitih dionika i nužnost razvijanja pozitivnih međuljudskih odnosa, razvoj kvalitetnih interakcija je važan čimbenik upravljačkih aktivnosti ravnatelja. U kontekstu upravljačkih aktivnosti ravnatelja, interakcije se mogu razmatrati sudjelovanjem u različitim područjima djelovanja zajedno s ključnim dionicima.

Iako se u pedagoškoj literaturi različiti aspekti⁴⁹⁶ interakcije razmatraju pretežito u kontekstu odnosa učenik-učitelj, potrebno je aktualizirati važnost interakcija ravnatelja sa svim ciljnim skupinama.⁴⁹⁷ Pozitivan učinak interakcije ravnatelj-učitelj, osim razvijanja dobrih radnih odnosa, utječe i na jače izraženo zadovoljstvo poslom. Drugim riječima, navedene interakcije ravnatelja izravno utječu na stavove učitelja, koji kreiraju školsku klimu, postignuća učenika i funkcioniranje škole kao cjeline.⁴⁹⁸

Koje su prednosti kvalitetnih interakcija za dionike?

Kvalitetne interakcije s ravnateljem učiteljima pomažu da se bolje osjećaju i utječu na veću učinkovitost u razredu. U mogućnosti su zajednički preuzimati odgovornost za postignuća učenika, rješavati roditeljska pitanja, djelotvorno

⁴⁹³ Bratanić, M. (1993.): Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja, Školska knjiga, Zagreb.

⁴⁹⁴ Duran, M. (2000.): Interakcija djeteta i odraslog kao konstruktivni činitelj razvoja, *Dijete i društvo*, 2(2), 187.-200.

⁴⁹⁵ Više o karakteristikama međuljudskih odnosa u: Duran, M. (2000.): Interakcija djeteta i odraslog kao konstruktivni činitelj razvoja, *Dijete i društvo*, 2(2), 187.-200.

⁴⁹⁶ Više u: Šimić Šašić, S. (2011.): Interakcija nastavnik-učenik: Teorije i mjerenje, *Psihologijske teme*, 20(2), 233.-260.

⁴⁹⁷ Harvey, J.; Holland, H. (2011.): *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*, The Wallace Foundation, i Price, H. E. (2012.): *Principal-teacher interactions how affective relationships shape principal and teacher attitudes*, *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39.-85.

⁴⁹⁸ Dostupno na: <https://www.questia.com/library/education/educational-administration/teacher-principal-relationship>, pregledano 26. 6. 2016.

rješavati probleme, kritički propitivati praksu, planirati poboljšanja.⁴⁹⁹ Razmatrajući važnost interakcija ravnatelja s učenicima, važno je istaknuti kako su općenito interakcije djece i odraslih ključne za tjelesni, socio-emocionalni i kognitivni razvoj djece. Oni tako razmjenjuju znanja, razvijaju socio-emocionalne kompetencije i uče. Osim toga, razvijaju pojam o sebi i razvijaju osjećaj pripadnosti zajednici u kojoj žive.⁵⁰⁰ Pozitivne školske prakse ističu da su upravo interakcije važna komponenta dječjeg učenja i razvoja, te čimbenik koji utječe na dobrobit djece unutar odgojno-obrazovnog okruženja.⁵⁰¹ Razvijanje kvalitetnih interakcija s roditeljima i drugim ciljnim skupinama (lokalna zajednica, donatori, mediji itd.) dodatni su čimbenici razvoja kvalitete i učinkovitosti škole.⁵⁰²

Kvalitetnim interakcijama s ciljnim skupinama dionika ravnatelj je u mogućnosti:

- potvrditi svoju autentičnost, pragmatičnost vizije škole
- sukreirati ozračje otvorenosti, povjerenja, pripadnosti, potpore
- omogućiti razmjenu mišljenja i iskustva, učinkovitih rješenja; identificirati područja u kojima je potrebno uvoditi poboljšanja
- bolje upoznati dionike, njihove potrebe, ali i potencijale koji mogu pridonijeti razvoju škole
- profesionalno se razvijati, jer je aktivnim sudjelovanjima u akcijama u mogućnosti provoditi (samo)refleksiju, analizirati prednosti, nedostatke i područja za uvođenje promjena u upravljanje školom, kreirati nove planove, inovacije
- promovirati razvoj kulture refleksivnog razmišljanja u školi.

⁴⁹⁹ Više na: <http://m.eaq.sagepub.com/content/48/1/39.abstract>, pregledano 26. 6. 2016.

⁵⁰⁰ Više u: Tankersley, D.; Brajković, S.; Handžar, S.; Rimkiene, R.; Sabaliauskiene, R.; Trikić, Z.; Vonta, T. (2012.): Teorija u praksi, Priručnik za profesionalni razvoj učitelja razredne nastave, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb.

⁵⁰¹ Laevers, F. (2003.): Experiential education: Making care and education more effective through well-being and involvement, Involvement of children and teacher style, Insights from an international study on experiential education, 13.-24.

⁵⁰² Goldring, E. B. (1990.): Principals' relationships with parents: The homogeneity versus the social class of the parent clientele, *The Urban Review*, 22(1), 1.-15. i Ellis, M. K. (2012.): Parent-teacher interactions: A study of the dynamics of social influence, Edith Cowan University, Australia, dostupno na: <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=crje>, pregledano 8. 6. 2016.

Razlog zbog kojeg mnogi učenici ne rade marljivo, je u tome što u svom svijetu kvalitete nemaju sliku školskoga rada. Ne uspijemo li njima upravljati tako da ih uvjerimo kako škola spada u taj svijet, nećemo riješiti probleme naših škola.⁵⁰³

Slika 47. Interakcije ravnatelja s ciljnim skupinama, pružanje potpore i aktivno sudjelovanje u različitim aktivnostima: sajam znanosti



Izvor: arhiva autora

KOMUNIKACIJA

Učinkovita komunikacija⁵⁰⁴ je jedna od najvažnijih životnih vještina. Sposobnost jasnog i konciznog govorenja, slušanja, pisanja, čitanja važne su vještine za brojne menadžere i vođe. Dobre komunikacijske vještine omogućuju razvijanje pozitivnih međuljudskih odnosa, učinkovitiji rad u timovima, ali su bitne i za razvoj drugih životnih vještina.⁵⁰⁵

⁵⁰³ Glasser, W. (2004.): Kvalitetna škola, Škola bez prisile, Educa, Zagreb, str. 60.

⁵⁰⁴ Više u: Thomson, P. (1998.): Tajna komunikacije, Budite uvjerljivi i uspjete, Barka, Zagreb.

⁵⁰⁵ Više na: <http://www.skillsyouneed.com/general/communication-skills.html&prev=search>, pregledano 30. 6. 2016.

U kontekstu škole, učinkovita komunikacija⁵⁰⁶ ravnatelja ima značajan poslovni utjecaj, kako na menadžment, tako i na sve dionike škole. Učinkovito vođenje škole često se povezuje s djelotvornom komunikacijom.⁵⁰⁷ Stoga je važno naglasiti da je „komunikacija u srcu obrazovanja“⁵⁰⁸, te se sposobnost djelotvorne komunikacije smatra jednom od najvažnijih kompetencija ravnatelja. U tom području nužno je stalno propitivanje kvalitete, kontinuiranog učenja i vježbanja.

Kako razvijati djelotvornu komunikaciju?

Važno je znati da se djelotvorna komunikacija ne zasniva isključivo na tehnici, tj. „odvojena od baze odnosa bitnih za autentično razumijevanje druge osobe“⁵⁰⁹, jer se tako teško postiže razumijevanje i razvija pozitivan odnos. Ukazuje se na značaj odnosa⁵¹⁰, tj. za uspješno komuniciranje ključno je međusobno povjerenje, razumijevanje i zadovoljstvo. Uzroci brojnih problema u školskom kontekstu mogu se pronaći u neučinkovitoj komunikaciji. Prije svega je važno razumjeti karakteristike i utjecaj različitih komunikacijskih razina, te osvijestiti i kritički razmotriti komunikacijske razine koje osobno koristimo. Najnižu komunikacijsku razinu karakterizira nisko povjerenje i suradnja. Ona proizlazi iz situacija u kojima je naglašena defenzivnost, legalistički način izražavanja, odustajanje. Generalno je neučinkovita, i proizvodi jedino rješenja tipa pobjednik/gubitnik ili gubitnik/pobjednik. Na drugoj razini je uljudna komunikacija, koju karakterizira viša razina povjerenja i suradnje, a proizlazi iz situacija u kojima je naglašeno međusobno poštovanje, ali i izbjegavanje suprotstavljanja. Na toj razini nema otvaranja novih mogućnosti, empatije ni kreativnosti. To je komunikacijska razina u kojoj, u međuovisnim situacijama, prevladava kompromis. Najviša razina je sinergička, koju karakteriziraju vi-

⁵⁰⁶ Više u: Bratanić, M. (1993.): Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja, Školska knjiga, Zagreb.

⁵⁰⁷ Mohammed El Sayed, A. W. (2012.): Effective communication of urban and rural school leaders (Doctoral dissertation, The American University in Cairo.

⁵⁰⁸ Rowicki, M. A. (1999.): Communication Skills for Educational Administrators, Eric ED 432 830EA. 1.-9.

⁵⁰⁹ Covey, S. R. (2009.): 7 navika uspješnih ljudi, Povratak etici karaktera, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 233.

⁵¹⁰ Bratanić, M. (1993.): Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja, Školska knjiga, Zagreb.

soko povjerenje i suradnja. Obje strane nude kvalitetna rješenja i kreativan pothvat. Proizvodi rješenja tipa pobjednik/pobjednik.

Za razvijanje djelotvorne komunikacije često je presudna promjena vlastite paradigme, ukoliko se u komunikaciji istinski želi razumjeti i čuti drugu osobu, te gledati na problem iz njezine, a ne isključivo iz vlastite perspektive. Drugim riječima, kolika je spremnost na promjenu vlastitih stavova i ponašanja?

Kakva je komunikacija potrebna u školi?

Sukladno navedenim temeljnim značajkama uspješne komunikacije, može se odrediti i oblik i razina komunikacije koja je potrebna unutar škole. Bez sumnje se radi o komunikaciji kojom se pokazuje poštovanje, odgovornost, povjerenje, podrška i sigurnost. Zato je važno komunicirati, slušati s namjerom razumijevanja i istinskog shvaćanja potreba sugovornika, tj. ciljne skupine dionika.

Pozitivne prakse⁵¹¹ ukazuju na nekoliko važnih elemenata učinkovite komunikacije:

- **djelotvornost** (ravnatelj predstavlja uzor za željenu razinu komunikacije)
- **vjerodostojnost** (usklađenost riječi i ponašanja, aktivnosti)
- **otvorenost** (opredjeljenje za dvosmjernu komunikaciju, korištenje komunikacije licem u lice)
- **povjerenje** (kojim nudi rješenje u složenim situacijama)
- **pragmatičnost** (razumijevanje komunikacije kao funkcije upravljanja, a ne skupa tehnika).

U komunikacijskoj mreži koju ravnatelj razvija sa svim dionicima, posebno je važna komunikacija s učenicima. Učinkovita (uspješna) komunikacija s ravnateljem, prema mišljenju učenika,⁵¹² važan je čimbenik uspješne komunikacije u školi. Jedino važnijom smatraju učinkovitu komunikaciju s razrednikom. Odmah iza razrednika, koji se prema njihovu mišljenju nalazi na prvom mjestu važnih osoba za komunikaciju u školi, na drugom mjestu ističu ravnatelja. Učenici

⁵¹¹ Više na: <http://www.educationalleaders.govt.nz/Managing-your-school/Guides-for-managing-your-school/Effective-communications>, pregledano 2. 7. 2016.

⁵¹² Stavovi učenika o važnosti uspješne komunikacije dobiveni su na temelju odgovora fokus grupe od 30 učenika, koja je održana 15. 4. 2016. u OŠ "Spinut" Split.

ističu da je njihova komunikacija s ravnateljem “površna”, jer se ona najčešće sastoji samo od pozdravljanja u školi. Ističu da bi željeli imati priliku razgovarati s njim, predložiti svoje ideje o aktivnijem uključivanju u život i rad škole. Dodatno, željeli bi imati mogućnost za razgovor kada imaju problem i trebaju pomoć u njegovu rješavanju. Ulogu ravnatelja smatraju jako važnom. Uvjereni su da on može riješiti njihove probleme u školi. Ovaj primjer potvrđuje važnost ostvarivanja djelotvorne komunikacije za razvijanje pozitivnih odnosa ravnatelja s učenicima. Dobro je upamtiti: *Značenje vaše komunikacije je odgovor koji dobivate.*⁵¹³

*Jer, što smo sposobniji prenijeti, jasno i potpuno, naše ideje, naše misli i naše stručne i društvene poruke onome tko je spreman slušati, to smo, zasigurno, uspješniji u ostvarenju svake svoje težnje. Shvatimo li postupak razgovora, moć jezika i vještine uvjeravanja, naći ćemo blagodati u svakom području života.*⁵¹⁴

Slike 48 i 49. Poticanje aktivnosti kojima se učenici poučavaju djelotvornoj komunikaciji i provođenje aktivnosti kojima se primjenjuje dvosmjerna komunikacija



⁵¹³ Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb, str. 113.

⁵¹⁴ Thomson, P. (1998.): Tajna komunikacije, Budite uvjerljivi i uspjeh ćete, Barka, Zagreb, str. 2.



Izvor: arhiva autora

Slika 50. Primjer prilagodbe za razvijanje komunikacije



Izvor: arhiva autora

TIMSKI RAD

Timski rad⁵¹⁵ danas predstavlja nužnost. Gotovo nema djelatnosti, pa tako ni odgojno-obrazovne, u kojoj nije zastupljena timska etika. Poznato je da se upravo dobro razvijenom timskom etikom, koja definira suradnički oblik upravljanja školom, razvija visoka učinkovitost. U kontekstu upravljačkih aktivnosti ravnatelja, timski rad⁵¹⁶ ima brojne prednosti.

U timskom se radu, umjesto izdvojenih i individualnih napora, odvija proces zajedničkog rasta i djelovanja. Svaki je član tima u prilici sudjelovati i doprinositi učenju, dijeljenju znanja i iskustva. Nedostatak timskoga rada često utječe na osjećaj „odvojenosti“ od škole, odnosno percipiranja škole kao mjesta u kojem isključivo provodimo određeno (učenici) ili radno (djelatnici) vrijeme. Učenici, njihovi roditelji, učitelji, ali i ostali ključni dionici, školu trebaju doživljavati kao mjesto u kojem se životne situacije rješavaju usklađivanjem zakonitosti struke i dobiti djeteta. Zajedničkim nastojanjima, usmjerenim prema poželjnim rješenjima, škola postaje mjesto povjerenja i uspjeha učitelja i učenika, što je poticajan osjećaj za izgradnju zajedništva. Ova dimenzija timskoga rada značajno utječe na razvijanje dobrih međuljudskih odnosa, koji predstavljaju temelj dobrog upravljanja školom.

Poticanjem i razvijanjem timske etike, u školi se razvija pozitivno ozračje, koje karakterizira zadovoljstvo poslom njenih dionika i poticaj za nove aktivnosti. Timskim radom dionici su u prilici pokazati svoje najjače strane i usmjeriti ih na dobit škole, čime zadovoljavaju vlastite potrebe, imaju više samopouzdanja, bolja postignuća te su u konačnici zadovoljniji školom. Jasno je kako zadovoljstvo utječe na veći angažman i učinkovitost.

Zajedničkim radom dionici su u mogućnosti osvijestiti različite perspektive jednog problema, kritički promišljati, mijenjati vlastito gledište, svoje stavove, ponašanje i na temelju toga dolaziti do boljih rješenja. Spremnost na osobne promjene predstavlja važan čimbenik timskoga rada i utječe na stvarne, a ne formalne promjene. U školi često svjedočimo kako jednostranost, bolje rečeno „zarobljenost“ gledanjem na problem isključivo iz jedne (svoje) perspektive, često dovodi do konflikta. Primjerice, ravnatelj ne razumije is-

⁵¹⁵ Više u: Klippert, H.; Janković, V. L. (2001.): Kako uspješno učiti u timu: zbirka praktičnih primjera, Educa, Zagreb.

⁵¹⁶ Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb, str. 239.-242.

ključivost „zahtjevnoga“ roditelja, roditelj ne prepoznaje dobronamjernost i iskustvo učitelja. Tako se problematiziraju i radikaliziraju međusobni odnosi, a potencijalna pozitivna energija usmjerava u negativnom kontekstu. Jednako tako, brojna rješenja u školskom kontekstu ostaju realizirana tek „na papiru“, i rijetko zažive u praksi, jer ljudi nisu spremni na promjene.

Timskim se radom povezuju različite uloge dionika, znanja, ideja, kreativnost i inovativnost, što pridonosi stvaranju sinergije, koja predstavlja temelj postojanja tima.

Dugoročnim ulaganjem u razvijanje partnerstva s roditeljima, škola prestaje biti isključivo sinonim za mjesto u kojem se vrednuje znanje i dobivaju ocjene, već postaje sastavni dio pozitivnog načina života obitelji. Osim aktivnosti u kojima će roditelji aktivno raditi u školi, mogu se formirati različiti stručni timovi roditelja, u kojima se nalaze stručnjaci za pojedina područja.

U traženju rješenja kojima ravnatelj može razvijati timski rad u školi, valja koristiti rezultate studija⁵¹⁷, koje ukazuju na važnost:

- organiziranja radionica i zajedničkih aktivnosti, fokusiranih na razvijanje jake i sveobuhvatne timske kulture
- transformiranje postojeće organizacijske strukture škole i osiguranje okvira koji omogućuju timski rad
- planiranje i osiguravanje vremena za timski rad (primjerice - tjedni, mjesečni sastanci timova).

Analizirajući aktualnu školsku praksu, vidljivo je da se u školi timski rad uglavnom usmjerava na formiranje timova ustrojenih u već poznate skupine, koje na razini škole obavljaju postavljene zadatke (primjerice: školski odbor, razredno, učiteljsko i nastavničko vijeće, vijeće roditelja, vijeće učenika, različita povjerenstva). Ovakav način organiziranja rada ima karakteristike rada u skupinama, ali ne timskoga rada, čime sinergijski učinak nije postignut. Timski rad je mnogo složeniji od stavljanja više pojedinaca zajedno, koji se često, umjesto proaktivna djelovanja, skrivaju iza zajedničke odgovornosti! I to je područje koje treba revidirati u upravljačkim aktivnostima ravnatelja. U školskoj je praksi vrlo mali broj dionika aktivno uključenih u skupine. Može

⁵¹⁷ Shapira-Lischshinsky, O.; Azriel, V. (2010.): Team Culture Perceptions, Commitment, and Effectiveness: Teamwork Effects 1, Educational Practice and Theory, 32(2), 33.-56.

se postaviti pitanje koliko takva razina zajedničkog rada doprinosi kvaliteti i učinkovitosti škole?

U školama u kojima se potiče timski rad, ravnatelj analizira potrebe i resurse škole, potiče različite timove, u kojima ostvaruje interakcije različitih dionika, razvija timsku etiku kao ključnu karakteristiku kulture škole, njeguje djelotvornu komunikaciju, kvalitetne interakcije, provodi (samo)evaluaciju i uvodi poboljšanja.

UVOĐENJE POBOLJŠANJA

U poslovnim je krugovima⁵¹⁸ poznata priča o tome kako je japanska tvrka Toyota toliko predana kontinuiranom poboljšanju, da bilo koji radnik tijekom rada može zaustaviti proces proizvodnje zbog rješavanja problema, ispravljanja greške ili sugeriranja boljeg načina upravljanja koji može utjecati na učinkovitost. Što bi se dogodilo kada bi se na jedan dan zaustavio odgojno-obrazovni proces i svaki djelatnik, učenik, roditelj dobio mogućnost, iz svoje perspektive, predložiti male promjene u poboljšanju razvoja škole? Kakav bi to bio sjajan potencijal ideja?

U svijetu poznata Kaizen metoda⁵¹⁹ predstavlja japansku poslovnu filozofiju, a temelji se na težnji za stalnim poboljšanjima. U poslovnom se svijetu *kaizen* smatra dugoročnim pristupom poslu, metodom i filozofijom upravljanja kojima se sustavno nastoje postići male promjene s ciljem poboljšanja učinkovitosti i kvalitete.

Zašto *kaizen* u odgoju i obrazovanju?

Potrebe za promjenama u školi odvijaju se mnogo brže negoli tempo kojim obrazovna politika uvodi promjene. Dok promjene u društvu iniciraju potrebu za brzim i dinamičnim rješenjima u školskoj praksi, uvođenje promjena, u kontekstu obrazovne politike, odvija se sporo ili sa zakašnjenjem. Primjerice, dok se u školskoj praksi, koja je dinamična i iziskuje rješenja, razvijaju učinkoviti modeli za rješavanje konkretnih problema, obrazovna politika treba godine

⁵¹⁸ Više o Kaizenu na: <http://www.lifehacker.com.au/2014/12/get-better-at-getting-better-the-kaizen-productivity-philosophy/>, pregledano 10. 7. 2016.

⁵¹⁹ Više o primjeni Kaizen metode u školama, na internetskim stranicama: <http://wearekaizen.co.uk/what-we-do/education-services/> i <http://www.kaizentsa.org/>, pregledano 10. 5. 2016.

za identificiranje problema, birokratsko rješavanje i definiranje u nacionalnim dokumentima, pravilnicima, zakonima. Svjedoci smo kako brojne reforme nisu utjecale na stvarne promjene u praksi. Nakon početne euforije, lako se vratiti starim, „utabanim stazama.“ Tako tromost i zapuštenost odgojno-obrazovnog sustava postaje uteg koji otežava ili onemogućava razvijanje poboljšanja.

S obzirom na značenje pojma *kaizen* kao „dobre promjene“, odnosno „kontinuiranog poboljšanja“, *kaizen* je u školi možda jedna od najpoželjnijih metoda. U školskoj bi se praksi Kaizen metodom mogla uvoditi kontinuirana poboljšanja i rješavati praktični problemi, što bi unaprijedilo kvalitetu života i rada škole, te time direktno utjecalo na njezinu učinkovitost. Nekada je riječ o jednostavnim pomacima, kao što je ideja o tome kako smanjiti razinu buke u zgradi, povećati sigurnost učenika za vrijeme velikog odmora, osmisliti djelotvoran program nenasilja, rješavati probleme s ponašanjem, poticati čitanje, pružiti potporu siromašnim učenicima, privući sponzore i donatore i sl.

Pozitivne prakse pokazuju kako u radnoj okolini koja prakticira *kaizen*, stalno poboljšanje postaje odgovornost svakog radnika.⁵²⁰ Pitanje (ne)odgovornosti važna je pretpostavka uvođenja promjena. Izbjegavanje odgovornosti često je uzrok generiranja problema. Tako umjesto poboljšanja, prilike ostaju nerealizirane, a problemi neriješeni.

Upravljačke aktivnosti ciljano usmjerene na kvalitativne pomake:

- poticanje dionika na promišljanje o poboljšanjima i inovacijama
- razmatranje prijedloga za uvođenje poboljšanja
- iniciranje eksperimentalnih provedbi i njihovo praćenje
- organiziranje uvođenja poboljšanja u školsku praksu
- praćenje i vrednovanje učinkovitosti uvedenih promjena.

U knjizi koja problematizira ulogu ravnatelja škole⁵²¹, zanimljiv je prikaz intervjua autora s uspješnim ravnateljem. Prilikom ulaska u školu, autor je primijetio, na istaknutom mjestu u školi, riječ *kaizen* ispisanu ljubičastim slovima i uokvirenu u prekrasnu drvu. Ravnatelj je objasnio značenje svakog detalja. Slova su ispisana ljubičastom bojom jer je ljubičasta boja boja njihove škole. Riječ *kaizen* postavio je na istaknuto mjesto kako bi sve dionike stalno pod-

⁵²⁰ Više o primjeni *kaizena* na: <http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/definition/kaizen&prev=search>, pregledano 11. 5. 2016.

⁵²¹ Skrla, L.; Erlandson, D. A.; Reed, E. (2014.): *The emerging principalship*, Routledge, New York.

sjećao da je *kaizen* koncept škole, odnosno neprestana potreba za poboljšanjima u svim aspektima života. Istakao je da je *kaizen* za njega osobni cilj, tj. stalno poboljšanje na radnom mjestu, ali i osobnom, obiteljskom životu, te interakciji s drugima.

EVALUACIJA

U kontekstu uvođenja učinkovitih promjena u školi, važnost propitivanja, dubljeg razumijevanja i analize školske prakse je neupitna. „Praktičar može razviti veću razinu samosvijesti o prirodi i utjecaju svoga rada, što stvara mogućnosti za profesionalni rast i razvoj.“⁵²²

Evaluacija⁵²³ se smatra važnim područjem upravljačkih aktivnosti ravnatelja, ali i veoma važnom aktivnosti u odgoju i obrazovanju.⁵²⁴ Proces analiziranja, interpretiranja i vrednovanja vlastita rada doprinosi unapređivanju školske prakse.

Evaluaciju treba kontinuirano provoditi s dionicima škole (učiteljima, učenicima, roditeljima, lokalnom zajednicom...), jer promatranje vlastite prakse iz različitih perspektiva može utjecati na njezino dublje razumijevanje, promjenu percepcije i vlastitih ponašanja.

Stoga evaluaciju treba promatrati kao proces prikupljanja podataka za kontinuirano poboljšanje i razvijanje kvalitete.

Evaluacija omogućava povratne informacije, na temelju kojih se može:

- promišljati o poboljšanjima
- identificirati prioritetna područja za promjene
- donositi dobre odluke
- kreirati učinkovita rješenja
- mijenjati praksu
- podatke koristiti kao povratnu informaciju o radu, napretku, prednostima, što može biti poticajno za dionike

⁵²² Osterman, K. F.; Kottkamp, R. B. (2004.): *Reflective practice for educators: Professional development to improve student learning*, Corwin Press, str. 2.

⁵²³ Više na: http://www.azoo.hr/images/izdanja/Ravnatelj_skole-upravljanje-vodjenje_2009.pdf, pregledano 14. 4. 2016.

⁵²⁴ Matijević, M. (2005.): *Evaluacija u odgoju i obrazovanju*, Pedagogijska istraživanja, 2(2), 279.-297.

- prezentirati postignuća i promovirati kvalitetu rada škole
- razvijati kulturu (samo)procjene kvalitete
- rezultatima utjecati na pozitivnu percepciju škole u javnosti.

U nastavku ovog poglavlja opisat će se sve opisane upravljačke aktivnosti (školska kultura, komunikacija, interakcije, timski rad, uvođenje poboljšanja i evaluacija) iz perspektive ciljnih skupina prema kojima su usmjerene.

11.1. Učenici

U području razvijanja **kulture škole**, ravnatelj i odgojno-obrazovni djelatnici trebali bi biti usmjereni na kreiranje pozitivnog školskog okruženja, u kojem će se učenici osjećati sigurno i dobro došlo, u kojem mogu zadovoljiti vlastite potrebe i interese. Škola bi trebala biti zabavna, vesela, inovativna, prijateljska, inkluzivna, mjesto u kojem je svaki učenik uključen u njezin život, u kojoj može biti uspješan i imati potporu. U tom kontekstu, malim se pomacima može otvoriti nov način prezentiranja škole:

- izdvojiti prostor u školskom atriju u kojem će se predstaviti škola i opisati njezin razvoj kroz povijest
- izdvojiti prostor u školskom atriju u kojem će se predstaviti svi razredi, učenici i djelatnici škole
- potaknuti učenike na smišljanje obilježja škole, npr. osmišljavanje gesla škole, simbola, himne, poruke dobrodošlice
- organizirati natječaj za izbor najboljeg plakata posvećenog danu škole ili nekom drugom događaju
- uključiti učenike u smišljanje i dogovaranje školskih pravila i posljedica
- organizirati vježbanje školskih rutina s učenicima (npr. vježbe ulaska u školu na početku školske godine, odlaska na veliki odmor...)
- organizirati aktivnosti s učenicima u kojima će brinuti o uređenju škole (igralište, ulaz, hodnici, čišćenje lišća u dvorištu...)
- izdvojiti prostor u školskom atriju u kojem će učenici redovito predstavljati osobne uspjehe u školi i izvanškolskim aktivnostima
- izdvojiti prostor u školskom atriju u kojem će učenici imati sve informacije o mjesečnim aktivnostima u školi, npr. nogometna utakmica trećih razreda, kazališna predstava petih razreda, *rock* koncert, jesenske večeri čitanja u knjižnici, volonterske aktivnosti u domu za umirovljenike...

- izdvojiti prostor u školskom atriju u kojem će učenici/razredi predstavljati razredne, timske i individualne projekte
- izdvojiti prostor u kojem će se informirati o predavanjima, edukacijama, radionicama za učenike u školi (npr. kako upravljati svojim ponašanjem, kako učiti, mala škola origamija, škola preživljavanja...).

Djelotvorna **komunikacija** povećava uključenost učenika, stvara ozračje povjerenja i poštovanja, pa se u školskoj praksi može dodatno razvijati:

- pisanim promotivnim materijalima (letak škole na početku školske godine) s osnovnim informacijama o školi, učenicima, djelatnicima, školskim pravilima, projektima, planovima, aktivnostima škole
- redovitim posjetom ravnatelja razrednim odjelima, pozdravljanjem s učenicima i neformalnim, opuštenim razgovorom
- omogućavanjem individualnih razgovora s učenicom/učenicima radi rješavanja problema ili razmatranja njihovih prijedloga
- iniciranjem, organiziranjem i sudjelovanjem ravnatelja u različitim oblicima tematskih razgovora s učenicima (okrugli stolovi, radionice, prezentacije...)
- uvođenjem *poruke povjerenja* kao načina komunikacije, kojim će se ravnatelj upoznati s problemima učenika, mogućim opasnostima, prijetnjama, slabostima, ali i područjima za poboljšanja u školi
- razgovorom s učenicima o zadovoljstvu školom (o tome što vole u školi, što bi moglo biti bolje, što se može unaprijediti).

Interakcije ravnatelja s učenicima pokazuju se ključnim za školsku sinergiju, utječu na povezanost i veće zadovoljstvo školom svih ciljnih skupina (dionika). Pozitivni primjeri školskih interakcija ravnatelja i učenika ukazuju na mogućnosti:

- aktivna sudjelovanja ravnatelja u školskim projektima - ravnatelj može preuzimati različite uloge, kao što su uloga potpore, inicijatora, organizatora, sudionika, pomagača.
- aktivna sudjelovanja ravnatelja u školskim aktivnostima tijekom cijele školske godine
- interakcija s novim učenicima (prvaši)
- interakcija s osmašima
- interakcija s učenicima kojima je potrebna pomoć/potpورا.

Timski rad pokazuje koliko je doista važan svaki učenik škole, ali pokazuje i vrijednost ravnatelja škole. Mnogobrojne su mogućnosti za razvijanje timskoga rada:

- formiranje učeničkih školskih timova prema zajedničkim interesima (primjerice, mali volonteri, znanstvenici, kuhari, glazbenici, pisci...), koji međusobno razmjenjuju i dijele znanja i iskustva
- posjet i suradnja s timovima učenika drugih (susjednih) škola ili lokalne zajednice
- posjet i razgovor učenika s timovima stručnjaka iz lokalne zajednice
- predstavljanje rada školskih timova u atriju škole
- poticanje učenika na pisanje pozitivnih poruka o timskom radu u prostorijama škole
- formiranje učeničkih timova koji pomažu drugim učenicima u učenju, upravljanju ponašanjem, vještinama učenja, organiziranju natjecanja, zabavnih aktivnosti
- oglašavanje mogućnosti pružanja pomoći koje daju timovi u školi
- obilježavanje i proslava timskog rada (utakmice, ples u školi, koncert, odlazak u kino, igre u školi...)
- izrada bedževa ili znakova prepoznavanja za članove pojedinih timova
- prigodan slogan ili pjesma timova.

U školi je mnogo prilika u kojima se mogu (i trebaju) uvoditi **poboljšanja u praksi**. Važno je potaknuti učenike na kreativnost, pragmatičnost i uključenost. Ravnatelj može:

- potaknuti učenike na predlaganje onoga što bi željeli poboljšati u školi
- potaknuti prijedloge učenika o tome kako izvesti odabrana poboljšanja
- organizirati uvođenje poboljšanja u školsku praksu
- pratiti i vrednovati učinkovitost uvedenih promjena
- nagrađivati dobre, učinkovite prijedloge.

U području **evaluacije**⁵²⁵ ravnatelj može:

- ispitivati zadovoljstvo učenika školom
- ispitivati zadovoljstvo učenika školskim aktivnostima
- kvalitativno i kvantitativno vrednovati kvalitetu interakcija učenika s djelatnicima škole
- ispitivati mišljenje učenika o problemima u školi i prijedlozima za rješavanje.

⁵²⁵ Đurić, A. (2008.): Vrednovanje rada škole: učenik kao ocjenjivač, *Povijest u nastavi*, 6(12 (2)), 195.-204.

11.2. Roditelji

Suradnja roditelja i škole⁵²⁶ od presudne je važnosti za zdravo odrastanje i razvoj djeteta usmjerenoga na učenje, usvajanje vještina i razvoj kompetencija. Pozitivna suradnja podrazumijeva razvoj zajedničkoga povjerenja, uzajamno poštovanje, poštovanje i uvažavanje djeteta i dijeljenje odgovornosti. Brojne su prednosti⁵²⁷ suradnje roditelja i škole⁵²⁸, koje doprinose sveukupnoj učinkovitosti usmjerenoj na dobrobit učenika. Neki od primjera su:

- razvijanje pozitivnog školskog okruženja
- pružanje potpore u razvijanju vizije škole
- zajedničko sudjelovanje u donošenju odluka
- aktivno sudjelovanje u radu škole (ne samo u učenju)
- podrška djetetu u učenju, ali i drugim aktivnostima
- pružanje pozitivnog modela ponašanja
- promidžba škole po mjeri djeteta.

Jedno od važnih područja u kojima se može snažno inicirati partnerstvo s roditeljima, je područje **kulture škole**, provođenjem različitih aktivnosti:

- informiranjem o tome kako se živi, uči i ponaša u školi
- informiranjem o mogućnostima uključivanja roditelja u život i školske aktivnosti. Tako se, primjerice, volontiranjem može urediti i održavati fizičko okruženje škole, stvarati ga sigurnijim, ugodnijim i dobrodošlim za sve u školi.

Područje **komunikacije**, iz perspektive ciljne skupine roditelja, predstavlja jedno od najznačajnijih područja upravljanja školom. Za razvijanje učinkovite komunikacije s roditeljima poželjno je:

- kreirati bazu podataka svih roditelja škole - primjerice, *mailovi* svih roditelja omogućit će redovito informiranje o aktivnostima i događajima u školi.
- omogućiti redovito informiranje o aktivnostima i događajima u školi koristeći moderne tehnologije i ažuriranje mrežnih stranica škole

⁵²⁶ Više u: Tankersley, D.; Brajković, S.; Handžar, S.; Rimkiene, R.; Sabaliauskiene, R.; Trikić, Z.; Vonta, T. (2012.): Teorija u praksi, Priručnik za profesionalni razvoj učitelja razredne nastave, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb.

⁵²⁷ Više na: http://www.ssb.hr/libraries/0000/6711/Dejana_Tavas_-_Novi_oblici_suradnje.pdf, pregledano 4. 6. 2016.

⁵²⁸ Više u: Kolak, A. (2006.): Suradnja roditelja i škole, Pedagogijska istraživanja, 3(2), 123.-138.

- koristiti mogućnosti suvremene tehnologije za komunikaciju s roditeljima (*WhatsApp*, SMS...)
- koristiti *poruke povjerenja* koje će redovito pružati odgovore na pitanja roditelja
- poticati i organizirati sudjelovanje ravnatelja i roditelja u različitim aktivnostima (okrugli stolovi, radionice, prezentacije)
- održavati redovite kontakte s timovima roditelja (primjerice, s timom roditelja volontera)
- koristiti pisane promotivne materijale (letak škole) s važnim informacijama o kurikulumu škole, kalendaru školskih aktivnosti, sigurnosti, edukacijama i radionicama za roditelje, oblicima suradnje, mogućnostima podrške od strane škole i stručne službe škole
- povremeno organizirati neformalna zajednička druženja.

Pozitivna praksa potvrđuje zainteresiranost roditelja za razvijanje *interakcija* u školi. Važna je dostupnost informacija o tome kada, gdje i kako mogu sudjelovati. Dodatno, važan je pristup ravnatelja škole, kojim se pokazuje uvažavanje, spremnost na timski rad. Praksa pokazuje brojne mogućnosti koje ravnatelj svojim upravljačkim aktivnostima može koristiti za interakciju s roditeljima. Neke od mogućnosti su:

- zajednički dogovor i sudjelovanje u školskim projektima i aktivnostima, kao što su okrugli stolovi, koncerti, izložbe i sl.
- organizirana suradnja s timovima roditelja, koji se bave određenim područjem ili temom, npr. promocija škole, uređenje igrališta, volonterski rad, donacije i sl.

Uloga roditelja u *uvođenju poboljšanja* u školsku praksu može postati ključna karika u razvijanju djelotvornosti škole. Roditelji, kao zainteresirani dionici, mogu imati važnu ulogu u kritičkom razmatranju škole iz druge perspektive. Promišljanjem iz različitih perspektiva mogu identificirati područja važna za uvođenje promjena. Aktivnim slušanjem roditelja i poticanjem na zajedničko promišljanje, s ciljem podizanja kvalitete u školskoj sredini, ravnatelj može značajno utjecati na veću efikasnost škole. U tom smislu treba koristiti razvijene mreže komunikacije i kontinuirano raditi na povratnim informacijama roditelja o uvođenju poboljšanja u praksu.

Evaluacija, kao važno područje upravljačkih aktivnosti za ravnatelje, jednako je važna i za roditelje. Različite su mogućnosti evaluacije usmjerene ciljnoj skupini roditelja:

- redovito praćenje zadovoljstva školom (anketiranjem)
- analiziranje i raspravljanje rezultata evaluacije na stručnim tijelima škole
- organiziranje radionica s roditeljima (na temu važnih područja, čiji se rezultati moraju evaluirati i analizirati)
- stvarno (a ne deklarativno) razmatranje prijedloga o područjima koja treba poboljšati
- planiranje suradnje s roditeljima na temelju evaluacije.

11.3. Lokalna zajednica

Suradnja škole i vanjskih dionika smatra se važnim indikatorom kvalitete škole⁵²⁹, čimbenikom povećanja njezine učinkovitosti i poboljšanja učeničkih postignuća. S obzirom na specifičnu ulogu ravnatelja, koji je upravljačkim aktivnostima u mogućnosti razvijati mrežu suradnje s lokalnom zajednicom, te činjenicu kako se percepcija škole u lokalnoj zajednici razvija upravo kroz percepciju ravnatelja, razmatranje upravljačkih aktivnosti ravnatelja, iz perspektive ciljne skupine lokalne zajednice, smatra se opravdanim i nužnim.

Jedan od oblika suradnje je suradnja kroz cijelu obrazovnu vertikalnu sustava. Taj se dio neznatno razvija u hrvatskoj školskoj praksi, čime se gubi vrijedan resurs. Uz važnu suradnju škole i vrtića, treba istaknuti nedovoljnu suradnju osnovnih i srednjih škola te srednjih škola i fakulteta. Jednako tako izostaje i razvijanje partnerskih odnosa između pojedinih škola. Tako, primjerice, škole u neposrednoj blizini nikada nisu profesionalno razmjenjivale iskustva, radile zajedno, a njihova djeca se igrala i učila zajedno. Ako tome dodamo činjenicu kako učenici u nekim školama, u kojima postoji učinkovita suradnja među školama, postižu bolje rezultate, veća je odgovornost ravnatelja za razvijanje te suradnje u zajednici. Promišljajući o navedenom, može se zaključiti da je upravo razvijanje partnerstva u zajednici, u kontekstu obrazovnih ustanova, možda najslabija karika partnerstva, koja značajno utječe na nedovoljnu efi-

⁵²⁹ Kovač, V.; Buchberger, I. (2014.): Suradnja škola i vanjskih dionika, *Sociologija i prostor*, 51(3) (197), 523.-545.

kasnost i zatvorenost škole. Svaka je razina obrazovnog sustava izolirana u svojoj nedodirljivosti i nespremnosti za dijeljenje učenja i iskustva. Ključnu ulogu u zajedničkom povezivanju i stvaranju mreže partnerstva imaju ravnatelji. U Europi se općenito snažno potiče suradnja škole s lokalnom zajednicom. Tako je Europska komisija radi planiranja projekata, koji se temelje na suradnji s lokalnom zajednicom i omogućuju traženje partnera, kreirala portal koji redovito objavljuje novosti i događaje te informacije o dobrim praksama.⁵³⁰

U kontekstu područja *kulture škole*, različite su mogućnosti za uključivanje lokalne zajednice:

- organiziranje posjeta školi, kojima se može učiti o tradiciji, kulturi, običajima, vrijednostima
- uključivanje lokalne zajednice u estetsko uređenje škole
- uključivanje lokalne zajednice i istaknutih pojedinaca u školske projekte.

Djelotvornom **komunikacijom** s lokalnom zajednicom ravnatelj omogućuje informiranje o školi i umrežavanje zainteresiranih u zajednicu. Mogu se koristiti već razvijeni oblici komunikacije, te ih proširiti razvijanjem komunikacija s medijima. Suradnja s lokalnom zajednicom važna je za razvoj škole, jer omogućuje interakcije koje će učenicima omogućiti učenje u različitim, autentičnijim okruženjima, ili pak omogućiti nabavku didaktičkih materijala i drugih sredstava za kvalitetniji rad škole.

Na taj način lokalna zajednica direktno sudjeluje i u provedbi *poboljšanja u školskoj praksi*. *Evaluacija* partnerske suradnje s lokalnom zajednicom dodatno će otvoriti perspektive za nove izazove i kreativne ideje.

11.4. Državne institucije

Suradnja škole s državnim institucijama (Ministarstvo, agencije, fakulteti, osnivač) prvenstveno se odvija kroz obvezne aktivnosti i formalno pravne poslove, a manje kroz razvijanje suradnje i partnerskih odnosa usmjerenih na unapređenje prakse.

Pretpostavka takvoj suradnji su različiti oblici komunikacije i interakcije, u kojima bi se u zajedničkom razgovoru inicirala konkretna pitanja, neminov-

⁵³⁰ Više na: <https://www.skolskiportal.hr/clanak/4095-europska-praksa-suradnje-skola-i-lokalne-zajednice>, pregledano 4. 4. 2016.

nost promjena u obrazovanju, profesionalni razvoj učitelja, povezivanje teorije i prakse, znanstvena istraživanja različitih pristupa poučavanja, didaktički materijali u školi i sl. Upravna tijela, tijela državne uprave i druge institucije u zajednici uglavnom su usmjerene na ulaganja u materijalne resurse škole (gradnja i održavanje objekta, nastavna sredstva), ali izostaju podatci o školi, odnosno indikatori o njezinoj kvaliteti.

11.5. Donatori/sponzori

Svaka organizacija, pa tako i škola, za ostvarenje postavljenih ciljeva i osiguranje uspješnog rada i razvoja, osim ljudskih treba i financijske resurse. Iako je najveći dio financijskih resursa unaprijed osiguran zakonskim procedurama iz različitih razina državnih izvora sredstava, za bilo kakve dodatne aktivnosti škole mogu prikupiti sredstva iz sponzorstva i donacija.

Iako se u praksi često izjednačava pojam donacije s pojmom sponzorstva, radi se o bitno različitim pojmovima. Tako se donacijom smatra darivanje u novcu, stvarima ili uslugama, bez ugovorene ili očekivane protučinidbe. Drugim riječima, donator svoja sredstva donira (daruje), te za njih ne očekuje "protuslugu". Sponzorstvo se odnosi na (ugovornu) suradnju, u kojoj jedna strana daruje (najčešće) financijska sredstva, dok druga strana protučinidbu realizira najčešće u vidu oglašavanja (promocije) sponzora.

Suvremene škole osim redovnih aktivnosti, za koje su sredstva unaprijed planirana i osigurana, moraju planirati dodatne programe, projekte i aktivnosti, za koje su im sredstva od sponzorstva i donacija neophodna. Stoga je vrlo važno da se proces prikupljanja sredstava (eng. *fundraising*) smatra strateški važnim, te da se na njega primjenjuju upravljački poslovni principi. Ukoliko se tom procesu, donatorima/sponzorima, pristupi stihijski, ne može se očekivati značajan uspjeh u prikupljanju nužno potrebnih sredstava. Važno je razlikovati različite izvore, ali i metode prikupljanja sredstava, kako bi se istima prilagodile planirane aktivnosti.

Najčešći načini prikupljanja sredstava za škole su: *fundraising* velikih donacija, direktni marketing i internetski *fundraising*, zadržavanje i razvoj odnosa s donatorima, korporativno doniranje te donacije zaklada.⁵³¹

⁵³¹ Prilagođeno prema: Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 134.

Osnovne pretpostavke prikupljanja sredstava mogu se definirati kroz određena područja upravljačkih aktivnosti ravnatelja, a odnose se na opće karakteristike svih vrsta donatora/sponzora.

Kultura škole direktno utječe na izradu razloga za podršku, tj. dokumenta kojim se definira osnovni argument za potporu donatora. U njemu se pojašnjava svrha i cilj, važnost i vrijednost planirane akcije, te posljedice ukoliko se akcija ne provede.⁵³² Stoga je jako važno da upravo razlog za podršku odražava i kulturu škole, kako bi se ista približila potencijalnim donatorima/sponzorima. **Komunikacija i interakcija** s donatorima/sponzorima direktno utječe na uspjeh procesa prikupljanja sredstava, jer bez dvosmjerne komunikacije i aktivnog uključenja donatora u rad škole (direktno ili posredno) uspjeh nije izvjestan. Uspješno prikupljanje sredstava dugoročno stvara osjećaj zajedništva škole i donatora, te su time ostvarene pretpostavke za efikasan **timski rad** u budućim projektima, s obzirom da se akteri poznaju i da su evoluirali iz “poslovnog” u timski odnos. Stoga je zadržavanje donatora/sponzora i razvijanje odnosa s njima pretpostavka uspješnog dugoročnog *fundraisinga*. **Evaluacija**, kao područje upravljačkih aktivnosti ravnatelja, u odnosu s donatorima/sponzorima je važna, jer oni koji su donirali sredstva za provođenje akcije, projekta, događaja zasigurno žele vidjeti, ali i evaluirati učinke svoje donacije. Rezultati svih poduzetih akcija, ukoliko se uspješno realiziraju, zasigurno će rezultirati **uvodjenjem poboljšanja kvalitete rada u školsku praksu**.

11.6. Mediji

Predstavljanje škole u javnosti značajno utječe na percepciju javnosti o školi. Istraživanja općenito potvrđuju značaj utjecaja odnosa s javnošću na učinkovitost tvrtki, te predstavlja važan dio strateškog upravljanja. Iskustva iz prakse pokazuju kako ravnatelji, u kontekstu upravljačkih aktivnosti, rijetko iniciraju i razvijaju aktivnosti suradnje s medijima, pa se može zaključiti kako je riječ o području u kojem je nužan proaktivniji odnos.

Mediji mogu značajno utjecati na promicanje razvoja škole. Važno je da ravnatelj učinkovito predstavlja školu, održava dobre odnose s javnošću i prezenti-

⁵³² Sargeant, A.; Shang, J. (2010.): *Fundraising principles and practice*, John Wiley & Sons, New Jersey, str. 189.

ra ukupne učinke i imidž škole. Za razvijanje dobre suradnje s medijima, osim dobre komunikacije, važno je:

- raspolagati *mailom* urednika novinskih, radio i TV kuća
- uspostaviti kontakt s novinarima koji se bave područjem školstva
- informirati medije o događajima u školi
- pripremati pisanu obavijest o događaju
- angažirati profesionalce (glasnogovornike) u kriznim situacijama - negativni događaji iz škole, u medijima su se nerijetko prikazivali u skandaloznom kontekstu, a izjave ravnatelja ostavljale blijed dojam i mnoštvo nespretnosti u govoru. U tom kontekstu postavlja se pitanje opravdanosti glasnogovorničke uloge u školi, kao profesionalca koji reagira u medijima kad ga za to ovlasti poslodavac (u ovom slučaju ravnatelj).

STUDIJA SLUČAJA IZ PRAKSE:

Upravljačke aktivnosti ravnatelja u OŠ Matije Gupca, Zagreb⁵³³

Osnovna škola Matije Gupca u svom programu rada provodi nastavni plan i program prema Hrvatskom nacionalnom obrazovnom standardu (HNOS) (koji pohađa oko 500 učenika) i međunarodnom programu na engleskom jeziku (koji pohađa preko 100 učenika). Stoga je jedna od osnovnih specifičnosti škole ta da su korisnici prostora učenici i odrasli iz tridesetak zemalja svijeta. U školi kažu da su prerasli potrebu objašnjavanja da su bogati u različitostima, jer se različitost u školi živi kao uobičajena svakodnevica koju nije potrebno obrazlagati ili isticati. Odgovornost za postizanje ključnog cilja škole - živjeti zajedno u ugodnom i sigurnom ozračju koje potiče na učenje i radost odrastanja! - podijeljena je na sve zaposlenike. Stoga je u radu i upravljanju školom odgovornost ključna riječ, prisutna u svijesti svih zaposlenika, a osobito ravnatelja, koji vodi tim, skupinu ljudi raznih svjetonazorskih, dobrih i intelektualnih razina. Upravljačke aktivnosti usmjerene prema ciljnim skupinama dionika u školi se ogledaju kroz različita područja i procese.

⁵³³ Studija slučaja je kreirana na temelju dubinskog intervjua s ravnateljicom Ljiljanom Klinđer u svibnju 2016. te na temelju dostupnih podataka na internetskoj stranici škole: <http://www.os-mgubec.hr/>, pregledano 4. 6. 2016.

Jedna od osnovnih briga je briga o sigurnosti. Pravila škole objavljena su na mrežnim stranicama škole, redovito se ponavljaju učenicima u raznim odgojnim situacijama, roditeljima se prezentiraju na roditeljskim sastancima i razgovorima. Pridržavanje postavljenih pravila, bez iznimke, smatra se preduvjetom vjerodostojnosti. Sveprisutni učitelji u školi poruka su i djeci i roditeljima da su školski djelatnici spremni prihvatiti odgovornost za djecu u školi, u skladu s pravilima i načelima kojih se i sami pridržavaju. Za prevenciju neprihvatljivih ponašanja organizirana su dežurstva učitelja i tehničkog osoblja. Rezultat takve aktivnosti je povećanje povjerenja roditelja, zbog spoznaje da su djeca pod nadzorom stručnjaka i da dječja igra i vršnjačko zadirkivanje neće prerasti u neugodne konflikte. Ustroj odgovornosti za dežurstva, bez iznimke, dovodi školu u poziciju u kojoj se nemili događaji ili povrede ne mogu svrstati u nemar koji ugrožava sigurnost, već nesreće na koje se nije moglo utjecati ili ih spriječiti.

Razvojne faze djece i adolescenata uključuju nepredvidivost i nespretnost u pokretu i krivu procjenu snage fizičkoga kontakta. Upravo zbog toga u hodnicima su postavljeni ležaji, dvosjedi i sjedalice. Uz ugodnu glazbu koja se emitira tijekom odmora i u koju su uključene razne poruke po potrebi, potiče se mirnoća komunikacije i ležernost postupaka. Iz navedenog je vidljivo da se škola može smatrati uspješnom u poticanju poželjnih oblika i načina međusobne komunikacije i interakcije. U emitiranju glazbe vodi se računa i o međunarodnom statusu škole, pa se, primjerice, dolazak učenika iz raznih zemalja svijeta uvijek obilježi emitiranjem glazbe iz te zemlje, i to prema izboru novoga učenika i njegovih roditelja.

Provođenje međunarodnoga programa u školi omogućilo je da se istinski SVI uključe u aktivnosti koje će oplemeniti znanje i obogatiti vrijednosni sustav. Aktivnosti su vrlo pragmatične naravi, podrazumijevaju uključivanje elemenata svakodnevice koja je nužna, kako bi svi, neovisno o vjeri, tradiciji ili drugom povodima, mogli živjeti prema vlastitim načelima.

U školi je uveden islamski vjeronauk, koji se održava u istoj učionici u kojoj i rimokatolički. Ovo se u školi smatra najsnažnijom bezrezervnom porukom iskrenosti suživota, koja je jako daleko od deklarativne.

Djeca mogu birati namirnice koje konzumiraju u skladu s halal standardom, veganskom ili vegetarijanskom kuhinjom. Bezglutenske dijete i druge zdravstvene upute u školi se poštuju i primjenjuju u skladu s preporukama stručnjaka. Za taj način pripravljanja obroka zaslužne su školske kuharice, koje također rade u skladu s postavljenim vrijednostima i zajedničkim ciljem, uz pozitivan stav prema svom poslu, ali i školi i njenim vrijednostima. Svi učitelji

uključeni su u dugoročni projekt kojim se želi postići da blagavaonica bude mjesto gdje se BLAGUJE hrana. U tu svrhu, u školi se podržava iznimnost pristojnih manira tijekom blagovanja, a obroci su sevirani ne samo prema uputama nutricionista, već su i ukusni i oku dopadljivi. Kako bi prehrana zadovoljila očekivanja učenika i njihovih roditelja, redovito se provode anketiranja pri čemu se uvažavaju i primjedbe roditelja. Dobivene informacije analiziraju se i uključuju u rad povjerenstva za prehranu koje slaže tjedne jelovnike.

Tjedni međunarodne kuhinje iznimno su zanimljivi konzumentima, ali i izazov kuharicama. Dio je to projekta koji provode i učitelji, a učenici međunarodnoga programa poučavaju djecu o svojoj domovini, prenoseći zanimljivosti iz dječjega rakursa. Učenici iz Hrvatske govore o dijelovima naše domovine, nudeći detalje koji su im važni.

Roditelji učenika uključeni su u obilježavanje Dana međunarodne zajednice, predstavljajući svoje zemlje kroz glazbu, mirise i okuse. Na taj način se promovira tradicijska kultura, što bez uključenosti učitelja i tehničkoga osoblja ne bi stvorilo željeno ozračje pripadnosti školi.

Timska mjesečna planiranja osnova su za uspješno provođenje nastavnog procesa utemeljenog na interdisciplinarnosti. Voditelji timskih planiranja vezani su za razrede, a ne za predmete, stoga je moguće sagledavanje opterećenosti učenika, izmjenjivanje nastavnih metoda i oblika, te, kao najvažnije, fini balans između usvajanja znanja i stjecanja kompetencija. Odlazak na kulturne priredbe, terensku nastavu ili izvanučioničku nastavu nije moguće kvalitetno planirati bez zajedničkih zadaća koje učitelji oblikuju. Nakon povratka učitelji upisuju u školsku bazu destinacija još svježije primjedbe, korisne naputke ili impresije važne za oblikovanje nastave svake sljedeće generacije.

U školi je ukupno osamdesetak učitelja, od kojih nisu svi inicijatori, kreatori inovacija, niti su voljni biti dio skupine koja radi više od “predavanja za katedrom”. Kako bi se unaprijedila nastava, nastojalo se potaknuti intrizičnu motivaciju kod učitelja koji mogu, a ne žele, ali i onih koji žele napredovati, ali nemaju metodičkih alata niti iskustvenih naputaka. Proces je trajao godinu dana, interno su potvrđene pretpostavke o mogućnostima veće motivacije i napredovanja, ali nažalost kvalitativni pomak kod kolega nije se dogodio u očekivanoj mjeri. Pretpostavka je da bi učinak bio znatno veći da je proces bio potpomognut formalnim očekivanjima iz sustava. Redovitost stručnoga usavršavanja smatra se važnim faktorom uspješnosti škole, pa se sredstva koja škola uprihodi od najma prostora, usmjeravaju na stručna usavršavanja učitelja. Pedagoška služba vodi evidenciju o učestalosti odlazaka na stručne sku-

pove. U ovako velikom radnom kolektivu očekivano postoje značajne razlike u motiviranosti učitelja za profesionalno usavršavanje. Tako neke učitelje treba poticati na obavezu stručnog usavršavanja, a neke usmjeravati na redosljed koji omogućuje svima iste šanse. Učitelji međunarodnoga programa imaju obvezu redovitog sudjelovanja na skupovima kako bi škola mogla obavljati potrebne certifikate.

Na inicijativu psihologinje škole i soc. pedagoginje opremljena je soba za igranje kako bi se terapijskom igrom unaprijedile i osvježile metode rada s djecom, a i omogućio rad s darovitima kroz razne zahtjevne problemske igre i poticaje. U školi je uređena i specijalizirana prostorija za domaćinstvo, koja uključuje kuhanje i serviranje hrane, šivanje, oblikovanje i dizajn tekstila te druge aktivnosti. Ove godine u školi su se, u suradnji s Konfucijevim institutom, redovito održavali tečajevi kineske kuhinje. Škola surađuje i sa Zajednicom tehničke kulture, te se u prostorima škole održava natjecanje iz robotike Robokup. Škola je domaćin Županijske smotre likovnih radova LIK te Susreta mladih glazbenika. Dodatno, u školi se provode stručni ispiti za razrednu nastavu, škola je vježbaonica Učiteljskog i Filozofskog fakulteta i Muzičke akademije. Rad sa studentima i pripravnicima, uključujući dogovore i usklađivanje termina, koordiniraju određene učiteljice.

Vrijeme je iznimno važan čimbenik, jer škola radi u dvije smjene, te se zbog nedostatka prostora sve aktivnosti moraju precizno dogovarati. Za svaku prigodu postoji hodogram neodloživih poslova i bitnih detalja koji su preduvjet uspjeha i uloge dobrog domaćina. U tim su protokolima vrlo detaljno upisani poslovi, primjerice, prozračivanje prostora, dekoracija, pisanje pozdravnih govora, liste poziva i sl. Ovaj način organizacije rada smatra se praktičnim rješenjem, koje se dopunjuje tijekom godine i umanjuje stres onih koji za zadatak dobiju koordiniranje aktivnosti. Upisanim poslovima svi imaju mogućnost dragovoljno dopisati svoje ime, čime prihvaćaju izvršenje zadatka. Koordinator provjerava tijek radova.

Sve informacije, naputci i načela u školi javno su dostupna, obrazložena i provediva. Svako novo pravilo mora biti svima jasno, a razlozi pravila moraju biti usmjereni na boljitak, ugodu i sigurnost u školi, a nikako posljedica upravljačke moći ravnatelja. U školi je uvedena praksa dolaska roditelja u školu prema unaprijed dogovorenom terminu. Ova mjera je u početku izazivala sumnjičavost, no tijekom vremena su roditelji, kao i djelatnici škole, pozdravili ovu ideju, jer su uvidjeli kako se ovakvom organizacijom postiglo ugodno i sigurno okruženje za boravak učenika u školi. Škola je postala mjesto na kojem se djeca osjećaju slobodno u kretanju, učenju i druženju.

PREPORUČENA DODATNA LITERATURA

- Everard, K. B.; Morris, G.; Wilson, I. (2004.): Effective school management, Sage, London.
- Peko, A.; Mlinarević, V.; Gajger, V. (2009.): Učinkovitost vođenja u osnovnim školama, Odgojne znanosti, 11(2 (18)), 67.-84.
- Rijavec, M; Miljković, D. (2010.): Pozitivna disciplina u razredu, IEP-D2, Zagreb.
- Smith, L.; Riley, D. (2010.): The Business of School Leadership: A practical guide for managing the business dimension of schools, Australian Council for Educational Research (Acer press), Victoria.

PITANJA

1. Opišite i obrazložite svrhu suradničke dimenzije u upravljačkim aktivnostima ravnatelja.
2. Navedite ponašanja ravnatelja važna za razvijanje učinkovitog vođenja škole.
3. Nabrojite područja upravljačkih aktivnosti ravnatelja važnih iz perspektive dionika.
4. Koje su prednosti kvalitetnih interakcija ravnatelja za dionike?
5. Izdvojite upravljačke aktivnosti koje vam oduzimaju vrijeme za interakcije. Kako to možete promijeniti?
6. Napravite samoprocjenu komunikacijskih razina koje najčešće koristite s dionicima. Zaključite o odnosu koji razvijate na taj način.
7. Obrazložite prednosti timskog rada kao oblika upravljanja školom.
8. Što ravnatelj konkretno može poduzeti za razvoj timskog rada u školi?
 9. Objasnite različite mogućnosti interakcija ravnatelja i učenika.
10. Koje su prednosti suradnje roditelja i škole?
11. Opišite djelotvornu komunikaciju s lokalnom zajednicom.
12. Navedite najčešće načine prikupljanja sredstava za škole.
13. Obrazložite utjecaj medija na promicanje razvoja škole.

LITERATURA

1. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bratanić, M. (1993.): Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja, Školska knjiga, Zagreb.
3. Covey, S. R. (2009.): 7 navika uspješnih ljudi, Povratak etici karaktera, Mozaik knjiga, Zagreb.
4. Domović, V. (2003.): Školsko ozračje i učinkovitost škole, Naklada Slap, Zagreb.
5. Domović, V. (2004.): Školsko ozračje i učinkovitost škole, Naklada Slap, Jastrebarsko.
6. Duran, M. (2000.): Interakcija djeteta i odraslog kao konstruktivni činitelj razvoja, Dijete i društvo, 2(2), 187.-200.
7. Đurić, A. (2008.): Vrednovanje rada škole: učenik kao ocjenjivač, Povijest u nastavi, 6(12 (2)), 195.-204.
8. Ellis, M. K. (2012.): Parent-teacher interactions: A study of the dynamics of social influence, Edith Cowan University, Australia, dostupno na: <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=crje>, pregledano 8. 6. 2016.
9. European Commission (2007.): Improving the Quality of Teacher Education. Communication from the Commission, dostupno na: <http://www.oapee.es/documentum/MECPRO/Web/weboapee/servicios/documentos/documentacion-convocatoria%202008/com392en.pdf?documentId=0901e72b8000447>, pregledano 5. 6. 2016.
10. Glasser, W. (2004.): Kvalitetna škola, Škola bez prisile, Educa, Zagreb.
11. Goldring, E. B. (1990.): Principals' relationships with parents: The homogeneity versus the social class of the parent clientele, The Urban Review, 22(1), 1.-15.
12. Harvey, J.; Holland, H. (2011.): The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning, The Wallace Foundation.
13. Jensen, E. (2003.): Super-nastava, Educa, Zagreb.

14. Klippert, H.; Janković, V. L. (2001.): Kako uspješno učiti u timu: zbirka praktičnih primjera, Educa, Zagreb.
15. Kolak, A. (2006.): Suradnja roditelja i škole, *Pedagoški istraživanja*, 3(2), 123.-138.
16. Kovač, V.; Buchberger, I. (2014.): Suradnja škola i vanjskih dionika, *Sociologija i prostor*, 51(3 (197)), 523.-545.
17. Laevers, F. (2003.): Experiential education: Making care and education more effective through well-being and involvement, *Involvement of children and teacher style, Insights from an international study on experiential education*, 13.-24.
18. Matijević, M. (2005.): Evaluacija u odgoju i obrazovanju, *Pedagoški istraživanja*, 2(2), 279.-297.
19. Mohammed El Sayed, A. W. (2012.): Effective communication of urban and rural school leaders (Doctoral dissertation, The American University in Cairo).
20. Osterman, K. F.; Kottkamp, R. B. (2004.): Reflective practice for educators: Professional development to improve student learning, Corwin Press.
21. Pahić, T.; Miljević-Ričićki, R.; Vizek Vidović, V. (2010.): Uključenost roditelja u život škole: percepcija roditelja opće populacije i predstavnika roditelja u školskim tijelima, *Odgojne znanosti*, 12(2 (20)), 329.-346.
22. Pastuović, N. (1999.): *Edukologija*, Znamen, Zagreb.
23. Price, H. E. (2012.): Principal-teacher interactions how affective relationships shape principal and teacher attitudes, *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39.-85.
24. Rowicki, M. A. (1999.): *Communication Skills for Educational Administrators*, Eric ED 432 830EA. 1.-9.
25. Sargeant, A.; Shang, J. (2010.): *Fundraising principles and practice*, John Wiley & Sons, New Jersey.
26. Shapira-Lischshinsky, O.; Azriel, V. (2010.): Team Culture Perceptions, Commitment, and Effectiveness: Teamwork Effects 1, *Educational Practice and Theory*, 32(2), 33.-56.
27. Šimić Šašić, S. (2011.): Interakcija nastavnik-učenik: Teorije i mjerenje, *Psihološke teme*, 20(2), 233.-260.

28. Skrla, L.; Erlandson, D. A.; Reed, E. (2014.): The emerging principalship, Routledge, New York.
29. Tankersley, D.; Brajković, S.; Handžar, S. (2012.): Koraci prema kvalitetnoj praksi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb.
30. Tankersley, D.; Brajković, S.; Handžar, S.; Rimkiene, R.; Sabaliauskiene, R.; Trikić, Z.; Vonta, T. (2012.): Teorija u praksi, Priručnik za profesionalni razvoj učitelja razredne nastave, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb.
31. Thomson, P. (1998.): Tajna komunikacije, Budite uvjerljivi i uspjet ćete, Barka, Zagreb.
32. Waters, T.; Marzano, R. J.; McNulty, B. (2003.): Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement, Mid-Continent Regional Educational Lab., Aurora, dostupno na: <http://www.educationalleaders.govt.nz/Pedagogy-and-assessment/Leading-learning-communities/Balanced-leadership-what-30-years-of-research-tells-us-about-the-effect-of-leadership-on-student-achievement>, pregledano 11. 6. 2016.

Internetski izvori:

- <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>
- http://www.azoo.hr/images/izdanja/Ravnatelj_skole-upravljanje-vodjenje_2009.pdf
- http://dokumenti.ncvvo.hr/Drzavna_matura/2014-10-06/TALIS_2013.pdf
- <http://www.finland.hr/Public/default.aspx?contentid=259566&nodeid=41102&culture=hr-HR>
- http://dokumenti.ncvvo.hr/Drzavna_matura/2014-10-06/TALIS_2013.pdf
- <http://www.finland.hr/Public/default.aspx?contentid=259566&nodeid=41102&culture=hr-HR>
- <https://www.questia.com/library/education/educational-administration/teacher-principal-relationship>
- <http://www.vtaide.com/png/ERIC/School-Culture.htm>
- <http://m.eaq.sagepub.com/content/48/1/39.abstract>

- <http://www.skillsyouneed.com/general/communication-skills.html&prev=search>
- <http://www.educationalleaders.govt.nz/Managing-your-school/Guides-for-managing-your-school/Effective-communications>
- <http://www.suvremena.hr/2410.aspx>
- <http://lifehacker.com/get-better-at-getting-better-the-kaizen-productivity-p-672205148&prev=search>
- <http://wearekaizen.co.uk/what-we-do/education-services/>
- <http://www.kaizentsa.org/>
- <http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/definition/kaizen&prev=search>
- http://www.azoo.hr/images/izdanja/Ravnatelj_skole-upravljanje-vodjenje_2009.pdf
- http://www.idi.hr/wp-content/uploads/2014/03/Samovrednovanje_skola.pdf
- http://www.ssmb.hr/libraries/0000/6711/Dejana_Tavas-Novi_oblici_suradnje.pdf<https://www.skolskiportal.hr/clanak/4095-europska-praksa-suradnje-skola-i-lokalne-zajednice/>

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Sveučilišta u Zadru