

Učinkovito aktivno PODUčavanje i učenje
o PODUzetništvu u gospodarski nerazvijenim
i ruralnim PODručjima - PODUZMI

PRIRUČNIK ZA NASTAVNIKE O ODGOJU I OBRAZOVANJU ZA PODUZETNIŠTVO

UREDнице:
DALIBORKA LUKETIĆ I GABRIJELA VIDIĆ

Projekt „PODUZMI“ podržan je sredstvima
Financijskog mehanizma Europskog gospodarskog prostora i
Kraljevine Norveške

Zajedno za zelenu, konkurentnu i uključivu Europu



PRIRUČNIK ZA NASTAVNIKE O ODGOJU I OBRAZOVANJU ZA PODUZETNIŠTVO

Nakladnik

Sveučilište u Zadru

Za nakladnika

Josip Faričić, rektor

Povjerenstvo za izdavačku djelatnost

Sveučilišta u Zadru

Lena Mirošević, predsjednica

Urednice

Daliborka Luketić i Gabrijela Vidić

Recenzenti

Ljiljana Najev Čačija

Ana Marija Iveljić

Lektura

Media oglasi d.o.o.

Grafičko oblikovanje i prijelom

Media oglasi d.o.o.

ISBN

978-953-331-465-5

Naziv projekta: Učinkovito aktivno PODUčavanje i učenje o PODUZetništvu u
gospodarski nerazvijenim i ruralnim PODručjima - PODUZMI

Kratak opis projekta: Cilj je ovoga projekta razraditi model podučavanja koji se temelji na podizanju kreativnosti i poduzetničkog razmišljanja u kontekstu ruralne zajednice kako bi se postiglo održivo korištenje lokalnih resursa u poduzetničke svrhe te podignula svijest o oskudnim resursima i kontekstu klimatskih promjena. Kad je riječ o obrazovnom razvoju, ruralna područja (Općina Gračac) zbog socioekonomskih i institucionalnih struktura imaju veće izazove od gradskih središta. Projekt će potaknuti kreativnost, svijest o poduzetništvu i dugoročno stvoriti održiva radna mjesta u ruralnim sredinama. Tako će se povećati i poduzetnički potencijal deprivirane, lokalne zajednice, istodobno pridonijeti smanjenju jaza i pomoći u osiguravanju ruralno-urbane ravnoteže.

Nositelj projekta:

- Ustanova za razvoj kompetencija, inovacija i specijalizacije Zadarske županije INOVAcija

Partneri na projektu:

- Sveučilište u Zadru
- Osnovna škola Nikole Tesle Gračac
- Vinco innovation AS

Cilj projekta: Cilj je ovog projekta doprinos održivom razvoju ruralnih područja, smanjenju siromaštva i raseljavanja mladih te poticanje socijalne uključenosti i inovacija u depriviranim općinama i mjestima na području Zadarske županije (Općina Gračac).

Ukupna vrijednost projekta: 198.923, 57 EUR

Intenzitet potpore: 100% (donatorska sredstva 85% te 15% sredstva državnog proračuna)

Vrijeme provedbe: od 1. lipnja 2022. do 30. studenog 2023.

Financiranje: Financijski mehanizam Europskoga gospodarskog prostora za razdoblje od 2014. do 2021.

Program: Lokalni razvoj i smanjenje siromaštva

Više informacija o financijskom mehanizmu: <https://eeagrants.hr>

Više informacija o programu: <https://eeagrants.hr/programi/lokalni-razvoj-i-smanjenje-siromastva/>

Više informacija o projektu: <https://poduzmi.com.hr/>

Sadržaj

1. UVOD	3
2. ZAŠTO JE VAŽNO PODUZETNIŠTVO?	5
3. SVATKO MOŽE RAZMIŠLJATI I DJELOVATI KAO PODUZETNIK.....	13
3.1. Poduzetan nastavnik	17
3.2. Poduzetan učenik.....	22
3.3. Zadrugarstvo kao oblik poduzetničkog djelovanja u školama.....	35
4. KAKO STVORITI PODUZETNU ŠKOLU?	40
4.1. Poduzetnička organizacija škole	40
4.2. Upravljanje projektima	54
4.3. Marketinške smjernice za škole	63
5. RAZVIJANJE EKONOMSKE I FINANCIJSKE PISMENOSTI	72
5.1. Norveški modeli podučavanja	72
5.2. Ekonomski i financijski pismen učenik u Hrvatskoj	82
6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE	90
7. LITERATURA.....	94

1. UVOD

Ovaj priručnik izrađen je u sklopu projekta „Učinkovito aktivno PODUčavanje i učenje o PODUzetništvu u gospodarski nerazvijenim i ruralnim PODručjima – PODUZMI“, a svrha mu je bila dati pregled osnovnih znanja povezanih s razvojem poduzetničkih aktivnosti u odgojno-obrazovnom sustavu, s posebnim naglaskom na osnovnim školama u ruralnim krajevima. Namijenjen je primarno nastavnicima, ali i svim drugim dionicima uključenim u sustav odgoja i obrazovanja koji promiču razvoj kreativnosti i poduzetničkog razmišljanja u svojem okružju.

U svrhu izrade ovog priručnika nastavnici Sveučilišta u Zadru proveli su anketno istraživanje kako bi utvrdili stvarne potrebe nastavnika u području poduzetništva.

Priručnik se sastoji od šest poglavlja. Prvim, ujedno i uvodnim poglavljem opisuje se njegova kratka struktura te daje sadržajni pregled poglavlja. Ovaj priručnik nudi cjelovit pregled odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Međutim, svako poglavlje čini zasebnu cjelinu i može se razmatrati neovisno o drugim poglavljima.

U drugom poglavlju definiraju se osnovni pojmovi iz poduzetništva, opisuje glavna obilježja poduzetništva, ali jednako tako ističe važnost poduzetničkih aktivnosti za ruralna područja. U sklopu njega posebice se ističe važnost poduzetničkih aktivnosti za socioekonomski razvoj ruralnih područja. Koristi od poduzetničkih pothvata ogledaju se u povećanju životnog standarda lokalne zajednice, zadržavanju mladih u ruralnim područjima, ali i u održivijem razvoju promatranih područja.

U trećem se poglavlju detaljnije objašnjava važnost i uloga nastavnika u poduzetničkom obrazovanju te se govori o sastavnicama poduzetničkih kompetencija učenika. Ljudski

faktor iznimno je važan i u kreiranju poduzetničkog okružja i u razvoju poduzetničkih aktivnosti. Stoga se ovim temama treba posvetiti posebna pozornost. Učeničke zadruge čine pritom važnu kariku u razvoju i jačanju poduzetničkih kompetencija učenika, ali i nastavnika, jednako kao i različiti projekti u kojima škole sudjeluju.

Četvrto poglavlje obuhvaća četiri potpoglavlja u kojima se nastoji odgovoriti na pitanje – kako stvoriti poduzetnu školu? Pritom se pojašnjavaju obilježja i struktura organizacije škola koje se mogu opisati kao poduzetne škole. No kako bi se različite dionike u okružju upoznalo s radom i aktivnostima poduzetnih škola, potrebno je provesti određene marketinške aktivnosti, stoga su u zadnjem potpoglavlju dane smjernice kako stvoriti prepoznatu školu.

U petom poglavlju, koje se odnosi na razvijanje ekonomske i financijske pismenosti, prikazani su primjeri dobre prakse iz norveškog i hrvatskog obrazovnog sustava. Posljednje poglavlje donosi praktične preporuke za nositelje odgojno-obrazovne djelatnosti i procesa kako učinkovito implementirati odgoj i obrazovanje za poduzetništvo te ostvariti međuprednost kao suvremeni odgojno-obrazovni zahtjev.

Ovaj priručnik ukratko sažima sve važne teme vezane uz razvoj poduzetničkih aktivnosti u školama te upućuje na mogućnosti i resurse iz okružja, koji mogu biti podloga za razvoj poduzetničkih pothvata u školama.

2. ZAŠTO JE VAŽNO PODUZETNIŠTVO?

Borna Buljan

Glavno obilježje ovog priručnika za nastavnike odnosi se na njegovu snažnu uvjetovanost područjem za koje se stvara, odnosno ciljem koji se prepoznaje u podizanju kreativnosti i poduzetničkog razmišljanja u kontekstu ruralne zajednice. Naime, posljednjih desetljeća **ruralna područja i ruralni način života prolaze svojevrsnu globalnu krizu, posebice u zemljama u razvoju**. Ruralne regije suočavaju se s velikim izazovima u usporedbi s drugim regijama (Brown & Schafft, 2011), a stanje je još kritičnije u takozvanim perifernim ili planinskim regijama (Lópes-i-Gelats i dr., 2009). Tradicionalna poljoprivreda i ruralna kultura nestaju ili se asimiliraju urbanizacijom i modernizacijom (Gao & Wu, 2017). **Izmijenjeni okoliš te teški uvjeti koji prevladavaju u gospodarskoj, društvenoj i ekološkoj sferi u ruralnim se područjima očituju na različite načine**. U kontekstu ljudskog kapitala, nedostatak odgovarajućih prilika za zapošljavanje prouzročio je visoku stopu iseljavanja, posebice među mlađim, obrazovanim i aktivnim članovima zajednice u potrazi za daljnjom kvalifikacijom i zaposlenjem u inozemstvu (Hornstein Tomić & Taylor, 2018). Prema službenoj statistici, u razdoblju od 2012. do 2019. godine iz Hrvatske se iselilo 242.099 osoba, zbog čega se nalazi među europskim zemljama s izrazito negativnim demografskim procesima, trendovima, odnosima i strukturama (Majstorić, 2020). U takvim okolnostima posebno su ugroženi razvojni potencijali depopulacijskih krajeva (osobito istočne Hrvatske i Like) koji nemaju gospodarsku snagu zadržati i privući mlade ljude.

Kako bi se riješili navedeni problemi, projektom PODUZMI, u sklopu kojega nastaje ovaj priručnik, naglašena je potreba **usmjeravanja na unutarnje snage i resurse koje je zbog njihove oskudnosti potrebno održivo iskoristiti u poduzetničke svrhe**. Naime, usporedno s već prikazanom deagrarizacijom ruralnih područja, **poduzetništvo** se sve više počelo doživljavati kao svojevrsan **mehanizam socioekonomskog oporavka**

promatраних područја. U tom smislu nova pitanja postaju relevantna, kao što je preraspodjela ruralnog rada iz poljoprivredne proizvodnje u druge sektore te potreba za poticanjem novih vještina (ne samo tehničko-proizvodne prirode) među ruralnom radnom snagom, zajedno s provođenjem institucionalnih politika namijenjenih poticanju ruralnog poduzetništva (Laukkanen & Niittykangas, 2003). Opisano poticanje novih vještina posljednjih se desetljeća na razini Europske unije osigurava kreiranjem institucionalnih okvira za potporu tim procesima od donositelja odluka, dok su javne i privatne institucije stavile na raspolaganje različite mogućnosti za ruralna poduzeća (Meccheri & Pelloni, 2006). Takve mogućnosti sežu od tradicionalnih instrumenata (nepovratna i financijska pomoć) do pružanja *ad hoc* shema kojima se ruralnim tvrtkama nastoji pomoći pri marketingu proizvedenih dobara i usluga, u obuci ruralne radne snage, u pristupu modernoj tehnologiji itd. Međutim, dokazi sugeriraju kako se samo relativno mali dio ruralnih poduzeća mogao koristiti ovim različitim instrumentima pomoći, dok većina nije iskoristila nikakve učinkovite prednosti njihove dostupnosti (Skuras i dr., 2000).

Međutim, prije iznošenja dubljeg uvida u fenomene svojstvene suvremenom poduzetništvu te njegove implikacije za sredinu u kojoj se razvija, potrebno je pružiti osnovni konceptualni okvir promatranog pojma. U tom je smislu važno započeti pojašnjavanjem što se podrazumijeva pod poduzetništvom općenito, a posebno ruralnim poduzetništvom, odnosno učincima te specifičnim problemima i preprekama s kojima se ruralni poduzetnici suočavaju. Ipak, valja naglasiti kako je samo **poduzetništvo zbog svoje kompleksnosti nemoguće jednoznačno definirati**. Naime, aktualne se definicije poduzetništva na različite načine odnose na, među ostalim, potragu za prilikama, stvaranje poduzeća, neizvjesnost, ostvarivanje profita i slično, odražavajući tako mnogobrojne perspektive koje postoje unutar područja poduzetništva (Bennett, 2006; Gartner, 1990). Brojni su autori naglašavali ovu definicijsku raznolikost (Audretsch i dr., 2015; Alegre i dr., 2017; Bacq & Jansen, 2011; Bruyat & Julian, 2001; Dato-on & Kalakay, 2016; Moroz & Hindle, 2011), uključujući utjecaj koji ta raznolikost ima na ono što je uključeno i isključeno unutar područja poduzetništva (Howorth i dr., 2005.). Uzimajući u

obzir opisanu kompleksnost definiranja pojmova poduzetnik i poduzetništvo, poglavito u ruralnim područjima, iz perspektive stvaranja ovog priručnika moguće je prepoznati neke osnovne elemente koje navedeni pojmovi trebaju obuhvaćati. Tako je prema Schumpeteru (1934) poduzetnik pojedinac koji inovira i stvara nove kombinacije, čime postaje dinamičan pokretač promjene za gospodarstvo. Takve kombinacije mogu poprimiti oblike kao što su razvoj novih proizvoda, razvoj novih metoda proizvodnje, identificiranje novih tržišta, razvoj novih izvora opskrbe i implementacija nekih novih organizacijskih oblika industrije (Brockhaus, 1987; Bull i dr., 1995). U tom smislu, **poduzetništvo se može percipirati kao višestruku pojavu s različitim konstitutivnim elementima**. Ako ga promatramo iz perspektive ekonomskih aktivnosti, moguće je istaknuti sljedeće **važne odrednice suvremenoga poduzetništva** (Kružić, 2007):

- **profitno usmjeren pothvat,**
- **dinamičnost i inovativnost,**
- **neizvjesnost,**
- **rizik,**
- **anticipiranje promjena,**
- **prosuđivanje i odlučivanje,**
- **korištenje resursima te**
- **radost kreacije.**

Poduzetnici stvaraju radna mjesta, uvode stalne inovacije i pridonose gospodarskom blagostanju i otpornosti promatranih regija. Pitanja poput „Kako se pojedine regije razvijaju?“ te „Zašto se neke regije razvijaju brže od drugih?“ već desetljećima dominiraju mislima kreatora politika. Smanjenje ekonomskih razlika među regijama i podupiranje aktivnosti koje omogućuju zapošljavanje i bogatstvo glavni su ciljevi Europske unije (Moats Au, 2006.). Regionalne politike nastoje poticati razvoj, posebice ruralnih i udaljenih područja kako bi postala održiva i samodostatna. Regionalni razvoj odnosi se na promjenu ljudskog ponašanja i socioekonomskih konteksta u poželjne, korisne

i održive regionalne uvjete (Pike i dr., 2007.). Prema Strategiji razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. – 2020., donesenoj radi jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva, poduzetništvo i gospodarstvo, i Republike Hrvatske i Europske unije, dugoročno će napredovati samo ako velik broj građana prepozna poduzetništvo kao atraktivnu opciju. U spomenutoj strategiji razvoja poduzetništva, ono se izjednačava sa sektorom maloga gospodarstva koje zapošljava više od dvije trećine osoba (69,5%) i generira više od polovine dodane vrijednosti (60,2%) nefinancijskoga poslovnoga gospodarstva (Državni zavod za statistiku, 2022). Promatrajući prema djelatnostima, iznadprosječan je doprinos skupine maloga gospodarstva u ostvarenoj dodanoj vrijednosti u djelatnostima usluga, građevinarstva, rudarstva i vađenja ruda te trgovine. Naveden je još jedan od razloga zašto u ruralnim područjima, koja obuhvaćaju teritorije sa specifičnim fizičkim, društvenim i ekonomskim obilježjima (Stathopoulou i dr., 2004), postoji sve veća potražnja i interes za predlaganje poduzetništva kao novog oblika poslovanja i ključnog elementa u procesu gospodarskog razvoja (Lafuente i dr., 2007). **Poduzetnici su ključni akteri u ovom procesu jer uvode nove tehnologije, kreativno kombiniraju resurse i komercijaliziraju inovacije (Birch, 1979.) te tako stvaraju radna mjesta i pospješuju gospodarski rast (Audretsch & Keilbach, 2005.; Fritsch & Mueller, 2008.).**

Pritom, ipak, **treba imati na umu kako su ruralnom poduzetništvu svojstvena različita i već spomenuta fizička, društvena i ekonomska obilježja.** Stoga ono zahtijeva analizu s gledišta temeljenog na resursima jer se ova vrsta poduzetničkog ponašanja događa u zajednicama s ograničenim resursima. **Perspektiva održive egzistencije čini relevantan okvir u ruralnom poduzetništvu, uzimajući u obzir resurse i kapacitete za suočavanje sa siromaštvom u tim područjima (Tabares i dr., 2022).** Stoga se ovim priručnikom upućuje i na trenutačne i novonastale fenomene u ruralnom poduzetništvu iz perspektive održive egzistencije, okvira povezanog s mjerenjem ruralnog siromaštva. Ovaj okvir proširuje tradicionalna linearna mjerenja ruralnog siromaštva temeljenog na dohotku, te **predlaže višedimenzionalno mjerenje podržano poboljšanjem životnih uvjeta ranjivih pojedinaca i zajednica u ruralnim područjima (Chambers & Conway,**

1992). Višedimenzionalna perspektiva održivog života je relevantna jer se siromaštvo očituje na različite načine te na njega utječu različiti čimbenici, a ne isključivo prihod. Općenito, literatura o ruralnom poduzetništvu i održivom načinu života podudara se u dvama vidovima: ublažavanje siromaštva i njegova primjena na ruralna područja. U skladu s time, perspektiva održive egzistencije idealna je za proučavanje fenomena ruralnog poduzetništva.

Već spomenuti problemi u ruralnom poduzetništvu općenito proizlaze iz otprije opisanog brzog pada zaposlenosti u navodno dominantnom poljoprivrednom sektoru (Terluin, 2003) koji pati od lošeg socioekonomskog okružja i rijetke populacije koja stari te zbog udaljenosti od tržišta i usluga (OECD, 2006.). Takva obilježja snažno utječu na poduzetničku dinamiku i otvaranje novih radnih mjesta (Dinis, 2006; Culliney, 2014), kvalitetu obrazovnih i drugih resursa javnih usluga te kvalitetu određenih vrsta infrastrukture (OECD, 2006; von Reichert i dr. 2014). Glavni su problemi nedostatak prilika za zapošljavanje (Bosworth, 2012.) i ograničen pristup javnim uslugama kao što su obrazovanje i zdravstvo (Lehmann i dr., 2008.).

Kada je, pak, riječ o pozitivnim učincima koje malo gospodarstvo može izazvati u predmetnim ruralnim i depriviranim područjima, uočeno je da novi poslovni temelji u ruralnim područjima općenito pozitivno utječu na zapošljavanje (Labrianidis 2006) i kvalitetu gospodarskih mreža (Kalantaridis & Bika 2006; Bosworth 2008). Nadalje, Copus, Skuras i Tseggenidi (2008) te North i Smallbone (2000) primjećuju da mala i srednja poduzeća (MSP) pridonose konkurentnosti lokalnoga gospodarstva u smislu inovacija, a Skuras i dr. (2005a, 2005b) navode isto za zapošljavanje i lokalna ulaganja. Gospodarske učinke razvoja poduzetništva može se prepoznati također u ublažavanju ekstremnog siromaštva (Sutter i dr., 2019) i smanjenju nejednakosti u ruralnim područjima gdje je utjecaj institucija slab (Díaz Gortaire i dr., 2019). Nadalje, uključenost u ruralno poduzetništvo poduzetnicima omogućuje stvaranje vrijednosti za zajednicu koja samim time postaje otpornija (Pato & Teixeira, 2016). Poduzetništvo daje priliku za samozapošljavanje čime se obogaćuje i poboljšava životni stil zajednica te ih dovodi do održive razine egzistencije (Aggarwal i dr., 2019). Jednako tako, olakšava gospodarski

razvoj pojedinih društvenih skupina koje se često nalaze na marginama, poput žena u ruralnim područjima manje razvijenih zemalja (Akinbami i dr., 2019), promičući održivi razvoj uz zadovoljavanje potreba na dnu piramide (Molina-Maturano i dr., 2020). Utvrđeno je da poduzetništvo održava vitalnost u raspršenim populacijama (Fuller-Love i dr., 2006.) jer poduzetnička aktivnost kreativno iskorištava, (re)kombinira i valorizira često ograničene dostupne resurse (Anderson, 2000; Pike i dr., 2007). Dakle, **poduzetništvo se može promatrati kao pokretača transformacija koji nudi platformu za poticanje gospodarskog rasta postizanjem i promidžbom ciljeva održivog razvoja** (Holt, 2020). Pomaže u stvaranju uključive i održive budućnosti, posebno u gospodarstvima u razvoju. Iako je poduzetništvo duboko ugrađeno i primjenjivo u kontekstu svakog od 17 ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda, u kontekstu odgoja i obrazovanja za poduzetništvo potrebno je naglasiti njegovu ulogu u ostvarivanju svijeta bez siromaštva (cilj 1), povećanju razine kvalitete obrazovanja (cilj 4), pridonosenju rodnoj ravnopravnosti (cilj 5), osiguravanju dostojanstvena rada i ekonomskog rasta (cilj 8) te, naposljetku, smanjenju nejednakosti unutar i između država (cilj 10). Program održivog razvoja do 2030. u tom smislu posebno ističe ulogu mladih ljudi kao „ključnih nositelja promjena“. Mladi ljudi su radnici i poduzetnici koji nose odgovornost za izgradnju svjetlije budućnosti za svoje zemlje i planet (Amesheva i dr., 2019). Omogućavanje obrazovanja, zapošljavanja i poduzetničkih prilika, osobito u najsiromašnijim zemljama i zajednicama, pokazat će se ključnim za iskorištavanje jedinstvenog potencijala mladih za postizanje ciljeva održivog razvoja.

Kako bi se pridonijelo navedenim ciljevima, ovaj **priručnik za nastavnike osmišljen je sa svrhom poticanja kreativnosti, svijesti o poduzetništvu te, dugoročno, stvaranja održivih radnih mjesta u ruralnim sredinama**. Navedeno je u skladu s rezultatima ranijih istraživanja koja pokazuju da ukupnost vještina, sposobnosti i stajališta pojedinca o poduzetništvu utječe na percepciju sposobnosti i poslovnih prilika u okružju. One se očituju u poduzetničkim namjerama koje se ostvaruju poduzetničkom aktivnosti pojedinca i posljedično utječu na gospodarski rast i razvoj gospodarstva (Širec & Vrečko, 2020). Kako bi se ispravio uočen negativan obrazac i očuvao ruralni načina života,

glavni preduvjet je poboljšanje ukupne kvalitete života na ovim prostorima i osiguranje potrebnih vještina i znanja u lokalnoj zajednici koji bi im omogućili primjerenije korištenje dostupnih resursa. Fokus bi, stoga, trebao biti na **njegovanju razvoja poduzetnih pojedinaca među lokalnim stanovništvom koji imaju hrabrosti preuzeti rizik i djelovati u neizvjesnim uvjetima, kombinirajući na inovativan način elemente koji su već prisutni u neposrednoj okolini**. Oni su **predvodnici** kojima je potrebno posvetiti pozornost i osigurati uvjete za razvoj poduzetnosti.

Iako kompleksna pojava također na ruralnoj razini, Pyysiäinen i dr. (2006) pokazuju kako je moguće razviti potpunije razumijevanje vještina koje su, primjerice, ruralnim poljoprivrednicima potrebne da bi postali poduzetnici. Autori zaključuju da konteksti konvencionalne poljoprivrede i diversifikacije poslovanja zahtijevaju različite poduzetničke vještine, od kojih su neke podložnije obuci od drugih. U tom smislu, McElwee (2006) sugerira da je glavni izazov za poljoprivredni sektor omogućavanje poljoprivrednicima da razviju svoje poduzetničke vještine. Naposljetku, kako su Skuras i dr. (2005b) utvrdili, procesi akumulacije ljudskog kapitala povezani s obrazovanjem i osposobljavanjem ili menadžerskim iskustvom i dalje imaju glavnu ulogu u predviđanju uspješnog poslovanja u ruralnim područjima. Naime, **poduzetništvo kao interakcija inicijative pojedinca i poduzetničkog okružja unutar kojega promatrani pojedinac djeluje, podrazumijeva istodobno pojedince s kompetencijama i namjerama te poduzetničko okružje koje ne bi smjelo ograničavati poduzetničke inicijative, nego ih stimulirati i podržavati** (Singer i dr., 2021). Formalan način podržavanja očituje se u obliku odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Iako se, zbog uvjetovanosti ruralnom depriviranošću, poduzetništvo u određenim područjima promatra ponajprije kroz prizmu postizanja gospodarskog rasta i razvoja na temelju otvaranja poduzeća, odgoj i obrazovanje za poduzetništvo najviše se odnose na razvoj određenih osobina ili kvaliteta ličnosti i nisu nužno izravno povezani sa stvaranjem novih poduzeća. **Poduzetničkim obrazovanjem pojedinci razvijaju poduzetničke vještine, stječu kompetencije i mijenjaju svoja stajališta prema poduzetništvu**. Također **razvijaju kreativnost, inicijativu, ustrajnost, timski rad, razumijevanje rizika i odgovornosti**.

Riječ je o razvijanju poduzetničkog načina razmišljanja koji poduzetnicima omogućuje pretvaranje ideja u djelo (Europska komisija, 2013). Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo promovirani su u državama članicama Europske unije s pomoću nekoliko strategija i inicijativa, uključujući *Education & Training 2020*, *The Entrepreneurship 2020 Action Plan*, te *Rethinking Education* (OECD & Europska komisija, 2020).

Govorimo li o razinama na kojima se provodi odgoj i obrazovanje za poduzetništvo, najčešće je riječ o sustavu visokog obrazovanja, ali sve je prisutnije i na srednjoškolskoj razini. Manje je aktivnosti na primarnoj razini. Međutim, istraživanja sugeriraju da bi **poduzetničko obrazovanje moglo biti posebno važno u mladoj dobi** (Elert i dr., 2015; Oosterbeek i dr., 2010). U tom kontekstu, posebno zabrinjava to što je Hrvatska 2015. godine, prema GEM istraživanjima, imala najniže ocjene doprinosa osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja razvoju poduzetničke sposobnosti populacije mladih u cijelom EU-u (Singer i dr., 2018). Upravo stoga **potrebno je ustrajati na građenju poduzetničke kompetencije djece u Republici Hrvatskoj od najranijih nogu, a ovaj priručnik korak je prema ostvarenju tog cilja.**

Konačno, iako se uz pojam poduzetništva često vežu različite osobine, poput kreativnosti, inovativnosti, straha od rizika i sl., iz dosad navedenog vidljivo je da poduzetništvo treba promatrati i kao skup ponašanja, pri čemu je poduzetnik netko tko poduzima ta ponašanja. Korištenje ovakva pristupa sugerira da poduzetništvo nije urođeno, nego se uči (Schoof, 2006). Nužnost ulaganja u poticanje poduzetničke kompetencije među mladima potkrepljuje i činjenica da mladi obično imaju veću potencijalnu sklonost poduzetništvu (Lévesque & Minniti, 2006) i više razine ambicije (Bosma & Levie, 2010) u usporedbi s njihovim starijim kolegama.

3. SVATKO MOŽE RAZMIŠLJATI I DJELOVATI KAO PODUZETNIK

Daliborka Luketić i Valerija Šinko

Sve što ste čuli o poduzetništvu pogrešno je. To nije magija ili misterij i nema veze s genetikom. To je disciplina i kao svaka druga može se naučiti.

Peter F. Drucker

Poduzetničko učenje je društveni i odgojno-obrazovni zahtjev u suvremenim obrazovnim sustavima, a poduzetnička kompetencija je jedna od osam temeljnih kompetencija (European Commission, 2004) čiji razvoj pretpostavlja ostvarenje cjeloživotnog učenja kao zahtjeva promijenjenih i promjenjivih društava, njihova razvoja i napretka. Poduzetništvo najčešće povezujemo s pokretanjem vlastitog posla, upravljanjem poduzećem, a poduzetnike s pojedincima koji imaju svoja poduzeća. Ove su pretpostavke točne, ali reducirane na poslovni pothvat kao jedini cilj poduzetničkog procesa. Pojam poduzetništva je dakako širi od osnivanja, vođenja i održavanja vlastitog poslovnog poduhvata. **Poduzetništvo se smatra načinom razmišljanja koji je rezultat usvojenosti određenih poduzetničkih kvaliteta** (Dahlgren, 1999; prema Fuchs i dr., 2008). Ovakav pristup otvara mogućnosti razumijevanju da poduzetništvo može biti oslobođeno poslovnog konteksta i da svatko može razmišljati i djelovati poduzetno. Poduzetnost se ogleda u svakodnevnom životu, u onome što pojedinac radi, u privatnom i/ili poslovnom životu, kod kuće i u zajednici. Društvo zahtijeva kreativne pojedince koji su spremni preuzimati inicijative i odgovornosti, a poduzetnička kompetencija objedinjuje navedene kvalitete u specifičan skup obilježja koja su dio poželjnih odgojno-obrazovnih ishoda suvremenog odgoja i obrazovanja.

Poduzetničko učenje uvjetuje razvoj kulture inovativnosti, kompetitivnosti i kreativnosti nasuprot kulturi ovisnosti, potiče socijalni i individualni razvoj svake osobe (Erkkila,

2000), a sastavnice poduzetničke kompetencije čine poželjne odgojno-obrazovne ishode i ciljeve u odgoju i obrazovanju (Gibb, 1987; van der Kuip i Verheul, 2002). Poduzetništvo, prema tome, nadilazi okvire matičnog ekonomskog i gospodarskog područja, te postaje interdisciplinarna tema i područjem koje teorijski i praktično afirmiraju i druge znanosti, pa tako i pedagogija.

Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo prepoznaje se ključnim čimbenikom promicanja vrijednosti rada i stvaranja, jačanja sveukupne potpore zapošljavanju i samozapošljavanju te osposobljavanju i osnaživanju mladih ljudi znanjima, vještinama i sposobnostima primjenjivima u području rada i cjeloživotnom učenju.

Poduzetništvo u sklopu obrazovanja te njegovo značenje za procese učenja i poučavanja nalaze se u fazi početne konceptualizacije. Proučavanje poduzetništva na razinama osnovne i srednje škole nije bilo središnji problem u istraživanjima, iako u odgojno-obrazovnoj praksi obveznog obrazovanja postoji sve više inicijativa i oblika odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. S druge strane, valja uzeti u obzir i to da je suvremeno oblikovanje poduzetništva određeno različitim promišljanjem obrazovne politike.

Svaki sustav odgoja i obrazovanja čini područje za ostvarenje svih važnih strateških ciljeva i zadataka odgojno-obrazovne politike, i internacionalne i nacionalne. Razvojne i reformske promjene moguće je pratiti upravo putem analize društvenih ciljeva, ciljeva obrazovne politike i odgojno-obrazovnih ciljeva škole. Svaka promjena u sustavu odgoja i obrazovanja iskaz je želje za unaprjeđenjem sustava i procesa koji se događaju u njemu, kao i odgovornosti obrazovne politike da mladi naraštaj pripremi za život u društvu promjena. Sustavi odgoja i obrazovanja nisu lišeni vrijednosti. Naprotiv, procesi odgoja i obrazovanja utemeljeni su upravo na promicanju i odgajanju za pozitivne društvene vrijednosti. Odgajanje u vrijednosti poduzetništva i razvoj poduzetničke kompetencije kao poželjnog odgojno-obrazovnog ishoda relevantan je znanstveni interes u području pedagogije.

Suvremene znanstvene rasprave promatraju odgoj i obrazovanje za poduzetništvo i razvoj poduzetničkih kompetencija kao višeslojan fenomen kojemu je cilj prenijeti

znanja, razviti poduzetničke vještine i sposobnosti, usavršavati različite osobne kvalitete u poduzetničkom kontekstu, pokazati poduzetno ponašanje te inducirati vrijednosti poduzetničke kulture (Gibb, 1993; Jack i Anderson, 1999; Pihkala i dr., 2009). Suvremeni koncept poduzetništva, u širem smislu, implicira osobine ličnosti, znanja, vještine, sposobnosti i stajališta pojedinaca, koji mu omogućuju osmišljavanje i realiziranje prilika u promjenjivom i nesigurnom profesionalnom i društvenom okružju.

U znanstveno-stručnim krugovima vodile su se brojne rasprave o tome može li se poduzetništvo poučavati i mogu li se razvijati poduzetničke kompetencije. Brojna empirijska istraživanja govore u prilog činjenici da se poduzetnost i inicijativnost, kao i druge poduzetničke osobine mogu naučiti i razviti (Kourilsky, 1977, 1984; Chell, Haworth i Brearly, 1991.; Rushing, 1990; Kourilsky i Ballard-Campbell, 1984.; Kourilsky i Carlson, 1997.; Kourilsky i Walstad, 1998.; van der Kuip i Verheul, 2002.; Gibb, 1998, 2002; Schmitt-Rodermund i Vondracek, 2002; Schmitt-Rodermund, 2004; Schröder i Schmitt-Rodermund, 2006). Upravo na tragu empirijskih potvrda poduzetništvo ulazi u sustav formalnog i neformalnog obrazovanja kao tema, kao posebno i specifično odgojno-obrazovno područje odnosno međupredmetno područje, kao zasebni nastavni predmet ili odgojno-obrazovni program.

Obrazovanje za poduzetnost obuhvaća niz aktivnosti koje potiču i promiču razvoj osobnih vještina, stajališta i sposobnosti koje razvijaju poduzetništvo i poduzetnički proces (Hytti, 2002). Uloga odgoja i obrazovanja u razvoju i podržavanju poduzetničkog načina razmišljanja dugo je bila zanemarena. Formalni odgoj i obrazovanje nisu se smatrali posebno primjerenim područjem za razvoj znanja, stajališta i vještina iz područja poduzetništva. Poduzetničko znanje uglavnom se razvijalo u kasnijim fazama obrazovanja, dijelom u srednjoškolskom, a posebice u području visokoškolskog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Naime, poduzetništvo je u našem društveno-kulturnom kontekstu pretežito povezano sa završenim strukovnim obrazovanjem i razinama visokog obrazovanja jer su se stečene kompetencije u području poduzetništva vrednovale s gledišta gospodarskih i proizvodnih učinaka.

U međunarodnom i nacionalnom kontekstu postoje brojne inicijative i projekti obrazovanja za poduzetništvo koji su dio učenja i poučavanja na predtercijarnim razinama sustava odgoja i obrazovanja.

Tijekom ranih godina obveznog obrazovanja poduzetništvo i poduzetnost u školama dio su različitih školskih, izvanškolskih i izvannastavnih aktivnosti i projekata čiji je primarni cilj osnaživanje socijalnog razvoja djeteta više nego stjecanje vještina poduzetnosti. Poduzetnost je nešto što se u školama njeguje, ali često i ne prepoznaje. Djeca od najranije dobi iskazuju različite oblike ponašanja i kvaliteta koje možemo jednom riječju nazvati poduzetničkim (Löbler, 2006). Način kako iskazuju interese, načini učenja i zadovoljavanja radoznalosti, igra, iskazivanje kreativnosti i originalnosti samo su dio obilježja ranog socijalno-emocionalnog razvoja u kojima se pronalaze elementi poduzetničkog načina mišljenja i djelovanja. Smatramo da neprepoznavanje poduzetništva u obveznom obrazovanju nije negacija postojanja poduzetnosti, ali jest jedan od otežavajućih čimbenika u odgojno-obrazovnim nastojanjima za daljnjim razvojem.

Širi koncept poduzetništva i njegova implementacija u predtercijarnim razinama odgoja i obrazovanja otvaraju brojna pitanja. Kako oblici učenja za poduzetništvo mogu promijeniti tradicionalnu školu? Treba li suvremena škola težiti razvoju poduzetničke kompetencije svojih učenika i nastavnika? Postoje li učinkoviti oblici rada i pedagoškog djelovanja kojima se poduzetnička kompetencija učenika može razvijati?

Poduzetnička kompetencija nije statičan skup obilježja. Njezin razvoj kao i potreba poučavanja ne započinje u visokom obrazovanju, nego mnogo prije, tijekom obveznog obrazovanja. **Pedagoška perspektiva razvoja poduzetništva označuje šire definicije, nadilaženje uskih, često isključivih reduciranja na ekonomsku pismenost.** Implementacija poduzetništva kao odgojno-obrazovnog cilja jest način osuvremenjivanja procesa odgoja i obrazovanja u pogledu potreba društva i vremena u kojem živimo. Pretpostavka razvoja poduzetništva je osuvremenjivanje procesa odgoja i obrazovanja, jer ono se ne može stjecati bez poduzetnog načina učenja i poučavanja. Sve istaknute

postavke o implementaciji poduzetništva u predtercijarnom obrazovanju čine izazov teorijskoj konceptualizaciji, empirijskoj verifikaciji te učinkovitoj implementaciji odgoja i obrazovanja za poduzetništvo kao koncepta koji je najuže povezan s ciljem i zahtjevom za razvoj poduzetničke kompetencije i poduzetnosti onih koji uče i onih koji poučavaju.

3.1. Poduzetan nastavnik

Kvaliteta u odgoju i obrazovanju temelji se na kvalitetnom nastavniku. S obzirom na to da se danas pred nastavnike stavlja zahtjev za razvoj poduzetničkih kompetencija učenika, provođenjem odgoja i obrazovanja za poduzetništvo postavlja se pitanje koliko su sami nastavnici osposobljeni i pripremljeni za suočavanje s novim kurikulskim promjenama i izazovima.

U posljednjih nekoliko godina europska obrazovna politika razvila je veći broj preporuka i strategija za osposobljavanje nastavnika za primjenu odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Posljednja u nizu strategija Europske komisije (2011b), pod nazivom „Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor“, donosi niz kvaliteta koje odlikuju poduzetnog nastavnika. Poduzetan nastavnik je predan u radu, odgovoran, ima pozitivna stajališta koja su izvorište poticanja drugih na rad. Nadalje, mora biti pokretač promjena, otvoren za stjecanje novih iskustava, spreman na „kršenje pravila“, usmjeren na proces poučavanja te samouvjeren u njegovu učinkovitost (European Commission, 2011). Ove i još mnoge druge kvalitete čine ga osposobljenim i pripremljenim za uspješno djelovanje u području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Europska zaklada za stručnu izobrazbu¹ (2011) predlaže niz mjera

¹ *European Training Foundation* (ETF) sa sjedištem u Torinu (Italija) je agencija Europske unije koja pomaže tranzicijskim zemljama i zemljama u razvoju da iskoriste potencijal svojeg ljudskoga kapitala putem reforme sustava obrazovanja, izobrazbe i tržišta rada u kontekstu vanjske politike EU-a.

za jačanje poduzetničkog obrazovanja nastavnika u kontekstu njihova kvalitetnog osposobljavanja. Ustrajanje na jačanju važnosti obrazovanja nastavnika u području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, razvoj nacionalnih strategija za implementaciju ove vrste osposobljavanja u kurikulum obrazovanja nastavnika, širenje primjera dobre prakse, povezivanje stručnjaka iz ovog područja, uspostavljanje europske platforme te poticanje daljnjih istraživanja i istraživačkih projekata posebice u sklopu pedagogije (ETF, 2011). Iz navedenih se razloga težište prebacuje na područje inicijalnog obrazovanja i profesionalnog razvoja, što je povezano s opredjeljenošću prema nužnom cjeloživotnom učenju nastavnika.

U određenom broju radova otvaraju se teorijske rasprave s prijedlozima za praktičnu implementaciju u pogledu jačanja svijesti o poduzetništvu, pripremi nastavnika i njihovu osposobljavanju tijekom inicijalnog obrazovanja za rad na razvoju poduzetnosti učenika (Stephens i dr., 1991).

Danas se zahtjev za razvoj i stjecanje kompetencije poduzetništva u odgoju i obrazovanju proširuje i na same nastavnike jer postoje određeni empirijski pokazatelji koji govore u prilog tezi kako je sama poduzetnost nastavnika jedan od ključnih čimbenika kvalitetne implementacije kurikulumskih promjena. Primjenjujući kompetencijski okvir, nizozemski su istraživači utvrdili da veća obrazovanost, prilagodljivost u karijeri, sposobnost kreativnog mišljenja, znanje o poduzetništvu te sposobnost suradnje putem umrežavanja i razvijene vještine timskog rada određuju poduzetno djelovanje nastavnika (van Dam i dr., 2009). Nalazi ovog istraživanja u određenoj mjeri potvrđuju već navedena obilježja poduzetnog nastavnika. S druge strane, osposobljenost za provođenje odgoja i obrazovanja za poduzetništvo temelji se na poduzetničkoj orijentaciji samih nastavnika i njihovoj samoučinkovitosti. Ispitujući različite dimenzije poduzetničkih stajališta i samoučinkovitosti, može se utvrditi u kojim segmentima nastavnici iskazuju svoje prednosti i slabosti, što je jedan od pokazatelja njihova poduzetnog načina djelovanja (Lope Pihie i Bagheri, 2011).

Autori Nab i Lans (2012) u svojoj su analizi uloge i kompetencija nastavnika objasnili kompetencijski profil nastavnika u području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Uloga je nastavnika potaknuti razvoj samoučinkovitosti učenika, stvoriti autentično okruženje za učenje, ustrajnost na iskustvenom učenju, stvaranje suradničkih odnosa, omogućiti autonomiju učenika kao pretpostavku samoreguliranja učenja, uključiti učenike u proces planiranja i biti uzor poduzetnog načina djelovanja (Nab i Lans, 2012: 11). Ovakav kompetencijski profil zahtijeva sustavno pripremanje i osposobljavanje nastavnika u području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.

Istraživanje o elementima obrazovanja za poduzetništvo u kurikulumima obrazovanja nastavnika u deset europskih zemalja upućuje na relativno slabu zastupljenost i različite stupnjeve aktivnosti. Finska i Norveška ocijenjene su kao dvije zemlje u kojima je ostvaren najveći stupanj aktivnosti i implementiranosti, dok se Belgija, Nizozemska, Švedska i Škotska nalaze u sredini. Najniži stupnjevi aktivnosti i pomaka u pogledu zastupljenosti i uključenosti osposobljavanja nastavnika za odgoj i obrazovanje za poduzetništvo uočeni su u Austriji, Hrvatskoj, Mađarskoj i Portugalu (Europska komisija, 2011b). Iako rezultati nisu ohrabrujući, zabilježeni su određeni pomaci, posebice u strukturi obveznih i izbornih modula te u izvankurikulumskim aktivnostima i suradnji institucija za obrazovanje nastavnika. Očito je da će se učinci ovih promjena moći sustavnije vrednovati kroz dulje razdoblje. Osim opredjeljenosti europske obrazovne politike prema osposobljavanju nastavnika, danas također uočavamo interes znanstvenika za ispitivanje razvoja kompetencija poduzetnog nastavnika tijekom inicijalnog i trajnog profesionalnog razvoja. Gibson i suradnici (2008) iznose opis modela obrazovanja nastavnika na Queen's University (Belfast, Irska) te se posebno referiraju na modul kojemu je cilj osposobiti buduće nastavnike za primjenu odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Navedeni modul razvija kompetencije nastavnika prema zahtjevima i potrebama koje pretpostavlja njihov nacionalni kurikulum. Rezultati vrednovanja i samovrednovanja pokazuju da "98% studenata smatra da su tijekom modula razvili vlastiti okvir za poučavanje poduzetničkih kompetencija, 92% izražava pozitivno slaganje s pretpostavkom da i sami nastavnici trebaju imati razvijene poduzetničke kompetencije te gotovo svi ispitanici smatraju da

su tijekom ovog osposobljavanja ojačali vlastitu poduzetnost“ (Gibson i dr., 2008: 15).

Autorice Gustafsson-Personeni Remes (2012) provele su vrednovanje učinka sudjelovanja nastavnika u programu profesionalnog usavršavanja u području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Sam program osmišljen je na načelima “pedagogije poduzetništva” (Gustafsson-Personen, Remes, 2012). Predmetom ispitivanja bile su promjene u reakcijama, učenju i ponašanju nastavnika. Rezultati govore u prilog razvijanju pozitivnih stajališta, promjeni u mišljenju i načinu djelovanja samih nastavnika.

Iz prethodne analize vidimo da se **pitanje odgoja i obrazovanja za poduzetništvo ne vezuje samo uz učeničku populaciju nego se ključnim faktorom uspješnosti smatra sustavno poučavanje i osposobljavanje samih nastavnika**. Istraživanja pokazuju da nastavnici imaju problem u razumijevanju ciljeva i svrhe odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, što se izravno očituje u različitim stupnjevima i kvaliteti same implementacije.

Modeli implementacije odgoja i obrazovanja za poduzetništvo važni su jer čine poveznicu između općih ciljeva i konkretne nastavne prakse. Kako će pretpostavljeni ciljevi biti ostvareni u odgojno-obrazovnom radu, ovisi upravo o spremnosti nastavnika. Stoga se njihova stajališta i mišljenja, načini poimanja odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, zajedno s vrednovanjem nastavne prakse ocjenjuju važnim za kurikulumsko oblikovanje odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. R. Juosh (2012) ističe da je spremnost nastavnika važan čimbenik za primjenu metoda i strategija učinkovita poučavanja i učenja, posebice kad je riječ o usvajanju i njegovanju vrijednosti poduzetništva za učenike u osnovnoškolskom obrazovanju.

Komparativna analiza percepcije engleskih i mađarskih nastavnika (Davies i dr., 2004) pokazuje da su nastavnici oprezni u poistovjećivanju odgoja i obrazovanja s ekonomskim određenjima. „Skloniji promišljaju da je građansko obrazovanje oblik konstruktivnog socijalnog poduzetništva kojim se mlade potiče na otkrivanje problema i razvoj inicijativa i kapaciteta za djelovanje“ (Davies i dr., 2009: 363).

B. Backstöm-Widjeskog (2010) u istraživanju stajališta nastavnika usredotočila se na

sadržajnu, praktičnu i vrijednosnu dimenziju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. U određivanju sadržaja obrazovanja za poduzetništvo, prema rezultatima, nastavnici su većinom ovakav vid obrazovanja određivali kao aktivnost koja potiče razvoj individualnih i socijalnih vještina, kojoj je cilj razvoj identiteta te jačanje učenikove samoučinkovitosti. Autorica Backstöm-Widjeskog (2010) zaključuje da se nastavnici koji pokazuju veće znanje i šire razumijevanje koncepta obrazovanja za poduzetništvo više usmjeravaju u značenju prema individualnom i socijalnom razvoju učenika, dok oni koji imaju manje informacija i znanja poduzetništvo u odgoju i obrazovanju uvelike povezuju s ekonomskim značenjem i uskim poslovnim pothvatom. Ovaj zaključak upućuje na potrebu razvijanja i poticanja svijesti nastavnika o značenju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Ikävalko i suradnici (2009) na osnovi ispitivanja zaključuju da iako su nastavnici dobro upoznati s ovim konceptom, u njihovim definicijama postoji znatan nedostatak kohezije, štoviše uočena je diskrepancija između ciljeva i samih ishoda učenja. „Nedostatak jasne konceptualne i kontekstualne poveznice između ciljeva i ishoda može utjecati i na sam proces vrednovanja i potrebe poboljšanja stanja“ (Ikävalko i dr., 2009:18). Jedna od posljedica nedovoljnog poznavanja i nejasnih, zbunjujućih i višeznačnih definicija ciljeva, svrhe, postupka i oblika rada može biti i neprepoznavanje elemenata odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u aktualnoj nastavnoj praksi. Različita značenja koja se pridaju praksi odgoja i obrazovanja za poduzetništvo mogu imati višestruke posljedice. S jedne je strane moguće da postoje pozitivni primjeri zastupljenosti elemenata odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u nastavnoj i školskoj praksi, ali zbog nedostatka konceptualnog razumijevanja oni mogu biti neprepoznati i tako nevrednovani. Uzmemo li u obzir već razmotrena obilježja, možemo zaključiti da se danas u školama ipak uočavaju i prepoznaju određeni elementi odgoja i obrazovanja za poduzetništvo jer su dio sadašnjeg nastavnog rada. Mattilu i suradnike (2009) zanimalo je kako nastavnici artikuliraju odgojno-obrazovne ciljeve i objašnjavaju aktualnu nastavnu praksu putem socijalne konstrukcije stvarnosti. Primjenom kvalitativne analize istraživači su zaključili da „strukturni elementi odgoja i obrazovanja za poduzetništvo nisu jasni i/ili ih nastavnici ne podržavaju dovoljno“ (Mattila i dr., 2009: 13). Izravna posljedica dovodi do neznatne

nastavne prakse i "nevidljivosti" odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u svakodnevnim aktivnostima škola. Možemo pretpostaviti da postoji raskorak između kuriulumskih smjernica i preporuka te načina kako nastavnici artikuliraju poduzetništvo. Oni određuju poduzetništvo u školi u vidu aktivnosti učenika, i to činjenjem (engl. doing things). Iako se u njihovim odgovorima uočavaju određene "krilatice" kao što su suradnja, snaga inicijativnosti, kreativnost i aktivnost, postavlja se pitanje koliko se zapravo „retorički diskurs implementira u praksi“ (Leffler i Svedberg, 2005: 222). Očito je da ovakvo stanje zahtijeva sustavnu potporu nastavnika i stručnih timova škola.

3.2. Poduzetan učenik

Poduzetnička kompetencija u osnovi je višedimenzionalan konstrukt. Prema definicijama i određenjima pojma poduzetnička kompetencija zaključujemo da je čine različita obilježja osobnosti, točnije različita znanja, vještine i sposobnosti te stajališta.

Određivanje sadržaja i opsega poduzetničke kompetencije važno je jer je to željeni ishod odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Kada je riječ o ciljevima i ishodima, često obuhvaćaju usvajanje svojstava poduzetničkog i poduzetnog ponašanja. **Poduzetnička kompetencija složen je teorijsko-empirijski konstrukt s pomoću kojeg opisujemo skup znanja, vještina, sposobnosti i stajališta koje učenici stječu u odgojno-obrazovnom procesu, a usmjereni su prema širem području poduzetništva.** Naime, mnogi elementi kompetencije, posebice određene vještine i sposobnosti transverzalne su prirode. Vrlo je teško pouzdano odrediti gdje su i kako usvojeni. Vjerojatno je njihov razvoj posljedica dijela formalnog, ali i neformalnog i informalnog učenja učenika. Uloga odgoja i obrazovanja za poduzetništvo jest potaknuti sustavan razvoj svih onih sastavnih elementa kompetencije, što pokazuju odgojno-obrazovni ciljevi ovakve koncepcije. Za cjelokupnu raspravu nije važno mjesto njihova stjecanja, nego način kako možemo pedagoški oblikovati usvajanje kompetencijskih sastavnica. Upravo je zato važno spoznati elemente koji čine poduzetništvo mladih.

A. Gibb smatra da poduzetništvo čini „vjerovanje u kontrolu vlastite sudbine, predanost u radu, sposobnost imaginacije, osobna autonomija, inicijativnost, sposobnost vođenja drugih, sposobnost preuzimanja razumnog rizika, potreba za postignućem i jake vještine uvjeravanja drugih“ (Gibb, 1987:9). M. Korilsky (1980) ocijenila je da su za poduzetništvo relevantne sljedeće sastavnice: potreba za postignućem, kreativnost i inicijativnost, preuzimanje rizika i postavljanje ciljeva, samopouzdanje i unutarnji lokus kontrole, potreba za neovisnošću i autonomijom, motiviranost (unutarnja pobuda), energičnost i predanost te upornost. Kako su se znanstvenici sve više uključivali u raspravu o određenjima poduzetništva, tako je rasla i potreba za uključivanjem što više razlikovnih svojstava poduzetništva. Američki znanstvenik F. W. Rushing (1990), usustavljajući iskustva ranih istraživača, ponudio je skup od sedam poduzetničkih kvaliteta, a to su: potreba za postignućem, kreativnost i inicijativnost, preuzimanje rizika i postavljanje ciljeva, samopouzdanje i unutarnji lokus kontrole, potreba za neovisnošću i autonomijom, motiviranost i upornost. Britanska znanstvenica Sally Caird (1991; 1993), u svojim je radovima zastupala tezu da se brojne kvalitete osobnosti, kao i vještine i sposobnosti, odnose na poduzetništvo. Posebno je naglašavala značenje motivacije za uspjehom i postignućem, poduzetničkog pticaja, kreativnosti, inovativnosti i domišljatosti. Osim ovih odlika osobnosti, Caird (1990b; 1993) je isticala distinktivnu funkciju određenih komunikacijskih, analitičkih, upravljačkih vještina te znanja i stajališta. Whyte (1988) je zaključio da se sva svojstava koja se nastoje izolirati i odrediti kao poduzetnička vrlo jednostavno mogu svesti na nekoliko temeljnih sastavnica kao što su iskazivanje inicijative, mogućnost utjecanja na druge osobe, donošenje odluka, upravljanje različitim resursima, sposobnosti praćenja napretka, pokazivanje ili iskazivanje poticaja i odlučnosti.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) svojim je određenjima, koja se ponajprije odnose na prilagođenost osobe prema promjenama tako da se promjene razumijevaju kao prilike za djelovanje, pridonijela cjelokupnoj raspravi o poželjnim svojstvima i/ili razlikovnim sastavnicama. **„Poduzetna osoba je aktivna, samouvjerena i odlučna, te se odlikuje samopouzdanjem, sposobnosti suočavanja s nesigurnošću**

i neizvjesnošću, osposobljenosti za iniciranje kreativnih zamisli, osposobljenosti za djelovanje, preuzimanje odgovornosti, mogućnost ostvarivanja učinkovite komunikacije, sposobnosti planiranja i organiziranja” (OECD/CERI, 1989: 36). Iako su se teorijsko-konceptualna obilježja poduzetničke kompetencije najintenzivnije razvijala prije više od 30 godina, suvremena teorijska gledišta prihvaćaju dosadašnje spoznaje. Uvrštavanjem poduzetničke kompetencije u sustav temeljnih kompetencija za cjeloživotno obrazovanje nije se promijenila struktura sastavnica, nego je otvorena šira perspektiva za njezino proučavanje i usvajanje. Uočavamo velik raspon, ali i sličnosti u pripisivanim i opisivanim atribucijama, karakteristikama, vještinama i sposobnostima koje se dovode u vezu s poduzetničkom kompetencijom te odgojem i obrazovanjem. Definiranje poduzetništva kao skupa kvaliteta omogućuje razmatranje kako se specifične kvalitete mogu razvijati tijekom formalnog odgoja i obrazovanja (van der Kuip i Verheul, 2003).

Kao što je vidljivo, postojala je snažna tendencija da se poduzetništvo opisuje s pomoću tzv. kompetencijskih sastavnica iako neki autori nisu prihvaćali takvu poziciju. Naime, jedna od temeljnih poteškoća proizlazi iz činjenice da poduzetništvo mladih nije istoznačno poduzetništvu odraslih. Važna razlika odnosi se na postojanje iskustva poduzetničkog poduhvata odnosno različito kontekstualno istraživanje dimenzija poduzetničke kompetencije. Zato možemo istaknuti da je za cjelokupno strukturiranje važnije prepoznati i identificirati sastavnice poduzetničke kompetencije djece i mladih na temelju poželjnih ishoda učenja, prirode njihova učenja i odnosa koje uspostavljaju unutar škole, a ne unaprijed pretpostaviti da sadašnje kompetencijske liste čine i određuju konačnost onoga što su uistinu poduzetničke kompetencije djece i mladih.

Međutim, znanstvenici se i dalje koriste deskriptorima kompetencije kako bi odredili što nju čini, a postojeća praksa u odgoju i obrazovanju upotrebljava ih kao sredstvo za lakše određivanje (usmjeravanje) poželjnih ishoda učenja i poučavanja. Ovakva praksa, čini se, stvara određene poteškoće u određivanju sadržaja i opsega poduzetničke kompetencije djece i mladih. Što se tiče same prirode obilježja koja se pripisuju poduzetničkoj kompetenciji, možemo zaključiti da je riječ o nizu odlika osobnosti, uz veću usmjerenost

prema određivanju vještina i sposobnosti. Tako se za opisivanje poduzetničke kompetencije koriste odlike osobnosti, vještine i sposobnosti, motivacijske i ponašajne sastavnice, vrijednosti i specifična stajališta te određena socijalna i komunikacijska obilježja.

Sadržaj i struktura poduzetničke kompetencije učenika određena je i opredjeljenošću odgojno-obrazovnih sustava prema samoj ideji odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Veći udio specifičnih znanja možemo očekivati u onim odgojno-obrazovnim sustavima koji imaju izraženo uže ili djelomično poimanje, odnosno mješoviti tip odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.

Međutim, kada je riječ o kategoriji znanja u našem poimanju poduzetničke kompetencije djece i mladih, ta znanja nisu isključivo vezana uz ekonomske i financijske sadržaje. Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo pretpostavlja različita kognitivna ulaganja unutar različitih okružja (Gibb, 2008: 5). Stoga se stečeno znanje može odnositi na svaki nastavni predmet ili kurikulsko područje.

Potreba za postignućem i uspjehom

U većini odabranih obilježja, karakteristika ili svojstava poduzetništva, na prvom mjestu nalazi potreba za postignućem, odnosno „**vrsta socijalnog motiva koji se očituje u težnji k uspjehu i ostvarivanju visokih standarda dostignuća**“ (Petz, 2005:276). Postoji duga istraživačka tradicija njezina uvrštavanja u temeljna poduzetnička obilježja. Potreba za postignućem (McClelland, 1961) osobni je nagon ili poticaj za izvrsnošću, odnosno želja za ostvarivanjem željenog uspjeha u različitim aktivnostima. McClelland (1961) određuje potrebu za postignućem kao sklonost postavljanju visokih ciljeva i njihova ostvarenja vlastitim trudom. Osobe s visoko izraženom potrebom za postignućem imaju želju za uspjehom, te je ocijenjeno da će posljedica toga biti iskazivanje veće sklonosti prema poduzetničkom ponašanju.

Istraživanja pokazuju da se njezina veća izraženost očituje u odabiru zahtjevnih i kreativnih zadataka, koji su osobni izazov, a doživljaj uspjeha posljedica je predana

rada i vlastitih sposobnosti. Možemo ustvrditi da će potreba za postignućem poticati osobe na učinkovito rješavanje zadataka i problema u svakodnevnom životu. Kourilsky (1987; 1995) ističe da se potreba za postignućem u učenika očituje u učenikovu traženju prilika i javnoj prezentaciji sposobnosti i vještina. Gibb naglašava da je „izvor potrebe za postignućem u utjecajima tijekom ranog djetinjstva“ (Gibb, 1987:7). Iako je potreba za postignućem psihologijski konstrukt vezan za teorije motivacije, njezino značenje u odgojnom kontekstu je višestruko. Naime, odgojem se djeluje prema razvoju potrebe za postignućem i usmjerenosti prema uspjehu. Želja za uspjehom može biti posljedica dostizanja određenoga postavljenog standarda, kao što je kriterij uspješnosti izvršavanja nekog zadatka, a može biti određena kao osobni motiv. **Pravilno i primjereno razvijanje potrebe za postignućem pobuđuje unutarnju motivaciju u učenika, koja rezultira njihovom usredotočenošću prema školskim obvezama i zadacima.** Potreba za postignućem pokazuje se u težnji učenika za postizanjem uspjeha i izbjegavanjem situacija koje dovode do neuspjeha. Određena istraživanja pokazala su da je u učenika najizraženija potreba za postignućem u situacijama rješavanja srednje zahtjevnih zadataka. Vjerojatnost uspjeha tada je povećana, što dovodi do većeg osjećaja vlastite kompetentnosti i zadovoljstva. Učenici će biti skloniji posvetiti više vremena i truda i ustrajnosti da bi završili započete obveze. S druge strane, Bandura (1991) je smatrao da ljudi teže izbjeći situacije i zadatke koji prelaze njihove mogućnosti te se posvetiti onima za koje vjeruju da ih uspješno mogu svladati. Tako vidimo poveznicu između potrebe za uspjehom i uvjerenja o vlastitoj učinkovitosti.

Temeljna zadaća nastavnika je poticati učenika u doživljaju uspjeha jer je to važno za osobni razvoj. Volja ili potreba za uspjehom s jedne strane određuje učenikov odnos prema učenju i zadaćama, dok, s druge strane, može biti rezultat odgojno-obrazovnog djelovanja. Izazov nastavnika jest potaknuti kod učenika pozitivan odnos prema vlastitom postignuću koji će nadići vanjske motivacijske faktore kao što su školske ocjene. Nastavnikov način poučavanja i odnos prema učenicima ključni su čimbenici za jačanje učenikove motivacije i postignuća (Wentzel i Wigfield, 1998).

Usmjerenost prema ciljevima

Usmjerenost prema cilju smatra se važnom kompetencijskom sastavnicom. **Postavljanje i ostvarivanje ciljeva ocjenjuje se jednim od temeljnih preduvjeta za izražavanje potrebe za uspjehom i postignućem.** Usmjerenost osobe k ostvarenju uspjeha i postignuća tijesno je povezana s usmjerenošću prema ciljevima. Ciljane orijentacije učenika mogu biti različite i odnositi se na koji god vid njihova života. Kad je riječ o ciljanim orijentacijama učenika, nastaje poteškoća jer njihovi su ciljevi katkad različiti. Mogu biti povezani sa školom, a mogu se odnositi na koji drugi vid njihova života. Pretpostavlja se da je usmjerenost prema ciljevima važna sastavnica reguliranja ponašanja učenika i, kao takve, treba poticati njezin razvoj u odgojnom smislu. Usmjerenost prema ciljevima važna je i zbog drugih elemenata poduzetničke kompetencije kao što je sposobnost organiziranja i upravljanja vremenom. Usmjerenost prema vlastitim ciljevima, koliko god oni bili raznoliki, rezultira i vlastitom učinkovitosti. Ostvarivanje ciljeva važno je iz pozicije učinkovitosti i djelotvornosti.

U kontekstu poduzetništva usmjerenost na ciljeve označuje ustrajnost u postavljanju i ostvarivanju osobnih ciljeva koji mogu biti usmjereni prema školskim obvezama (školski ciljevi) ili nekom drugom kontekstu (izvanškolski ciljevi). U našem koncipiranju usmjerenosti prema ciljevima nismo ulazili u specifičnosti ciljanih orijentacija učenika, nego smo samo ocijenili primjerenijim ispitati koliko su učenici usmjereni na postavljanje i ostvarivanje svojih ciljeva. U oblikovanju razvoja poduzetničke kompetencije smatramo da bi se u učenika trebalo razvijati upravo postavljanje i ostvarivanje ciljeva. Ovaj postupak iznimno je važan i za procjenu osobnih mogućnosti i za proces samovrednovanja svojih postignuća. Uspostavljanje ciljane orijentacije kao poželjnog ishoda pridonosi razvoju sposobnosti za donošenje odluka.

Inovativnost i kreativnost

Inovativnost je sposobnost domišljanja određenih ideja i zamisli te njihovo realiziranje.

Neke definicije poduzetništva ističu važnost procesa inovacija kao kreativne destrukcije. Preferiranje inovativnosti je karakteristika prema kojoj se razlikuju poduzetnici od menadžera (Carland i Carland, 1991., prema Florin i dr. 2007). Naime, menadžeri su prilagodljiviji situacijama dok poduzetnici stvaraju inovacije. Postoje određene sličnosti u određenju poduzetnosti i inovativnosti, posebice u pogledu stvaranja zamisli i njihova realiziranja. Međutim, inovativnost odlikuje određen stupanj originalnosti i jedinstvenosti, a s poduzetnošću ne mora biti tako. Britanske znanstvenice E. Chell i R. Athayde (2009) polazeći od teze da se sposobnosti za inovaciju preklapaju, ali i razlikuju od poduzetništva, u svojem su istraživanju s učenicima ustanovile kako su kreativnost, samoučinkovitost, energija, sklonost riziku i sposobnosti vođenja ključne inovacijske vještine. Pretpostavlja se da su kreativnost i domišljatost osnova inovativnog djelovanja barem u početnim fazama nastanka ideje.

Kreativnost je proces kojim nastaju određeni kreativni učinci, koji imaju materijalni i nematerijalni odnosno duhovni oblik, a nisu rezultat imitacije. Odlikuju se originalnošću i jedinstvenošću. Kod učenika kreativnost se ogleda u načinu postavljanja pitanja i davanju neobičnih odgovora, maštovitosti i domišljatosti, originalnosti rješenja problema ili problemskih zadataka te u iskazanim idejama i zamislama. Značenje termina kreativnost u poduzetničkoj kompetenciji jednako se odnosi i na proces stvaranja kao i na način mišljenja i pristup problemima. Tako se uspostavlja analitički okvir za razmatranje uloge kreativnosti u razvoju poduzetničke kompetencije poticanjem kreativnog pristupa u rješavanju problema. Prema Gurteenu (1998), prikladan način za razumijevanje odnosa inovativnosti i kreativnosti je u poimanju kreativnosti kao procesa stvaranja zamisli i ideja za koje je važno divergentno mišljenje, a inovativnost je proces oživljavanja tih istih ideja u praksi koji se ostvaruje konvergentnim mišljenjem. Pogledamo li značenje poduzetništva u pokušajima određivanja definicija, jedna od važnih karakteristika koja mu se pripisuje je kreativnost. Kreativnost je sposobnost stvaranja odgovora i rješenja

na postavljene probleme, koje se očituje i u kvantiteti i u kvaliteti ponuđenih odgovora koji čine nove prilike za rad.

Svakim inovativnim i kreativnim činom propituju se općeprihvaćena pravila mišljenja i djelovanja. Poštovanje i ponašanje u skladu s pravilima, prihvaćanje dominantnih ideja, znanja te istina poželjno je u školskom kontekstu. Konformizam je, ako ga definiramo kao prihvaćanje i poštovanje pravila, iznimno poželjan obrazac ponašanja u školskom kontekstu te su učenici vrlo skloni konformističkom ponašanju koje im osigurava i jamči društveno i vršnjačko priznanje i pripadanje. Međutim, ako želimo potaknuti razvoj inovativnosti i kreativnosti u odgojno-obrazovnom smislu, potrebno je uspostaviti kategoriju poželjnog nekonformizma. Poduzetništvo je inovativan čin stvaranja zbog toga što je povezan s potrebom da činimo i govorimo unatoč konvencionalnim očekivanjima. Usmjerenost prema učeniku znači davanje slobode za kritičko, kreativno i inovativno mišljenje i djelovanje što katkad znači da se mora osloboditi prostor za pedagoško prihvaćanje socijalno poželjnog nekonformizma. To je jedan od načina razvoja svojega „ja“. Znatiželja je pokretač inovativnog i kreativnog djelovanja učenika.

U školskom okružju, svako odgojno-obrazovno djelovanje teži inovativnosti i kreativnosti koje se u tom kontekstu karakteristike koje se visoko vrednuju. Analiza nacionalnih dokumenata i školskih kurikuluma 27 europskih zemalja pokazala je visoku zastupljenost termina kreativnost i inovativnost u kurikulskim dokumentima dok je na razini pojavljivanja termin inovativnost rjeđe zastupljen u školskim kurikulumima primarnog i sekundarnog obrazovanja (Heilmann i Korte, 2010). Ovaj podatak govori u prilog činjenici da se u koncipiranju odgojno-obrazovnog djelovanja termini koriste u obliku složenice inovativnost i kreativnost što dokazuje njihovu uzajamnost i neraskidivost. Inovativnost i kreativnost odnose se na traženje i stvaranje novih ideja i njihovu praktičnu primjenu.

Inicijativnost i proaktivnost

Inicijativnost je odlika osobnosti kojoj se teži u odgoju i obrazovanju, a odnosi se na sposobnost samoorganiziranja aktivnosti učenika. **Inicijativnost i proaktivnost znače sposobnost poduzimanja i pokretanja određenih aktivnosti, odnosno spremnost na djelovanje.** Preuzimanje inicijative središnji je element većeg dijela definicija poduzetništva jer se njime opisuje aktivnost pojedinca usmjerena na stvaranje, uočavanje i korištenje prilika. Iako se u nekim određenjima poduzetništva uočavanje prilika smatra zasebnom kvalitetom, u konceptualizaciji poduzetnosti učenika smatramo da je inicijativnost posljedica upravo uočavanja prilika za poduzimanje aktivnosti i osobni razvoj. Uočavanje prilika važan je sadržaj odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.

Kod učenika je preuzimanje inicijative vezano uz radoznalost ili znatiželju, što rezultira njihovom otvorenosti prema novim iskustvima i promjenama. Uz preuzimanje inicijative veže se i proaktivnost, odnosno proaktivno ponašanje. Iako je ovaj konstrukt nastao iz istraživanja organizacijskog ponašanja (Bateman i Crant, 1993), riječ je o karakteristikama kojima se opisuju osobe koje su spremne poduzimati različite aktivnosti da bi unijele promjene u svoju okolinu. Karakteristike proaktivnosti osoba su ustrajnost u konstruktivnim promjenama, sklonost prema prihvaćanju promjena, prilagodljivost, prepoznavanje i uočavanje prilika za osobni razvoj, a potvrđene su u nekoliko istraživanja (Zarevski i dr., 2002).

Osnova za razvoj inicijativnosti i proaktivnosti učenika je omogućavanje prepoznavanja i uočavanja prilika za sebe. U kurikulumskom programiranju nastavnog procesa potrebno je osmisliti različite prilike koje se mogu ponuditi učenicima i koje mogu biti poticaj za iskazivanje njihove inicijativnosti i proaktivnosti. Upravo u problemskoj i projektnoj nastavi učenici mogu prepoznati prilike za učenje te razvijanje svojih sklonosti i interesa. S druge strane, u kurikulumskom programiranju i planiranju treba biti fleksibilan, kako bi određene učeničke inicijative mogle postati sastavnim dijelom učenja. Tako omogućujemo razvoj inicijativnosti, proaktivnosti, svrhovitosti procesa učenja i poučavanja te razvoj vlastite učinkovitosti.

Samoučinkovitost

U većini istraživanja samoučinkovitost je neizostavna sastavnica poduzetničke kompetencije. **Određuje se kao vjerovanje u vlastitu uspješnost izvođenja određenog ponašanja ili zadatka** (Bandura, 1977). Zapravo je riječ o uvjerenju u vlastitu uspješnost, odnosno da smo u stanju poduzeti određene korake i aktivirati različite motivacijske i kognitivne elemente kako bismo svladali zadatke koji se nalaze pred nama. Samoučinkovitost je koristan koncept za objašnjenje ponašanja iako se njezine procjene ne odnose na nečije stvarne vještine, nego na procjenu što netko može učiniti u danoj situaciji bez obzira na to ima li vještine ili ih nema. Doživljaj vlastite učinkovitosti formira se na temelju dosadašnjih osobnih iskustava, opažanja tuđih iskustava te uvjeravanja drugih u vlastite sposobnosti. Istraživanja su pokazala da samoučinkovitost ima odlučujuću ulogu u određivanju izbora osobe, razine napora i upornosti.

S obzirom na to da je samoučinkovitost procjena i vjerovanje u vlastitu učinkovitost izvođenja nekog posebnog zadatka i ponašanja, zaključeno je da osim globalnih procjena one mogu biti i posebne, to jest odnositi se na specifičnu vrstu ponašanja ili konteksta izvođenja obveza i zadaća. Bandura je zaključio da preciznu predikciju ponašanja osiguravaju one mjerene procjene vlastite učinkovitosti koje su prilagođene i ograničene na specifično područje djelovanja (Bandura, 1997: 48). Upravo u istraživanjima provedenima s poduzetnicima artikulirana je jedna od specifičnih procjena koja se naziva poduzetnička samoučinkovitost. Ova vrsta procjene učinkovitosti mnogo bolje objašnjava poduzetničko ponašanje nego mjere globalne učinkovitosti u kojima se procjenjuje sposobnost izvršavanja zadaća bez obzira na vrstu zadaće (McGee i dr., 2009). Iako postoje različiti odnosi opće i specifične procjene samoučinkovitosti, može se pretpostaviti da će učinkovite osobe sebe bolje procijeniti i u specifičnim situacijama od osoba koje se smatraju manje učinkovitim (Bezinović, 1988). Kada je riječ o ispitivanju razvoja poduzetničke kompetencije učenika, važno je istaknuti nepostojanje izravnog poduzetničkog iskustva, čime primjena ove specifične procjene učinkovitosti postaje vrlo upitna. Kontekstualno se, međutim, učenička poduzetnička kompetencija može konceptualizirati s pomoću procjene osobne učinkovitosti u školi.

Škola je mjesto stjecanja i izražavanja različitih vještina i sposobnosti te kompetencija. Procjena školske samoučinkovitosti jedna je od temeljnih sastavnica poduzetničke kompetencije učenika s obzirom na to da je škola mjesto njihova iskustva. Školska samoučinkovitost odnosi se na vlastito uvjerenje učenika da može uspješno svladati postavljene školske zadatke.

Ostale kompetencijske sastavnice

Iako smo u ovom kratkom osvrtu izdvojili određene kompetencijske sastavnice, time nismo umanjili važnost drugih koje čine sadržaj poduzetničke kompetencije. U cjelokupnoj raspravi nije ostvaren potpun konsenzus znanstvenika niti je uspostavljena njihova hijerarhija važnosti za određenje poduzetništva. Istaknute sastavnice stavljene su u prvi plan kad je riječ o poduzetništvu učenika, ali jednako tako postoje i druge. Sve kompetencijske sastavnice, s teorijskog gledišta, imaju podjednaku ulogu, ali vratimo se tezi Sally Caird (1990a) o potrebi redefiniranja i identificiranja poduzetništva u odgoju i obrazovanju upravo opredjeljenošću prema ishodima učenja. Budući da ne postoji jedinstven, empirijski verificiran model poduzetničke kompetencije učenika i mladih, naša opredjeljenost za razvoj određenih sastavnica putem odgoja i obrazovanja u funkciji jačanja učeničke osobnosti jedan je od mogućih načina da se jednog dana takav model i potvrdi te da se vidi koliko odgoj i obrazovanje pridonose razvoju poduzetništva učenika.

Osim gore istaknutih, **poduzetničku kompetenciju djece i mladih čine još i različite suradničke i socijalne vještine, sposobnosti vođenja drugih, odgovornost, sposobnost učenja na pogreškama, želja za neovisnošću, vjerovanje u vlastitu kontrolu situacije i brojne druge.** Neupitan je doprinos i uloga socijalnih vještina u razvoju poduzetničke kompetencije. Sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja, posredovanja, komuniciranja, pregovaranja i prezentiranja samo su dio širokog spektra socijalnih vještina nužnih za poduzetničku kompetenciju. Razvijanje vještina učinkovita vođenja drugih mogu se uspješno potaknuti u školskom okružju nizom formalnih i neformalnih

situacija kao što je strategija grupnog i timskog rada. „Sposobnost i spremnost da se radi u timu i da se na kooperativan način svladavaju sve složeniji zadaci jedna je od najvažnijih ključnih kvalifikacija sadašnjosti i budućnosti“ (Klippert, 2001: 38). Oblicima suradničkog učenja stavljamo učenike u situaciju zajedničkog rada unutar kojeg se različitom grupnom dinamikom uspostavljaju odnosi, koji su posredovani osobnim očekivanjima, preuzimanjem odgovornosti za osobni i grupni rad. Poduzetnička kompetencija najuže je povezana s razvojem socijalnih kompetencija i vještina. S obzirom na to da usvajanje socijalnih kompetencija omogućuje djelotvorno funkcioniranje učenika u socijalnoj okolini, ono tako postaje osnova djelovanja učenika, pa i onog poduzetničkog načina mišljenja i djelovanja. Samim konceptualnim svrstavanjem poduzetničke kompetencije u okvire škole kao socijalne zajednice, polazimo od pretpostavke da učenici u školi doživljavaju važna socijalna iskustva koja djeluju na njihove suradničke, socijalne i komunikacijske vještine, odnosno kompetencije.

Želja za autonomijom je kompetencijska sastavnica kojom se označuje potreba osobe za nezavisnošću, želja za samostalnim radom i izvršavanjem zadaća bez traženja i očekivanja pomoći drugih. Ona se očituje u samostalnosti učenika, odnosno želji za samostalnošću. Samostalnost se može odraziti na socijalnom i kognitivnom području. Postoje učenici koji traže prilike i situacije u kojima će zadaće koje im se povjere obavljati „na svoju ruku“, katkad i odstupajući od pravila ili očekivanja okoline. Iako nekonformističko obilježje poduzetništva nije stavljeno u prvi plan, ipak je riječ o tipičnoj pozadinskoj karakteristici koja se još vezuje uz sposobnosti i sklonosti za preuzimanje uloge vođenja drugih. Umjereno izražen nekonformizam, odnosno umjerena sklonost prema kršenju pravila tijekom djetinjstva, pozitivno djeluje prema preuzimanju vođenja (ili uloge vođenja) u odrasloj dobi, dok izrazito visok stupanj nekonformizma nije povezan sa sposobnosti vođenja drugih. U skupini pripisivanih svojstava, čije ishodište može biti u potrebi za autonomijom, nalaze se još povjerenje u vlastite mogućnosti te sposobnost djelotvornog suočavanja sa situacijama o kojima imamo nedovoljne ili nedostupne informacije i saznanja. Ove su sastavnice zapravo odlike osobnosti najčešće definirane putem psihologijskih konstrukata - osjećaj kontrole nad okolinom i tolerancija na

neizvjesnost. U određenju poduzetničke kompetencije važan je unutarnji osjećaj kontrole, odnosno uvjerenje da se vlastitim zalaganjem i trudom mogu ostvariti željeni ili očekivani rezultati. Rotter (1966) je pretpostavio da uspjeh u učenju uvelike ovisi o našem doživljaju vanjskih i unutarnjih čimbenika. Uvjerenje o kontroli nad okolinom utječe na našu percepciju uspjeha, odnosno je li uspjeh ili željeni ishod rezultat naših sposobnosti, truda i zalaganja ili posljedica našeg pripisivanja zasluga nekim vanjskim faktorima (raspoloženje nastavnika, težina ispita i sl.). Unutarnji osjećaj kontrole očituje se u većoj ustrajnosti u radu, spremnosti na preuzimanje inicijative i odgovornosti u radu. Osobe koje karakterizira unutarnji osjećaj kontrole procjenjuju da ostvarivanje ciljeva zavisi od njihova osobnog djelovanja, te tako i poduzimaju određene aktivnosti kako bi ostvarile svoje ciljeve (Cromie, 2000).

Nadalje, **poduzetnički način mišljenja i djelovanja obuhvaća i neprestano suočavanje s rizicima, njihovu procjenu te donošenje odluka uz preuzimanje umjerenog rizika.**

Iako je rizik temeljno obilježje poduzetništva, pri konceptualizaciji poduzetničke kompetencije djece i mladih potrebno je dodatno razmotriti značenje ove sastavnice. Postavlja se pitanje je li preuzimanje i upravljanje rizicima poželjan i očekivani odgojno-obrazovni ishod u obveznom obrazovanju? Sama riječ i pojam znače nešto što treba izbjegavati, ima negativne konotacije i značenja. Pretpostavka odgoja i obrazovanja je stvaranje sigurnog sustava za pojedinca u kojem se obično potiče razvoj stajališta o potrebi izbjegavanja, a ne suočavanja s rizicima. U određenjima poduzetničke kompetencije, kategorija suočavanja i preuzimanja rizika ima značenje identifikacije mogućih ishoda nekog događaja, ali i neizvjesnosti njihova pojavljivanja te donošenje odluka čije posljedice imaju osobnu ili neku širu društvenu neizvjesnost. W. Glasser (2005) u knjizi "Kvalitetna škola" smatra da moramo stvoriti uvjete u kojima se učenici osjećaju sigurnima da mogu riskirati neuspjeh. Međutim, smatramo da se suočavanje s rizicima, iako trenutačno nije očekivani ishod, može učinkovito poučavati i razvijati u školi. Ova sastavnica može postati očekivani ishod učenja. Uloga odgoja i obrazovanja za poduzetništvo jest otvoriti mogućnosti poučavanja i odnosa prema rizicima u funkciji razvoja sposobnosti preuzimanja i poduzimanja umjerenog rizika.

I naposljetku, u funkciji jačanja povjerenja i uvjerenja učenika u vlastite sposobnosti, ali i u kontekstu preuzimanja umjerenog rizika, učenje na temelju pogrešaka važan je korak u razvoju poduzetničke kompetencije učenika. U cjelokupnoj kulturi učenja i poučavanja razvijeno je mišljenje da se u školi ne smije pogriješiti jer se pogreške sankcioniraju lošim ocjenama što rezultira nezadovoljstvom i lošom slikom o sebi. **Ako je cilj odgoja i obrazovanja razviti sposobnosti učenika, ali i njihovo povjerenje u njih, nužno je izgraditi kulturu učenja na temelju pogrešaka, u kojoj će pogreške biti sastavni dio procesa učenja, ali i osnovna prilika za učenje i vlastito vrednovanje postignuća i sposobnosti.** „Učenici će bolje učiti iz svojih pogrešaka ako ih ne upućujemo izravno na rješenje, već im pomažemo u potrazi za vlastitom strategijom za samostalno pronalaženje rješenja“ (Bunjački, 2011: 26).

3.3. Zadrugarstvo kao oblik poduzetničkog djelovanja u školama

Čovjek je u suštini stvaralačko i radno biće s izraženom potrebom za produktivnošću, pa svoj opstanak i razvitak može zahvaliti upravo radu. Radni odgoj kao temeljno odgojno područje prije svega zadovoljava čovjekovu potrebu da bude koristan za društvo i zajednicu, a zatim omogućuje razvoj pozitivnih odlika osobnosti poput točnosti, marljivosti, savjesnosti, osjećaja odgovornosti, upornosti, zanosa i samopouzdanja (Vukasović, 1995). **Rad u procesu odgoja i obrazovanja ima odgojni zadatak izgradnje učenikove osobnosti**, ali prema konstruktivističkoj teoriji postaje i sredstvo koje posreduje stvaranje znanja, vještina te razvoj kompetencija. Aktivno učenje kroz rad te promjena učenikove pasivne uloge receptora znanja u protagonista vlastitog procesa učenja i poučavanja postaje imperativ današnjih sustava odgoja i obrazovanja (Palekčić, 2002).

Ostvarivanje radnog odgoja u izvannastavnim aktivnostima u hrvatskom odgojno-

obrazovnom sustavu ima dugu tradiciju u obliku rada učeničkih zadruga, koje prije svega karakterizira **produktivnost učenika u proizvodnom radu** i različite oblike društveno-korisnog rada te ih možemo nazvati jedinstvenim modelom praktičnog zadrugnog učenja, koji je implementiran u odgojno-obrazovni sustav (Vidović, Grubišić – Čabo, 2019). Prema Zakonu o zadrugama, „zadruga se temelji na zadrugnim vrednotama, a to su: samopomoć, odgovornost, demokratičnost, ravnopravnost, pravičnost i solidarnost; te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge“(Zakon o zadrugama, članak 2. stavak 1., Narodne novine 34/11, 125/13, 76/14).

Učenička zadruga, kao poseban oblik zadrugarstva, u svojem radu objedinjuje teorijske sadržaje, praktični rad i uključenost u školsku, ali i širu zajednicu, uz nastojanje da se kod uključenih učenika promiču već navedene vrijednosti. Iako je učenička zadruga samo jedan od oblika izvannastavnih aktivnosti, od drugih se razlikuje upravo po svojem proizvodnom karakteru jer djeluje radi stvaranja nove vrijednosti ustaljenim fazama planiranja i pripreme, same proizvodnje, tržišnog potvrđivanja, stvaranja i upravljanja dobiti, no ne stavljajući u fokus ekonomsku važnost, nego odgojnu (Lendić Kasalo i dr., u Bučar, 2008). Međutim, unatoč stavljanju ekonomskog značenja po strani, **u djelovanju zadruge prepoznat je potencijal za razvoj poduzetničke kompetencije** te su one danas „poligon za vježbanje društvenog poduzetništva“ (Vidović, Grubišić – Čabo, 2019: 1). Najčešće djelatnosti zadruge vezane su uz poljoprivredu, stare zanate, kulturnu, materijalnu i nematerijalnu baštinu specifičnu za područje u kojem se škola nalazi, izradu različitih rukotvorina, predmeta, nakita i slično. U učeničkim zadrugama učenici promatraju cijeli proizvodni proces, sudjeluju u svim fazama te simulacijom stvarnog poduzeća iskustveno uče na stvarnim životnim primjerima (Jagodić, Seršić, 2012). Prema tome, djelovanje učeničkih zadruga unutar školske zajednice omogućuje realizaciju jedne od primarnih funkcija škole, a to je **priprema za samostalan život uz iskorištavanje vlastitih potencijala putem rada**: „Radom u zadruzi učenici se socijaliziraju, stječu kompetencije i razvijaju poduzetnički duh te učinkovito pripremaju za nastavak obrazovanja kao i budući rad.“ (Tkalec i dr., 2013: 57).

U radu učeničke zadruge istaknuta je upravo odgojna dimenzija škole, što se očituje u razvijanju zadružnih i moralnih vrednota koje pridonose usvajanju radnih navika učenika, razvoju samostalnosti, ali istodobno i suradničkog djelovanja, rada u timu, razvijanju međuljudskih odnosa i snažnije grupne povezanosti, pravednoj podjeli zaduženja u skladu s interesima i mogućnostima te preuzimanju odgovornosti za vlastito zaduženje. Upoznavanjem s materijalnom i nematerijalnom baštinom kraja u kojem zadruga djeluje, razvija se ljubav prema tradiciji, prirodi i zavičaju, ali i želja za očuvanjem starih zanata i prirode što je izravno povezano s ekološkim odgojem djece i mladih.

„Učeničke zadruge potencijalno su rješenje za potrebe učenika i nastavnika kako bi naučili više o poduzetništvu jer promiču svijest o ulozi poslovanja u zajednici, pripremaju mlade ljude na kritičko promišljanje o složenim gospodarskim, pravnim i etičkim pitanjima te potiču suradnju vanjskih suradnika i nastavnika.“ (Posavec, 2011: 231) Poduzetničke sklonosti razvijaju se sagledavanjem isplativosti djelovanja učeničke zadruge, pri čemu ekonomska važnost zadruge učiteljima i nastavnicima služi kao odgojno sredstvo za postizanje inovativnosti, kreativnosti, financijske pismenosti te svijesti o vrijednosti novca i racionalnog raspolaganja njime.

Koncept učeničke zadruge može poslužiti kao **poveznica između života škole i lokalne zajednice** koja se ostvaruje uključivanjem različitih organizacija, udruga, drugih škola, lokalnih poduzeća, a naposljetku i roditelja pri čemu se kod učenika razvija osjetljivost i briga za druge i za dobrobit zajednice u kojoj žive. Briga za zajednicu u radu učeničke zadruge može se očitovati brigom za okoliš (različite akcije čišćenja, uređenja okoliša, briga o školskom dvorištu...), ali i **brigom za socijalne probleme i potrebe zajednice** (različite humanitarne akcije i slično) pri čemu se u učenika razvija empatija, solidarnost i osjetljivost za potrebe drugih, a škola jača svoj ugled i prepoznatljivost u zajednici (Vidović, 2020). U navedenim mogućnostima rada učeničke zadruge, kao oblika udruženja kojemu primarni cilj nije ekonomska isplativost, nego doprinos školskoj i lokalnoj zajednici, prepoznamo obilježja socijalnog poduzetništva, koncepta kojim se putem različitih poduzetničkih aktivnosti nastoji unaprijediti kvaliteta života zajednice te potaknuti pozitivne promjene u društvu (Tkalec, et. al, 2013).

Učenička zadruga može se osnovati na osnovnoškolskoj i srednjoškolskoj razini, ali jednako tako može djelovati i pri posebnim odgojnim ustanovama, a sama inicijativa za njezino osnivanje najčešće proizlazi iz aktivnosti koje se u školi već provode zahvaljujući angažmanu učitelja i nastavnika. Voditelji učeničkih zadruga nastoje učenicima putem iskustvenog učenja omogućiti **povezivanje teorije i prakse te praktičnu primjenu** i korelaciju znanja stečenih u sklopu ostalih nastavnih predmeta. Opuštenom atmosferom i pružanjem osjećaja odgovornosti, načelom dobrovoljnosti, poticanjem radoznalosti i prilagođavanjem aktivnosti interesima i mogućnostima uključenih voditelji učeničkih zadruga motiviraju učenike na rad. Iako se angažman u učeničkim zadrugama ne vrednuje broječanim ocjenama, njihovi voditelji prate rad svakog uključenog učenika u obliku opisne ocjene i bilješke, a cjelokupni rad zadruga u konačnici ovisi o uspješnosti proizvodnje, prodaje ili drugih oblika djelatnosti zadruga (Vrančić, Lovrenčić, 2013). Individualan pristup svakom uključenom učeniku, prilagođavanje aktivnosti i pristupa razvojnim mogućnostima djeteta, poticanje mašte i kreativnosti putem igre i rada, uočavanje potreba lokalne zajednice, vlastita sklonost k poduzetničkom djelovanju i razmišljanju, vještine upravljanja skupinom, korištenje različitih oblika nastave, kontinuirano praćenje napretka svakog uključenog učenika samo su neki od zadataka koji su stavljeni pred voditelje učeničkih zadruga. Osim toga, voditelj učeničke zadruga trebao bi imati marketinška znanja i vještine upravljanja (upravljanje ljudskim potencijalima, financijsko, tržišno i krizno) te menadžerska znanja kako bi uspješno usmjeravao rad zadruga (Babić, Šitum, 2014). Na temelju navedenog zaključuje se da je **vođenje učeničke zadruga veoma zahtjevan angažman za učitelje i nastavnike**, međutim brojne prednosti ovakva pristupa poučavanju poduzetništva u osnovnim i srednjim školama služe kao motivacija odgojno-obrazovnim djelatnicima za prihvaćanje tog zadatka.

Za uspješno djelovanje učeničke zadruga potrebno je osigurati povezanost i nadopunjavanje svih etapa rada, ponajprije pri razradi strukture i organizacije rada učeničke zadruga. Samo planiranje i programiranje aktivnosti učeničke zadruga ovisi o interesima i mogućnostima škole, ali i lokalne zajednice, što znači da je važan segment

u stvaranju kurikula upravo istraživački rad u kojem razrađivanjem ideja, pripremom, osluškivanjem potreba zajednice i prepoznavanjem prilika mogu biti uključeni i učenici i nastavnici što **pridonosi jačanju kohezije i zajedništva u školi**. U svim fazama rada učeničke zadruge stvara se poduzetna škola, a mjerilo njezine poduzetnosti nije samo financijska dobit i isplativost proizvoda i/ili usluga ili nagrade osvojene na smotrama učeničkih zadruga, nego kvaliteta i kvantiteta osmišljenih i realiziranih inovativnih i kreativnih ideja, kao rezultat uspješna vodstva nastavnika i zajedničkog rada učenika.

4. KAKO STVORITI PODUZETNU ŠKOLU?

Božena Krce Miočić i Gabrijela Vidić

U ovom je poglavlju naglasak stavljen na organizacijske vidove škole koja želi osnažiti svoje poduzetničke aktivnosti. U tom kontekstu, posebnu važnost imaju različite projektne aktivnosti u koje se uključuje škola, njezini djelatnici i učenici. Na samom kraju poglavlja dane su neke marketinške smjernice o tome kako školu učiniti prepoznatom.

4.1. Poduzetnička organizacija škole

Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi.

japanska poslovice

Škola je organizacija. Organizacija društveni entitet («pojavnost») koji se sastoji od većeg broja individualnih članova. Koordiniranjem napora članova organizacije teži se ostvarenju zajedničkih ciljeva u danom kontekstu (Langer i dr., 2017). Kada u tom kontekstu promatramo školu, možemo je definirati kao živi društveni sustav, koji sjedinjuje aktivnosti pojedinaca radi ostvarivanja zajedničkog cilja, a to je odgoj i obrazovanje učenika. Kod organizacije poslovanja škole postoji niz pravnih propisa kojima se regulira rad, a time i organizacija škole. **Neki od propisa koji utječu na organizacijsku strukturu škole** su:

- Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22),
- Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (NN 34/14, 103/14, 102/19),
- Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkog osoblja i

- pomoćnih poslova koji se obavljaju u osnovnoj školi (NN 40/14),
- Pravilnik o broju učenika u redovitom i kombiniranom razrednom odjelu i odgojno-obrazovnoj skupini u osnovnoj školi (NN 124/09),
 - Pravilnik o postupku utvrđivanja psihofizičkog stanja djeteta, učenika te sastavu stručnih povjerenstava (NN 67/14),
 - Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju (NN 24/2015),
 - Pravilnik o izvođenju izleta, ekskurzija i drugih odgojno-obrazovnih aktivnosti izvan škole (NN 67/14).

Uz ove propise na organizaciju škole utječe i **Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja** (NN br. 63/08) te **nastavni programi i planovi škole, školski kurikulum, godišnji plan rada škole**. Kao što je rečeno, škola se sastoji od većeg broja pojedinaca čiji je rad definiran i **Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama** (NN br. 51/2018). Uz ove dokumente i niz institucijskih dokumenata regulira rad škole, kao što su **statut, pravilnici koji reguliraju pojedine dijelove poslovanja škole, kućni red, etički kodeks i sl.** Ovako snažno regulirana organizacija može biti izazov u organizacijskom smislu, posebice želimo li unositi promjene u nju.

Na organizaciju škole utječu i strateški dokumenti koje sama škola donosi. No i ti dokumenti često su zbog snažne reguliranosti obrazovnog sustava jako formalni i uniformirani i ne nude kreativnu mogućnost promjene.

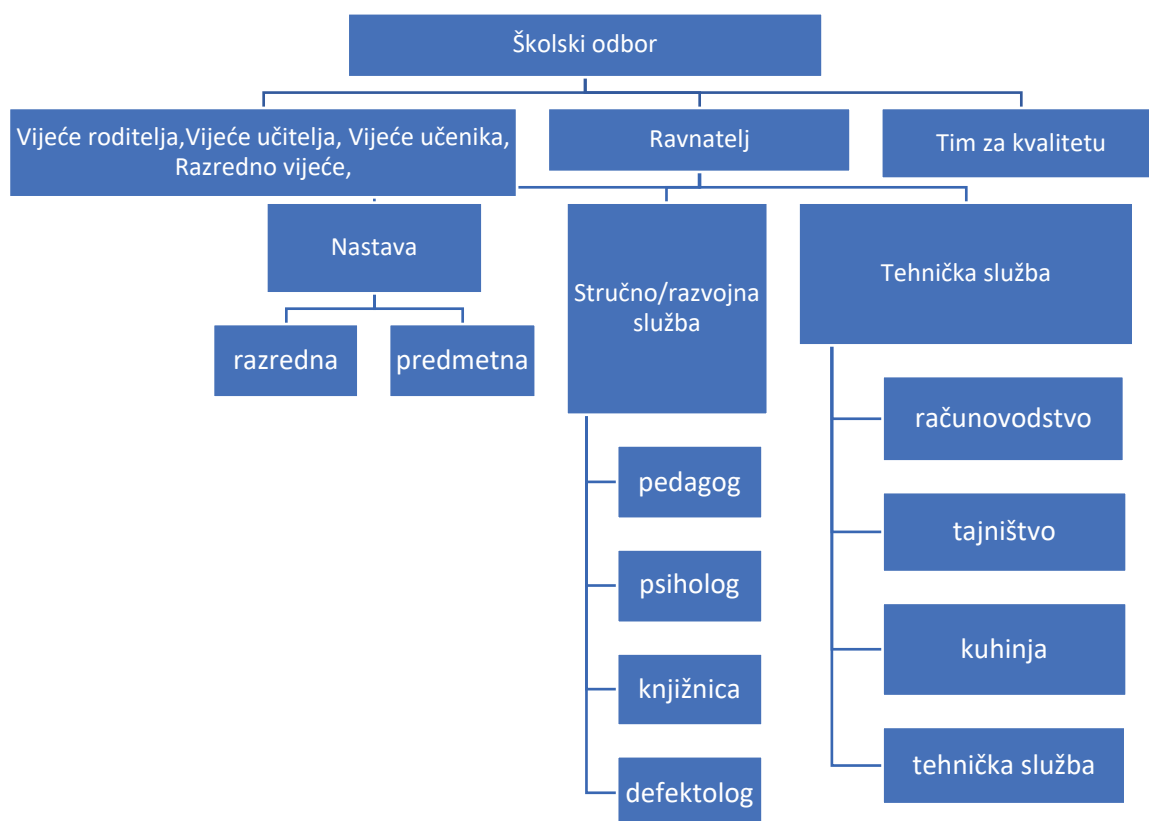
Škole su neprofitne organizacije, u kojima su zaposlene osobe koje u školskoj ustanovi imaju zasnovan radni odnos i sudjeluju u odgojno-obrazovnom radu s učenicima kao i druge osobe potrebne za rad školske ustanove (Zakon o odgoju u obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, 2012). Burcar(2013) definira **osnovne kategorije poslova u školi: razvojno-pedagoški, nastavni rad, izvannastavne djelatnosti, administrativno-upravni, financijsko-računovodstveni i poslovi održavanja**. Ove poslove možemo proširiti na temelju članka 99. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim

školama (NN 68/18) i poslovima koji se odnose na **rad u sklopu projekata financiranih iz fondova Europske unije.**

Jedan od većih problema u organizacijskom smislu je dvojnost upravljanja školom. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama propisuje u članku 118. da školom upravlja školski odbor. Istodobno isti dokument u članku 125. definira da je ravnatelj kao „poslovodni i stručni voditelj školske ustanove koji je odgovoran za zakonitost rada i stručni rad školske ustanove“ (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, NN 126/12). Tim zakonskim okvirom propisan je niz organizacijskih obveznih elemenata u školama kao što su razredno, učiteljsko i nastavničko vijeće.

„Organizacijska struktura je složena mreža radnih odnosa koji su povezani određenim koordinacijskim i integracijskim mehanizmima“ (Rupčić, 2018: 204). Organizacijske strukture mogu biti formalne i neformalne. Formalne su unaprijed zadane te definiraju odnose unutar organizacije, odnose podređenosti i nadređenosti, međusobne povezanosti i u sklopu njih su jasno definirane organizacijske jedinice.

Slika 1. Formalna organizacijska struktura

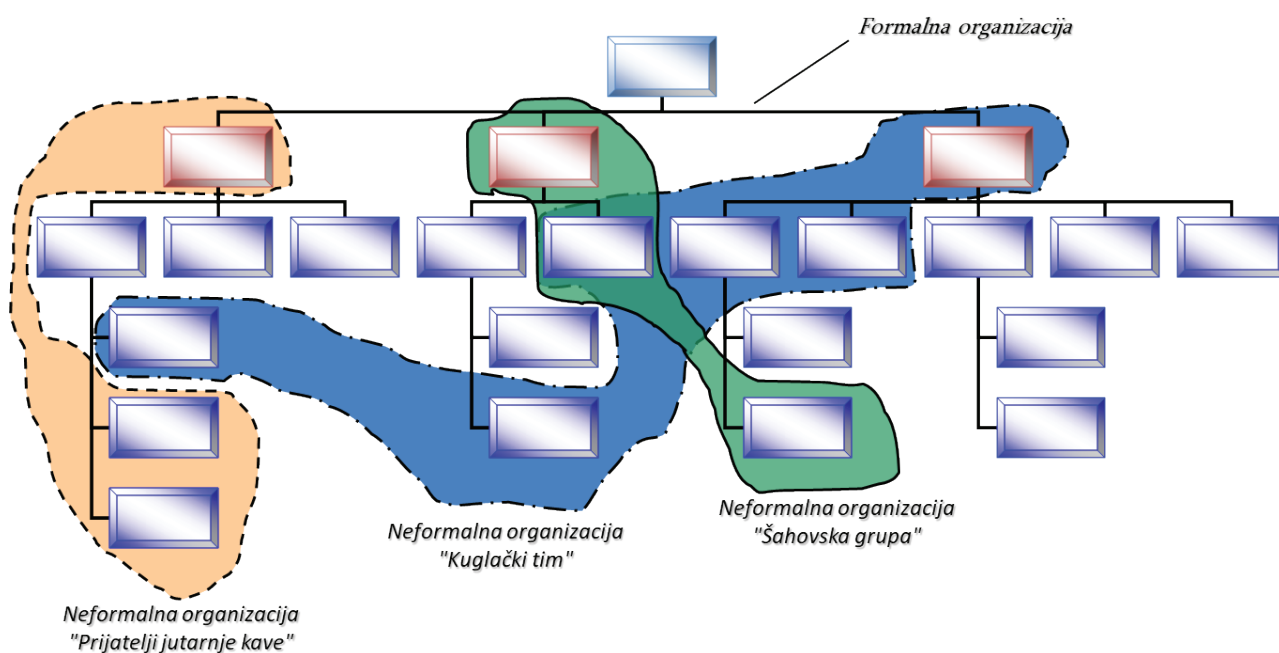


Izvor: Obrada autora, prema organizacijskoj shemi OŠ Viškovo, https://osvisoko.hr/sites/default/files/inline-files/Organizacijska_struktura.pdf

Relativno malen broj škola na svojoj mrežnoj stranici ima shematski prikazanu organizacijsku strukturu škole. Ipak, preporučuje se da se prikaže organizacijska struktura škola kako bi se prepoznavale veze između pojedinih djelatnika škole i jasnije odredili poslovi.

Neformalne organizacijske strukture nisu službeno zadane, nego nastaju spontano uspostavljenim odnosima među ljudima.

Slika 2. Neformalna organizacijska struktura



Izvor: Neobjavljeni nastavni materijal iz kolegija „Menadžment odgojno-obrazovnih ustanova“ na PDSS-u „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom“

Proučavajući organizacijsku strukturu škole, Staničić kaže da je organizacija škole u suprotnosti s njezinom izvornom svrhom jer je pedagoško područje rada kreativno, a prati ga kruto organiziranje i autoritarno rukovođenje. „Budući da je rukovođenje u školi izravno određeno njezinom organizacijom, sadašnje stanje ne zadovoljava i treba ga znatnije mijenjati“ (Staničić, 2006: 311).

Postoje različite podjele organizacijskih struktura. Sikavica i Novak(1999) **organizacijske strukture dijele u tri skupine: tradicionalne strukture, organske strukture i mrežne tipove organizacije**. Neki autori dijele ih na one koje podržavaju i ne podržavaju timski rad (San Cristóbal i dr., 2018). **Strukture možemo tipizirati i na: hijerarhijsku, funkcionalnu, horizontalnu, divizijsku, matricnu, timsku i mrežnu** (Wang & Ahmed, 2003; Mosca i dr., 2021).

Ovo stoljeće donijelo je nove izazove u osmišljavanjima organizacijske strukture. Tradicionalni organizacijski sustavi nisu bili primjereni za novo doba, nego se nude nova rješenja koja su izgrađena na „nevidljivim“ strukturama: vrijednostima i moralnim načelima (McMillan, 2002). Istodobno pojavljuju se i takozvane virtualne organizacije strukture (Lipnack & Stamps, 1999) koje odgovaraju na izazove virtualne zajednice, koja je postala posebno aktualna u doba pandemije COVID-a.

Ako je organizacijska struktura snažno formalizirana, može biti prepreka za razvoj poduzetničke organizacije koja potiče interno poduzetničko promišljanje. Budući da su škole zakonskim ograničenjima snažno formalno organizirane, to može (ne znači nužno da mora) smanjiti poduzetnu aktivnost u školi. U takvim uvjetima jednostavna ili poduzetnička struktura teško je primjenjiva u školama. Ova struktura iznimno je pogodna za razvojna poduzeća (start-up) jer je neformalna, ograničeno formalizirana i ima nisku razinu specijalizacije.

Stoga se u školi preporučuje stvaranje timske strukture koja neće ugroziti pravnim propisima reguliranu organizacijsku strukturu, a istodobno može unaprijediti aktivnosti škole i potaknuti njezinu usmjerenost na poduzetništvo. Timska organizacijska struktura može se uspostaviti unutar klasične organizacijske strukture koja se njezinim uvođenjem ne narušava, nego oplemenjuje. „Srž ovoga novog oblika organizacijske strukture čine timovi. Timska organizacija uvelike se razlikuje od drugih poznatih organizacijskih struktura. Promatra se kao dinamični organizacijski oblik i potpuno novi pristup u dizajniranju organizacije. Ona uklanja granice podjele rada, čini organizaciju plićom i znatno fleksibilnijom“ (Turkalj i dr., 2012: 248).

Tablica 1. Primjer timske organizacije škole

	Razredna nastava	Predmetna nastava	Stručno- razvojna služba	Tehnička služba
Tim za kvalitetu	Nastavnik XX	Profesor kemije YY	Psiholog ZZ	Tajnik WW
Tim za uvođenje cjelodnevnog nastave	Nastavnik AA Nastavnik BB	Profesor matematike CC Profesor hrvatskog jezika DD	Pedagog EE Knjižničar FF	Kuhinja GG
Projektini tim Erasmus projekta		Profesor hrvatskog jezika VV Profesor engleskog jezika HH	Defektolog KK	

Izvor: Obrada autora

U gornjoj tablici naveden je primjer stvaranja timske organizacije unutar formalne organizacijske strukture. Tako se postiže fleksibilnost u radu. Timove čine male skupine ljudi koji rade zajedno na određenom zadatku, dijele svoje ovlasti i imaju jednak cilj. Ne mogu svi djelatnici škole predstavljati tim samim tim što su djelatnici škole. Članovi tima mnogo bliže surađuju i komuniciraju na ostvarenju nekog specifičnog cilja. U svojem radu Dukić (2023) prikazuje kako uspješno organizirati timove u školi. Timovi su skupine pojedinaca koji zajedno rade na ostvarenju određenog cilja, a njihovo međudjelovanje i zajednički rad stvara sinergijski učinak, zbog kojeg timovi ostvaruju zajednički veći učinak nego što je zbroj pojedinačnih učinaka svih članova tima. „Budućnost zacijelo pripada timskom radu, jednostavno stoga što tim može, zna i želi više od pojedinaca u njemu“ (Staničić, 2006: 264).

Timove u svojem sadržaju navodi i Hrvatski nastavni plan i program za osnovnu školu (NN 102/2006) koji određuje kako bi timski trebali raditi nastavnici, stručne službe i učenici. Upravo je ovo ključ kvalitete škole. Zajednički timski rad unaprjeđuje suradnju i stvara pozitivne učinke na organizaciju u kojoj se primjenjuje.

Kako bi se poticalo poduzetničko razmišljanje u školi i stvarala poduzetna škola, potrebno je što je moguće više smanjiti stupanj formalizacije, prenositi ovlasti na niže rangirane zaposlenike i osnaživati ih. Istodobno važno je osnaživati i poticati kolanje ideja radi poticanja djelovanja nastavnika tako da pridonose općeprihvaćenim vrijednostima i moralnim načelima škole, odnosno da pridonose misiji i viziji.

Važno je napomenuti da organizacijska struktura nije nešto zauvijek zadano, ona je podložna promjenama i poboljšanjima kojima će pratiti dinamičnost promjena u okružju, ali i promjenama koje se događaju u samoj organizaciji. Poduzetnička organizacijska struktura je spremna na promjenu kako bi odgovorila izazovima.

Pojam koji je usko povezan s organizacijskom strukturom je organizacijska kultura. **Organizacijsku kulturu možemo definirati kao „opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke članovima neke organizacije“** (Koontz & Weihrich, 1990). Upravo stvaranje poduzetničke organizacijske kulture bit će velik izazov svakoj školi. To nije jednostavan i brz proces. Promjena organizacijske kulture može trajati i više godina (Ogbonna & Harris, 2002; Kotter & Schlesinger, 2008), može se provoditi radikalno ili postupno (Sikavica, 2011). Iako su promjene kompleksan proces, ipak većina organizacija pod pritiskom novih državnih propisa, novih proizvoda, povećane konkurencije, tehnološkog razvoja i promjene radne snage poduzima umjerene organizacijske promjene barem jednom godišnje, a velike svake četiri ili pet godina (Kotter & Schlesinger, 2008).

Kako bi škola postala poduzetnija, potrebno je raditi na organizacijskoj kulturi koja će poticati takav razvoj. Svaki djelatnik škole mora dijeliti uvjerenje da je takav način rada škole pozitivan, u njegovu vrijednosnom sustavu poduzetništvo mora značiti pozitivnu pojavu i njegovo ponašanje u organizaciji mora biti u skladu s poduzetničkim karakteristikama. Odnosno trebao bi biti spreman na naporan rad i biti proaktivan, pronalaziti prilike za poduzetničko djelovanje, biti sklon umjerenom preuzimanju rizika itd. Vodstvo škole, ravnatelj i školski odbor moraju stvoriti okružje koje potiče takvu organizacijsku kulturu. Prije nego što se krene u promjenu mora se propitati kakva je trenutačna organizacijska kultura škole, treba li je mijenjati i odrediti smjer u kojem ga treba mijenjati. Katkad postoje situacije u kojima vodstvo želi promjenu radi nje same, a ne radi stvarne potrebe, što svakako nije poželjno. No ako se uoči potreba za promjenom, nužno je krenuti u taj proces pri čemu valja biti svjestan toga da možemo naići na otpor, da promjena može otići u pogrešnom smjeru te da može donijeti rizike na koje treba biti spreman. Ipak, nakon završetka procesa promjena organizacijske kulture ostvareni učinci trebaju unaprijediti ukupno poslovanje škole.

Kako stvoriti takvo okružje? Kako potaknuti takve promjene? Posebice u organizacijama kao što su odgojno-obrazovne ustanove koje nemaju posebne trajne izvore financiranja za poticanje i nagrađivanje djelatnika. Ovo su pitanja koja se nameću vodstvu. Kotter (2009) predlaže osam koraka za uvođenje promjena.

Slika 3. Kottlerovo upravljanje promjenama u osam koraka

	Stvaranje klime za promjene <ul style="list-style-type: none">• Stvaranje potrebe za hitnom promjenom• Stvaranje tima za promjene• Stvaranje vizije promjene
	Angažiranje organizacije i omogućavanje promjene <ul style="list-style-type: none">• Komuniciranje vizije• Osnaživanje djelovanja utvrđivanjem prepreka i načina njihova uklanjanja• Prikazivanje kratkoročnih rezultata kako bi se motivirali
	Implementacija i održavanje promjene <ul style="list-style-type: none">• Razvijanje promjene - učvršćivanje dosadašnjih promjena, poticanje novih promjena i održavanje želje za promjenom• Stvaranje nove kulture

Izvor: Obrada autora prema Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> i <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Prvi korak u stvaranju promjene mora se temeljiti na kontinuiranom praćenju okoline, ali i vlastitih rezultata. Osobno djelovanje treba stavljati u kontekst s krizama koje se događaju svakodnevno na tržištu, ali i prepoznavati prilike koje se nude.

Upravo u ovom koraku potrebno je motivirati ljude na djelovanje, ali ne ono uobičajeno, nego strastveno i entuzijastično djelovanje koje slijedi jasnu viziju budućnosti. U ovom koraku iznimno je važno stvoriti osjećaj zajedništva i želje za promjenom kako bi se iskoristila prilika u turbulentnom okružju.

U drugom koraku potrebno je stvoriti tim za promjene. Od početka postanite svjesni da se neće svi djelatnici uključiti u ostvarivanje promjene. Nemojte ni forsirati apsolutno zajedništvo. Oslonite se na one motivirane, okupite ih u tim, stvorite zajedništvo i

pustite ih da svojim utjecajem pridonose kvaliteti promjene. U njih osvijestite da neće svi sudjelovati u ovoj fazi. One koji svojevoljno ne sudjeluju u promjeni potrebno je obavijestiti da će se promjena dogoditi i da će je oni morati prihvatiti. Poslušajte njihove argumente zašto ne žele sudjelovati u promjeni, iskreno i bez ljutnje. Kao što smo naglasili, oni mogu biti i glas razuma, a i njihovo mišljenje može pridonijeti boljoj provedbi i zadržavanju promjene. Istodobno timu za promjene dajte priliku da se razvija i napreduje, dajte mi priliku da pokažu svoju strast prema poslu koji rade.

U trećem koraku potrebno je osmisliti viziju što želimo postići i strategiju kako ćemo to postići. „Vizija je slika budućnosti koju poduzeće svojim djelovanjem želi ostvariti“ (Rupčić, 2018: 158). Nije dovoljno znati što želite postati u budućnosti, još je važnije kako i s kojim resursima ćete to postići. Upravo to se definira strategijom. Kada jednom definirate gdje se vidite u budućnosti, morate osigurati resurse (ljudske, materijalne, vremenske i financijske) i osmisliti radnje kojima ćete to postići. To nije jednostavan posao, i u ovom treba sudjelovati cijeli vaš tim. Jako je važno svim djelatnicima objasniti kako će se budućnost razlikovati od prošlosti, jednako kao što je važno rastumačiti kojim će se aktivnostima to provesti. Upravo to radite u četvrtom koraku. Koristite se svim kanalima komunikacije kako bi sve djelatnike, ali i širu javnost obavijestili o svojoj novoj viziji. Možete je fizički istaknuti na oglasnoj ploči ili na zasebnom mjestu, objavite je na društvenim medijima koje koriste i na mrežnoj stranici. No najvažnije je da vaš odabrani tim vjeruje u novu viziju i o njoj komunicira sa svim djelatnicima škole i okolinom. Oni trebaju pozvati ostale na pokret, kako bi zajedno djelovali i stvorili promjenu.

Kada se jednom proces pokrene, nailazit ćete na prepreke. U petom koraku potrebno je osmisliti aktivnosti kojima ćete svladati prepreke, prema potrebi promijeniti ili prilagoditi strukturu i sustav kako bi se omogućila promjena. No najvažnija je promjena koja će se dogoditi u djelatnicima. Njih je potrebno osnažiti različitim radionicama i edukacijama kako bi bili spremni na preuzimanje rizika, stvaranje kreativnih ideja, kako bi se potaknula inovativnost i djelovanje svakog pojedinca. Vodstvo škole, ravnatelj i školski odbor tu su da očiste put svojem timu kako bi uspio u stvaranju promjene. Oni su tu da budu potpora na putu za promjenu.

Ljudi vole vidjeti da je njihov napor urodio plodom, stoga je prijeko potrebno pokazati prve uspješne pomake. U šestom koraku važno je pravilno odabrati prve ciljeve koje ćete prikazati djelatnicima u ranijim fazama uvođenja promjena kako bi održali ili povećali njihovu motiviranost. Iznimno je važno ostvariti te ciljeve i prikazati ih svim zaposlenicima. Treba ih pohvaliti i ako je moguće, nagraditi one djelatnike koji su pridonijeli dosadašnjoj fazi uvođenja promjena. Tako sprječavate i negativne komentare onih koji ne žele promjene. Pokazujući početne rezultate, aktivno radite na uspjehu i zadržavate motiviranost tima. Tako dolazimo do sedmog koraka u kojem moramo još snažnije potaknuti promjene zapošljavanjem, promicanjem i razvojem zaposlenika koji mogu ostvariti viziju, ali istodobno i razvojem novih projekata, tema i timova kako bi održali proces promjene živim. Ovo je trenutak kad u tim trebate usaditi želju za promjenom, kada vaša organizacija postaje spremna za osmi korak odnosno prihvaćanje nove kulture. Ovdje se može dogoditi da ta nova kultura dovede do odlaska nekih radnika koji se ne vide u takvoj novostvorenoj organizaciji, ali istodobno nova kultura može privući neku drugu vrstu radnika. Ovdje je iznimno važno povezati novu kulturu s organizacijskim uspjehom i na tome graditi daljnji razvoj. Ocijenite nove sustave i procese kako biste osigurali da prakse upravljanja ojačavaju nova ponašanja, način razmišljanja i načine rada koje je donijela promjena.

Ni u jednom od ovih koraka ne treba zanemariti glas djelatnika pri suprotstavljanju nekoj promjeni, jer njihovo protivljenje često nije samo posljedica straha od promjene, nego je i glas razuma o neprimjerenosti promjena.

Postoji još niz načina uvođenja promjena u organizaciju. No svaka organizacija mora naći svoj put u skladu s okolinom u kojoj djeluje, vodstvom, a posebice svojim djelatnicima te ciljevima i viziji koje je zadala. Ne postoji jednostavan put bez prepreka, ali ako se odlučite stvoriti poduzetnu školu, znajte da svojim djelatnicima morate osigurati veliku slobodu u radu i pratiti ih na tom putu kako bi im olakšali svladavanje svih prepreka. Što vam je put do cilja teži, to je radost zbog uspjeha veća.

Kad se dogodi promjena, škola će imati niz djelatnika koji su ujedno i poduzetnici. Oni žele stvarati promjene unutar organizacije u kojoj rade, ne žele otići i pokrenuti samostalan

posao (vanjsko ili klasično poduzetništvo), nego napredovati u svojem radnom okružju. Takvi djelatnici nazivaju se unutarnji poduzetnici. **Unutarnje poduzetništvo kao jedan od oblika poduzetničkog ponašanja ima potencijal stvoriti znatnu vrijednost za promatranu organizaciju** (Frank i dr., 2016).

Unutarnji poduzetnici, za razliku od poduzetnika, obično su aktivni na nižoj hijerarhijskoj razini i razvijaju inovativne ideje te su ih sposobni implementirati u korist organizacije (Kuhn, 2000). Navedeno odmah pokazuje **razlike i sličnosti u usporedbi s poduzetnicima: srž unutarnjeg poduzetništva identična je poduzetništvu, odnosno riječ je o usmjerenosti na uspješnu implementaciju novih ideja** (Frank & Mitterer, 2009). Wunderer i Bruch (2000) navode sljedeće zajedničke elemente unutarnjeg poduzetništva i poduzetništva: poboljšanje dodane vrijednosti organizacije inovacijama, percepcijom poduzetničkog aktera kao pokretača inovacija te zajedničke osobine ličnosti kao što su predanost i inicijativa.

Kada je, pak, o razlikama riječ, **valja naglasiti kako se unutarnji poduzetnici suočavaju s unutarnjim, a ne vanjskim okruženjem organizacije u svojim poduzetničkim aktivnostima** (Frank i dr., 2002). Unutarnjim poduzetnicima obično nedostaje formalna moć donošenja odluka i stoga su im potrebne posebne društvene kompetencije za prevladavanje izazova kao što je unutarnji otpor organizacije (Ebner i dr., 2008; Korunka i dr., 2009). **Sposobnost suradnje još je jedna osobina koja je vrlo važna za unutarnje poduzetnike kako bi formirali saveze unutar organizacije koji im omogućuju realizaciju ideja** (Morris & Jones, 1993). Daljnja razlika između promatranih aktera očituje se također u rizicima kojima su izloženi. Dok unutarnji poduzetnici riskiraju svoje karijere predstavljanjem ili implementacijom novih ideja, poduzetnici snose širok financijski rizik (Carrier, 1996; Frank i dr., 2016). Konačno, od jednake je važnosti pristup unutarnjeg poduzetništva koji se ne usredotočuje samo na osobu, tj. unutarnjeg ili korporativnog poduzetnika, nego i na organizacijska, strateška i okolišna obilježja koja povećavaju ili kočje sposobnost organizacije da iskoristi prilike, inovira i riskira (Frank & Mitterer, 2009; Zahra, 1991).

Stoga se postavlja glavno pitanje – **Kako organizacija može osposobiti svoje zaposlenike da razviju unutarnje poduzetničko ponašanje?** Zadovoljenje očekivanja pružanja

kvalitetnog obrazovanja, dok se istodobno bavi emocionalnim, fiziološkim i obiteljskim potrebama učenika, stvara konkurentna očekivanja koja mogu opteretiti sustav promatranih škola, njegovo vodstvo i resurse (Mann Jr., 2018). Ova suprotstavljena očekivanja zahtijevaju od škola pronalaženje načina i metoda kojima bi uspostavili sustave na svim razinama radi ispunjavanja tih zahtjeva. Mnogi od zahtjeva koje formalna tijela vlasti postavljaju pred škole postaju odgovornošću ravnatelja, koji imaju određenu kontrolu ili diskreciju nad svakodnevnim postupcima škole, ako ti postupci poboljšavaju postignuća učenika (Boon, van der Klink, & Janssen, 2013; Cunningham & Lischeron, 1991; Hoffmann, 2015; Yemini i dr., 2015). Diskrecija u radu omogućuje ravnateljima da djeluju prema prilikama unutar svojih školskih zajednica, koriste se resursima i promiču ideje i inicijative.

U tom kontekstu **ravnatelji mogu funkcionirati kao unutarnji poduzetnici**. Oni ne samo da se moraju pridržavati zahtjeva, politike i propisa vezanih za odgoj i obrazovanje, nego i preuzeti ključnu ulogu u "napredovanju inicijativa i promjena koje odražavaju njihove interese i odgovaraju na potrebe njihovih škola" (Yemini i dr., 2015: 528). Djelujući kao unutarnji poduzetnici, ravnatelji i drugi dionici u odgojno-obrazovnom okružju ne usmjeravaju nužno određenu školu prema pokretanju novog pothvata, međutim njihovi postupci mogu dovesti do promjena u politici, regulativi, praksama i strategiji. Kako bi se to ostvarilo, iznimno je važna organizacijska potpora kao kritični vid unutarnjeg poduzetništva. Obilježja organizacijske potpore uključuju potporu najvišeg rukovodstva, diskreciju u radu, nagrade i potporu, raspoloživost vremena i organizacijske granice (Antončić & Hisrich, 2001; Kuratko i dr., 2014). Navedeni elementi vitalne su sastavnice koje utječu na unutarnje poduzetništvo. Organizacijska potpora ključna je u svim područjima djelovanja u pogledu obuke, povjerenja i stila izvođenja svakodnevnih operacija, ali također u omogućavanju vođama da istraže i identificiraju prilike za inovaciju, novu strategiju ili novu praksu. Organizacijska podrška u obrazovnom kontekstu ne razlikuje se previše od one u poslovnom. Učitelji, pomoćnici ravnatelja, ravnatelji i administrativno osoblje trebaju podršku, obuku, nagrade, vrijeme za profesionalno učenje i diskreciju u radu (Yemini i dr., 2015).

4.2. Upravljanje projektima

Projekt se može definirati kao skupina aktivnosti kojima se ostvaruje neki cilj, koja ima jasno definirano vrijeme provedbe (početak i kraj) i koji zahtijeva određene resurse za ostvarenje ovih aktivnosti (Radujković, 2000; Krce Miočić i dr., 2016).

Fudurić i Drašković (2016) na temelju rada Omazić i Baljkaz (2005) donose neka **svojstva projekata**:

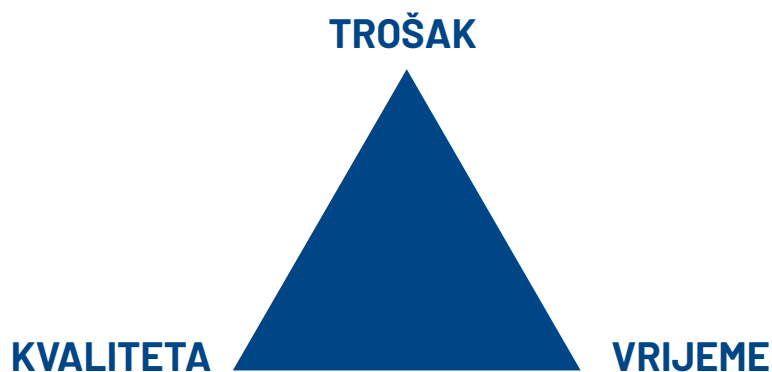
- **vremenska ograničenost**
- **jedinstvenost rezultata**
- **jednokratnost**
- **fokusiranost na jasno definiran cilj**
- **posjedovanje vlastita proračuna**
- **uključuje različite organizacijske resurse i potencijale**
- **odvija se prema unaprijed određenom rasporedu**
- **fokusiran je na kvalitetu izvedbe koja se temelji na sposobnostima članova projektnog tima.**

Upravo ova obilježja projekta definiraju njegovu različitost od redovitog poslovanja. Škola koja se odluči implementirati projektni rad mora biti svjesna kako projekt rješava neki specifičan cilj – to nije izvođenje nastave, ali može biti poboljšanje kvalitete nastavnog procesa. Projekt dakle mora biti različit od klasičnog svakodnevnog poslovanja. Svaka projektna aktivnost zahtijeva određena sredstva, odnosno mora se definirati koliko sredstava (financijskih, radnih sati, opreme i sl.) imamo na raspolaganju za ostvarivanje jedinstvenog cilja nekog projekta.

Jedno od temeljnih pitanja koje si trebamo postaviti kada se odlučujemo za projektni rad u školi jest definiranje koji specifičan cilj želimo ostvariti svojim projektom. No definiranje cilja projekta nije nimalo jednostavno. Upravo ovaj početni korak traži iznimnu kreativnost i sposobnost tvorca projektnih ideja da ih pretvore u stvarnost.

Kada se jednom osmisli, projektom je potrebno upravljati. **Upravljanje projektom** odnosno projektni menadžment definiran je u PMI vodiču kao znanje o upravljanju projektima (2011) odnosno „**primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi**“. Uspjeh projekta ovisi o sposobnosti kvalitetnog upravljanja trima ključnim aspektima – kvalitetom projekta, vremenom i troškovima, što je i prikazano na donjoj slici.

Slika 4. „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. 338.

Upravljanje projektima uključuje i odnose s nizom dionika koji izravno ili neizravno utječu na projektne aktivnosti. To je prije svega organizacija ili osoba koja financira projekt. Ako je projekt financiran npr. iz fondova EU-a, u njegovoj provedbi postoji niz pravila koja su utvrđena već pri samoj objavi poziva za prijavu projektnog prijedloga. Potom su tu korisnici projekta – ako je riječ o školskom projektu, to može biti škola kao organizacija, učenici, nastavnici, osnivač škole, zajednica u kojoj škola djeluje i sl. Kao iznimno važan dionik projekta nameće se voditelj projekta i članovi projektnog tima. O njihovim sposobnostima, znanjima i vještinama ovisit će uspješnost provedbe

projekta. Dionici projekta su i dobavljači koji svojom kvalitetom, točnošću i preciznošću mogu pridonijeti kvalitetnom ostvarivanju projekta. Kao jedan od dionika koji ne mora postojati, ali ako postoji, iznimno je važan i može pridonijeti projektnom uspjehu je Ured za upravljanje projektima koji daje potporu projektnom timu. Ako promatramo školu kao prostor projektnog djelovanja, malo je vjerojatno da će postojati Ured za upravljanje projektima, no najčešće se takav ured organizira na razini osnivača i podupire školu u ostvarivanju projektnih aktivnosti.

Jedno je od pitanja **zašto bi se škola usmjerila prema projektima?** Prije svega kako bi što je moguće bolje iskoristila svoje potencijale, prihvaćajući multidisciplinarni pristup i koristeći se različitim kompetencijama djelatnika škole i drugih osoba uključenih u projektne aktivnosti. Potom je tu samomotivacija djelatnika škole kojima je sudjelovanje u projektu nov izazov i posao im čini zanimljivijim, a time se povećava njihova motiviranost, predanost poslu i spremnost na prihvaćanje novih ideja, ali i promjena koje su nužnost u svakoj organizaciji koja raste. Projekt omogućuje da se unaprijede poslovni procesi, poboljša protok informacija, ostvare bolji rezultati i u konačnici sudjelovanje u projektima najčešće dovodi do razvoja pojedinca, ali i organizacije u cjelini.

Kreacija novog projekta ovisi o individualnim karakteristikama djelatnika škole te o svojstvima škole. Ipak, jednako tako na njega utječu i faktori prilika i prijetnji iz okružja. Kao jedan od alata za utvrđivanje mogućnosti za realizaciju novog projekta je izrada SWOT analize kojom se utvrđuju snage i slabosti škole za provedbu određenog projekta, te prilike i prijetnje iz vanjske okoline škole koje mogu pridonijeti projektu ili onemogućiti njegovo ostvarivanje. Postavlja se pitanje kako prikupiti potrebne podatke? U modernom okružju vodstvo škole ali i svaki od djelatnika treba prikupljati i razmjenjivati informacije o čimbenicima iz okoline odnosno mora *skenirati okolinu* kako bi prepoznali trendove i pripremili se za izazove i prilike koje im okolina donosi (Rupčić, 2018). Istodobno ravnatelj zajedno s timom za projekte mora kontinuirano raditi na prikupljanju podataka iz internih izvještaja i različitih izvora kako bi utvrdio sve slabosti i snage svoje ustanove. Pri izradi SWOT analize najvažnije je biti iskren. Ljudi su skloni uljepšati činjenice, posebno kada su emotivno vezani za organizaciju u kojoj rade. No uspješnost SWOT analize ovisi o

razini iskrenosti s kojom se izrađuje. Nijedan problem ne može se riješiti ako se ne prepoznaje kao problem, jednako kao što se ne može iskoristiti vlastita snaga ako ne postoji svijest da je posjedujemo.

Grafikon 1. Prikaz utjecaja na kreiranje novog projekta



Izvor: Obrada autora

Kada se prepozna cilj koji želimo ostvariti nekim projektom, počinjemo s osmišljavanjem projekta i njegovom realizacijom. Pritom ne treba zaboraviti da projektima ne smatramo samo one financirane sredstvima Europske unije, nacionalnim ili nekim drugim izvorima. Projekt je i aktivnost u kojoj se ostvaruje neki manji cilj škole, pa tako projekt može biti uređenje zidova učionice, uređenje dvorišta škole ili organiziranje mjesečnih izložbi učeničkih radova. Cilj projekta izražava se izjavom o projektnim ciljevima kojima će se izraziti njegov doseg/obuhvat, raspored i alokaciju resursa projekta. Iznimno je važno da se izjava o projektnim ciljevima napiše kratko i jasno, kako bi se mogla kvalitetno komunicirati i kako bi bila svima razumljiva i poticajna.

Za svaki projekt potrebno je osmisliti plan kako ga ostvariti. Potrebno je prije svega definirati tim koji će raditi na tom projektu i predvidjeti sve resurse potrebne za provedbu plana (materijalne, ljudske i financijske). Svaki član projektnog tima mora znati svoju ulogu, svoje zadatke i svoje odgovornosti. Posebno je važno izabrati kvalitetnog voditelja projekta/tima. On je taj koji nadgleda tim, sve radnje i resurse provedbe projekta, ako je potrebno korigira projektne aktivnosti, rješava probleme i konflikte, komunicira ostvarene rezultate projekta timu, ali i zainteresiranoj javnosti... Biti voditelj projekta je zahtjevan i često stresan posao, stoga je potrebno izabrati kvalitetnu osobu koja će taj posao moći obavljati. Važno je službeno imenovati voditelja projekta, napisati odluku u kojoj će se navesti njegove odgovornosti i ovlasti. Potrebno je izraditi i odluku kojom se imenuju članovi tima. Članovi tima su sve one osobe koje provode projektne aktivnosti. I u toj odluci trebaju biti navedene ovlasti i odgovornosti koju donosi pozicija člana tima.

Postojat će trenutci kada ćete imati iznimnu ideju, ali nećete imati dovoljno resursa za njezino provođenje, npr. izaći će poziv na sufinanciranje školskih sportskih dvorana, ali vi, nažalost, nemate traženih 15% sredstava kojima trebate sufinancirati projekt. U tom trenutku morat ćete potražiti pomoć (u ovom slučaju od osnivača) ili odustati od prijave na projekt.

Pri osmišljavanju projekta, ali i za njegovo provođenje potrebno je sve poslove projekta podijeliti u manje dijelove, tzv. radne pakete koji se dalje dijele u manje cjeline, tj. aktivnosti. Ovaj proces može se provesti na dva načina: (1) odozdo prema gore i (2) odozgo prema dolje.

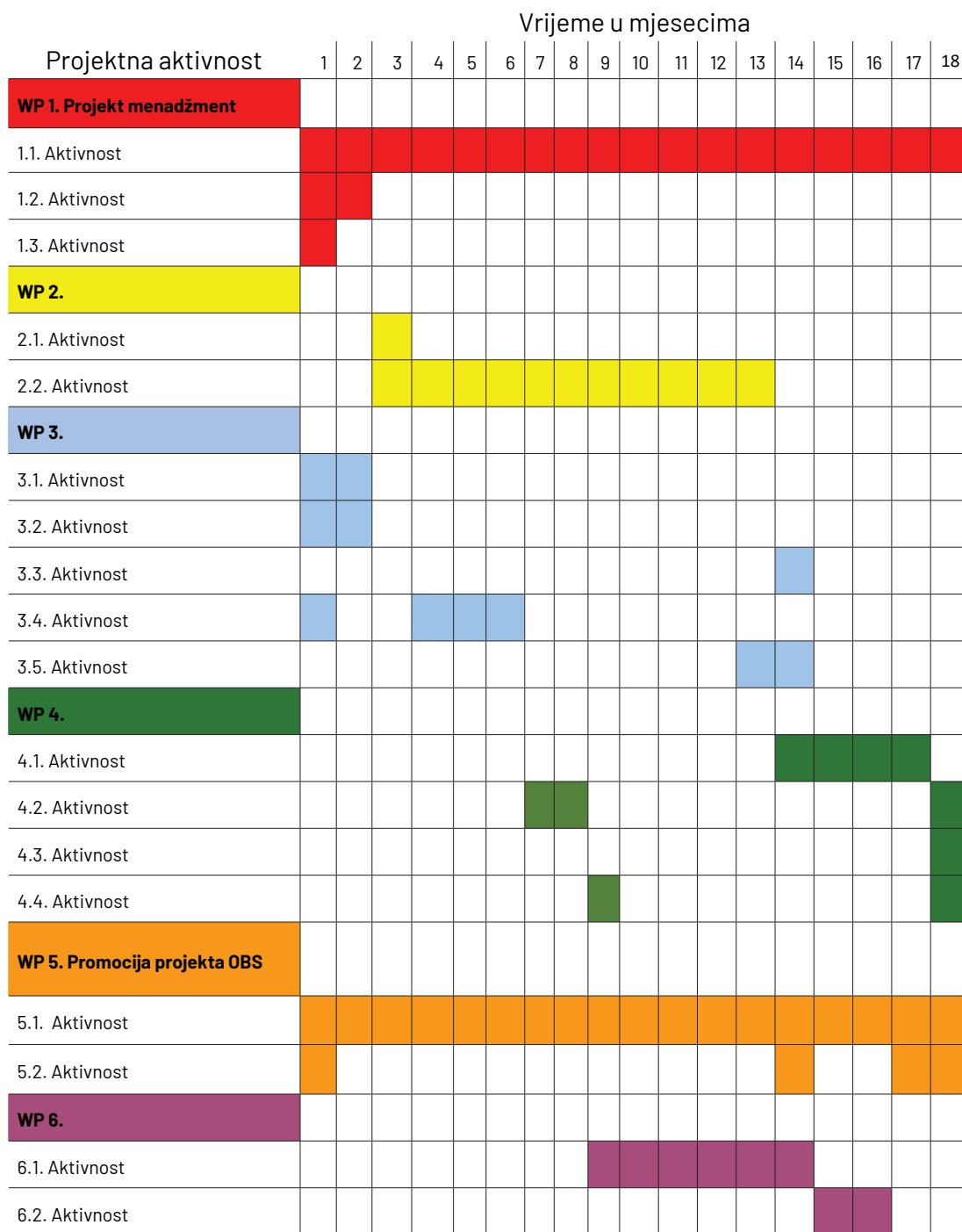
U prvom slučaju potrebno je popisati sve aktivnosti, grupirati ih u radne pakete koji čine projekt (npr. organiziranje mjesečnih izložbi: organizacija likovnih radionica, kupnja materijala za likovne radionice, nabava predavača za predavanja u sklopu likovnih radionica, odabir radova, nabava panoa, komunikacija sa zainteresiranim polaznicima,

vođenje društvenih medija, komunikacija s medijima. Od ovih aktivnosti potrebno je izdvojiti povezane koje se mogu spojiti u jedinstveni paket, npr. Komunikacijski paket u kojem će se objediniti sve komunikacije, i one prije, i one tijekom i nakon završetka izložbi koje planiramo organizirati).

U drugom slučaju počinje se od ukupnosti radova koji se dijele u radne pakete i zatim u pojedinačne aktivnosti (npr. projekt Izgradnja školske dvorane sastoji se od radnih paketa: izrade projektne dokumentacije i pribavljanja potrebnih dozvola, građevinskih radova, opremanja dvorane, komunikacije s okolinom. Izdvojimo jedan radni paket, npr. građevinski radovi, koji se sastoji od određenih aktivnosti, npr. objavljivanja postupka javne nabave za izvođenje građevinskih radova, odabira najboljeg ponuđača, izgradnje školske dvorane, izgradnje trafostanice za školsku dvoranu, ishodovanje uporabne dozvole).

Za svaku od aktivnosti, odnosno radnih paketa, treba definirati vrijeme provedbe, resurse koji su nam potrebni za njezino ostvarivanje. Potrebno je odrediti slijed aktivnosti kako bismo znali kakvo nas opterećenje očekuje u pojedinom razdoblju provedbe projekta. Kako bi se jasnije pokazao tijek, dobro je izraditi gantogram. Gantogram je oblik dijagrama u kojem se u odnos stavljaju projektne aktivnosti (elementi projekta) s vremenom njihove provedbe.

Grafikon 2. Primjer projektnog Gantograma



Izvor: Obrada autora

Uz tijek aktivnosti potrebno je napraviti i proračun projekta, kako bismo pratili tijek novca i planirali izdatke.

Tablica 2. Prikaz stavke budžeta

AKTIVNOST	RESURS	TROŠKOVI	IZVOR
1.1.	Bruto plaća projekt menadžera (33%)	18 mjeseci * 700 EUR = 12.600 EUR	Vlastita sredstva, plaća se isplaćuje svakog 10. u mjesecu

Izvor: Obrada autora

Ostvarenje svakog projekta podložno je riziku neuspjeha. Kako bi se umanjio taj rizik, poželjno je na početku projekta popisati sve potencijalne rizike i predvidjeti aktivnosti za umanjivanje njihovih učinaka. Kada se razmišlja o rizicima, potrebno je najprije definirati one vezane uz sam projekt, potom za organizaciju i u konačnici one koji prijete iz vanjskog okružja.

Provođenje projektnih aktivnosti složen je proces, razmišljajte o njemu dok raspisujete stavke projekta. Realno procijenite svoje mogućnosti i resurse, nemojte dodavati nepotrebne aktivnosti kako biste zadivili evaluatora projekta, koje će vam poslije biti teško/nemoguće provesti.

Svaka projektna aktivnost ima svoj rezultat koji je potrebno ostvariti. Rezultati projektnih aktivnosti moraju biti jasno definirani i mjerljivi. **Ciljevi koji se projektom ostvaruju moraju biti SMART - Specifični, Mjerljivi, orijentirani na obavljanje Aktivnosti, Realistični i vremenski ograničeni** (engl. *time*) (Haughey, 2014). S njima se prati ostvarivanje projektnih aktivnosti. Ostvarivanje projektnih aktivnosti potrebno je kontinuirano pratiti i periodično izvještavati o njihovom provođenju. Ako se uoči odstupanje projektnih aktivnosti od zadanog cilja, potrebno je utvrditi razloge koji su doveli do toga i osmisliti aktivnosti koje će pridonijeti ispravku tih odstupanja i uspješnosti provedbe projekta.

Nakon završetka projektnih aktivnosti potrebno je izraditi završno izvješće i, ako je potrebno, predati ga nadležnim institucijama (kontrolnom tijelu u EU projektima, nacionalnim ili regionalnim institucijama i sl.). Ništa manje nije važno izvijestiti zainteresiranu javnost o rezultatima postignutim provedbom projekta. Tako postizete vidljivost projektnih rezultata i pridonosite pozitivnom imidžu svoje organizacije.

Kada jednom projekt završi, djelatnici koji su sudjelovali u njemu mogu se osjetiti nepotrebnim ili nedovoljno iskorištenima zbog smanjenja obujma posla. Ravnatelj tada treba osmisliti aktivnosti kako bi pomogao članovima projektnog tima da se usmjere na nove zadatke.

Projektni rad je budućnost škole. Sve više organizacija sve svoje aktivnosti ostvaruje projektnim radom. Stoga, **ako škola želi kvalitetno upravljati nekim projektom, mora:**

1. **odabrati jedinstveni cilj koji je važan za vašu školu**
2. **što je moguće detaljnije specificirati poslove u sklopu projekta**
3. **vremenski strukturirati prepoznate poslove**
4. **definirati potrebne resurse (financijske, materijalne, ljudske) za ostvarivanje projektnih aktivnosti**
5. **definirati vrijeme i mjesto korištenja potrebnih resursa za ostvarivanje projektnog cilja**
6. **kvalitetno upravljati promjenama**
7. **upoznati sve zainteresirane s projektnim rezultatima i osigurati jasne kriterije za njihovo prihvaćanje.**

Nisu svi projekti uspješni, i najveće organizacije imaju neuspješne projekte. McCormack (2011) navodi podatak kako je 53% svih projekata neuspješno, dok je njih 31% prekinuto prije završetka. Samo 16% projekata je uspješno. Sjetite se ove statistike kada vam projekt ne uspije i nemojte odustati. Znajte da je i neuspjeh lekcija iz koje se može učiti. Društveni kapital je temelj uspjeha organizacije i projekata koji se u njoj

provode. On organizacijama omogućuje inovacije, poboljšanje, optimizaciju i stjecanje konkurentskih prednosti. Učenjem iz prošlih iskustava napredujemo, pogreške trebaju postati naučene lekcije kako bi organizacije mogle eliminirati ili izbjeći zamke neuspjeha i replicirati te poboljšati uspješne obrasce ponašanja u nadolazećim projektima (Nunes & Abreu, 2020).

4.3. Marketinške smjernice za škole

Neovisno o tome gdje se nalazile, koliko velike ili male bile, koliko zaposlenika ili učenika imale i sl., škole danas djeluju u iznimno dinamičnom i izazovnom okružju. Ti su izazovi vrlo često vezani uz privlačenje i upis novih učenika, no sve češće se spominju izazovi vezani i uz privlačenje različitih izvora financiranja, jačanje pozitivnog imidža u lokalnoj zajednici, rješavanje kriznih situacija i sl.

Nažalost, marketing u školama, posebice u osnovnim školama, nije pri vrhu prioriteta te se često zanemaruje. Jedan od razloga je zasigurno to što je osnovnoškolsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj „obvezno za svu djecu, u pravilu traje od šeste do petnaeste godine života, a za učenike s višestrukim teškoćama u razvoju najdulje do 21. godine života“ (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi). Stoga je upis u osnovne škole često uvjetovan samo mjestom stanovanja, a osnovne škole, posebice u manjim mjestima i gradovima, često i nemaju konkurenciju. Dakle, obično se smatra kako ne postoji ni potreba za marketinškim aktivnostima usmjerenim na privlačenje učenika jer na taj segment utječu neki drugi čimbenici.

Iako je samo privlačenje učenika, odnosno povećanje upisa učenika važan cilj koji se želi ostvariti određenim marketinškim aktivnostima, ne bi trebao biti i jedini. DiMartino i Butler Jessen (2018: 9) navode da postoji niz istraživanja koja pokazuju kako je **proces donošenja odluke roditelja o upisu djece u školu društveni proces koji oblikuju mreže društvenih odnosa**. Dakle, usmena predaja (tzv. *word of mouth*) jedan je od temeljnih

izvora informacija pri donošenju odluka. No to nije specifičnost samo u kontekstu odabira škola, nego i pri donošenju brojnih drugih odluka u pogledu različitih proizvoda i usluga. Važno je, dakle, komunicirati različite druge aspekte poslovanja škole, upoznati javnosti s radom škole, osnažiti odnos s djecom i/ili roditeljima, s lokalnom zajednicom, upoznati tržište s proizvodima koje proizvodi školska zadruga itd., odnosno na lokalnoj, regionalnoj i/ili nacionalnoj razini prepoznatljiva škola. U tom kontekstu postoje brojne aktivnosti koje mogu biti predmetom marketinške komunikacije u školama.

Iako škole imaju toliko toga što treba komunicirati, posebice onog dobrog, često svoj rad „podrazumijevaju“ te propuštaju upoznati različite dionike s brojnim aktivnostima, pothvatima i inovacijama koje provode u sklopu svojeg djelovanja. U školama najčešće nemazaposlenih stručnih osoba koje bi se bavile marketinškim aktivnostima škole pa se ti poslovi uglavnom prepuštaju ravnateljima ili entuzijastičnim i kreativnim nastavnicima, koji to odrađuju na volonterskoj osnovi i u slobodno vrijeme. Zbog svega navedenog škole propuštaju priliku za ostvarivanje osnovnih marketinških ciljeva koji su vezani uz poboljšanje imidža škole i izgradnju prepoznatljive marke škole. Imidž je ukupna slika o osnovnoj školi, a obuhvaća stajališta, mišljenja, iskustva, uvjerenja, predrasude te osjećaje koje o osnovnoj školi imaju određene ciljne skupine (Kesić, 2003). **Na temelju te stečene slike o školi vrednuje se njezin rad, poslovanje, zaposlenici itd.** Upravo zato cilj je ovog poglavlja upoznati sve zainteresirane u odgojno-obrazovnom sustavu kako svoje škole ili specifične proizvode/usluge mogu učiniti prepoznatljivima.

Iako postoje različite definicije marketinga, koje su se i mijenjale kroz vrijeme, pod pojmom **marketing** podrazumijeva se „**aktivnost, skup institucija i procesa stvaranja, komunikacije, isporuke i razmjene ponuda, koje imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini**“ (American Marketing Association, 2017). Marketing se jako često, posebice kod onih koji ništa ne znaju o njemu, poistovjeđuje s oglašavanjem ili promocijom, odnosno onim najvidljivijim dijelom, no on je mnogo širi od toga.

Kada se promatra kao proces, marketing se sastoji od nekoliko uzastopnih **faza koje obuhvaćaju različite marketinške aktivnosti** (Ozretić Došen & Previšić, 2004: 10):

- „analiziranje tržišnih prilika,
- istraživanje i izbor ciljnih tržišta,
- oblikovanje marketinške strategije,
- planiranje programa marketinga (oblikovanje marketinškog miksa),
- organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora.“

Kako bi bila prepoznata, škola mora analizirati svoje okruženje i istražiti tržišne prilike. Dakle, potrebno je istražiti koje želje i potrebe može zadovoljiti te kako to može ostvariti. Pritom treba napomenuti da svaka organizacija pa tako i škola može analizirati svoje vanjsko i unutarnje okruženje. Na vanjsko može vrlo malo ili ne može nikako utjecati, ali na unutarnje okruženje može utjecati i mijenjati ga.

Zatim, kao što je već spomenuto, ovisno o tome što je identificirano kao predmet razmjene, kao i što je definirani cilj koji se želi postići, istražuje se, analizira i odabire ciljano tržište. Tržište se može podijeliti na različite načine i prema različitim kriterijima. Kada je riječ o komunikacijskim ciljevima koji se žele postići, također se može razlikovati ovisno o ciljnim skupinama kojima se škole obraćaju. Kada se promatra kontekst škola, tada se može utvrditi kako **postoji iznimno mnogo važnih dionika s kojima škole komuniciraju kako bi ostvarile svoje ciljeve, a to su Ministarstvo, državne i lokalne uprave te samouprave, agencije u obrazovnom sektoru, školski odbor, individualni donatori, poduzeća i institucionalni donatori, neprofitne organizacije, mediji i šira javnost, zaposlenici i organizacije zaposlenika te učenici i njihovi roditelji** (Alfirević i dr., 2016). Riječ je o vrlo raznolikim skupinama, koje imaju zasebne potrebe i želje. Cilj je marketinga, stoga, prepoznati te različite želje i potrebe te odgovoriti na njih. No to ne znači da se može komunicirati sa svim navedenim dionicima istodobno. Potrebno

je segmentirati tržište prema relevantnim kriterijima, odabrati najrelevantnije tržište i na njemu se pozicionirati. Na primjeru škola to može izgledati na sljedeći način: ako škola odluči upoznati lokalno stanovništvo s proizvodima koje proizvodi u sklopu školske zadruge, kao što su prirodni sirupi i čajevi, postavlja se pitanje tko bi mogao biti zainteresiran za takve proizvode? Prvi kriterij za segmentaciju može biti geografski – najprije će se usmjeriti na lokalno tržište te će pokušati neposredno okružje škole upoznati sa svojim proizvodima (općinu ili grad). Nadalje, drugi kriterij može biti sociodemografski – razina obrazovanja pa će komunicirati s visokoobrazovanim stanovnicima, jer će se komunicirati blagodat takvih prirodnih napitaka uz stručnu terminologiju. Jednako tako, jedan od kriterija može biti stil života (psihografska segmentacija) – trenutno postoji izražen trend konzumacije organske i zdrave hrane, stoga bi upravo prehrambeni proizvodi koje proizvodi učenička zadruga mogli zadovoljiti takve potrebe. Ili se pak škola može koristiti bihevioralnom segmentacijom i tržište segmentirati prema, na primjer, traženju koristi te tako ciljati na potencijalne potrošače koji traže specifične ljekovite čajeve za određene zdravstvene poteškoće. Alfirević i dr. (2013) navode da neprofitne organizacije najčešće koriste demografski i geodemografski, psihografski i životni stil te ponašanje kao kriterij za segmentaciju dionika. Pri odabiru ciljanog tržišta, važno je poštovati kriterij zasebnosti, mjerljivosti, dostupnosti, profitabilnosti i operativnosti ciljanog segmenta (Vranešević i dr., 2021).

Pri oblikovanju marketinške strategije važno je imati definiranu viziju i misiju ustanove, kao i ciljeve koji se žele postići. Poželjno je također da svi uključeni u rad škole budu upoznati s navedenim. Važno je pritom **definirati održivu konkurentsku prednost.** Kao što svaki pojedinac ima osobine, znanja ili vještine u kojima je dobar ili čak najbolji, tako i škola ima određena obilježja koja je razlikuju od drugih. Škola, stoga, treba prepoznati obilježja po kojima je posebna (ili najbolja) te na temelju njih pristupiti pozicioniranju.

Porter je predložio **tri generičke konkurentske strategije** kao načine po kojima se poduzeće može suprotstaviti konkurentima na tržištu (prema Renko, 2009: 276), a to su:

- „**vodstvo u niskim troškovima (ili strategija niskih troškova),**
- **diferencijacija proizvoda (ili strategija diferencijacije),**
- **strategija fokusiranja (ili strategija fokusirane segmentacije)“.**

Prva **strategija vodstva u troškovima** teško je primjenjiva za kontekst škola jer **podrazumijeva kontrolu troškova u svim segmentima lanca vrijednosti, te se među ostalim, temelji na učinkovitoj ekonomiji obujma** (Renko, 2009). Ovom se strategijom proizvodi ili usluge nude po najnižim cijenama u odnosu na druge konkurente. Tako se zapravo snižuje i kvaliteta proizvoda, ali su kupci to spremni prihvatiti. Uzmemo li za primjer proizvodnju određenih proizvoda u školskim zadrugama, škole najčešće nemaju uvjete za masovnu proizvodnju takvih proizvoda čime bi se smanjio trošak proizvodnje, nego su to najčešće manje serije proizvoda, proizvedenih kao ručni rad. Jednako tako, kada se govori o kvaliteti proizvoda i usluga, škole zasigurno ne žele da se s njima ni na koji način povezuje percepcija loše kvalitete jer se samim time narušava i imidž škole.

Strategija diferencijacije podrazumijeva **prepoznavanje jednog ili više obilježja prema kojima su škola ili zadruga posebne i prema kojima se razlikuju od konkurencije.**

„Konkurentska prednost ove strategije zasniva se na elementima imidža i reputacije ili resursa poduzeća ili nekog izdvojenog aspekta proizvoda koji se može istaknuti u odnosu na konkurente“ (Renko, 2009: 279). Zbog jedinstvenosti i ekskluzivnosti, ova strategija podrazumijeva više cijene, ali i veću kvalitetu proizvoda. S obzirom na to da je riječ o specifičnim, a često i jedinstvenim proizvodima, koji gotovo pa nemaju pravih supstituta, kupci su spremni prihvatiti višu cijenu jer ga ne mogu naći drugdje. Dobar primjer ovakvog proizvoda je sirup od borovih iglica koji proizvodi učenička zadruga Cervac (Osnovna škola Nikole Tesle, Gračac). Ovo je zasigurno proizvod koji ima specifično ciljano tržište, s obzirom na to da je riječ o visokokvalitetnom proizvodu, koji nastaje od prirodnih materijala i koji se izrađuje ručno. Stoga se za njega može zaračunati i viša

cijena jer nije proizvod koji se može naći na polici u svakoj trgovini.

Treća Porterova generička strategija, **strategija fokusiranja**, podrazumijeva **odabir segmenta tržišta i definira svoju strategiju točno za taj segment tržišta**. Kriteriji za odabir segmenta mogu biti različiti, kako je već spomenuto. U kontekstu škole, to može biti odabir upravo lokalnog tržišta, koje geografski obuhvaća jednu ili više općina. No jednako tako može biti definiran po bilo kojem drugom kriteriju. Važno je da odabrani ciljani segment bude drukčiji od drugih, u suprotnome odabrana strategija teško da će biti uspješna.

Nakon što škola oblikuje svoju marketinšku strategiju potrebno je definirati elemente marketinškog miksa. Kao što je već navedeno, marketing se često poistovjećuje s promocijom, odnosno još uže s – oglašavanjem, no to je samo jedan od elemenata marketinškog miksa. **U marketinški miks se, uz promociju, ubrajaju još proizvod, cijena i distribucija.**

Ozretić Došen i Previšić (2004) navode kako se **prema tradicionalnom pristupu poduzeća, organizacije i/ili institucije na tržištu pojavljuju s trima temeljnim grupama predmeta marketinške razmjene, a to su materijalni (opipljivi) proizvodi, usluge i ideje**. No ti autori navode kako suvremeni pristup, uz navedena tri, obuhvaća još i **iskustva, događaje, osobe, mjesta, imovinu, organizacije i informacije**. Kada je riječ o školama, rijetko kada je to samo jedno od navedenog, češće su predmet marketinške razmjene sve navedene grupe ili barem većina njih. Upravo to čini provođenje marketinških aktivnosti iznimno složenim. Iako je osnovna zadaća osnovnih škola odgoj i obrazovanje, ako su škole poduzetnički usmjerene i imaju organizirane zadruge, predmetom razmjene mogu postati, na primjer, i proizvodi koje izrađuju. Jednako tako, često se žele komunicirati upravo ideje poput zaštite prirode, borbe protiv nasilja itd., kao i stručnost nastavnog osoblja. Tako se svaka od navedenih grupa može staviti u kontekst osnovnoškolskog obrazovanja.

Kada se definira što će biti „proizvod“, kao temelj svih marketinških aktivnosti, pristupa se određivanju cijene. Radi se također o vrlo važnom elementu jer se treba naslanjati na prethodno definirane korake, posebice na ciljano tržište koje se određuje. Cijena je vrlo često i odraz kvalitete u percepciji potrošača, stoga u kontekstu škole treba pomno, u skladu s definiranom marketinškom strategijom odrediti cijene proizvoda. Ovdje se ponovno kao vrlo dobar primjer nameću proizvodi učeničkih zadruga. Budući da je riječ o ograničenim količinama, visoke kvalitete sastojaka, ručne izrade i sl., potrebno je definirati odgovarajuću cijenu. Jednako tako ne treba zaboraviti pitanja – komu su ti proizvodi namijenjeni te je li ciljano tržište spremno platiti tu cijenu? S druge strane treba paziti i da cijena ne bude preniska, što se također zna dogoditi kada je riječ o školama. Prema tome, metode određivanja cijena mogu se temeljiti na troškovima, vrijednosti koje imaju za potrošače i cijenama konkurencije (Alfirević i dr., 2013), a svaki od njih podrazumijeva i različite pristupe.

Nadalje, slijedi **distribucija, odnosno prodaja proizvoda.** Prema Vranešević i dr. (2021: 298) prodaja „ima primarnu zadaću isporučiti novostvorene vrijednosti kupcima i krajnjim potrošačima“. Prodaja se može obavljati samostalno i/ili s pomoću posrednika. Ako se opet vratimo učeničkim zadrugama i proizvodima koje proizvode, najčešće je riječ o osobnoj prodaji na sajmovima ili u školi, izravno od proizvođača do kupca. Iako ovdje treba spomenuti da određene učeničke zadruge svoje proizvode plasiraju i putem posrednika, kao što su turističke zajednice, primjerice specifični suveniri koje prodaju u turističke svrhe. Osim toga, važno je spomenuti da razvojem i sve intenzivnijom upotrebom informacijsko-komunikacijskih tehnologija u prodaji su sve više zastupljene i online trgovine.

Zadnji element marketinškog miksa koji će se obraditi u sklopu ovog poglavlja je promocija. **Promocija proizvoda ili usluga provodi se prije prodaje jer čini skup svih marketinških komunikacija.** U promotivni miks ubrajaju se oglašavanje, direktni

marketing, interaktivni marketing, unaprjeđenje prodaje, odnosi s javnošću i osobna prodaja (Vranešević i dr., 2021). Prema Kesić (2003: 74) neki od komunikacijskih ciljeva koji organizacija može htjeti ostvariti su „poticanje i stvaranje potrebe za kategorijom proizvoda, kreiranje upoznatosti s markom, pojačanje ili stvaranje stava, utjecaj na stvaranje namjere kupnje specifične marke te utjecaj na kupnju“. Stvaranje marke proizvoda jedan je od važnih komunikacijskih ciljeva. **Marka je „izdvojeno ime i/ili simbol (kao logo, trgovačka marka ili dizajn pakovanja) kojim se nastoji identificirati proizvode i usluge i diferencirati ih od konkurentskih“** (Kesić, 2003: 116). Pritom ime i logo marke čine njezine najvažnije sastavnice. U kontekstu škola, teško je mijenjati ime škole, ali ono može biti dobra podloga za stvaranje dojmljive priče. Ako je pak riječ o proizvodima učeničke zadruge, treba obratiti pozornost na to da nazivi proizvoda budu primjereni ciljanim tržištima kojima su namijenjeni. Naziv ili ime marke čine kombinacije slova ili riječi, dok je logotip slikovni element marke. Logo može imati različite oblike, ali važno je napomenuti da logotip ne treba sadržavati sve informacije o školi ili nekom specifičnom proizvodu. Uz te dvije sastavnice marke, treba još istaknuti i boju, simbole, topografiju, slogan i sl. (Kesić, 2003). Slogan može biti posebice zanimljiv i koristan u kontekstu škola, jer ako je privlačan, angažira i učenike u komunikacijskom procesu. Prepoznatljive marke pridonose lakšoj diferencijaciji proizvoda ili usluge (ili škole) na tržištu, a mogu osnažiti lojalnost korisnika i smanjiti troškove za promociju. Lojalni korisnici su skloniji preporučiti proizvod ili uslugu, pa se tako zapravo pridonosi učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva.

U marketinškoj komunikaciji, nakon što se definira ciljano tržište, potrebno je kreirati poruku u skladu s definiranim ciljem te odabrati jedan ili više medija putem kojih će se poruka poslati i komunicirati. Određivanje proračuna marketinške komunikacije važna je stavka, jer utječe na izbor medija, učestalost objavljivanja poruka itd. Slijedi vrednovanje promotivnih aktivnosti i planiranje budućih na temelju postignutih rezultata.

Nasamom kraju marketinškog procesa je **organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora**. Ovo je koristan korak jer otkriva jesu li i koliko provedene marketinške aktivnosti bile uspješne i učinkovite te može dati smjernice ravnateljima i drugim uključenima za definiranje budućih koraka. Kako bi se utvrdili rezultati marketinške komunikacije, potrebno je svakako analizirati brojeve (upisi ili prodaja), ali jednako tako i posjećenost mrežne stranice, praćenje i aktivnost na društvenim medijima, posjećenost događanja i sl. Još jedna metoda je i provođenje istraživanja kako bi se došlo do primarnih podataka, npr. anketna istraživanja.

Marketing je područje koje obuhvaća mnogo složenih aktivnosti i teško ih je predstaviti na samo nekoliko stranica, ali cilj je ovog poglavlja dati smjernice za kreiranje marketinških aktivnosti škola, kako bi postale prepoznate i ostvarile neke druge zacrtane ciljeve.

5. RAZVIJANJE EKONOMSKE I FINACIJSKE PISMENOSTI

U ovom poglavlju daje se pregled primjera dobre prakse iz norveškog i hrvatskog obrazovnog sustava. Primjeri prikazani u prvom dijelu poglavlja o norveškim modelima podučavanja temeljeni su na vrijednom radu dviju istaknutih norveških organizacija: Econa (za program *Joy of Finance*) i *Junior Achievement Norway - Ungt Entreprenørskap* (za programe *Mini-company* i *Innovation Camp*), koje su za potrebe izrade ovog priručnika ustupile svoje znanje i materijale. Drugi dio ovog poglavlja prikazuje primjere dobre prakse iz Upravne škole Zagreb te je posvećen temi podučavanja učenika iz područja poduzetništva i upravljanja osobnim financijama, koje provodi profesorica ekonomske skupine predmeta Andrea Peleh sa svojim učenicima.

5.1. Norveški modeli podučavanja

Solene Feron, Vinco Innovation AS

U ovom poglavlju bit će riječ o inovativnim modelima podučavanja za financijsku pismenost i poduzetničko obrazovanje u norveškim školama te će se predstaviti tri dinamična i učinkovita modela podučavanja koji su uspješno primijenjeni u norveškom sustavu/prostoru.

Primjer 1. Økonomiglede - Joy of Finance

U nastojanju da studente osposobi i pruži im temeljne financijske vještine i znanje, norveška udruga za stručnjake i osobe koje su diplomirale u području poslovanja i ekonomije, Econa, stvorila je transformacijski program podučavanja nazvan Økonomiglede, što znači „Radost financija“ (engl. *Joy of finance*). Cilj ove inovativne inicijative bio je omogućiti mladim pojedincima da raspolažu alatima za upravljanje

svojim osobnim financijama i ostvare svoje ambicije putem učinkovitog financijskog upravljanja. Zahvaljujući velikim naporima udruge Econa i njezinih članova, program Økonomiglede obuhvatio je 520 razreda diljem Norveške te je od njega imalo koristi ukupno 12 500 učenika srednjih škola.

Društveno-ekonomski izazovi norveškog društva

Godine 2016. Norveška se suočavala s nekoliko društveno-ekonomskih izazova koji su zahtijevali pozornost i djelovanje. Jedan od najvećih problema bilo je naglo povećanje potrošačkog duga, pri čemu su mlade odrasle osobe bile nerazmjerno pogođene. Shodno tome, rasli su i problemi s plaćanjem, posebno među mladima. Istraživanja su pokazala da se navike u osobnim financijama često prenose s naraštaja na naraštaj, otežavajući tako prekid ciklusa financijskih poteškoća.

Osim toga, istraživanja su pokazala da postoji trend u kojem djeca iz obitelji s niskim prihodima imaju veću vjerojatnost ostanka u istom prihodovnom razredu kada odrastu. S obzirom na nedostatak obrazovanja o osobnim financijama u školama, rasla je potreba da se mladim ljudima pruži znanje kako bi donosili informirane financijske odluke i olakšali sve veće breme financijskog stresa.

S obzirom na ove zabrinjavajuće izazove, udruga Econa razmotrila je svoju sposobnost utjecaja na promjenu u društvu. Rješenje je osmišljeno u obliku programa Økonomiglede čiji je cilj bio učenicima pružiti financijsku pismenost i potaknuti njihov interes za ekonomiju. Primarni cilj programa bio je omogućiti mladima da dožive radost učinkovitog upravljanja vlastitim financijama, čime bi stekli samopouzdanje za ostvarivanje svojih snova i ambicija. Kako bi osigurali da program bude uspješan, članovi udruge Econa volontirali su kao instruktori, posjećivali su škole u parovima i dijelili stručno znanje o osobnim financijama s učenicima nižih razreda srednje škole.

Programski materijali

Program je osmišljen da traje između 75 i 90 minuta te je podijeljen u četiri glavna dijela:

Prikupljanje novca

Predavanje počinje upoznavanjem s dvoje mladih ljudi, Sarom i Teom, koji učenike prate tijekom programa. Oni im predstavljaju primamljivu ideju putovanja u London, pripremajući ih za uzbudljivo iskustvo učenja.

Prvi dio, „Prikupljanje novca“, usredotočen je na dva ključna načina stjecanja sredstava – dobivanje i zarađivanje. Učenici otkrivaju prednosti zarađivanja vlastitog novca, čime se ističe važnost aktivnog uključivanja u oblikovanje osobne financijske budućnosti. Zadatak potiče učenike da podijele iskustva s radom, proširujući njihovo razumijevanje različitih poslova prikladnih za njihovu dobnu skupinu. Sadržaj materijala educira ih i o norveškim zakonima koji se odnose na osobe mlađe od 18 godina koje se žele zaposliti, čime se usađuje osjećaj financijske odgovornosti od rane dobi.

Upravljanje novcem

Prelazeći na dio o upravljanju novcem, učenicima se predstavlja koncept PPP (Pregled, Prioriteti, Plan). Ova kratica naglašava tri ključna elementa važna za osobne financije, potičući učenike da razumiju vlastitu financijsku situaciju, daju prioritet vlastitim potrebama i željama, te razvijaju učinkovite financijske planove. Prezentacija objašnjava ključnu razliku između debitnih i kreditnih kartica radi educiranja učenika o odgovornom korištenju kreditnih kartica. Ističe se učinak složenih kamata i predstavljaju dugoročne posljedice duga na kreditnoj kartici, a posebno se ističe važnost bivanja opreznim i financijski razboritim. Raznim aktivnostima učenici stječu praktično iskustvo u stvaranju pregleda računa i proračuna te razvijaju vještine upravljanja financijama.

Slučaj Sare i Tea - financijski savjetnici za njihovo putovanje u London

Budući da je predavanje bilo uglavnom teorijsko, važno je uključiti učenike u praktičnu aktivnost kako bi primijenili stečeno znanje. Ova aktivnost pruža im i priliku da vježbaju i razmišljaju o svojim vještinama rješavanja problema. Nadalje, aktivnost potiče dijeljenje i suradnju među učenicima jer će raditi u grupama kako bi pomogli Sari i Teu u planiranju njihova putovanja u London.

Pregled slučaja - Sara i Teo, učenici osnovne škole, imaju priliku posjetiti Teovu sestru u Londonu. Učenici imaju zadatak biti Sarini i Teovi financijski savjetnici i pomoći im u planiranju njihova putovanja.

- Uvjeti putovanja - na prvoj su stranici prezentacije predstavljeni uvjeti putovanja, uključujući vrijeme boravka, smještaj i druge relevantne pojedinosti.
- Troškovi putovanja - na drugoj stranici učenici mogu vidjeti stavke rashoda povezane s putovanjem u London, koje su Sara i Teo već istražili.
- Sarin plan za prikupljanje novca - učenici će proučiti Sarin plan za prikupljanje novca za putovanje.

Zadatak za učenike:

- Teov početni proračun - Teovi roditelji dat će mu 1500 kr, što će biti njegov početni proračun za ovo putovanje.
- Pregled Teove potrošnje - učenici trebaju izračunati koliko novca Teo može sačuvati na temelju njegovih mjesečnih troškova.
- Određivanje prioriteta kod troškova - pomoći će Teu i Sari da odrede prioritete kada je riječ o troškovima te da utvrde koje su stavke najvažnije za njihovo putovanje.
- Razrada plana - popunjavanje Teova proračuna svim potrebnim podacima kako bi i splanirao i proveo putovanje.

Smjernice za učenike – instruktor pruža informacije i prazne predloške kojima će se učenici koristiti tijekom aktivnosti.

Rasprava – nakon što učenici u grupama razrade proračun, instruktor će održati raspravu kako bi razgovarali o rješenjima svake grupe. Rasprava se ne temelji na točnim i netočnim rješenjima, nego na tome o čemu su učenici razmišljali, koje su odluke donijeli te ih se za kraj potiče na razmišljanje o vlastitim odlukama.

- Teovi prihodi – instruktor započinje s razgovorom o Teovim mogućnostima zapošljavanja kako bi zaradio novac za putovanje.
- Mjesečni troškovi – instruktor s učenicima pregledava Teove mjesečne troškove te ih pita jesu li uspjeli pronaći troškove koji se mogu smanjiti ili potpuno ukloniti. Učenici raspravljaju o mogućim rješenjima i razmatraju kako Teo može uštedjeti novac u tri mjeseca koja prethode putovanju.
- Troškovi putovanja – instruktor raspravlja o fiksnim troškovima putovanja kao što su let, prijevoz, hrana i piće. Učenike se potiče da pokažu kojim su od navedenih troškova dali prednost te koje su stavke bile važne pri njihovu planiranju. Instruktor ih također potiče da razmisle imaju li na kraju tog planiranja viška ili manjka novca u proračunu te ih navodi da zajedno raspravljaju o navedenom pitanju.

Sažetak

Na kraju predavanja instruktori će sažeti važnost PPP-a (Pregled, Prioriteti, Plan) i njegov utjecaj u svakodnevnom životu. Kako bi potaknuli učenike na razmišljanje, instruktori od njih traže da podijele svoja mišljenja o materijalu, promičući tako dijalog i kritičko razmišljanje. Sažimanjem glavnih točaka i kratkim kvizom o značenju PPP-a, učenici nakon predavanja dobivaju nove uvide u financije i više cijene važnost vođenja osobnih financija. Dodjeljuje im se certifikat o završenom osposobljavanju, čime se učenicima odaje priznanje zbog predanosti financijskom obrazovanju i dodaje vrijednost njihovim budućim životopisima.

Primjer 2. Junior Achievement Norway: Mini-company i Innovation Camp

Organizacija *Junior Achievement Norway* pokušava pripremiti mlade umove na izazove i mogućnosti stvarnoga svijeta i stoga je simbol poduzetničkog obrazovanja i osposobljavanja. S ciljem premošćivanja jaza između škola i radnog vijeka, organizacija *Junior Achievement* postala je jednim od glavnih aktera norveškog obrazovnog prostora.

Program Mini-Company

Jedan od glavnih programa organizacije *Junior Achievement Norway* je program *Mini-Company* koji učenike nižih razreda srednje škole potiče na stvaranje vlastitih poslovnih projekata. Tijekom akademske godine, učenici zajedno nadgledaju rad malog poduzeća i tako dobivaju uvid u iskustva i dužnosti u stvarnom svijetu. Radeći u grupama, uče o složenosti suradnje – važne vještine u današnjem povezanom svijetu.

U ovom praktično orijentiranom programu, učenike se stavlja u središte vlastitog obrazovanja: sami sebi postavljaju ciljeve, odlučuju o tome kako će ih ostvariti i putem procjenjuju kako im to uspijeva. Učenici također sami odabiru koliko će truda uložiti u projekt izvan škole kako bi u njemu i uspjeli. Učitelji i poslovni partneri usmjeravaju ih kroz postupak koji se sastoji od 5 faza:

- Pokretanje ili lansiranje: Učenici počinju s kreativnim vježbama i aktivnostima izgradnje timova kako bi postavili temelje za svoje putovanje iz grupe u tvrtku. Ova faza uključuje raspravu o očekivanjima i prepoznavanje lokalnih potreba i problema koje bi njihovo malo poduzeće moglo riješiti. Nadahnuće stječu proučavajući pouzeća i razmatrajući uzbudljive ciljeve održivog razvoja.
- Razrada ideje: Učenici sudjeluju u raspravama kako bi se odlučili za vlastitu poslovnu ideju. Razmatraju koje bi proizvode i usluge mogli pružati kako bi zadovoljili potrebe i riješili probleme unutar svoje zajednice. Provođenjem ispitivanja tržišta procjenjuju potencijalnu publiku i samu izvedivost plana.

- Osnivanje: Učenici za vrijeme ove faze rade na brendiranju vlastitog malog poduzeća. Smišljaju zanimljive nazive i logotipe koji će predstavljati identitet njihove tvrtke. Ključna je raspodjela uloga i odgovornosti jer se tako jamči da svatko ima važnu ulogu u ovom pothvatu. Umrežavanje postaje presudno jer u radu traže podršku i usmjeravanje kako bi ostvarili ciljeve. Učenici surađuju u stvaranju sveobuhvatnog poslovnog plana u kojem navode pojedinosti o tome kako će upravljati prihodima i raspodijeliti višak ako ga bude.
- Djelatnosti: Ova se faza odnosi na osnovne djelatnosti njihovih malih poduzeća. Učenici počinju razvijati svoje proizvode i usluge, izrađuju prototipove kako bi ih testirali. Ulažu vrijeme i trud u promidžbeni sadržaj, razvijajući strategije kako bi doprli do ciljanih klijenata. Osim toga, istražuju financijske aspekte, utvrđuju troškove i cijene svojih proizvoda i usluga.
- Likvidacija: Na kraju ove avanture s malim poduzećima, učenici analiziraju svoja iskustva i nova saznanja stečena tijekom postupka. Procjenjuju kako su primijenili svoje znanje i školske predmete kod poslovanja malog poduzeća. U skupinama vrednuju svoje izvedbe, utvrđuju područja u kojima je potrebno poboljšanje te slave svoja postignuća. Nadalje, osvrću se na vještine i znanja koje su putem razvili, poput timskog rada, inovacije i rješavanja problema.

Osim što učenicima usađuje poduzetničke vještine, program Mini-Company gradi osjećaj odgovornosti te jača otpornost. Vodeći ih kroz različite faze osnivanja i vođenja vlastitog poduzeća, *Junior Achievement Norway* mladima pruža praktično znanje i iskustvo koje im je potrebno kako bi napredovali u dinamičnom i kompetitivnom svijetu.

Innovation Camp

Innovation Camp je jedinstveno vježbalište koje se održava od jedan do tri dana te je osmišljeno da osnaži učenike i poboljša njihove vještine kreativnog razmišljanja. Tijekom ovog programa, organizacija ili poduzeće („klijent“) učenicima predstavlja određen problem te se od njih očekuje da surađuju u skupinama kako bi pronašli inovativna rješenja za određeni problem tijekom ograničenog razdoblja. Kroz proces učitelji i volonteri poduzetnici djeluju kao mentori te pružaju smjernice i potiču uzajamnu potporu. Na temelju određenih kriterija, žiri potom glasa za najbolji poslovni plan.

Početna faza:

Početna faza započinje tako da se učenici podijele u skupine i odredi se vrijeme u kojem se međusobno upoznaju. Tijekom ove faze, učenike se podsjeća na važna pravila koja potiču dobru suradnju, uključujući zadržavanje pozitivnog mišljenja, aktivno slušanje stajališta svih u skupini, iznošenje vlastitog mišljenja i usredotočenost na pronalaženje rješenja. Prije započinjanja s radom, učenici moraju kreirati sporazum o suradnji u kojem se navode ključni aspekti.

Faza razumijevanja:

Prva je faza usredotočena na razumijevanje problema klijenta, stoga je vrlo važno da se učenike ne požuruje. Poželjno je da svaki učenik najprije sam za sebe pročita zadatak, a potom ga jedan učenik čita naglas cijeloj skupini. Sljedeće što trebaju učiniti jest odgovoriti na pitanje „Što klijentu treba pomoći?“ Najprije zasebno razmišljaju o problemu, a zatim dijele svoja mišljenja sa skupinom. Morat će razmisliti o važnosti problema, ciljanoj skupini i razlozima nastanka problema. Ako se slože oko zajedničkog razumijevanja problema, mogu prijeći na sljedeću fazu. Ako ne postignu sporazum, mogu o tome razgovarati s učiteljem.

Idejna faza:

U drugoj fazi učenici moraju prikupiti što više ideja kako bi riješili problem. Ne traži se da pronađu jedno rješenje, nego da istraže niz kreativnih i nekonvencionalnih ideja. Na početku učenici rade individualno, zapisujući sve svoje ideje, a potom ih podijele s grupom. Potiče se otvoren pristup, bez osuđivanja ili odbacivanja ideja. Učenicima se također pruža mogućnost razgovora s prisutnim stručnjacima te od njih mogu tražiti smjernice, pojašnjenja i stručni uvid. Osim toga, učenici mogu provjeriti podatke i skupiti relevantne informacije koristeći se izvorima s interneta. Sve svoje ideje skupit će u banku ideja. Cilj je skupiti od 10 do 20 ideja, a one najzbudljivije odabrat će i prijeći u sljedeću fazu.

Faza odabira:

U fazi odabira, učenici trebaju dati prednost kvaliteti, a ne kvantiteti. Sada je potrebno kritički vrednovati ideje iz banke ideja. Za početak, svaki član skupine odabire 2 ili 3 ideje koje su mu najdraže. Nakon toga svaki će član predstaviti skupini odabrane ideje te će zajedno odlučiti koje od navedenih ideja žele uključiti u dijagram rješenja. U ovom bi trenutku skupina trebala imati od 5 do 10 ideja koje će vrednovati i postaviti na dijagram, uzimajući u obzir razinu inovativnosti na jednoj osi i izvedivost na drugoj osi dijagrama. Pri procjenjivanju ideja, učenici trebaju razmotriti i mogući učinak na održivost uzimajući u obzir 3 sastavnice: društvenu, ekološku i gospodarsku održivost. Na kraju ove faze, skupina treba postići dogovor o jednoj ideji. Ako među učenicima dođe do neslaganja, odluku mogu donijeti glasanjem.

Razvojna faza:

Ova je faza namijenjena razvijanju odabrane ideje u sveobuhvatno rješenje. Sada učenici svojem rješenju moraju nadjenuti ime i pružiti jasan opis svrhe rješenja te kako ono pridonosi rješavanju problema. Potrebno je definirati ciljanu skupinu te iznijeti detaljan plan provedbe rješenja nakon čega učenici trebaju ispuniti obrazac prijedloga. Kako bi

žiriju predstavili svoje rješenje, učenici mogu izraditi scenarij, digitalnu prezentaciju, prototip ili neki drugi oblik vizualnog pomagala.

Faza izlaganja:

Posljednji je korak priprema uvjerljive prezentacije koja učinkovito prikazuje njihovo rješenje. Bilo bi dobro da je uvježbaju kako bi radili kao tim i pokazali suradnju, kreativnost i učinkovitu komunikaciju. Učenicima se savjetuje da u prezentaciju uključe elemente poput humora ili zabave kako bi zainteresirali žiri. K tomu, učitelji ih mogu dodatno savjetovati o kreiranju dobro strukturirane prezentacije. Predlaže se da učenici započnu tako da jasno opišu problem i potrebe koje iz njega proizlaze. Zatim iznose svoja rješenja, objašnjavajući kako ona pomažu kad je riječ o spomenutim potrebama. Također je važno da učenici jasno naglase tko će imati koristi od njihovih rješenja te istaknu njihovu vrijednost. Koncept vrijednosti nadilazi financijsku dobit, stoga studenti mogu istražiti različite dimenzije vrijednosti i procijeniti kako njihova rješenja zadovoljavaju te potrebe.

5.2. Ekonomski i financijski pismen učenik u Hrvatskoj

Andrea Peleh, Upravna škola Zagreb

Upravna škola Zagreb provodi srednjoškolski odgoj i obrazovanje u području podsektora poslovna administracija, i to kroz tri zanimanja: upravni referent, poslovni tajnik i administrator. Školu polazi malo više od 500 učenika raspoređenih u 22 razredna odjela.

Kao što je poznato, posljednjih nekoliko godina posebna se pozornost posvećuje modernizaciji sustava strukovnog odgoja i obrazovanja. Trenutačni programi strukovnih škola uglavnom ne prate razvoj trendova i tehnologija u struci te nisu odraz potreba tržišta rada i gospodarstva kao ni prioriternih područja Europske unije. Konkretno, zanimanja upravnog referenta i poslovnog tajnika posljednji su put promijenjena 2004. Ovdje se pokušava reći da se tijekom obrazovanja učenika za spomenuta zanimanja nedovoljno pozornosti posvećuje razvoju poduzetničkih vještina kao onih od iznimne važnosti za osobni i profesionalni razvoj građana Europske unije. Ako se promotre planovi i programi, razvidno je da područje upravljanja osobnim financijama uopće nije zastupljeno, a stjecanje znanja i vještina iz područja poduzetništva jest, ali vrlo malo. Može se zaključiti kako je obrazovanje učenika iz dvaju spomenutih područja – poduzetništvo i upravljanje osobnim financijama, prepušteno entuzijazmu i inicijativi samih nastavnika, a u nastavku su prikazane neke od aktivnosti koje se provode u tu svrhu.

Obrazovanje za poduzetništvo

Poticanje razvoja poduzetništva jedan je od načina smanjenja nezaposlenosti i osiguranja boljih socioekonomskih uvjeta života pojedinca neke zemlje. U strategijama Europske unije ističe se važnost obrazovanja za bavljenje poduzetništvom. Kada je riječ o razlozima bavljenja poduzetništvom, postoji razlika između visokorazvijenih i niskorazvijenih zemalja. U visokorazvijenim zemljama populacija se odlučuje na bavljenje poduzetništvom jer je uočila dobru poslovnu priliku ili svoj hobi želi pretvoriti u posao.

Dok je u niskorazvijenim zemljama gubitak posla i nemogućnost pronalaska novog razlog zašto se pojedinci odlučuju baviti poduzetništvom. I dalje je među učenicima prisutno negativno stajalište prema poduzetništvu. Nerijetko se poduzetnike vidi kao negativne primjere u društvu. Stoga se tijekom nastave vezane uz poduzetništvo nastoji istaknuti važnost razvoja poduzetništva za pojedinu zemlju i promijeniti negativan odnos prema pojedincu koji se njime bavi.

Nastavni predmet Osnove poduzetništva i menadžmenta podučava se u nastavi za zanimanje poslovni tajnik u 3. i 4. razredu. Cilj predmeta je razvijanje poduzetničkog promišljanja i djelovanja razumijevanjem temeljnih pojmova u poduzetništvu, ekonomiji i menadžmentu, uočavanje osnovnih zakonitosti poslovnog procesa, analiza poduzetništva u malim i velikim gospodarskim subjektima i opisivanje vođenja poduzetničkog pothvata. Radi osuvremenjivanja nastave i prilagodbe novim naraštajima, spomenuti plan i program iz 2004. potrebno je obogatiti aktualnim nastavnim metodama i pomagalicama.

Debata u nastavi Osnova poduzetništva i menadžmenta

U nastavi se koristi World Schools format debate. Riječ je o formatu u kojem sa svake strane sudjeluje od tri do pet članova. Najčešće se razred dijeli u četiri skupine po pet učenika, tri su govornika i dvije moguće zamjene. Nakon podjele u skupine, određuju se članovi koji će debatirati. Strana koja brani određenu tezu zove se propozicija, a strana koja negira tezu zove se opozicija. Vrijeme držanja govora pojedinih članova prilagođuje se nastavnom satu u trajanju od 45 minuta, umjesto standardnom formatu u trajanju od 60 minuta, tako da govori umjesto osam minuta traju po pet i završni govori svake ekipe u trajanju od četiri minute. Kod učenika poseban interes i angažman pobuđuju teme kao što su „Žene su bolji poslodavci od muškaraca“, „Muškarci su uspješniji poduzetnici od žena“ i sl.

U operativnom planu i programu za provođenje debate predviđeno je pet nastavnih

sati. Uzmemo li, na primjer, u obzir da se nastava Osnova poduzetništva i menadžmenta održava svaki tjedan u blok-satu, prvi je blok predviđen za predstavljanje teze učenicima, podjelu učenika u skupine prema slučajnom odabiru (bomboni istih boja, sličice, brojenje i sl.) i rad na osmišljavanju govora. Drugi blok predviđen je za debatiranje. Dok je peti sat predviđen za vrednovanje rada. Više o formatima debata moguće je pronaći na stranicama Hrvatskog debatnog društva (<https://hdd.hr/>).

Slika 5. Debata u nastavi Osnova poduzetništva i menadžmenta



Izvor: Arhiva škole Upravne škole Zagreb

Korištenjem debate u nastavi postižu se višestruki ciljevi. Radeći na argumentima svojeg tima, učenici produbljuju znanja iz područja poduzetništva, ali i gospodarstva u cjelini. Poboľšavaju svoje prezentacijske i komunikacijske vještine, povećavaju sposobnosti kritičkog mišljenja te su tolerantniji prema osobama koje imaju oprečno stajalište.

TikTok u nastavi Osnova poduzetništva i menadžmenta

Tijekom nastavne godine 2022./2023. u sklopu predmeta Osnova poduzetništva i menadžmenta učenice trećeg razreda u programu za zvanje poslovnog tajnika vodile su profil na TikToku @put.prema.uspjehu (<https://www.tiktok.com/@put.prema.uspjehu>) sa sadržajima iz područja poduzetništva. TikTok je odabran jer su učenice procijenile kako je ova društvena mreža u danom trenutku bila najpopularnija među srednjoškolskom populacijom. Učenice su jednom tjedno snimale videouratke i objavljivale. Teme koje su obrađene tijekom vođenja profila pratile su nastavne sadržaje. Tako se na profilu mogu pronaći savjeti za uspješnog poduzetnika, sadržaji vezani uz inovativnost ili pak poticanje poduzetništva mladih. Prije objave učenice su slale predmetnoj nastavnici sadržaj kako bi se ocijenila njegova primjerenost i prihvatljivost.

Rad na tekstu – analiza slučaja

Zadatkom koji će ovdje biti predstavljen nastojalo se pridonijeti stjecanju znanja iz područja poduzetništva, ali i čitalačkoj kulturi učenika, jer je posljednjih godina u Hrvatskoj zabilježen pad interesa za čitanje. Nastavna jedinica „Karakteristike malog poduzeća“ obrađivala se grupnim radom koji je obuhvaćao analizu slučaja i prezentaciju uradaka. Učenici su bili podijeljeni u skupine od 5 članova. Svaka je skupina koristeći se novinskim člankom vezanim uz jednog malog hrvatskog poduzetnika trebala prepoznati osnovne karakteristike malog poduzeća te ih prezentirati ostalim kolegama u razredu. Tako se kod učenika razvijalo kritičko razmišljanje, timski duh, komunikacijske i prezentacijske vještine. Pozitivni primjeri mladih i uspješnih poduzetnika trebali su pridonijeti promjeni negativnog stajališta učenika o poduzetnicima i poduzetništvu u Hrvatskoj te učenike motivirati za potencijalno bavljenje poduzetništvom u budućnosti. Nakon provedene aktivnosti učenici su rezimirali kako je za uspjeh u poduzetništvu potrebno uložiti mnogo vlastitog truda i rada, uza sve druge resurse, i kako uspjeh ne dolazi preko noći.

Upravljanje osobnim financijama

Upravljanje osobnim financijama kao oblik dodatne nastave provodi se u Upravnoj školi Zagreb od školske godine 2022./2023. Aktivnost je namijenjena učenicima trećih i četvrtih razreda smjera poslovni tajnik i upravni referent. U školskoj godini 2022./2023. dodatnu nastavu polazilo je 10 učenica iz obaju navedenih smjerova. Nositeljica aktivnosti je nastavnica ekonomske skupine predmeta Andrea Peleh. Za provedbu aktivnosti nisu potrebna financijska sredstva.

Ciljevi aktivnosti

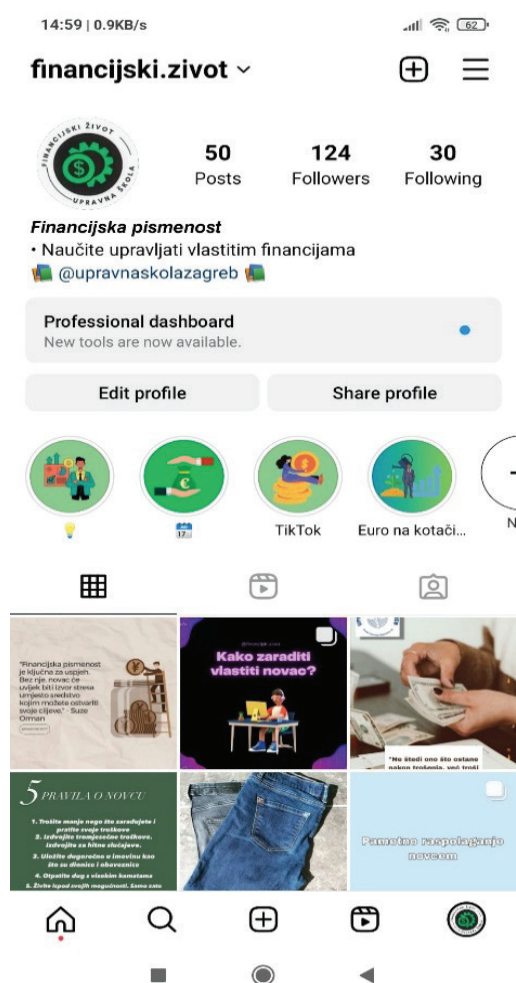
Budući da je u nastavnim predmetima tematika upravljanja osobnim financijama nedovoljno ili nije uopće zastupljena, cilj je da se dodatnom nastavom učenike osposobi za upravljanje vlastitim financijama. Teži se razvoju etičnog odnosa prema novcu kod učenika. Učenicima se omogućuje stjecanje znanja i vještina za postavljanje financijskih ciljeva i izradu financijskog plana. Nastoji ih se osposobiti za kreiranje vlastitog financijskog proračuna i uspješno upravljanje svojim primanjima i izdacima. Usto, učenike se obrazuje za odgovorno i racionalno promišljanje i zaključivanje o zaduživanju. Tako razvijaju osjećaj za važnost štednje što je iznimno potrebno u svijetu u kojem je izrazito naglašen konzumerizam. Kako bismo imali financijski odgovorno društvo, najprije moramo financijski obrazovati i odgojiti svakog pojedinca.

Način realizacije

Dodatna nastava odražava se jednom tjedno. Svaki tjedan učenici organiziraju sastanak s nastavnicom putem aplikacije Teams i pritom dogovore plan aktivnosti i raspodjelu zadataka za nadolazeći tjedan. U hrvatskom školstvu nastavnici i učenici nerijetko se susreću s problemom prostornih uvjeta za provođenje dodatne nastave i izvannastavnih aktivnosti. Tom problemu doskočilo se organiziranjem online sastanka jednom tjedno u sklopu kojeg bi se napravio osvrt na prethodni tjedan i plan za idući. Nakon podjele

zadataka i određivanja teme, učenici samostalno ili u skupini istražuju sadržaje iz područja financijske pismenosti uz mentorstvo nastavnika. Putem društvene mreže Instagram objavljuju edukativne i zanimljive materijale namijenjene učenicima, ali i svima onima koji žele steći dodatna znanja i vještine te tako poboljšati upravljanje vlastitim financijama. Sadržaj Instagram profila Financijski život moguće je pronaći na sljedećoj poveznici <https://www.instagram.com/financijski.zivot/>.

Slika 6. Instagram profil Financijski život



Izvor: Instagram profil Financijski život, <https://www.instagram.com/>, 5. 9. 2023.

Realizirane aktivnosti kroz školsku godinu 2022./2023.

Tijekom prve godine provođenja aktivnosti realizirano je nekoliko važnih projekata. U prvom polugodištu posebna se pozornost posvetila edukaciji učenika o promjeni službene valute u Republici Hrvatskoj. Učenici su posjetili putujuću izložbu Euro na kotačima koja se u Zagrebu održavala 11. i 12. studenog 2022. Izložba je bila edukativnog karaktera vezana uz prelazak s hrvatske kune na euro. Znanja prikupljena na izložbi podijelili su na svojoj Instagram stranici i panoima u prostorijama škole.

U prosincu 2022. učenice su sudjelovale na radionici o financijskoj pismenosti - BUDI FIN. Program provode doc. dr. sc. Andrea Lučić i doc. dr. sc. Dajana Barbić s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu uz pokroviteljstvo Raiffeisen mirovinskih fondova. Kroz edukaciju u trajanju od tri školska sata osvijestile su koliko je štednja danas važna i nužna. Također, upotpunile su svoje opće znanje o financijama. Na primjer, čule su ponešto više o vrstama transakcijskih računa, dopuštenom prekoračenju (minusu), načinima plaćanja, inflaciji i affluenzi, impulzivnoj kupnji, stvaranju osobnog proračuna i financijskog plana, kamatnoj stopi te ponešto o revolving kreditnoj kartici. Ovo novo iskustvo ponajviše im se svidjelo zbog novostečenog znanja, a itekako će im trebati u budućnosti, te zbog same edukacije koja ih je u tako kratkom roku potaknula na štednju i stvaranje vlastitog financijskog plana. Vesele se budućim edukacijama na kojima će saznati nešto više o mirovinskim fondovima, razlici između debitnih i kreditnih kartica te bankovnim kreditima. Za kraj zapamtite: "Ne natječite se sa "susjedima" - bankrotirat ćete kao i oni!"

U prvom tromjesečju 2023. učenici su dogovorili posjet studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i provedbu projekta FINtelligent kojemu je cilj financijsko opismenjavanje mladih. Studenti su održali tri radionice na temu „Osnovna ekonomska načela“, „Porezi i porezni sustav Republike Hrvatske“ te „Bankarstvo i bankarski sustav“. Uz poučna, zanimljiva i dinamična predavanja naši učenici proširili su svoje znanje o osnovnim pojmovima iz financija i ekonomije.

Od 20. do 26. ožujka 2023. učenici dodatne nastave obilježili su Svjetski i Europski tjedan novca. Učenice su osmislile i održale edukativne radionice pod naslovom "Financijski nauk više nije bauk" u nekoliko razreda škole. Edukacija je uključivala planiranje osobnog budžeta, prezentaciju s edukativnim sadržajima o financijskoj pismenosti, prikaz edukativnog videa vezanog uz planiranje osobnih financija te kviz. Učenice su upoznale ostale učenike s Instagram stranicom „Financijski život“ koju vode u sklopu dodatne nastave. Na završnom događaju održanom 24. ožujka predstavljeni su rezultati istraživanja koje je tijekom veljače i ožujka provedeno u školi. Naime, učenici su izradili online anonimno istraživanje o financijskoj pismenosti. Osim rezultata istraživanja održan je završni kviz učenika pobjednika razrednih kvizova.

Učenici su tijekom nastavne godine snimali kratke videouratke u kojima su intervjuirali nastavnike i učenike škole na temu upravljanja osobnim financijama. Upravo su snimljeni videouradci bili najzanimljiviji pratiteljima profila, ali i učenicima koji su ih osmišljavali i realizirali.

Ovo je samo nekoliko aktivnosti koje su se provele i koje će se nastaviti provoditi u nadolazećim godinama, uz obvezno nadopunjavanje novima. Primjer su kako društvene mreže, koje su danas glavno sredstvo komunikacije među mladima i koje su često na meti kritika, mogu biti iskorištene u edukativne svrhe i promociju za život važnih znanja.

6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Brojni su dokazi koji podupiru tezu o uvjetovanosti konkurentnosti gospodarstva određenih krajeva razinom njihova poduzetničkog razvoja. Navedeno je posebno primjenjivo za ruralna i deprivirana područja koja se posljednjih desetljeća suočavaju s izazovima prouzročenima posvemašnjom globalizacijom. Kako bi navedeni izazovi koji ostavljaju dugotrajne negativne posljedice na socioekonomski razvoj ruralnih područja bili umanjeni (ili, poželjno, u potpunosti izbjegnuti), osmišljena su brojna rješenja. Jedno od najučinkovitijih odnosi se na sustavno i dugotrajno njegovanje poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja počevši od malih nogu, dakle od najnižih razina sustava odgoja i obrazovanja. Kao vrijedan doprinos tim naporima nastao je i ovaj Priručnik namijenjen ponajprije onima koji poduzetničke vještine trebaju iznjedrili u budućim nositeljima poduzetničke aktivnosti, a riječ je o nastavnicima, ravnateljima, ali i ostalima uključenima u sustav odgoja i obrazovanja koji promiču razvoj kreativnosti i poduzetničkog razmišljanja u svom okružju. Ovim Priručnikom ne namjerava se jednostavno ispraviti dugogodišnje pogrešne prakse koje su dovele do činjenice da su poduzetničke kompetencije nedovoljno integrirane u nastavnim planovima i programima. Međutim, svakako je i to pokazatelj da su temeljite strukturne promjene ipak moguće, a s njima i približavanje sustava obrazovanja potrebama tržišta rada i promjenjivog shvaćanja koncepta karijere u budućnosti.

Ipak, pri svemu tome treba imati na umu da se poduzetnici koji žive u ruralnim područjima suočavaju sa specifičnim izazovima kakvi nisu učestali u gradskim područjima. Njihovi uzroci ponajprije leže u geografskim determinantama ruralnih područja odnosno u udaljenosti i nepristupačnosti naseljima, u kojima žive rijetko naseljene i izolirane seoske zajednice, specifičnog društvenog i gospodarskog sastava. Međutim, navedeni izazovi istodobno mogu biti i neiskorišteni potencijali koji se očituju u dostupnim osnovnim resursima te usko povezanoj zajednici kojoj se razvojem temeljenom na inovacijama otvara niz mogućnosti za stvaranje dodane vrijednosti.

Kako bi se odgovorilo na izazove s kojima su suočeni stanovnici ruralnih područja i oslobodilo njihov skriveni poduzetnički potencijal, potrebno je ulagati u ljude. Odnosno, prvi korak jest osposobiti motivirane nastavnike čija je važnost i uloga u poduzetničkom obrazovanju nemjerljiva. Iako djeluju u sve zahtjevnijoj okolini složenog školskog sustava, od njih se ne očekuje da *ex cathedra* prenose teorijska znanja učenicima, nego da također svojim primjerom svjedoče profesionalne poduzetničke odlike poput kreativnosti, inovativnosti, težnje za postignućem i uspjehom itd. Stoga se ovim Priručnikom nastavnicima pokušava dočarati izmijenjena percepcija pojma poduzetništva u današnjem društvu, koja se prema učenicima može prenijeti sinkroniziranim ostvarenjem uz različite međupredmetne teme koje učvršćuju koheziju odgoja i obrazovanja, kao što su: ekonomska i financijska pismenost, osobni i društveni razvoj, građanski odgoj i obrazovanje, uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija, sigurnost i zaštita okoliša itd. O načinima implementacije navedenih međupredmetnih tema najbolje svjedoče primjeri dobre prakse preuzeti ne isključivo iz domaće okoline, nego i na međunarodnoj razini, a prikazani u ovom Priručniku.

Međutim, treba imati na umu kako su nastavnici, iako među najvažnijima, ipak samo jedan od dionika kompleksnog školskog sustava. Nastavnici, stoga, moraju biti dijelom poduzetnih škola, sa svim njihovim karakterističnim obilježjima i strukturnom organizacijom. Iako je očito kako ne postoji univerzalni recept koji je potrebno preslikati kako bi se „izgradila“ poduzetna škola, Priručnikom se upućuje na to da se poduzetnička kultura u određenim školama njeguje ponajprije kroz opredijeljenost za poduzetništvo na svim hijerarhijskim razinama. Odnosno, svi akteri trebali bi prihvatiti ulogu poduzetnika, a navedeno će biti umnogome lakše ako upravo oni prepoznaju karakteristične poduzetničke „aktivnosti“ kao one koje svakodnevno odrađuju: organiziranje i upravljanje poslovima te ljudima ilustrirano u upravljanju razrednom zajednicom, donošenje teških i kompleksnih odluka u djeliću sekunde te preuzimanje rizika i odgovornosti koje se očituje pri komunikaciji s roditeljima i skrbnicima, osmišljavanje ideja i njihovo provođenje u vidu različitih učeničkih projekata itd. Upravo u Priručniku opisane učeničke zadruge

predstavljaju kompleksan i zanimljiv projekt u kojem sudjeluju učenici i njihovi nastavnici. Na primjeru ovih aktivnosti nastavnici osvještavaju svoje učenike o mogućnosti doprinosa osobnom, društvenom i nacionalnom blagostanju, što je još jedan od pokazatelja uloge odgojno-obrazovnog sustava u stvaranju promjena.

Dakle, ovim se priručnikom ukratko sažimaju važne teme vezane za razvoj poduzetničkih aktivnosti u školama te upućuje na mogućnosti i resurse iz okruženja, koje mogu biti podloga za razvoj poduzetničkih pothvata u školama. Upravo okruženje u kojima se škole nalaze treba posebno naglasiti jer se ne radi o izoliranim sustavima, što je posebno istaknuto pri sljedećim preporukama:

- izbor metoda i oblika rada koji naglašavaju integrirani pristup učenju i nastavi pri čemu se pojedinačni nastavni sadržaji organiziraju u šire teme i tematske cjeline, promatrane iz perspektive različitih disciplina i nastavnih predmeta (primjerice, korištenje metoda *brainstorminga* i umnih mapa kako bi se učenike uključilo te povezal njihova iskustva s temom i sadržajem koji se obrađuje);
- jačanje poduzetničkog kapaciteta škole kao institucije suradnjom s istraživačkim institucijama i gospodarstvenicima u ostvarivanju potrebnih promjena. Navedeno je moguće ostvariti, primjerice, promoviranjem uspješnih poduzetničkih pothvata radi jačanja društvenog prihvaćanja poduzetničkog djelovanja;
- primjena načela doživljajne pedagogije i iskustvenog učenja uvelike pomaže učenicima u razumijevanju poduzetništva te jačanju povezanosti osobnih i svakodnevnih iskustava sa svijetom rada i nastavkom obrazovanja;
- primjena aktivnih metoda i oblika rada u nastavi te povezivanje nastavnih sadržaja više predmeta s pomoću projektnog rada i problemskog učenja;
- širenje ponude izvannastavnih aktivnosti za učenike, te posebice uključivanje većeg broja učenika u rad školske zadruge i druge aktivnosti koje mogu imati potencijal poduzetničkog načina mišljenja i djelovanja;

- stvaranje poticajnog nastavnog i školskog ozračja s afirmacijom modela suradničkog učenja;
- jačanje profesionalne suradnje nastavnika putem školskih projekata i aktivnosti;
- međupredmetno povezivanje, korelacija nastavnih predmeta te suradnja nastavnika pridonose kvalitetnijem usvajanju nastavnog sadržaja, ne samo međupredmetne teme Poduzetništvo nego i ostalih nastavnih predmeta;
- razvoj prepoznatljivog modela odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u skladu s razvojnim unutarškolskim potencijalima.

Naposlijetku, može se zaključiti kako se u odgojno-obrazovnom sustavu već provode brojne poduzetnička aktivnosti. No, potrebno je dodatno poticati razvoj unutarnjeg poduzetništva kod ravnatelja i nastavnika, ali isto tako osvijestiti sve dionike zašto je važno razvijati poduzetnička znanja i vještine kod onih najmanjih.

7. LITERATURA

Aggarwal, S., Pahuja, A., Sharma, R. (2019). Samridhii: A Case of Integrated Social Entrepreneurship in Bihar. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 19(1), 22–36. Dostupno na: <https://www.inderscience.com/offer.php?id=101193>

Akinbami, C. A. O., Olawoye, J. E., Adesina, A., Nelson, V. (2019). Exploring potential climate-related entrepreneurship opportunities and challenges for rural Nigerian women. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1–28. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0141-3>

Alegre, I., Kislenco, S., Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized chaos: mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248–264. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>

Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Školska knjiga i Institut za inovacije, Zagreb.

Alfirević, N., Podrug, Ž., Ban, I., Gutović, T. (2016). Menadžerske aktivnosti i procesi u školi. U: Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N., Najev Čačija, Lj. (2016). *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama*. Sveučilište u Zadru, Zadar.

American Marketing Association (2017). Definition of Marketing. Dostupno na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Amesheva, I., Clark, A., Payne, J. (2019). Financing for Youth Entrepreneurship in Sustainable Development: The Role of Young Entrepreneurs in Sustainable the SDGs. U: J. Walker, A. Pekmezovic, G. Walker (Ur.), *Sustainable Development Goals* (pp. 253–273). Wiley. Dostupno na: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119541851.ch14>

Anderson, A. R. (2000). Paradox in the periphery: An entrepreneurial reconstruction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(2), 91–109. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/089856200283027>

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)

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), 447–342. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Audretsch, D. B., Keilbach, M. (2005). Entrepreneurship capital and regional growth. *The Annals of Regional Science*, 39(3), 457–469. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s00168-005-0246-9>

Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., Link, A. N. (2015), Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(4), 703–712. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9663-z>

Babić, I., Šitum, S. (2014). Menadžerska znanja voditelja učeničkih zadruga. *Putokazi*. 1, 47–56.

Backström-Widjeskog, B. (2010). Teacher's thought on entrepreneurship education. U: K., Skogen, J. Sjøvoll, (ur.), *Creativity and Innovation – Preconditions for Entrepreneurial Education* (107–120). Trondheim: Tapir Academic Press.

Bacq, S., Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5–6), 373–403. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191 - 215.

Bandura, A. (1991). Self-efficacy, impact of self-beliefs on adolescent life path. U: R. M. Lerner, A. C. Petersen, J. Brooks-Gunn (ur.), *Encyclopedia of Adolescence*, Vol. 2. (995 - 1000). New York: Garland.

Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/2488028>

Bennett, R. (2006). Business lecturers' perceptions of the nature of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(3), 165-188. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13552550610667440>

Bezinović, P. (1988). *Percepcija osobne kompetentnosti kao dimenzija samopoimanja*. Neobjavljena doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. Cambridge: MIT Program on Neighborhood and Regional Change. Cambridge. Mass.

Boddy, D., Buchanan, D. (1992). *Take the Lead: Interpersonal Skills for Project Managers*. Prentice-Hall International, UK Ltd, Hemel Hempstead.

Boon, J., van der Klink, M., Janssen, J. (2013). Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector. *International Journal of Training and Development*, 17(3), 210-220. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12010>

Bosma, N., Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor 2009 - executive report*. Global Entrepreneurship Monitor. Dostupno na: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=47108>

Bosworth, G. (2008). Entrepreneurial in-migrants and economic development in rural England. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(3), 355-69. Dostupno na: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.019132>

Bosworth, G. (2012). Characterising rural businesses – tales from the paperman. *Journal of Rural Studies*, 28(4), 499-506. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.07.002>

Brockhaus, R. H. (1987). Entrepreneurial folklore. *Journal of Small Business Management*, 6(2), 1-6. Dostupno na: <https://www.proquest.com/openview/6702de17a6dea536c2488b0309f774b8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>

Brown, D. L., Schafft, K. A. (2011.) *Rural people & communities in the 21st century: resilience & transformation*. Cambridge: Polity Press

Bryat, C., Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00043-9)

Bučar, M. (ur.). (2008). *Školska učenička zadruga u razvoju djece i mladeži: Priručnik za nastavnike osnovnih i srednjih škola*. Zagreb: Hrvatska udruga učeničkog zadrugarstva.

Bull, I., Thomas H., Willard, G. (1995). *Entrepreneurship: perspectives on theory building*. Oxford: Pergamon

Bunjački, L. (2011). Kultura rada s pogreškama. U: S. Božin, S. Milović, A. Pašalić, B. Schröder (ur). *Svatko uči na svoj način - priručnik* (str., 25-29). Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

Burcar, Ž. (2013). *Školski menadžment i liderstvo: uloga ravnatelja u hrvatskom školstvu*. Split: Redak.

Caird, S. (1990). What does it mean to be enterprising? *British Journal of Management*, 1(3), 137 - 145. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00002.x>

Caird, S. (1991). Self assessment of participants on enterprise training courses. *Journal of Education and Work*, 4(3), 63 - 80. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1080/0269000910040305>

Caird, S. (1993). What do psychological test suggest about entrepreneurs? *Journal of Managerial Psychology*, 8(6), 11-20. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/02683949310047428>

Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small business: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/104225879602100101>

Chambers, R., Conway, G. R. (1992). *Sustainable Rural Livelihoods: Practical Concepts for the 21st Century*. IDS Discussion Paper 296. Dostupno na: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/775>

Chell, E., Athayde, R. (2009). *The identification and measurement of innovative characteristics of young people. Development of youth innovative skill measurement tool*. London: NESTA.

Copus, A., Skuras, D., Tsegenidi, K. (2008). Innovation and peripherality: An empirical comparative study of SMEs in six European Union member countries. *Economic Geography*, 84(1), 51-82. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2008.tb00391.x>

Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-30. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943200398030>

Culliney, M. (2014). Going nowhere? Rural youth labour market opportunities and obstacles. *Journal of Poverty and Social Justice*, 22(1), 45-47. Dostupno na: <https://doi.org/10.1332/175982714X13910760153721>

Cunningham, J. B., Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/J-Cunningham-3/publication/270820230_Defining_Entrepreneurship/links/587e57c708aed3826af45ded/Defining-Entrepreneurship.pdf

Dato-on, M. C., Kalakay, J. (2016). The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 131-160. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2015-0016>

Davies, I., Fülöp, M., Hutchings, M., Ross, A., Berkics, M. (2004). Issues from an investigation of teachers' perception in England and Hungary. *Comparative Education*, 40(3), 363 - 384. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1080/03050006042000274845>

Díaz Gortaire, D., Díaz Chong, M., Diaz Chong, E. (2019). Effect of rural entrepreneurship and innovation adoption in the reduction of inequalities. *Journal of Science and Research*, 4, 268-90. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/339988660>

DiMartino, C., Butler Jessen, S. (2018). *Selling School: The Marketing of Public Education*, Teachers College Press, New York.

Dinis, A. (2006). Marketing and innovation: useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas. *European Planning Studies*, 14(1), 9-22. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09654310500339083>

Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN br. 63/08) Dostupno na: https://narodne.novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html

Državni zavod za statistiku. (2022). Strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2020. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29182>

Dukić, I. (2023). Inovativno upravljanje školom – studija slučaja *Osnovna škola Voštarnica-Zadar* (Završni specijalistički). Zadar: Sveučilište u Zadru. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:516849>

Ebner, M., Frank, H., Korunka, C., Lueger, M. (2008). *Intrapreneurship in Organisationen – Unternehmerische Orientierung bei Lehrlingen*. Vienna: Facultas.

Elert, N., Andersson, F., Wennberg, K. (2015), The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 111, 209-223. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.12.020>

Erkkila, K. (2000). *Entrepreneurial education: Mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland* (Garland Studies in Entrepreneurship). New York: Garland Publishing Inc.

European Commission (2004). *Implementation of "Education and training 2010" work programme. Working group B, Key Competencies. Analysis of the mapping of key competences frameworks*. Brussels. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicnational2004.pdf>

European Commission (2011). *Entrepreneurship education: Enabling teachers as a critical success factor*. A report on teacher education and training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education. Brussels: Entrepreneurship Unit DG Enterprise and Industry. Dostupno na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en.pdf

European Training Foundation (2011). *Teacher Education for Entrepreneurship: Towards a developing agenda*. Torino: ETF.

Europska komisija. (2013). *Entrepreneurship 2020 action plan*. Dostupno na: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF>

Florin, J., Karri, R., Rossiter, N. (2007). Fostering entrepreneurial drive in business education. An attitudinal approach. *Journal of Management Education*, 31(1), 17 – 42. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1177/1052562905282023>

Frank, H., Mitterer, G. (2009). Opportunity recognition – state of the art und Forschungsperspektiven, *Journal of Business Economics*, 79(3), 367–406. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11573-008-0223-8>

Frank, H., Korunka, C., Lueger, M. (2002). *Entrepreneurial Spirit: Unternehmerische Orientierung und Gründungsneigung von Studierenden*. Wien: Facultas.

Frank, H., Korunka, C., Lueger, M., Sammer, D. W. (2016). Intrapreneurship education in the dual education system. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 334. Dostupno na: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.082218>

Fritsch, M., Mueller, P. (2004). Effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies*, 38(8), 961–975. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/0034340042000280965>

Fuchs, K., Werner A., Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: what do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 365–381. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810871736>

Fudurić, M., Drašković, N. (2016.) Osnove upravljanja i odlučivanja: izdvojena područja. U: Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N., Najev Čačija, L. (ur.) *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama*. Zadar, Sveučilište u Zadru, str. 35–89.

Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D., Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: A scenario analysis approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(5), 289–305. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13552550610687655>

Gao, J., Wu, B. (2017). Revitalizing traditional villages through rural tourism: A case study of Yuanjia Village, Shaanxi Province, China. *Tourism Management*, 63, 223–233. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.003>

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)

Gibb, A. (1987). Enterprise culture – its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 3–38. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/eb043365>

Gibb, A. (1989). *Innovative Approaches to Entrepreneurship Education*. ICSB 34th Annual World Conference. Quebec.

Gibb, A. (1993). Enterprise culture and education: Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11–34. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1177/026624269301100301>

Gibb, A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship; living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education*, 16(3), 135–148. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.5367/000000002101296234>

Gibb, A. (2008). Enterprise and entrepreneurship education in schools and colleges: Insights from UK practice. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6(2), 1–46. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/285977203_Enterpreneurship_and_enterprise_education_in_schools_and_colleges_Insights_from_UK_practice

Gibson, D., Scott, J. M., Mulligan, M., Bridge, S. (2008). Good practice in embedding enterprise in teacher development. *Queens' University Management School Working Paper Series*. 8 (2). Dostupno na: <http://www.qub.ac.uk/schools/QueensUniversityManagementSchool/Research/WorkingPaperSeries/Management/2008/FileUpload/Filetoupload,149702,en.pdf>

Glasser, W. (2005). *Kvalitetna škola: Škola bez prisile*. Zagreb: Educa.

Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 4 - 13. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/13673279810800744>

Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 4 - 13. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/13673279810800744>

Gustafsson-Pesonen, A., Remes, L. (2012). Evaluation of entrepreneurial development coaching: changing the teachers' thinking and action on entrepreneurship. *Annals of Innovation & Entrepreneurship 2012*, 3: 17211 Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.3402/aie.v3i0.17211>

Haughey, D. (2014). A brief history of SMART goals. Project Smart, December, 13. Dostupno na: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals/brief-history-of-smart-goals.php>

Heilmann, G., Korte, B. W. (2010). *The role of creativity and innovation in school curricula in the EU27. A content analysis of curricula documents*. Luxembourg: Publications Office of European Union.

Hoffman, M. M. (2015). *Public sector mission, private sector mandates: An exploration of educational service agencies as entrepreneurial entities* (Doktorska disertacija). University of Pennsylvania

Holt, D. (2020). *Exploring Youth Entrepreneurship*. The United Nations Department of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development Goals – UNDESA. Dostupno na: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26070Youth_Entrepreneurship_23Mar20v2_1.pdf

Hornstein Tomić, C., Taylor, K. (2018). Youth unemployment, the brain drain and education policy in Croatia: A call for joining forces and for new visions. *Policy Futures in Education*, 16(4), 501–514. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1478210317751267>

Howorth, C., Tempest, S., & Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 24–40. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14626000510579626>

Hrvatski nastavni plan i program za osnovnu školu, Narodne novine br. 102/2006 Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_09_102_2319.html

Hytti, U. (2002). *State-of-art of enterprise education in Europe - Results from the ENTREDU project*. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute.

Ikavalko, M., Ruskovaara, E., Seikula–Leino, J. (2009). Rediscovering teachers' role in entrepreneurship education. *Paper presented at 2009 EFMD Entrepreneurship Conference*, 26 - 27 February 2009. Barcelona, Spain. Dostupno na: http://developmentcentre.lut.fi/files/muut/NFF_2009.pdf

Jack, S., L., Anderson, A., R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture. Producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(3), 110 - 125. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/13552559910284074>

Jagodić, L., Seršić, N. (2012). Učenička zadruga kao model poduzetništva, Učenje za poduzetništvo 2(1): 193–200.

Jusoh, R. (2012). Effects of teachers' readiness in teaching and learning of entrepreneurship education in primary schools. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(7), 98 - 102.

Kalantaridis, C., Bika, Z. (2006). Local embeddedness and rural entrepreneurship: Case- study evidence from Cumbria, England. *Environment and Planning*, 38(8), 1561-79. Dostupno na: <https://doi.org/10.1068/a3834>

Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o.

Klippert, H. (2001). *Kako uspješno učiti u timu: Zbirka praktičnih primjera*. Zagreb: Educa.

Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama (NN br. 51/2018)
Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_51_1018.html

Koontz, H., H Wehrich (1990). *Essentials of management* (5th. ed.). New York: (McGrow Hill)

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., Ebner, M. (2009). Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(3), 129-146. Dostupno na: <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.3.129>

Kotter, J. P. (2009). *Vođenje promjena*. Zagreb: Lider Press d.d.

Kotter, J.P., Schlesinger, L, A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 130-139. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

Kourilsky, M. (1977). The kinder-economy: A case study of kindergartner pupils' acquisition of economy concepts. *The Elementary School Journal*, 77(3), 182 – 191.

Kourilsky, M. (1984). Sex differences in a simulated classroom economy. Children's beliefs about entrepreneurship. *Sex Roles*, 10(1/2), 53 – 66.

Kourilsky, M. (1987). Children's learning of economics. The imperative and the hurdles. *Theory into Practice*, 26(3), 198 – 205.

Kourilsky, M. (1995). Entrepreneurship education: Opportunity in search of curriculum. *Business Education Forum*, 50(10), 11 – 15.

Kourilsky, M. L., Ballard-Campbell, M. (1984). Mini-Societies. An individualized social studies program for children of low, middle and high ability. *The Social Studies*, 75(5), 224 – 228.

Kourilsky, M. L., Carlson, S. R. (1997). Entrepreneurship education for youth. A curricular perspective. U: D. L. Sexton, R. W. Smilor (ur.), *Entrepreneurship 2000*, (str. 193 – 213). Chicago: Upstart Publishing.

Kourilsky, M. L., Walstad, W. L. (1998). Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences and educational practice. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 77 – 88.

Kourilsky, M. L. (1980). Predictors of entrepreneurship in a stimulated economy. *Journal of Creative Behavior*, 14(3), 175 – 198.

Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N., Najev Čačija, L. (ur.) (2016) *Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama: menadžment i marketing u školama*. Zadar. Sveučilište u Zadru.

Kružić, D. (2007). Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. *Ekonomska misao i praksa*, 2, 167–192. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21281>

Kuip, van der I., Verheul, I. (2003). *Early development of entrepreneurial qualities: The role of initial education*. SCALES – paper N200311. Zoelstermeer: EIM Business and Policy Research. Dostupno na: <http://www.entrepreneurship-me.eu/pdf-ez/NZ200311.pdf>

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>

Labrianidis, L. (2006). Fostering entrepreneurship as a means to overcome barriers to development of rural peripheral areas in Europe. *European Planning Studies* 14(1), 3–8. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09654310500339067>

Lafuente, E., Vaillant, Y., Rialp, J. (2007). Regional Differences in the Influence of Role Models: Comparing the Entrepreneurial Process of Rural Catalonia. *Regional Studies*, 41(6), 779–796. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/00343400601120247>

Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. (2017). *Organizational change in transition societies*. London: Routledge.

Laukkanen, M., Niittykangas, H. (2003). Local developers as virtual entrepreneurs. Do difficult surroundings need initiating interventions?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(4), 309–331. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/0898562022000029278>

Leffler, E. Svedberg, G. (2005). Enterprise learning: A challenge to education? *European. Educational Research Journal*, 4(3), 219 – 227. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2304/eeerj.2005.4.3.6>

Lehmann, U., Dieleman, M., Martineau, T. (2008). Staffing remote rural areas in middle- and low-income countries: a literature review of attraction and retention. *BMC Health Services Research*, 8(1), 19. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-19>

Lévesque, M., Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177–194. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.003>

Lipnack, J., Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Br. 1, pp. 14–19. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/eb054625>

Löbler, H. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19 – 38. Dostupno na: <http://10.1080/09537320500520460>

Lope Pihie, Z. A., Bagheri, A. (2011). Are teacher qualified to tech entrepreneurship? Analysis of entrepreneurial attitude and self-efficiency. *Journal of Applied Sciences*, 11(18), 3308–3314. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.3923/jas.2011.3308.3314>

Lópes-i-Gelats, F., Tàbara J.D., Bartolommé, J. (2009.) The rural in dispute: discourses of rurality in the Pyrenees. *Geoforum*, 40(4) 602–612. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.04.008>

Majstorić, I. (2020). Depopulacija Istočne Hrvatske – uzrok daljnjeg zaostajanja u regionalnom razvoju Hrvatske? *Geografski Horizont*, 66(2), 45–61. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/254283>

Mann Jr, G. R. (2018). *Intrapreneurship in public education: an exploration of the antecedents and dimensions* (Doktorska disertacija). University of Pennsylvania.

Mattila, J., Rytkölä, T. Ruskovaara, E. (2009). Creating a picture of a teacher as an entrepreneurship educator. *Paper presented at: 2009 EFMD Entrepreneurship Conference, 26 - 27 February 2009, Barcelona, Spain.* Dostupno na: http://developmentcenter.lut.fi/files/muut/EFMD_creating.pdf

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.

McCormack, S. (2011). Project management LITE: a roadmap for merging project management styles. *Paper presented at PMI® Global Congress 2011–EMEA, Dublin, Leinster, Ireland.* Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-lite-merging-styles-6206>

McElwee, G. (2006). Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(3), 187–206. Dostupno na: <https://doi.org/10.1142/S1084946706000398>

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965 - 988.

McMillan, E. (2002). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective. In: *Tackling industrial complexity: the ideas that make a difference* (Frizzelle, Gand Richards, Heds.). Institute of Manufacturing, University of Cambridge, Cambridge, UK, pp.123–136. Dostupno na: <https://oro.open.ac.uk/2732/1/2732VOR.pdf>

Meccheri, N., Pelloni, G. (2006). Rural entrepreneurs and institutional assistance: an empirical study from mountainous Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(5), 371–392. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/08985620600842113>

Moats Au, B. J. (2006). *Regions matter: Regional prosperity and convergence in the European Union*. Luxembourg: European Commission.

Molina-Maturano, J., Speelman, S., De Steur, H. (2020). Constraint-based innovations in agriculture and sustainable development: A scoping review. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119001.

Moroz, P. W., Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>

Morris, M. H., Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09585199300000062>

Mosca, L., Gianecchini, M., Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>

Nab, J., Lans, T. (2012). Practice what you preach? A literature review on roles and competences for entrepreneurship teacher. *Paper presented at Onderwijs Research Dagen 2012* [Educational Research Days], 20 - 22, Juni, 2012, Wageningen, Netherlands. Dostupno na: <http://www.ord2012.nl/NR/rdonlyres/4A0374A4-2524-46F7-ABA2-3B98192CD06A/166203/251hoPracticewhatyouJanNab.pdf>

North, D., & Smallbone, D. (2000a). Innovative activity in smes and rural economic development: Some evidence from England. *European Planning Studies*, 8(1), 87-106. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/096543100110947>

Nunes, M., Abreu, A. (2020). Applying social network analysis to identify project critical success factors. *Sustainability*, 12(4), 1503. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su12041503>

OECD, Europska Komisija. (2020). *Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship* (OECD SME and Entrepreneurship Papers). Dostupno na: <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en>.

OECD. (2006). *The new rural paradigm policies and governance*. Paris: OECD

OECD/CERI (1989). *Towards an enterprising culture: A challenge for education and training*. OECD/CERI Educational Monograph No. 4. Paris: OECD.

Ogbonna, E., Harris, L. C. (2002). Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management studies*, 39(5), 673-706. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>

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

Oosterbeek, H., van Praag, M., Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002>

Ozretić Došen, Đ., Previšić, J. (ur.) (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.

Palekčić, M., (2002). Konstruktivizam – nova paradigma u pedagogiji? *Napredak*, 143(4), 403-413.

Pato, M. L., Castro Teixeira, A. A. (2016). Twenty Years of Rural Entrepreneurship: A Bibliometric Survey. *Sociologia Ruralis*, 56: 3-28. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/soru.12058>

Petz, B. (ur.) (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Pihkala, T., Ruskovaara, E., Seikkula-Leino, J., Pihkala, J. (2009). Entrepreneurship education as a multilayered phenomenon – a steering system for entrepreneurship education. *Paper presented on ESU Conference 2009 on Entrepreneurship*. University of Sanno of Benevento. 8th – 13th September 2009. Benevento, Italy.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (2007). What kind of local and regional development and for whom? *Regional Studies*, 41(9), 1253–1269. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/00343400701543355>

Posavec, M., (2011.) Odgoj za poduzetništvo u primarnom obrazovanju. *Učenje za poduzetništvo*. 1(1):225-238. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192195

Pravilnik o broju učenika u redovitom i kombiniranom razrednom odjelu i odgojno-obrazovnoj skupini u osnovnoj školi (NN br. 124/09). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_10_124_3065.html

Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi (NN br. 40/14). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_03_40_713.html

Pravilnik o izvođenju izleta, ekskurzija i drugih odgojno-obrazovnih aktivnosti izvan škole (NN br. 67/14). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_67_1280.html

Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju (NN br. 24/2015). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_24_510.html

Pravilnik o postupku utvrđivanja psihofizičkog stanja djeteta, učenika te sastavu stručnih povjerenstava (NN br. 67/14). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_67_1279.html

Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (NN br. 34/14, 103/14, 102/19), urednički pročišćeni tekst. Dostupno na: http://www.propisi.hr/files/file/1_Propisi/2010-2019/2014/p2014-034-0613c03_PRO-LT.pdf

Pyysiäinen, J., Anderson, A., McElwee, G., Vesala, K. (2006). Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(1), 21–39. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13552550610644463>

Radujković, M. (2000). Voditelj projekta. *Građevinar*, 52 (03.), 143–151. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/13096>

Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*, 2. izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.

Renko, N. (2010). *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1 – 28.

Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf>

Rushing, F. W. (1990). Economics and entrepreneurship education in the elementary grades. U: C. A., Kent (ur.), *Entrepreneurship education: Current developments, future directions* (str. 153 – 164). New York: Quorum Books.

San Cristóbal, J. R., Fernández, V., Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia computer science*, 138, 791–798. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>

Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurship competences and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 498 – 518. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.007>

Schmitt-Rodermund, E., Vondracek, F. W. (2002). Occupational dreams, choices and aspiration: Adolescents' entrepreneurial prospects and orientations. *Journal of Adolescence*, 25(1), 65 – 78. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1006/jado/2001.0449>

Schoof, U. (2006). *Stimulating Youth Entrepreneurship*. SEED Working paper (Issue 76). Dostupno na: <http://www.ilo.org/youthmakingithappen/Resources/01.html%5Cnpapers2://publication/uuid/E0F5D26F-9738-4EBE-A831-715E7EBBBE90>

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. (2006). Crystallizing enterprising interests among adolescents through a career development program: the role of personality and the family background. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 494 – 509. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.004>

Schumpeter, J. (1934). *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press

Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Novi informator.

Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Peterka, S. O. (2022). Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom? *GEM Hrvatska 2021*. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf>

Skuras, D., Dimara, E., Vakrou, A. (2000). The day after grant-aid: business development schemes for small rural firms in lagging areas of Greece. *Small Business Economics*, 14, 125–136. Dostupno na: <https://doi.org/10.1023/A:1008163517068>

Skuras, D., Meccheri, N., Moreira, M. B., Rosell, J. Stathopoulou, S. (2005a). Business growth and development trajectories in lagging and remote areas of Southern Europe. *European Urban and Regional Studies*, 12(4), 335–351. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/0969776405058947>

Skuras, D., Meccheri, N., Moreira, M.B., Rosell, J. Stathopoulou, S. (2005b). Entrepreneurial human capital accumulation and the growth of rural businesses: A four-country survey in mountainous and lagging areas of the European Union. *Journal of Rural Studies*, 21(1), 67–79. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2004.05.001>

Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlast. nakl.

Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(6), 404–425. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13552550410564725>

Stephens, D., Sutton, A. Williams, M. (1991). Monitoring enterprise awareness in initial teacher education courses. *Journal of Education and Work*, 4(2), 73–78. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1080/0269000910040208>

Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. – 2020., Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html

Sutter, C., Bruton, G., Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34, 197–214. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.003>

Širec, K., Vrečko, I. (2020). Synthesis of Youth Entrepreneurship and Project Management Competencies for Post Covid-19 Challenges. *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*, 1, 684–695.

Tabares, A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., Gómez-Montoya, R. (2022). Rural Entrepreneurship: An Analysis of Current and Emerging Issues from the Sustainable Livelihood Framework. *Economies*, 10(6), 142. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/economies10060142>

Terluin, I.J. (2003.) Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. *Journal of Rural Studies*, 19(3), 327–344. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00071-2)

Tkalec, Z., Quien, M., Posavec, Z. (2013). Mogućnosti integracije učeničkih zadruga i socijalnog poduzetništva u obrazovnom procesu, *Učenje za poduzetništvo* 3(2): 54–61.

Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja. *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV (2), 247–259. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94207>

Van Dam, K., Schipper, M., Runhaar, P. (2009). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour. *Teacher and Teacher Education*, 26(4), 965 – 971. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.038>

Van der Kuip, I., Verheul, I. (2003). Early development of entrepreneurial qualities. The role of initial education. *SCALES - paper N200311. EIM Business and Policy Research*.

Vidović, D. (2020). Učeničke zadruge kao rasadnik zadrugarstva? Refleksije zadružnih načela u djelovanju učeničkih zadruga u Hrvatskoj. *Socijalna ekologija*. 29. 389–416.

Vidović, D., Grubišić-Čabo, M. (2019). Učeničke zadruge: model učenja o participaciji i (društvenom) poduzetništvu unutar odgojno-obrazovnog sustava. *Obrazovna zviždaljka - Tematski izvještaj*.

Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®)(2011). Zagreb: Mate.

Von Reichert, C., Cromartie, J. B., Arthun, R.O. (2014). Reasons for returning and not returning to rural U.S. communities. *Professional Geographer*, 66(1), 58–72. Vodič kroz znanje o upravljanju projektima <https://doi.org/10.1080/00330124.2012.725373>

Vrančić, M., Lovrenčić, S. (2013). Inovacije u radu učeničkih zadruga : Primjer dobre prakse. *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), 46–53. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130392>

Vranešević, T., Ozretić Došen, Đ., Pavičić, J., Priri Rajh, S., Sinčić Ćorić, D., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Palić, M., Krupka, Z., Mandić, M., Škare, V., Vlašić, G., Brečić, R., Fudurić, M., Horvat, S., Lučić, A., Pandža Bajs, I., Komarac, T., Dropulić, B., Špoljarić, A., Gaćeša, D., Skala, D., Mihotić, L. (2021). *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

Vukasović, A. (1995). *Pedagogija*. Zagreb: Hrvatski katolički zbor „Mi“.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring business excellence*, 7(1), 51–62. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13683040310466726>

Wentzel, K. R., Wigfield, A. (1998). Academic and social motivational influences on students' academic performance. *Educational Psychology Review*, 10, 155 – 175.

Whyte, G. (1988). *Enterprise education: Economic development through education and training*. CRAC. Report of national conference organized to explore policy, practice and potential. Cambridge: Hobson.

Wunderer, R., Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. Munich: Vahlen

Yemini, M., Addi-Raccah, A., Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*, 43, 526–540. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1741143214523018>

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

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, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, pročišćeni tekst, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>

Zakon o zadrugama, Narodne novine 34/11, 125/13, 76/14. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>

Zarevski, P., Marušić, A., Vranić, A. (2002). Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja*, 11(4-5), 659 - 680.