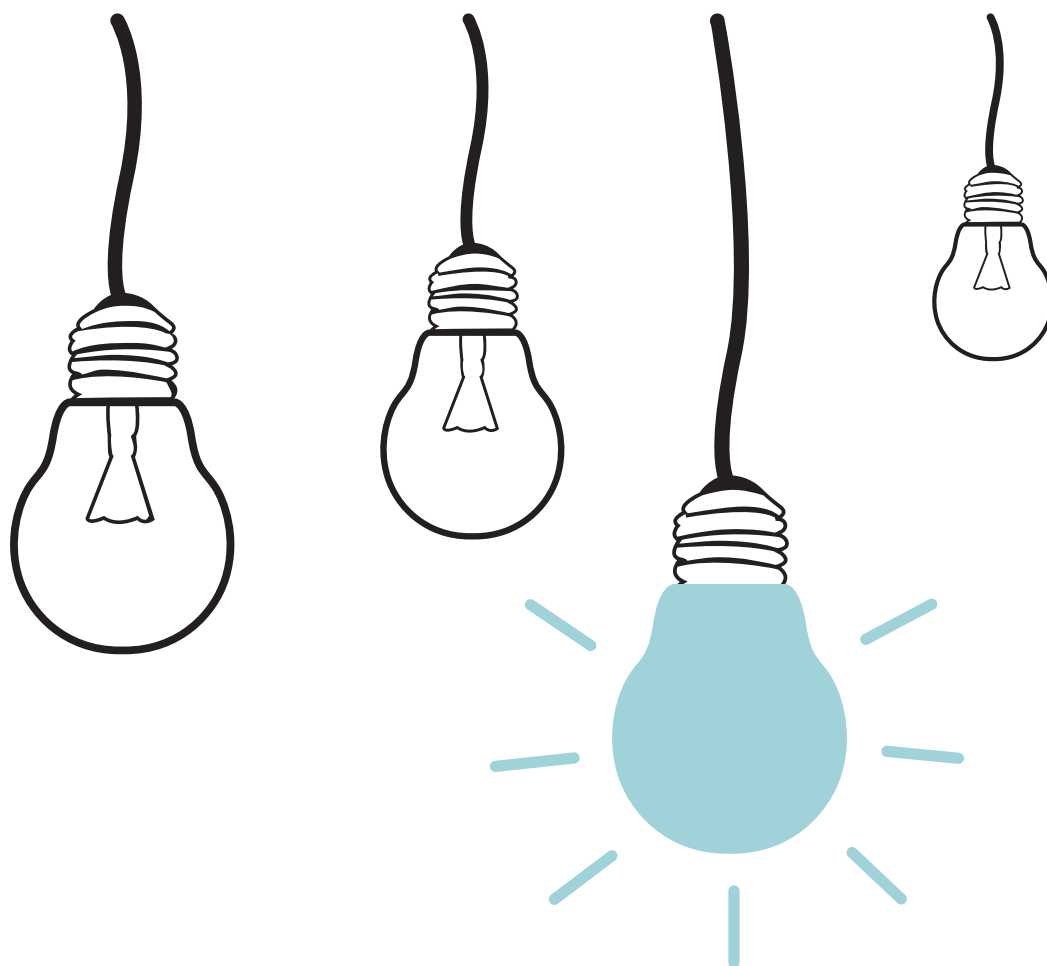


IP50

UČIM PODUZETNIŠTVO

PRIRUČNIK ZA VODITELJE UČENIČKIH ZADRUGA

Učim poduzetništvo 5.0



Priručnik za rad voditelja učeničkih zadruga sa sadržajima za rad s učenicima s posebnim obrazovnim potrebama



UČIM PODUZETNIŠTVO

PRIRUČNIK ZA VODITELJE UČENIČKIH ZADRUGA
Učim poduzetništvo 5.0

PROJEKT Učim poduzetništvo 5.0
PRIRUČNIK ZA VODITELJE UČENIČKIH ZADRUGA

AUTORI

prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka, Ekonomski Fakultet u Osijeku

mr. sc. Dinka Krčelić, Projectus grupa d.o.o.

Blanka Horvat, dipl. ing., Hrvatski savez učeničkih zadruga

Domagoj Bajtal, prof., Hrvatski savez učeničkih zadruga

Dragica Benčik, dipl. def., Centar za odgoj i obrazovanje Čakovec

dr. sc. Verica Jovanovski, Agencija za odgoj i obrazovanje

Solene Feron, Vinco Innovations Ltd.

NAKLADNIK:

Agencija za odgoj i obrazovanje

Donje Svetice 38, 10000 Zagreb

www.azoo.hr

ZA NAKLADNIKA:

v. d. ravnatelja Daria Kurtić, prof.

© Agencija za odgoj i obrazovanje, 2024.

PRIRUČNIK PRIREDILA

Ružica Kandić, prof., univ. spec. oec., Agencija za odgoj i obrazovanje

DIZAJN NASLOVNICE:

Martina Švarbić, dipl. ing., Hrvatski savez učeničkih zadruga

OBLIKOVANJE I SLOG:

Grafo L.AN.D. d.o.o.

TISAK:

Grafo L.AN.D. d.o.o.

Agencija za odgoj i obrazovanje

Zagreb, 2024.

Sadržaj

Uvodna riječ	4
1. UČENIČKE ZADRUGE	5
1.1. Što je učenička zadruga?	5
1.2. Područja djelovanja i organizacija učeničke zadruge	6
1.3. Osnivanje učeničke zadruge	6
1.4. Presentacija rada učeničkih zadruga	7
1.5. Hrvatski savez učeničkih zadruga	8
2. ŠTO JE PODUZETNIŠTVO?	10
2.1. Vrste poduzetništva	13
2.2. Od ideje do realizacije poduzetničkog pothvata/projekta	14
2.3. Poslovno planiranje i poslovni plan	16
3. PODUZETNIČKE VJEŠTINE	25
3.1. Tko je poduzetnik?	25
3.2. Koje su kompetencije potrebne poduzetnicima?	27
3.3. Vodstvo i upavljanje	27
3.4. Poslovna komunikacija	30
3.5. Vještine prezentiranja	31
4. RAD S UČENICIMA S POSEBNIM POTREBAMA	35
4.1. Poduzetništvo i kompetencije učenika s teškoćama (u razvoju)	35
4.2. Rad s darovitim učenicima	44
5. STUDIJA SLUČAJA UČENIČKOG PODUZETNIŠTVA U NORVEŠKOJ	50
5.1. Što kaže nacionalni kurikulum?	50
5.2. Kako se provodi obrazovanje o poduzetništvu u Norveškoj	50
5.3. Što karakterizira učenje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?	50
5.4. Što karakterizira poučavanje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?	52
5.5. Što karakterizira upavljanje poduzetničkom školom u Norveškoj?	54
5.6. Junior Achievement - Young Enterprise Norveška	54
5.7. Učeničko poduzeće	55
5.8. Inovacijski kamp	56

UVODNA RIJEČ

*Najveća nada svake zemlje leži u primjerenom školovanju mladih.
Erazmo Rotterdamski*

Iako se poduzetništvo najčešće definira kao aktivnost vezana uz pokretanje i vođenje poduzetničkog pothvata, pojam poduzetništva je puno više od toga. Poduzetništvo se odnosi na proaktivno, inovativno i odgovorno ponašanje u svim životnim situacijama, ne samo poslovnim. Europska Unija definirala je poduzetništvo kao jednu od osam temeljnih životnih kompetencija, potrebnih svakom pojedincu za osobni uspjeh i zapošljivost. Poduzetništvo se, kao kompetencija, odnosi na sve aspekte života; ona omogućava osobni razvoj pojedinaca, aktivno sudjelovanje u razvoju društva te razvoj karijere kroz zaposlenje ili samozaposlenje. Obrazovni sustav treba osigurati razvoj poduzetničke kompetencije, a da bi to bilo moguće, potrebna je podrška učiteljima, nastavnicima i svim obrazovnim djelatnicima u razumijevanju ovih pojmova, te u alatima, koje mogu koristiti u nastavnim i izvannastavnim procesima, s ciljem razvoja poduzetničkih kompetencija, ne mijenjajući nužno sadržaje kurikulumu. Učeničke zadruge manifestacija su poduzetničke aktivnosti u školama; za njihovo pokretanje i uspješno vođenje potrebne su poduzetničke kompetencije, a rad u zadruzi pomaže razumijevanju i izgradnji poduzetničkog načina razmišljanja i ponašanja.

Učenička zadruga je izvannastavna aktivnost u osnovnim i srednjim školama te posebnim odgojno-obrazovnim ustanovama, koja doprinosi postizanju odgojno-obrazovnih i društveno-gospodarskih ciljeva škole / ustanove. Glavna specifičnost učeničkih zadruga u odnosu na druge izvannastavne školske aktivnosti je njihova proizvodna aktivnost i poduzetnička praksa. Cilj je zadruge okupiti na dobrovoljnoj osnovi što veći broj učenika i primjerenim metodama rada pod vodstvom učitelja/mentora omogućiti razvoj poduzetničkih vještina, znanja i ponašanja učenika te stjecanje, produbljivanje i primjenu ekonomskih, društvenih, tehničkih, prirodnih i srodnih znanja iz područja važnih za cjelokupan poslovni proces od njegova planiranja do implementacije. U zadruzi se posebno razvijaju i njeguju radne navike i odgovornost učenika, kreativnost i stvaralaštvo, stječe znanje i svijest o načinima i potrebi očuvanja prirode kao i njegovanja kulturne baštine. Zadruga doprinosi profesionalnom informiranju i usmjeravanju učenika, te se stvaraju preduvjeti za prijenos i praktičnu primjenu znanja.

Ovaj priručnik namijenjen je prvenstveno školama, koje imaju ili planiraju / žele osnovati učeničku zadrugu, ali i svima ostalima, zainteresiranim za ovo područje. Priručnik pomaže u razumijevanju osnovnih pojmova, načela i pravila rada učeničke zadruge, ali i osnova vezanih uz razumijevanje pojma poduzetništva, razlikovanje poduzetništva kao kompetencije i poduzetništva kao pokretanja poduzetničkog pothvata, te razbija mit da se poduzetništvo ne može naučiti i da se poduzetnici rađaju (a ne stvaraju). Priručnik daje osnovne smjernice u procesu osmišljavanja, planiranja i pokretanja poduzetničkog projekta/pothvata, a kao primjer dobre prakse, priručnik sadrži primjer poslovnog plana te primjer učeničke zadruge u Norveškoj. Priručnik može poslužiti kao smjernica i motivacija učiteljima i ravnateljima u pokretanju i razvoju učeničkih zadruga, ali i kao svojevrsan vodič u razumijevanju procesa, odabiru metoda i mogućim rezultatima rada učeničke zadruge.

*prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka
mr. sc. Dinka Krčelić*

1. UČENIČKE ZADRUGE

*Blanka Horvat, dipl. ing., HSUS
Domagoj Bajtal, prof., HSUS*

U ovom poglavlju donosimo osnovne pojmove u vezi s učeničkim zadrugarstvom – što je učenička zadruga, koje su njene aktivnosti i područja djelovanja te kako osnovati učeničku zadrugu sa svim koracima i predradnjama koje voditelji i škole moraju obaviti. Mogućnosti prezentacije učeničkih zadruga brojne su, a ovdje donosimo najvažnije – od prezentacije unutar lokalne sredine, raznih manifestacija na kojima se učeničke zadruge mogu predstaviti i prezentirati do najvažnijih – županijskih smotri te godišnje Državne smotre učeničkih zadruga kao najveće manifestacije i prezentacije rada najboljih učeničkih zadruga u tekućoj školskoj godini. Na kraju poglavlja donosimo ciljeve djelovanja i aktivnosti Hrvatskog saveza učeničkih zadruga (HSUZ) te povezanost pozitivnih odgojno-obrazovnih ishoda i uključenosti u rad učeničke zadruge: od generalno pozitivnog stava prema školi, stjecanja radnoga, ekološkoga, gospodarsko-poduzetničkoga i društvenoga obrazovanja, razvoja znanja, vještina i sposobnosti i korisno provedenog slobodnog vremena, odnosno cjelokupne pozitivne uloge ovih čimbenika u procesu odrastanja djece i mladih.

1.1. Što je učenička zadruga?

Učenička zadruga je izvannastavna aktivnost u osnovnim i srednjim školama te posebnim odgojno-obrazovnim ustanovama, koja pridonosi postizanju odgojno-obrazovnih i društveno-gospodarskih ciljeva škole / ustanove. Učenici se u njih učlanjuju prema vlastitom interesu i izboru. Izvannastavne aktivnosti su znatno fleksibilnije organizirane u odnosu na nastavu: učenici, zajedno s voditeljem zadruge ili sekcije, donose program rada za tekuću školsku godinu, nema klasičnog brojčanog ocjenjivanja.

Po čemu su učeničke zadruge specifične u odnosu na druge izvannastavne aktivnosti? Učeničke zadruge su jedine izvannastavne aktivnosti čiji je temeljni cilj proizvodnja i stvaranje nove vrijednosti realizirane kroz uobičajene proizvodne etape: planiranje i pripremanje, proizvodnja, tržišno potvrđivanje, stvaranje i raspodjela dohotka i čistog dobitka / dobiti. Učeničke zadruge u školama djeluju na temelju članka 39., Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi:

- 1) škola može osnovati učeničku zadrugu kao oblik izvannastavne aktivnosti sukladno statutu škole i posebnim propisima
- 2) škola može stavljati u promet proizvode nastale kao rezultat rada učenika
- 3) sredstva stečena prometom proizvoda i usluga učeničke zadruge posebno se evidentiraju, a mogu se uporabiti samo za rad učeničke zadruge i unapređenje odgojno-obrazovnog rada škole.

Glavna specifičnost učeničkih zadruga u odnosu na druge izvannastavne školske aktivnosti je njihova proizvodna aktivnost i poduzetnička praksa. Zadruga pridonosi ostvarivanju ciljeva i zadaća odgoja i obrazovanja učenika programom rada u kojem se spajaju znanstvene spoznaje i učenje, s jedne, te određen proizvodni i koristan rad, s druge strane.

Cilj je zadruge okupiti na dragovoljnoj osnovi što veći broj učenika i primjerenim metodičkim postupcima pod vodstvom učitelja mentora omogućiti im razvoj sklonosti, interesa i sposobnosti te stjecanje, produbljivanje i primjenu bioloških, tehničkih, gospodarskih, društvenih i srodnih znanja iz područja važnih za cjelokupan proizvodni proces od njegova planiranja do tržišnog i drugog vrednovanja rezultata rada.

U zadruzi se posebno razvijaju i njeguju radne navike, kreativnost i stvaralaštvo, stječe se znanje i svijest o načinima i potrebi očuvanja prirode, njegovanja baštine i pučkog stvaralaštva. Učenici se profesionalno informiraju i usmjeravaju te se stvaraju preduvjeti za prijenos i praktičnu primjenu znanja u životu i lokalnoj sredini.

1.2. Područja djelovanja i organizacija učeničke zadruge

Glavna područja djelovanja i programske aktivnosti u učeničkom zadrugarstvu:

- njegovanje narodnog umijeća – rukotvorstvo i stari zanati
- izrada uporabnih i ukrasnih predmeta
- poljoprivredna proizvodnja
- provedba istraživačkih radova.

Posljednjih godina u porastu je i broj učeničkih zadruga koje u svojim djelatnostima nude i frizerske, knjigovodstvene usluge, pekarsku proizvodnju, strategiju marketinga i istraživanje tržišta i sl. (riječ je o učeničkim zadrugama koje uglavnom djeluju unutar strukovnih škola). Član zadruge može postati svaki učenik škole / ustanove nakon završenoga prvog razreda osnovne škole, roditelj učenika člana zadruge, učitelji mentori i ostali stručnjaci koji sudjeluju u radu. Članovi zadruge mogu biti učenici koji su završili školu i njihovi roditelji, vanjski suradnici, donatori i pokrovitelji, stručnjaci i pojedinci koji nalaze svoj interes u promicanju učeničkog zadrugarstva i potpori ostvarenju njezinih ciljeva i zadaća. Škole s projektima učeničke zadruge primjer su dobre prakse u razvoju poduzetništva.

U učeničkim zadrugama odvija se konkretan proizvodni rad, odnosno stvaraju se proizvodi koji imaju uporabnu i tržišnu vrijednost. Radom u učeničkoj zadruzi:

- razvijaju se i njeguju radne navike i sposobnosti te poduzetničke vještine, odgovornost, inovativnost, kreativnost, samostalnost i potreba za suradnjom, kao bitne sastavnice stvaralačkog odnosa prema radu
- pridonosi se prijenosu znanja iz nastave u praktične djelatnosti zadruge i obrnuto, znanja iz rada u zadruzi u nastavu
- potiče se samostalno-istraživačko učenje
- kod učenika se razvija ljubav prema prirodi i vrijednostima koje je čovjek stvorio svojim radom te svijest o nužnosti očuvanja ravnoteže u prirodi i zaštiti okoliša
- omogućava se najveći mogući razvitak sposobnosti učenika te spoznaja vlastitih sklonosti
- učenici se pripremaju na izbor školskih programa i budućeg zanimanja
- djelotvorno se djeluje na sprečavanje društveno neprihvatljivog ponašanja.

Ciljeve svog djelovanja učeničke zadruge ostvaruju kroz različite sekcije, unutar kojih se planira i realizira godišnji plan i program, nabavlja materijala za rad, evidentiraju se članovi, vodi se briga o inventaru i potrošnom materijalu, nadzire stanje sredstava za rad, vode knjigu blagajne i pregled rada. Ukratko, organizacija i funkcioniranje učeničkih zadruga vrlo je slična organizaciji poduzeća.

1.3. Osnivanje učeničke zadruge

Osnivanje učeničke zadruge, ili njezino obnavljanje,, jednostavno je, a sve informacije o koracima osnivanja i svi dokumenti potrebni za osnivanje učeničke zadruge, nalaze se na internetskoj stranici HSUZ-a: <https://hsuz.hr/osnivanje-ucenicke-zadruge/>



1. korak – na sjednici Školskog odbora donosi se Odluka o osnivanju (ili obnovi) učeničke zadruge i formira se privremeni zadružni odbor (3 člana) koji donosi i priprema dokumente potrebne za Osnivačku skupštinu: Pravila o radu učeničke zadruge i Plan i program rada učeničke zadruge.
2. korak – održava se Osnivačka skupština (o kojoj se vodi zapisnik) bira se Zadružni odbor (koji je sastavljen od najviše sedam članova koji potvrđuje / imenuje školski odbor) i usvajaju se akti zadruge – Pravila o radu učeničke zadruge i Plan i program rada učeničke zadruge.
3. korak – Odluku o osnivanju učeničke zadruge potrebno je poslati na Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH-a te županijskom Odjelu za društvene djelatnosti / obrazovanje, a u sjedište HSUZ-a šalju se sljedeći dokumenti:
 - Odluka o osnivanju UZ-a i Pravila o radu UZ-a
 - Zapisnik s Osnivačke skupštine
 - Program rada UZ-a
 - Pristupnica za članstvo u HSUZ-u
 - Vjerodajnica zastupnika u Skupštini HSUZ-a
 - Izjava o davanju privile.

1.4. Presentacija rada učeničkih zadruga

Učeničke zadruge svoje proizvode i rad predstavljaju na:

- lokalnoj razini – škola, različite manifestacije, sajmovi i svečanosti na kojima izlažu i prodaju svoje proizvode
- županijskoj razini – županijski sajmovi, svečanosti i manifestacije, županijska smotra učeničkih zadruga
- državnoj razini – Smotra učeničkih zadruga Republike Hrvatske
- međužupanijskim susretima učeničkih zadruga, sajmovima, izložbama i manifestacijama srodne tematike u organizaciji HSUZ-a
- međunarodnoj razini – susreti međunarodne suradnje u organizaciji HSUZ-a, međunarodni sajmovi i festivali
- raznim digitalnim platformama (mrežne stranice škole i HSUZ-a, facebook, instagram, youtube...).

Županijske smotre učeničkih zadruga najzahtjevniji su oblik predstavljanja učeničke zadruge zbog svog natjecateljskog karaktera, odnosno na njima se odabiru najbolje učeničke zadruge za sudjelovanje na državnoj Smotri učeničkih zadruga Republike Hrvatske. Način organizacije i provedbe županijskih smotri propisani su Posebnim pravilima Agencije za odgoj i obrazovanje i uputama HSUZ-a, a vrednovanje učeničkih zadruga se provodi prema Kriterijima vrednovanja na županijskim smotrama koji su sastavni dio Posebnih pravila. Posebna pravila smotri učeničkih zadruga RH-a, svake se godine objavljuju na internetskoj stranici Agencije za odgoj i obrazovanje (AZOO), a Posebna pravila i svi dokumenti kao i upute za organizaciju i provedbu županijskih smotri objavljuju se na internetskim stranicama HSUZ-a (<https://hsuz.hr/upute-za-provedbu-zupanijskih-smotri-ucenickih-zadruga-2022-2/>). Vrednovanje učeničkih zadruga na smotrama provodi Povjerenstvo za vrednovanje prema navedenim kriterijima.

Državna smotra učeničkih zadruga je festival stvaralaštva, kreativnosti, inovativnosti i poduzetništva djece i mladih. Na državnoj Smotri učeničke zadruge koje su izborile plasman na županijskim

smotrama prezentiraju svoj rad i demonstriraju praktični rad. Na državnoj Smotri zadruga se prezentiraju izložbenim prostorom, izvedbom praktičnog rada te prezentacijom istraživačkih radova izvedenih u programu učeničke zadruga. Učeničku zadrugu na državnoj Smotri predstavljaju dva učenika – zadrugara i voditelj, dok prezentaciju istraživačkog rada izvodi jedan učenik, u pratnji mentora, i to je jedini element koji se vrednuje i rangira. Državna Smotra nema natjecateljski karakter, ona je smotra postignuća i rada učeničkih zadruga tijekom cijele školske godine. Državna smotra je mjesto gdje se vježbaju i dolaze do izražaja prezentacijske, marketinške i poduzetničke vještine učenika – zadrugara.

1.5. Hrvatski savez učeničkih zadruga

Hrvatski savez učeničkih zadruga nacionalna asocijacija učeničkog zadrugarstva u RH-a, osnovan je u lipnju 2006. godine kao Hrvatska udruga učeničkog zadrugarstva (HUUZ) i kao neprofitna pravna osoba članica je Hrvatske zajednice tehničke kulture (HZTK). U lipnju 2022. godine mijenja ime u Hrvatski savez učeničkih zadruga – HSUZ.

Ciljevi djelovanja Hrvatskog saveza učeničkih zadruga prema Statutu:

- razvijanje i promicanje učeničkog zadrugarstva te njegovanje duge i bogate tradicije učeničkog zadrugarstva u Republici Hrvatskoj
- provođenje cjeloživotnog učenja i obrazovanja svih dobnih skupina u području učeničkog zadrugarstva
- omogućavanje uključivanja socijalno ugroženih i marginaliziranih skupina uključujući osobe s teškoćama u razvoju u aktivnosti učeničkog zadrugarstva
- poticanje stalnog razvoja obrazovnih i odgojnih ciljeva učeničkog zadrugarstva u hrvatskom školskom sustavu, s posebnim naglaskom na razvoj poduzetničkih kompetencija
- jačanje prepoznatljivosti i podizanje javne svijesti o značaju učeničkog zadrugarstva u društvu
- pridonosenje razvoju svojih članica te zastupanje njihovih prava i interesa
- sudjelovanje u izradi javnih politika vezanih uz učeničko zadrugarstvo i civilno društvo
- pridonosenje prepoznatljivosti i vidljivosti postignuća učeničkog zadrugarstva u inozemstvu.

Sve ove aktivnosti Hrvatski savez učeničkih zadruga provodi s ciljem stvaranja pozitivnog odnosa učenika prema radu i pozitivne poduzetničke klime u školama. U HSUZ-u su trenutno zaposlena tri djelatnika na puno radno vrijeme koji obavljaju organizacijske, operativne i administrativne poslove u suradnji s tijelima upravljanja Saveza – Upravni i Nadzorni odbor i Skupština.

U HSUZ-u je trenutno učlanjeno 700 učeničkih zadruga koje djeluju u svim županijama Republike Hrvatske, od čega:

- 75% učeničkih zadruga djeluje u osnovnim školama
- 19% u srednjim školama i učeničkim domovima
- 6% u posebnim odgojno - obrazovnim ustanovama.

Literatura

Grupa autora (2008), *Školska učenička zadruga u razvoju djece i mladeži*, Zagreb, Hrvatska udruga učeničkog zadrugarstva

Česta pitanja

1. Kako izgleda postupak osnivanja učeničke zadruge?

Postupak osnivanja opisan je u uvodnom dijelu, a svi dokumenti potrebni za osnivanje učeničke zadruge i upute o osnutku nalaze se na internetskoj stranici HSUZ-a: <https://hsuz.hr/osnivanje-ucenicke-zadruge/>

2. Kako i gdje se evidentiraju novčana sredstva učeničke zadruge?

Učenička zadruga nije samostalna pravna osoba i nema svoj žiroračun. Sredstva se evidentiraju na žiroračunu škole, na mjestu troška određenom za učeničku zarugu.

3. Satnica za vođenje učeničke zadruge?

Voditelj učeničke zadruge ima 2 sata za vođenje učeničke zadruge u redovnoj satnici, a voditelji sekcija mogu dobiti po jedan sat za vođenje sekcije u ostalim poslovima.



2. ŠTO JE PODUZETNIŠTVO?

dr. sc. Sunčica Oberman Peterka, EFOS

Cilj ovog poglavlja je objasniti pojam poduzetništva kao temeljne cjeloživotne kompetencije, potrebne svakom pojedincu, te važnost poduzetničkog ponašanja kao načina nošenja sa izazovima, s kojima se suočavamo u životu. Poglavlje opisuje i poduzetnički proces (put od ideje do realizacije projekta / pothvata), njegove osnovne elemente, te daje smjernice i objašnjenja prilikom sastavljanja poslovnog plana, kao alata za pokretanje i vođenje poduzetničkog projekta / pothvata (odnosno učeničke zadruge).

Nakon ovog poglavlja, polaznici će moći:

- Opisati poduzetničke kompetencije, identificirati brojne životne i poslovne situacije u kojima su potrebne, te načine na koje se manifestiraju.
- Razlikovati vrste poduzetništva i izdvojiti primjere za svaku vrstu poduzetništva.
- Diskutirati poduzetnički proces kao put od ideje do pokretanja poduzetničkog pothvata / projekta.
- Objasniti razlike između ideje i prilike.
- Skicirati poslovni plan na konkretnom primjeru projektne / poslovne ideje.

Poduzetništvo se najčešće definira kao aktivnost vezana uz pokretanje i vođenje poduzetničkog pothvata, dok su poduzetnici osobe, vlasnici tih pothvata. Međutim, pojam poduzetništva je puno više od pokretanja poduzetničkog pothvata. Poduzetništvo se odnosi na proaktivno, inovativno i odgovorno ponašanje u svim životnim situacijama, ne samo poslovnim. Poduzetništvo je Europska Unija definirala kao jednu od osam temeljnih životnih kompetencija potrebnih svakom pojedincu za osobni uspjeh i zapošljivost. Poduzetništvo se, kao kompetencija, odnosi na sve aspekte života, omogućava osobni razvoj pojedinaca, aktivno sudjelovanje u razvoju društva i razvoj karijere kroz zaposlenje ili samozaposlenje. Poduzetništvo se definira kao sposobnost djelovanja prema prilikama i idejama, te njihovo pretvaranje u vrijednosti za druge. Temelji se na kreativnosti, kritičkom razmišljanju i rješavanju problema, preuzimanju inicijative i ustrajnosti te sposobnosti suradnje da bismo planirali i upravljali projektima koji su od kulturne, društvene ili financijske vrijednosti. Poduzetništvo je transverzalna kompetencije, potrebna svakom pojedincu za osobni razvoj, postignuće i zapošljivost.

Obrazovni sustav treba osigurati razvoj poduzetničke kompetencije, a da bi to bilo moguće potrebna je podrška učiteljima, nastavnicima i svim obrazovnim djelatnicima u razumijevanju ovih pojmova, u alatima, koje mogu koristiti u nastavnim i izvannastavnim procesima, s ciljem razvoja poduzetničkih kompetencija, ne mijenjajući nužno sadržaje svojih kurikuluma.

Učeničke zadruge manifestacija su poduzetničke aktivnosti u školama za njihovo pokretanje i uspješno vođenje potrebne su poduzetničke kompetencije, a rad u zadrugi pomaže razumijevanju i izgradnji poduzetničkog načina razmišljanja i ponašanja.

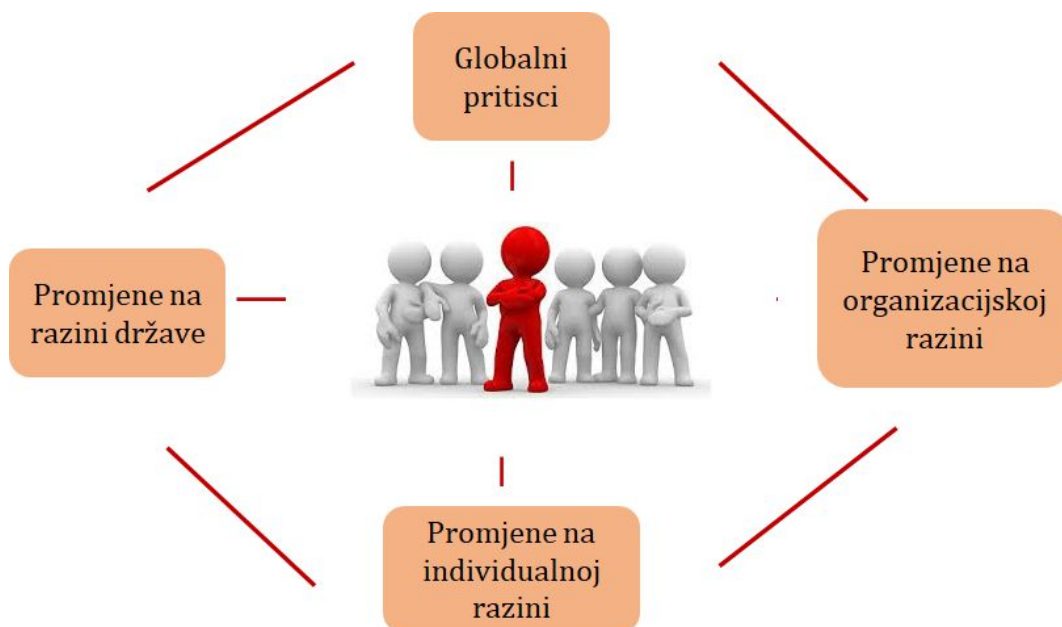
Zašto nam je potrebno poduzetničko ponašanje?

Svijet u kojem živimo vrlo je dinamičan, kompleksan i neizvjestan. Broj aktera u okruženju neprestano raste, promjene se događaju brzo i stalno, a za donošenje odluka potrebno nam je sve više informacija. Istodobno, svjesni smo da ne možemo imati sve potrebne informacije, da smo prinuđeni donositi odluke na temelju raspoloživog, uz prihvaćanje određene razine rizika (od neuspjeha). Od svakog

pojedince se traži fleksibilnost, proaktivnost, traženje inovativnih načina rješavanja problema i spremnost na prihvaćanje rizika (nikada nismo sto posto sigurni u njen ishod). Okvir za razumijevanje potrebe za poduzetničkim ponašanjem, koji je razvio profesor Alan Gibb, s Durham Business School iz Velike Britanije, pomaže u razumijevanju i identificiranju različitih izazova, te definiranju potrebnih poduzetničkih osobina, vještina i ponašanja u nošenju s tim izazovima.

Na svakog od nas djeluju promjene s globalne, nacionalne, organizacijske i osobne razine (slika 1). Svjesni smo utjecaja i važnost poznavanja tehnologije, potrebe za poznavanjem stranih jezika, promjena koje je donio porast terorizma, ratova, klimatskih promjena, pandemija. Na globalnoj razini ove promjene / izazovi djeluju na sve pojedince, a o našoj sposobnosti odgovora na njih, ovisi i naš život, uspjeh, razvoj karijere i sl. Na nacionalnoj razini svjedočimo također velikim promjenama kao što su ulazak Hrvatske u Europsku Uniju, a zatim i u monetarnu uniju, uvođenje eura kao valute, ulazak u šengenski prostor. Na nacionalnoj razini stalno se događaju promjene zakona (u tijeku je reforma obrazovnog sustava, npr.), koje od svih nas iziskuju odgovarajuću i brzu prilagodbu. Promjene na organizacijskoj razini odnose se na promjene u poslovnim okruženjima pojedinaca: promjena načina rada, radnog okruženja, tima, nadređenog i sl.; sve navedeno nas tjera na prilagodbu, prihvaćanje novog, te promjenu načina ponašanja i rada. Osobna razina je vezana uz promjene u obitelji i osobnom životu: odvojeni život, odrastanje djece, odlazak djece na studij, rastave, briga o starijim članovima obitelji, nedostatak kućnog budžeta za podmirenje svih potreba. Svi navedeni izazovi (ali i brojni drugi) traže poduzetnički odgovor – proaktivno, inovativno ponašanje i prihvaćanje određene razine rizika, u skladu s odlukama, koje donosimo da bismo ostvarili osobne i poslovne ciljeve.

Slika 1.



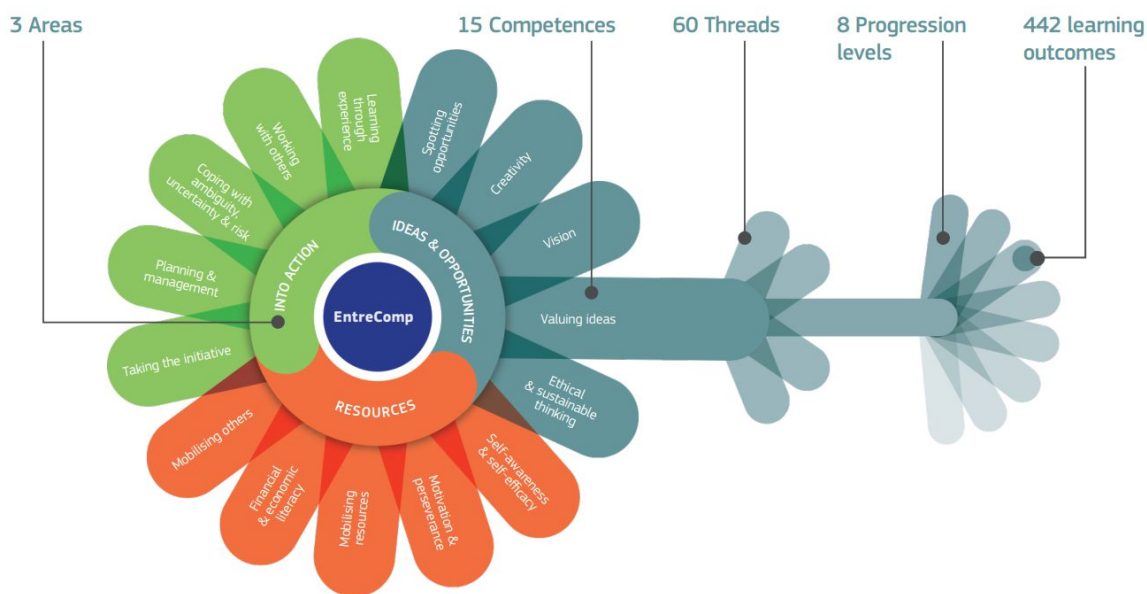
Izvor: Gibb, A., *Entrepreneurial society (Background paper for the entrepreneurship course)*, 1997

¹<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

EntreComp – okvir za razumijevanje poduzetničkih kompetencija

Iako interes za razvoj poduzetničkog kapaciteta pojedinaca i društva u cjelini raste, još uvijek ne postoji zajedničko razumijevanje što je poduzetnički kapacitet i kako ga razviti. Jedna od glavnih zapreka razvoju poduzetničkog učenja u Europi je nedostatak razumijevanja što je ono zapravo. Da bismo razumjeli poduzetničku kompetenciju i ugradili je u nastavne sadržaje na različitim razinama i vrstama obrazovanja Europska komisija je 2015. razvila EntreComp okvir. Jedan od glavnih ciljeva razvoja EntreCompa je ponuditi zajednički konceptualni pristup razvoju poduzetničke kompetencije na europskoj razini. Okvir definira tri područja poduzetničkih kompetencija (ideja / prilika, resursi, akcija), petnaest kompetencija (uočavanje prilika, kreativnost, vizija, vrednovanje ideja, etično i održivo razmišljanje, samosvjesnost i samoeфикаsnost, motivacija i upornost, mobiliziranje resursa, financijska i ekonomska pismenost, mobiliziranje drugih, preuzimanje inicijative, planiranje i upravljanje, nošenje s neizvjesnošću, nesigurnošću i rizikom, raditi s drugima, učiti kroz iskustvo), uz objašnjenje svake kompetencije, razine razvoja tih kompetencija, a daje primjere ishoda učenja, koji se mogu ostvariti u različitim obrazovnim sadržajima.

Slika 2. EntreComp okvir – okvir za razumijevanje i razvoj poduzetničkih kompetencija



2.1. Vrste poduzetništva

Poduzetništvo, kao način razmišljanja i djelovanja potreban je i primjenjiv na individualnoj, organizacijskoj i društvenoj razini, u organizacijama različitih veličina (mala, srednja, velika) i različite vlasničke strukture (privatna, javna, profitna, neprofitna).

Često čujemo pojmove kao što su poduzetništvo mladih, poduzetništvo žena, poduzetništvo imigranata, poduzetništvo treće životne dobi („silver“ poduzetništvo). Svi ti pojmovi označavaju

²Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., dodati: Van den Brande, G. (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, European Commission

Izvor: EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. (dostupno na:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8201&furtherPubs=yes>)



poduzetničko ponašanje i razvoj poduzetničke kompetencije u različitim kontekstima. Nepravilno je koristiti pojmove malo i srednje poduzetništvo, žensko poduzetništvo i sl., budući da je poduzetništvo način ponašanja i razmišljanja, koji ne može i nije muški i ženski, mali, srednji ili veliki. Stoga je pravilno reći poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, poduzetništvo neprofitnih organizacija, poduzetništvo mladih, poduzetništvo žena i sl.

Postoje tri vrste poduzetništva: poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima (često ga nazivaju i tradicionalno poduzetništvo), unutarne poduzetništvo (negdje se naziva i korporacijsko) i društveno poduzetništvo (u literaturi ćemo naći i pojam socijalno).

Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima je vezano uz ono što najčešće i zovemo poduzetništvom. Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima odnosi se na pokretanje poduzetničkog pothvata i razvoj i upravljanje tim poduzetničkim pothvatom. Učeničke zadruge su primjer te vrste poduzetništva.

Unutarne ili korporacijsko poduzetništvo odnosi se na poduzetno ponašanje unutar nekog poduzeća ili organizacije, pri čemu se misli na poduzetno (proaktivno, inovativno, odgovorno) ponašanje svih djelatnika, članova te organizacije. Sve više se govori o važnosti poduzetnog ponašanja svih djelatnika poduzeća/organizacije, kao preduvjeta njegova / njena uspjeha. Organizacija je uspješnija ako ima poduzetnog voditelja (direktora, menadžera, ravnatelja) i poduzetne (proaktivne, zainteresirane, angažirane) djelatnike, koji svojim aktivnostima doprinose ostvarenju ciljeva organizacije i njenu daljnjem razvoju. Poduzetno ponašanje ravnatelja, nastavnika i svih djelatnika u školama je preduvjet za uspješno poslovanje škole. To je također primjer unutarnjeg poduzetništva. Da bi učeničke zadruge bile uspješne, potrebno je poticati sve njene članove na poduzetno ponašanje, što je također primjer unutarnjeg poduzetništva. Stvaranje poduzetničke kulture u organizaciji je primarna odgovornost voditelja organizacije.

Društveno poduzetništvo odnosi se na pokretanje poduzetničkih pothvata radi rješavanja nekog problema u društvu. Takvi poduzetnički pothvati posluju po svim tržišnim načelima: prodaju svoje proizvode / usluge na tržištu, ostvaruju prihod, pokrivaju troškove i teže ostvarenju profita (pozitivne razlike između prihoda od prodaje i troškova). Na osnovi ove definicije možemo zaključiti da udruge i različite humanitarne organizacije nisu primjer društvenog (socijalnog) poduzetništva. Da bi bile uspješne u ostvarenju postavljenih ciljeva i neprofitne organizacije i udruge se moraju ponašati poduzetno, njihovi članovi moraju biti poduzetni, ali to nije primjer društvenog, nego unutarnjeg poduzetništva.

Često se miješaju pojmovi društvenog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja, koji nisu sinonimi. Društveno poduzetništvo se odnosi na poduzetničke pothvate, koji se osnivaju radi rješavanja nekoga društvenog problema dok se društveno odgovorno poslovanje odnosi na različite aktivnosti poslovnih subjekata, kojima pokazuju svoju brigu za okruženje i zajednicu u kojoj posluju. Primjer društvenog poduzetništva je npr. poduzeće Humana nova (), koje je osnovano da bi se zaposlile osobe sa invaliditetom, iskoristili tekstilni otpaci u stvaranju nove vrijednosti. Ovo društveno poduzeće posluje po svim načelima poslovanja: stvara i prodaje proizvode i usluge na tržištu, zadovoljava potrebe kupaca, bori se za njihovu vjernost kroz ostvarivanje odgovarajuće dodane vrijednosti, koja je njihova konkurentsku prednost. Društveno poduzeće također teži ostvarenju profita (pozitivne razlike između prihoda i rashoda), ali ga ne dijeli vlasnicima, nego ga ulaže u daljnje poslovanje i za ostvarenje ciljeva, zbog kojih je primarno i osnovano (rješavanje nekoga društvenog problema). Primjer društveno odgovornog poslovanja je npr. akcija nekog poduzeća / organizacije u stipendiranju nadarenih učenika, kupovina opreme za bolnice, domove za djecu ili starije i sl. Sada su aktivnosti društveno odgovornog poslovanja sastavni dio uobičajenog poslovanja svih poduzeća i organizacija, koje doprinose njihovom dugoročnom uspjehu.

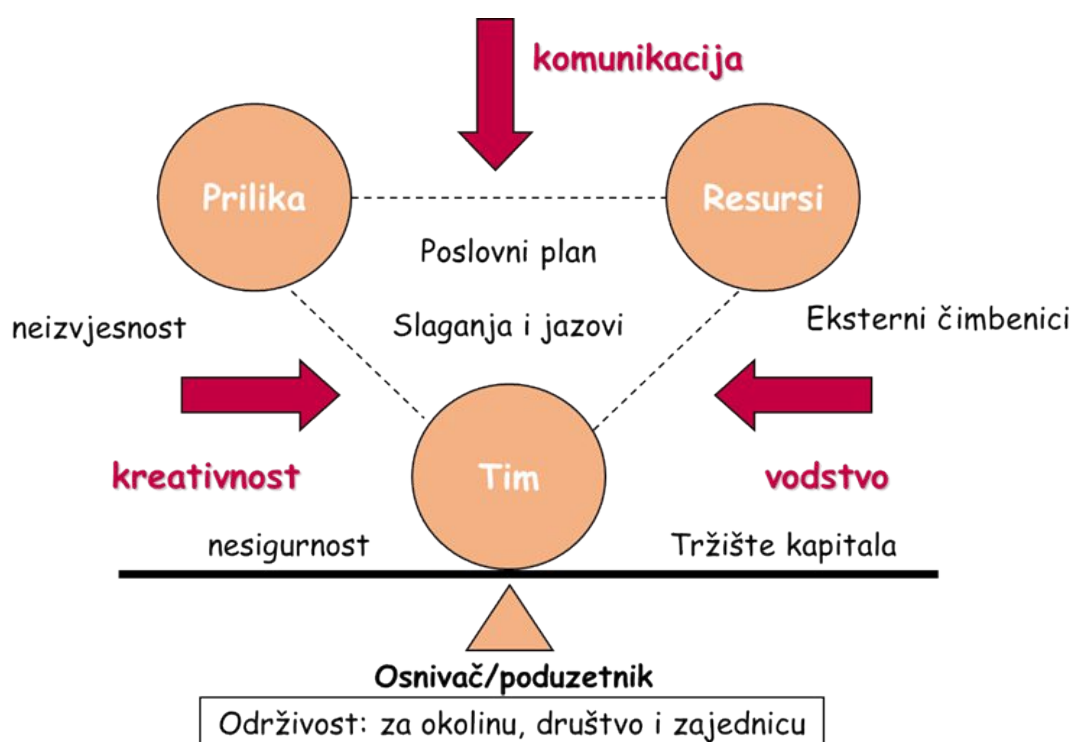
2.2. Od ideje do realizacije poduzetničkog pothvata/projekta

Poduzetnički proces je put od ideje do pokretanja poduzetničkog pothvata, te upravljanje tim pothvatom s ciljem njegova daljnjeg razvoja.

Za pokretanje poduzetničkog pothvata potrebne su tri temeljne komponente: ideja / prilika, resursi i tim (slika 3).

Učeničku zadrugu također možemo promatrati kao poduzetnički pothvat za čije pokretanje su potrebna ideja / prilika, odgovarajući resursi i tim. Osnivač zadruge mora voditi računa o ova tri elementa, o njihovu međusobnom odnosu i balansiranju s okruženjem u kojem zadruga posluje.

Slika 3. Poduzetnički proces – temeljne komponente



Izvor: Timmons, S., Spinelli, J., *New venture creation-Entrepreneurship for the 21st Century*, 2008.

Ideja je pokretačka sila svakoga poduzetničkog procesa i jedan od tri temeljna elementa poduzetničkog procesa. Ona je misao, sve što nam padne na pamet. Međutim, svaka ideja nije ujedno i dobra poslovna ideja i ne može se svaka realizirati u uspješan poduzetnički pothvat. Ideja koja se može realizirati u poduzetnički pothvat naziva se poslovna prilika. Na njezino stvaranje poslovne prilike utječe značajno i okruženje; neka ideja može biti poslovna prilika u jednom okruženju, dok u drugom ne. Da bi neka ideja bila i poslovna prilika, ona mora imati sljedeće značajke: mora biti atraktivna (privlačiti kupce), mora biti pravovremena (dogoditi se u pravom trenutku, kada je tzv. „prozor prilika“ otvoren), mora biti trajna (osigurati održivost pothvata, što znači vraćanje kupaca i dolazak novih) i

³„Prozor prilika“ je metafora kojom se opisuje vrijeme kada se neka ideja može realizirati u uspješan poslovni pothvat na određenom tržištu. Nećemo pokretati poslovne pothvate ako je prozor prilika zatvoren ili ako se zatvara, što znači da je tržište zasićeno sličnim proizvodima / uslugama (npr. internet tražilice) ili da kupci više nemaju potrebu, koju zadovoljava određeni proizvod / usluga (npr. videoteka).

mora dodavati vrijednost kupcu (koji zbog toga želi proizvod / uslugu i spreman ju je zbog toga i platiti. Dodavanje vrijednosti može se ostvariti kroz bolju uslugu, kvalitetniji proizvod, bolju lokaciju, dizajn, postkupovne usluge kupcima i sl.). Jedan od važnih preduvjeta za stvaranje uspješnog poduzetničkog pothvata je da radimo ono što volimo, da razvijamo ideju u djelatnosti, koju dobro poznajemo i za koju imamo odgovarajuća znanja i potrebne vještine.

Prilike možemo uočiti na nekoliko načina: praćenjem trendova, uočavanjem praznine na tržištu i rješavanjem nekog problema.

Promatranje trendova u okruženju jedan je od načina za uočavanje poduzetničkih prilika. Političko-pravni, ekonomski, tehnološki i društveni trendovi mogu biti dobar okidač za odluku o pokretanju poduzetničkog pothvata. Ulazak Hrvatske u Europsku Uniju je primjer političko-pravnog trenda, koji je doveo do pojave poduzeća koja nude usluge pisanja i provedbe europskih projekata; donošenje zakona i pravilnika o energetskom certificiranju građevinskih objekata, do otvaranja poduzeća koja nude usluge njihove izrade. Smanjena kupovna moć stanovništva (kao ekonomski trend) dovodi do otvaranja poduzeća koja nude jeftinije usluge, kao što su to bile npr. trgovine „Sve po malo kuna“. Razvoj tehnologije bio je poticaj za otvaranje brojnih IT poduzeća, poduzeća koja nude usluge npr. kreiranja *web shopova*. Društveni trendovi su vezani uz navike, običaje ljudi, koji mogu biti poticaj za otvaranje poduzetničkih pothvata. Primjer za poduzeća, nastala kao rezultat društvenih trendova su restorani brze hrane, vegetarijanski restorani, različite usluge za pomoć u kući i sl. Pandemija, kao primjer velike i neočekivane promjene u okruženju, bila je poticaj za otvaranje brojnih i različitih poduzetničkih pothvata kao npr. proizvodnja i prodaja zaštitnih maski, proizvodnja i prodaja dezinficijensa, dostave različitih proizvoda i sl.

Uočavanje praznine na tržištu, drugi način uočavanja prilika, odnosi se na otvaranje poduzetničkih pothvata u već postojećim djelatnostima, ali za specifične grupe kupaca kojima se nude njima prilagođeni proizvodi, kao npr. pribor za pisanje za ljevake, odjeća za ljude „izvan prosjeka“, specijalizirane trgovine npr. posebnih vrsta kave, čaja itd.

Rješavanje problema je treći, ali ujedno i najčešći način za uočavanje poslovnih prilika. Kupci kupuju neki proizvod ili uslugu jer im taj proizvod / usluga rješava određeni problem, odnosno zadovoljava neku potrebu. Svaki problem ima potencijal pretvoriti se u dobru poslovnu priliku; preduvjet za to je da uočeni problem, osim nas, ima i odgovarajući broj potencijalnih korisnika. Primjer za pokretanje poslovnog pothvata radi rješavanja nekog problema je proizvodnja kartonskih omota za papirnate čaše za vruće napitke (*coffee to go*).

Boljem uočavanju prilika doprinose osobine i vještine poduzetnika, osobe, koja vodi i realizira poduzetnički pothvat. Pri tome se misli na prethodno iskustvo (ako se pothvat pokreće u djelatnosti u kojoj postoji odgovarajuće poslovno iskustvo, šanse za uspjeh su veće), umreženost (poznavanje drugih poduzetnika i ljudi, koji mogu pomoći u rješavanju problema, ključnim informacijama; zbog čega se kaže da je umreženost važna poduzetnička osobina), kreativnost, poduzetničku pripravnost i dr.

Resursi su drugi važan element poduzetničkog procesa. Poduzetnik početnik treba razmišljati kako minimizirati resurse, što utječe i na minimiziranje početnih troškova pothvata, što je jako važno, jer poduzetnici početnici nemaju dovoljno financijskih sredstava. U razmišljanju o resursima treba razmišljati kako ih kontrolirati, a ne nužno posjedovati. To znači da ne moramo nužno kupiti sve što trebamo za naš poduzetnički pothvat, nešto možemo iznajmiti, odnosno outsourcati. Kontroliranje resursa osigurava fleksibilnost (sposobnost brze reakcije na promjene iz okruženja) poduzetničkog pothvata, što je važna konkurentska prednost malih poduzeća.

⁴*Outsourcing* – uzimanje vanjskih suradnika za dio aktivnosti u poduzeću, kao npr. čišćenje, računovodstvene, pravne usluge, marketing i sl. Outsourcing smanjuje fiksne troškove, osigurava plaćanje usluge kada nam je potrebna, izbjegava nepotrebna zapošljavanja.

Tim je četvrti, ali možda i najvažniji element poduzetničkog procesa. Izvršni timovi i s prosječnim idejama mogu napraviti puno, dok prosječni (ili loši) timovi i s izvršnim idejama često ne naprave ništa. Izvršni timovi sastavljeni su od komplementarnih članova, odnosno članova, koji se međusobno nadopunjuju znanjima i vještinama.

Učenička zadruga srednje škole Dalj, pod nazivom Dalja (http://ss-dalj.skole.hr/ucenicka_zadruga_dalja) dobar je primjer uspješnog projekta, u kojem su svi, opisani elementi dobro izbalansirani. Zadruga je osnovana 2007. godine, ima nekoliko sekcija, a njen primarni cilj je stjecanje praktičnih znanja i vještina učenika i priprema učenika za rad u poslovnom sektoru (kao i mala mogućnost zarade). Na primjeru ove zadruge i jedne njene sekcije (proizvodnja jagoda), možemo objasniti osnovne elemente poduzetničkog procesa.

Ideja – proizvodnja jagoda (daljska jagoda kao brend i vino od jagoda, kao jedinstven proizvod) – radi se o poslovnoj prilici budući da postoji stalna potražnja za ovim proizvodom (atraktivnost), ona se ne zadovoljava jednom kupovinom proizvoda (trajnost, koja se ostvaruje i kvalitetom proizvoda, koja utječe na stalno vraćanje kupaca), a dodavanje vrijednosti ostvaruje se na različite načine – kvaliteta proizvoda je neupitna, vino od jagoda jedinstven je proizvod – što dokazuju i nagradama na različitim natjecanjima i poljoprivrednim sajmovima i sl.

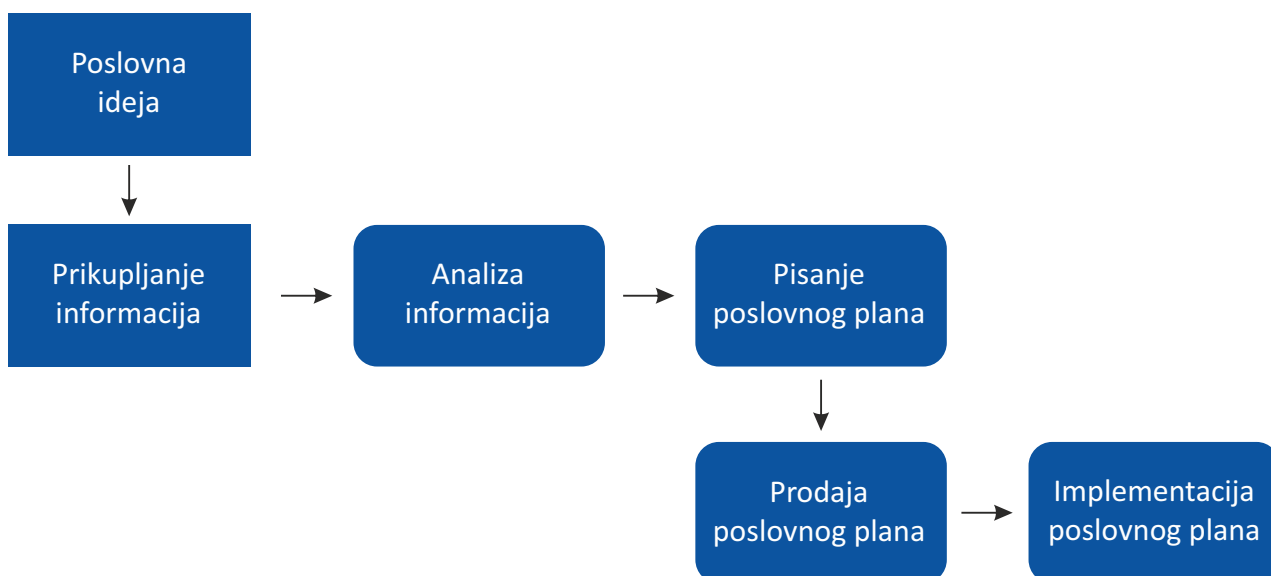
Resursi – dio potrebnih resursa za pokretanje zadruge dobili su prvo kao donaciju Vlade Kraljevine Norveške za kupovinu plastenika s tehnologijom za vertikalni uzgoj jagoda (to mogu biti i sredstva europskog projekta, npr.), neke resurse imali su u školi i u zajednici (zemlja, znanje, prostor), nešto su kupili ostvarenim prihodima.

Tim – svake godine u svakoj pojedinačnoj sekciji zadruge bira se učenik za direktora, uz mentorstvo nastavnika, čime se učenici motiviraju za rad, uče odgovornosti i drugim vještinama, potrebnim za zaposlenje nakon škole. Iako se radi o izvannastavnoj izbornoj aktivnosti, učenici ju stalno biraju, jer osjećaju korist od sudjelovanja u njoj.

2.3. Poslovno planiranje i poslovni plan

Poslovno planiranje je proces pisanja poslovnog plana. Pisanje poslovnog plana kreće od ideje, a završava s implementacijom poslovnog plana u poslovni pothvat (slika 4).

Slika 4. Proces poslovnog planiranja



Izvor: autor

Nakon što odabere poslovnu ideju, koju bi želio realizirati, poduzetnik (nositelj ideje) treba provesti niz koraka, kojima treba utvrditi je li odabrana ideja zaista poslovna prilika i može li se u danim okolnostima realizirati u uspješan poslovni pothvat. Prikupljanje informacija važan je korak u tom procesu. Poduzetnik na različite načine dolazi do informacija koje su mu potrebne u odgovoru na prethodno postavljeno pitanje. Razlikujemo primarne i sekundarne informacije. Sekundarne informacije su dostupne informacije, one koje već postoje, koje je netko prije prikupio. To su informacije o djelatnosti u koju ulazimo, konkurenciji, kupcima, cijenama sirovina i drugih elemenata, potrebnih za pokretanje poslovnog pothvata / projekta. Primarne informacije su one koje sami prikupljamo različitim tehnikama i metodama istraživanja: intervjuima, anketama, fokus-grupama i sl. To su najčešće informacije o našim kupcima, njihovim navikama, karakteristikama i sl. Veliki broj informacija koje su nam potrebne za pisanje poslovnog plana već postoje, potrebno je samo pronaći prave i pouzdane izvore tih informacija. Kad dođe do do različiti informacija, poduzetnik ih unosi u poslovni plan.

Poslovni plan je pisani dokument u kojem opisujemo što želimo napraviti i definiramo načine, na koje to planiramo ostvariti. Poslovni plan služi poduzetniku kao alat za planiranje i vođenje poslovanja, on je koristan alat za minimiziranje rizika od neuspjeha u poslovanju. To je ujedno i njegov najvažniji zadatak. S obzirom na stalne promjene u okruženju, poslovni plan je rad u toku, rad koji nikada zapravo nije završen. On se neprestano treba prilagođavati promjenama iz okruženja i nadopunjavati novim informacijama / saznanjima o djelatnosti u koju ulazimo (u kojoj poslujemo), tržištu (konkurenciji, kupcima, dobavljačima).

Svaki poslovni plan mora dati odgovore na sljedeća pitanja: što će biti napravljeno, kako će to biti napravljeno, tko će to učiniti, gdje će to biti napravljeno, zašto se to radi, do kada treba biti završeno, koji ciljevi će biti postignuti.

Jedna od ključnih dilema u procesu poslovnog planiranja je tko treba napisati poslovni plan. Često se pisanje poslovnog plana predaje konzultantima, osobama izvan poduzeća, jer oni znaju kako napisati poslovni plan, kako napraviti potrebne izračune, kako doći do potrebnih informacija. Iako je u nekim slučajevima angažiranje konzultanata potrebno i opravdano, pisanje poslovnog plana je primarni zadatak poduzetnika, nositelja poslovne ideje. Jedino on ima viziju što želi napraviti sa svojim poduzetničkim pothvatom, kako to želi napraviti, koja znanja i vještine ima, a koja mu nedostaju. Investitori ne ulažu novac u poslovne planove, nego ga daju ljudima, nositeljima poslovnih ideja, koji imaju viziju razvoja ideje u uspješan poslovni pothvat. Stoga je vrlo važno da poduzetnik sudjeluje aktivno u pisanju poslovnog plana, a konzultant može pomoći u oblikovanju pojedinih dijelova poslovnog plana i prilagođavanje sadržaja poslovnog plana zadanim uvjetima onoga za koga se piše poslovni plan.

Sadržaj poslovnog plana prvenstveno ovisi o tome za koga ga pišemo. Ako ga pišemo za sebe, onda sadržaj poslovnog plana prilagođavamo svojim potrebama, a ako ga pišemo za investitora (banku npr.) onda sadržaj poslovnog plana definira investitor.

Svaki poslovni plan se najčešće sastoji iz tri dijela: općeg dijela poslovnog plana u kojem opisujemo proizvod, uslugu, djelatnost, tržište, plan marketinga i financijskog dijela, u kojem dajemo odgovor na pitanje koliko nam je novaca potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata, kako ćemo doći do tih novaca, analiziramo troškove i planiramo prihode budućega poduzetničkog pothvata. Treći dio poslovnog plana su dodatni elementi, koji su sve ono čime možemo argumentirati navode iz prethodna dva dijela poslovnog plana (životopisi poduzetnika i njegova tima, nacrti lokacije, nacrti proizvoda, predgovori s kupcima, dobavljačima i sl.).

U tablici 1 dan je prikaz sadržaja poslovnog plana, a u nastavku je uz prijedlog sadržaja poslovnog plana, dan i opis njegova svakoga pojedinog dijela.

1. Sažetak

Sažetak je važan dio poslovnog plana, jer u kratkim crtama čitatelja uvodi u poslovnu ideju i osnovne elemente poduzetničkog pothvata / projekta. Sažetak se piše na kraju, nakon što je napisan cijeli poslovni plan. Za sažetak se kaže da je dobar prodajni alat, jer osobe koje čitaju poslovni plan, prvo čitaju sažetak; on će ih motivirati da čitaju dalje, a loše napisan sažetak može dovesti do odustajanja od podrške budućem poslovnom pothvatu / projektu.

2. Opis proizvoda / usluge s naglaskom na problem koji proizvod/usluga rješava.

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je opisati budući proizvod/uslugu, odnosno poslovnu ideju, koju se namjerava realizirati kao pothvat / projekt. U opisu poslovne ideje potrebno je staviti se u ulogu kupca, budućeg korisnika proizvoda/usluge. Koji problem proizvod / usluga rješava? Zašto bi netko želio imati taj proizvod/uslugu? Na koji način se proizvod / usluga razlikuje od već postojećih, sličnih proizvoda / usluga na tržištu? To nazivamo konkurentska prednost. Konkurentsku prednost ostvarujemo na različite načine: kvalitetom proizvoda, usluge, ambalažom, dostavom, dodatnim dijelovima uz proizvod / uslugu... – ali prvenstveno kroz ono što kupcu treba i što rješava njegov problem na drugačiji (ne nužno bolji) način od konkurencije.

3. Opis djelatnosti u koju pothvat ulazi – glavni trendovi u djelatnosti

Djelatnost čine poduzeća / organizacije, koja proizvode / nude slične proizvode / usluge. Jako je važno dobro poznavati djelatnost u kojoj se nalazi poduzeće, djelatnost definira okvir u kojem se posluje (zakoni, propisi, pravni okvir općenito), definira mogućnosti ostvarenja profita (profitne marže, mogućnosti ostvarenja rasta, kapacitet tržišta), konkurenciju s kojom se borimo. Primjeri djelatnosti: poljoprivreda, turizam, građevina, informatička djelatnost, itd. Popis djelatnosti naveden je i u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)

4. Analiza tržišta

Analiza tržišta odnosi se na analizu kupaca, dobavljača i konkurencije. U analizi kupaca analiziramo naše ciljano tržište – osobe, kojima ćemo nuditi proizvod/uslugu. Potrebno je pronaći odgovore na sljedeća pitanja: tko su kupci, koliko ih je, gdje se nalaze, kakve su njihove navike, karakteristike, kako ćemo doći do njih?

Broj kupaca definira pregovaračku snagu; ako imamo mali broj kupaca, njihova pregovaračka snaga je veća i naše poslovanje ovisi o njima. Nekada se čini da je dobro imati jednog većeg kupca, ali treba znati da je u tom slučaju pregovaračka snaga tog kupca jako velika, što znači da nam može uvjetovati prodajnu cijenu, uvjete plaćanje i dr. Cilj svakog poduzeća je smanjiti pregovaračku snagu kupaca. Povećanjem broja kupaca, smanjujemo njihovu pregovaračku poziciju, odnosno našu ovisnost o jednom kupcu.

Osim kupaca, za neke pothvate jako su važni i dobavljači. Dobavljači su poduzeća i organizacije od kojih kupujemo resurse, koji su nam potrebni za naše poslovanje. Kao i kod kupaca, i ovdje trebamo voditi računa o pregovaračkoj snazi dobavljača, odnosno treba nastojati ne ovisiti samo o jednom dobavljaču. Povećanjem broja dobavljača smanjujemo njihovu pregovaračku snagu. U proizvodnji npr. kozjeg sira, glavni dobavljač je poduzeće koje nam prodaje kozje mlijeko; u proizvodnji pekmeza od šljiva, glavni dobavljač je proizvođač šljiva. Kvaliteta finalnog proizvoda u ovakvim i sličnim djelatnostima ovisi i o kvaliteti resursa, te je jako važno imati dobavljače koji vode računa o kvaliteti svojih proizvoda i s kojima razvijamo partnerske odnose. U nekim djelatnostima dobavljači nisu toliko

važni, kao npr. u uslužnim djelatnostima (npr. izdava internetskih stranica), te oni ne utječu značajno na naše poslovanje.

Osim kupaca i dobavljača, važno je dobro poznavati konkurenciju, poduzeća koja nude slične proizvode / usluge našima. Potrebno je znati tko je naša konkurencija, gdje se nalazi, što je njihova glavna snaga, a što je njihova slabost, što je naša prednost u odnosu na njih? Osim direktnih konkurenata, važno je definirati i analizirati i indirektno konkurente (supstitute) našim proizvodima / uslugama. To su proizvodi / usluge, koji na drugi način rješavaju istu potrebu, odnosno problem kupaca. Npr. supstitut / indirektni konkurent cipelama je sportska obuća; restoranu brze hrane je npr. pekarnica i sl.

5. Marketinški plan

Marketinški plan se odnosi na definiranje našeg odnosa s kupcima, stvaranje proizvoda/usluge, koji će na najbolji mogući način zadovoljiti njihove potrebe, te definiranje načina komunikacije s kupcima. Pri izradi marketinškog plana najčešće se koristi koncept 4P, koji se odnosi na definiranje proizvoda (Product), cijene (Price), distribucije (Place) i promocije (Promotion).

Proizvod / usluga – na koji način stvaramo vrijednost za kupca, zašto će kupac kupovati naš proizvod, koji problem kupca rješavamo? U opisu proizvoda fokusiramo se na vrijednost koji proizvod ima za kupca, na ono što naš proizvod razlikuje od konkurentskog.

Cijena – po kojoj cijeni ćemo prodavati naš proizvod / uslugu? Formiranje cijene ovisi o troškovima, koje imamo u stvaranju / proizvodnji proizvoda / usluge, ali ovisi i o konkurentskim cijenama. Stoga je jako važno znati koliko nas košta proizvodnja našeg proizvoda / usluge, te je važno znati po kojoj cijeni se slični proizvodi / usluge prodaju na tržištu. Cijena naših proizvoda ne može biti niža od cijene koštanja, jer to znači da ne možemo pokriti troškove i da poslužemo s gubitkom.

Distribucija – na koji način ćemo doći do kupaca? Hoćemo li imati svoju trgovinu, hoćemo li imati internetsku prodaju (*web shop*), hoćemo li direktno prodavati naše proizvode ili ćemo imati posrednika? Ovisno o našoj djelatnosti i našim proizvodima i uslugama, biramo i način distribucije. Ako se nalazimo u npr. uslužnoj djelatnosti, najčešći oblik distribucije je direktna prodaja (koja se može ostvariti putem naše poslovnice, frizerski salon npr., ili putem web trgovine, prodaja na internetskim stranicama, npr.). Ako se bavimo proizvodnjom fizičkih proizvoda, naše proizvode možemo distribuirati internetskom prodajom, maloprodajom ili putem posrednika, te direktnom prodajom.

Promocija – na koji način ćemo promovirati naš proizvod da bismo ga učinili vidljivim na tržištu i da bismo se približili našim kupcima? Odabir kanala promocije ovisi primarno o tome tko su naši kupci. Ako je proizvod / usluga namijenjen mlađoj populaciji, onda se očekuje da proizvod promoviramo putem društvenih mreža; a ako je proizvod namijenjen starijoj populaciji, onda možda društvene mreže nisu najbolji promotivni kanal, nego ćemo možda odabrati radio. S obzirom na to da na tržištu postoji veliki broj subjekata koji nude iste ili slične proizvode / usluge moramo pronaći način na koji ćemo se izdvojiti od njih i koji će nas dovesti do ciljanih kupaca. Često je dobra promocija ključna za uspjeh poduzetničkog pothvata / projekta.

6. Poduzetnik i tim – koje su kompetencije potrebne za realizaciju ideje i pokretanje poslovnog pothvata?

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je opisati znanja i vještine, koje su potrebne za realizaciju poduzetničkog pothvata / projekta, te navesti koja znanja i vještine posjeduje poduzetnik, a koja članovi tima. Potrebno je opisati i ulogu svakog od članova tima u budućem poduzetničkom pothvatu / projektu.

7. Kritični rizici i mogući problemi

Realizacija svakog pothvata nosi sa sobom i određene rizike. Važno je osvijestiti, koji rizici i problemi se mogu pojaviti u realizaciji poduzetničkog pothvata / projekta, te na koji način će poduzetnik sa svojim timom njih odgovoriti. Rizici i problemi dolaze iz okruženja, internog i eksternog, najčešće u vidu slabosti (interno okruženje – odnosi se na nešto što nemamo ili ne znamo raditi) ili prijetnji (vanjsko okruženje – konkurencija, promjene trendova, zakona i sl.). Koristan alat za definiranje rizika je SWOT-analiza. SWOT-analiza je pregled snaga i slabost (koje dolaze iz poduzeća, njegova internog okruženja) i prilika i prijetnji (koje dolaze iz eksternog, vanjskog okruženja). Slabosti i prijetnje iz SWOT-analize izvor su rizika u poslovanju, te treba razmisliti na koji način možemo odgovoriti na njih.

8. Financijski plan (izvori financiranja, analiza rashoda, analiza prihoda, točka pokrića);

Jedna od najvažnijih informacija, vezanih uz financijski plan je koliko novaca je potrebno za pokretanje pothvata? Odgovor na ovo pitanja podrazumijeva da znamo što sve trebamo kupiti / nabaviti da bismo realizirali našu ideju.

U izračun potrebnih financijskih sredstava za pokretanje poduzetničkog pothvata ne idu samo troškovi nabavke opreme ili osnovnih sredstava, nego i troškovi nabavke sirovina, plaćanje najma prostora, plaćanje ljudi – sve što trebamo platiti do trenutka pokretanja pothvata i generiranja prvih prihoda, odnosno prodaje proizvoda. Nekada je do prodaje proizvoda i ostvarenja prvih prihoda potrebno odgovarajuće vrijeme u kojem moramo osigurati pokriće svih troškova.

Nakon što smo definirali koliko nam je novaca potrebno, trebamo razmisliti kako možemo doći do tih novaca. Poduzetnici početnici nemaju puno izvora sredstava na raspolaganju jer su ovakvi pothvati vrlo rizični i nitko ne želi uložiti u njih svoj novac. Stoga se kaže da je najčešći izvor financiranja poduzetnika početnika 3 F – family, fools and friends (obitelj, budale i prijatelji), jer su jedino oni spremni riskirati i uložiti u početnički pothvat / projekt. Zbog toga poduzetnik treba razmišljati kako smanjiti potrebu za vanjskim financiranjem, odnosno posuđivanje novca. To zovemo bootstrapping („stezanje remena“). Primjeri bootstrappinga su: najam poslovnog prostora u poduzetničkom inkubatoru ili početak poslovanja kod kuće, kupovina polovne opreme, vozila i sl.

Plan prihoda je plan prodaje proizvoda / usluga u odgovarajućem razdoblju, a plan troškova se odnosi na sve ono što moramo platiti da bismo osigurali proizvodnju proizvoda / usluge i funkcioniranje poduzeća. Plan prihoda i troškova potrebno je napraviti za barem jednu godinu (do tri godine) unaprijed.

9. Planovi za budućnost

U ovom dijelu treba navesti gdje se poduzetnik vidi u idućih pet godina; kako planira razvijati svoj poduzetnički pothvat / projekt, koje ciljeve namjerava ostvariti.

10. Dodatni elementi

U ovom dijelu treba staviti sve, čime možemo „pojačati“ priču iz poslovnog plana, odnosno čime možemo uvjeriti čitatelja poslovnog plana (poslovni suradnici, partneri, investitori...) u mogućnost realizacije poslovne ideje i uspjeha poduzetničkog pothvata.

Nakon što napiše poslovni plan, poduzetnik se treba pripremiti za njegovu „prodaju“. „Prodaja“ poslovnog plana odnosi se na prezentaciju poslovnog plana investitorima, partnerima i svima onima, za koje smo pisali poslovni plan. U prezentaciji poslovnog plana treba izdvojiti najvažnije elemente, voditi računa o tome da slušatelji žele dobiti jasnu i konciznu informaciju te primarno odgovor na



pitanje zašto je ponuđena poslovna ideja ujedno i poslovna prilika; zašto bi trebali uložiti u vaš poduzetnički pothvat / projekt, koji problem on rješava i na koji način, kako će ostvariti prihode, kakav je profitni potencijal vašeg pothvata.

Nakon „prodaje“ poslovnog plana slijedi i njegova implementacija, kao posljednja faza procesa poslovnog planiranja. Poslovni plan pri tome služi kao alat za upravljanje tim procesom, te treba biti spreman i na njegovu izmjenu i prilagodbu stalnim promjenama u okruženju. Iako podložan stalnim promjenama, poslovni plan je koristan alat za vođenje poslovnog pothvata i minimiziranje rizika njegova neuspjeha.

Tablica 1. Sadržaj poslovnog plana

Naziv projekta / pothvata:	Sažetak poslovnog plana:			
Opis poslovne ideje, opis proizvoda / usluge				
Opis problema, koji rješavamo. Na koji način se razlikujemo od konkurentskih proizvoda / usluga.	Kupci i njihova pregovaračka moć			
Opis konkurencije	Dobavljači i njihova pregovaračka moć			
Markentiški plan	Opis proizvoda	Cijena	Distribucija	Promocija
Potrebni kapital i izvori kapitala	Prihodi i rashodi poslovanja (mjesečno, za prvih 12 mjeseci)			
Poduzetnik i tim (znanja i kompetencije koje posjeduje)				
Mogući rizici u poslovanju				
Popis dodatnih elemenata				

Izvor: autor

Svaka učenička zadruga treba imati poslovni plan, u kojem će definirati svoje aktivnosti, ciljeve za svaku od aktivnosti i načine njihova ostarivanja. Svaka sekcija zadruge može napraviti svoj mali poslovni plan, a suma tih „malih“ poslovnih planova čini jedinstveni poslovni plan učeničke zadruge. U nastavku je dan primjer učeničke zadruge koja se želi baviti pčelarstvom i proizvoditi med.

<p>Naziv projekta / pothvata: Pokretanje učeničke zadruge – PČELA</p>	<p>Sažetak poslovnog plana: Učenička zadruga PČELA pokrenuta je s ciljem praktične primjene znanja o pčelarstvu, razvoja vještina proizvodnje meda te tržišnog poslovanja.</p>
---	--

<p>Opis poslovne ideje, opis proizvoda / usluge Osnovni proizvod zadruge je med visoke kvalitete, jer ga pčele skupljaju u netaknutoj prirodi, te pčelinji vosak i propolis. Cilj poslovanja je kroz nekoliko godina početi s proizvodnjom i ekološkog meda te drugih proizvoda od meda kao što su orašasti plodovi s medom, rakija od meda i sl.</p>

<p>Opis problema, koji rješavamo. Na koji način se razlikujemo od konkurentskih proizvoda / usluga. Kupci kupuju MED jer je zdrav i jer im pomaže u održavanju zdravlja i jačanju imuniteta. Ono što razlikuje naš med od konkurentskih je ekološka proizvodnja meda, koja garantira kvalitetu proizvoda. Med se pakira u manja, atraktivna pakiranja, koja mogu poslužiti i kao lijep poklon / suvenir našeg kraja. Ono što nas razlikuje od konkurencije je individualni pristup svakom kupcu – kupac može birati ambalažu, može doći i sam preuzeti proizvod, a možemo dostaviti proizvod na adresu kupca. Nudimo i edukaciju kupaca o korištenju naših proizvoda, mogućnost posjete i edukacije o proizvodnji meda.</p>	<p>Kupci i njihova pregovaračka moć Naši kupci su primarno svi prijatelji naše škole, kojima ćemo poslati informaciju o našoj zadruzi i našem proizvodu. Svjesni smo kako da to nije dovoljno, našu prodaju proširit ćemo i putem web shopa, te računamo da su druga važna grupa kupaca mladi, koji imaju naviku kupovine putem interneta i koji su sve više svjesni važnosti brige za zdravlje na prirodan način. Kupci su i svi oni, koji posjećuju sajmove i događaje na kojima ćemo promovirati našu zadrugu i prodavati naše proizvode.</p>
---	--

<p>Opis konkurencije Konkurencija je brojna, od domaćih proizvođača i trgovaca medom. Mi ćemo se nastojati izdvojiti od konkurencije kroz odabir drugačijih kanala distribucije (prodaja putem sajmove, web shopa...), ali i povećanom kvalitetom proizvoda, proizvodnjom drugih pčelinjih proizvoda i težnjom za dobivanjem eko-certifikata.</p>	<p>Dobavljači i njihova pregovaračka moć Dobavljači su potrebni za kupovinu košnica, pčelarske opreme, ambalaže za finalni proizvod... Dobavljača ima dovoljno i njihova pregovaračka moć nije velika da može utjecati na rezultat našeg poslovanja.</p>
---	--



Markentinški plan

Opis proizvoda – kvalitetan pčelinji proizvod – med, propolis, pčelinji vosak.

Cijena – ovisno o pakiranju, ali je cijena 1 kg meda oko 10 EUR.

Distribucija – putem web shopa, izravna na sajmovima, u prostorima škole / zadruge.

Promocija – društvene mreže, poljoprivredni sajmovi, sajam antikviteta, različita školska događanja.

<p>Potrebni kapital i izvori kapitala</p> <p>Za pokretanje i realizaciju ove projektne ideje proizvodnje meda napraviti će se crowd funding kampanja, čiji cilj će biti skupiti 30.000 EUR, kao početni kapital. Uz to, planira se i Erasmus+ projekt, kroz koji bismo se umrežili sa školom, koja ima sličnu zadrugu, da bi se učilo iz primjera dobre prakse, te razmjenila iskustva, ali i nabavila nedostajuća oprema i osmislio brend, marketing i ambalaža proizvoda.</p>	<p>Prihodi i rashodi poslovanja (mjesečno, za prvih 12 mjeseci)</p> <p>Košnice</p> <p>Oprema</p> <p>Hrana za pčele</p> <p>Režije</p> <p>Sitni uredski inventar</p> <p>Ambalaža</p> <p>Odjeća za radnike</p> <p>Marketing</p>
---	--

Poduzetnik i tim (znanja i kompetencije koje posjeduje):

voditelj zadruge nastavnik koji najbolje poznaje pčelarstvo i koji se u slobodno vrijeme i dugi niz godina bavi pčelarstvom i prodajom pčelinjih proizvoda. Tim čine učenici, motivirani za učenje o ovoj djelatnosti i vježbanjem poslovnih i praktičnih znanja koje neki od njih već imaju

Mogući rizici u poslovanju:

Bolesti pčela

Popis dodatnih elemenata

Izvor: autor

Literatura

1. Bacigalupo, M., Kampylis, P, Punie, Y., dodati: Van den Brande, G. (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, European Commission
2. Bangs, D. (1998), *Kako napraviti poslovni plan?*, Centar za poduzetništvo Osijek
3. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2011), *Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata*, Centar za poduzetništvo Tuzla, Tuzla, BiH
4. Delić et al. (2014) *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (dostupno na: https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf)
5. Delić et al. (2014) *Želim postati poduzetnik*, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf>)
6. Gibb, A.A. (1997), *The Entrepreneurial society*, Background paper for the entrepreneurship course.
7. Hisrich, R.D., Peters, M.P, Shepherd, D.A. (2008), *Poduzetništvo*, 7. izdanje, MATE, Zagreb

8. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016), *Poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi*, Praktični menadžment, specijalno izdanje, vol. VII, br. 1.
9. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J., ur. (2016), *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*, 1. izdanje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
10. Perić, J., Delić, A., Perin, J. Horvat, K. (2023) *Od osobnog razvoja do poduzetničkog djelovanja*, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijek (u tisku)
11. Timmons, J., S. (2007), *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th ed., McHraw Hill, international ed.
12. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>, pristupljeno 6.4.2023.
13. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8201&furtherPubs=yes>, pristupljeno 6. 4. 2023.

Pitanja za pomoć u razumijevanju poglavlja:

1. Objasnite poduzetništvo kao kompetenciju, te opišite nekoliko različitih situacija (poslovnih i izvan poslovne domene) u kojima je važno posjedovati poduzetničku kompetenciju?
2. Navedite i objasnite vrste poduzetništva?
3. Zašto je važno i kako potaknuti poduzetno ponašanje zaposlenika u u organizacijama? Potiče li vaša organizacija poduzetno ponašanje svojih djelatnika?
4. Što je poduzetnički proces, iz kojih se faza sastoji?
5. Što su osnovni elementi, potrebni za realizaciju poduzetničkog projekta/pothvata?
6. Što je ideja, a što prilika? Koje su osnovne karakteristike prilike? Razmislite o nekom primjeru ideje, koja nije dobra poslovna prilika – što joj nedostaje?
7. Na koje načine možemo uočiti priliku? Navedite primjere pokrenutih projekata / pothvata za svaki od navedenih načina.
8. Što je poslovni plan? Koji su njegovi osnovni dijelovi?
9. Opišite proces poslovnog planiranja – koja faza tog procesa je ključna za realizaciju ideje u pothvat?



3. PODUZETNIČKE VJEŠTINE

mr. sc. Dinka Krčelić, Projectus grupa d.o.o.

Uvod: U ovom ćemo poglavlju promišljati o kompetencijama koje su korisne u poduzetništvu. Neki su ljudi «rođeni poduzetnici» i «imaju poduzetništvo u krvi», no većina nas ipak treba razviti poduzetničke kompetencije. Zato ćemo ovdje promišljati koja su to znanja, vještine i stavovi poželjni za poduzetništvo s naglaskom na kompetencije usmjerene prema zadrugarstvu. Posebno ćemo se fokusirati na vodstvo i upravljanje, na kompetencije poželjne za voditelje zadruga, na komunikacijske vještine kojima možemo pozitivno utjecati na timski rad te na prezentacijske vještine koje će članovima zadruge pomoći predstaviti poslovni model, promovirati proizvod ili komunicirati s potencijalnim klijentima itd.

Može li svatko biti poduzetnik? Tko je poduzetnik? Koje su vještine potrebne poduzetnicima? Mogu li se steći ili se radi o naslijeđenim osobinama koje imamo ili nemamo...

3.1. Tko je poduzetnik?

Često slušamo o poduzetnicima. Ljudima koji su više ili manje uspješno pokrenuli svoje tvrtke, koji rade nešto novo, zapošljavaju i stvaraju vrijednost rješavajući probleme svojim sugrađanima, zajednici ili svijetu.

Poduzetnika najbolje možemo opisati kao osobu koja uočava poslovnu priliku, aktivira resurse, pokreće i razvija poslovni pothvat i stvara novu vrijednost koju tržište prepoznaje i želi koristiti.

Poduzetnici su često spremni na rad u nesigurnim, stresnim i teškim uvjetima i nose se sa strahom od neuspjeha jer znaju da je to sastavni dio poslovanja. Spremni su na učenje i usvajanje novih potrebnih vještina te imaju strpljenja za poučavanje drugih, posebice ako se radi o članovima njihova tima. Spremni su utjecati na druge i voditi ih bez formalnog korištenja moći.

Postoje različiti razlozi zašto netko želi pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat, od toga da ljudi žele raditi kada to žele, što žele i kako žele do želje za iskorištavanjem vlastitih talenata, stjecanja osjećaja vlastite vrijednosti i osmišljenosti, osiguranja odgovarajućega životnog standarda ili životnog stila. Uglavnom, najčešći su razlozi da žele biti sami sebi šefovi, ostvariti vlastite ideje i ostvariti financijsku dobit.

To ne znači da poduzetnici ne vole ili ne žele raditi s drugima, već jednostavno vole raditi stvari na svoj način i za to odgovarati prvenstveno sebi. Neki ljudi osjećaju da svoje ideje ne mogu ostvariti drukčije nego pokretanjem vlastitog pothvata. Rad za nekoga drugog često im to onemogućuje ili zahtjeva dosta prilagodbi i kompromisa, pa se odlučuju samostalno realizirati svoje ideje što daje osjećaj slobode. Svaki poslovni pothvat nakon nekog vremena mora postati i profitabilan da bi poduzetniku osigurao izvor prihoda i određeni životni standard. Iako bez financijske dobiti poslovni pothvat ne bi mogao opstati, financijsku dobit kao razlog poslovanja poduzetnici ne stavljaju na prvo mjesto. Velika većina poduzetnika u svojim poduzećima ne zarađuje više nego što bi zaradila radeći za nekog drugoga. Međutim, ljubav i strast prema onome što rade i stvaraju ono je što ih pokreće i motivira u poslu.

Poduzetnička aktivnost posebno dolazi do izražaja u okruženju gdje vlada visoka razina nesigurnosti i složenosti (npr. često se mijenjaju propisi, teško je osigurati resurse, ne postoji stabilna porezna politika itd.). U takvom okruženju poduzetnici prepoznaju prilike koje drugi propuste, spremni su preuzeti rizik i kreirati inovativna rješenja. U takvim okolnostima možemo govoriti o kompetencijama poduzetnika, s posebnim naglaskom na vještine, sposobnosti i ponašanje koje ih čini poduzetnicima:

PODUZETNIČKE VJEŠTINE	PODUZETNIČKE OSOBINE	PONAŠANJE PODUZETNIKA
Komunikacija	Vodstvo (liderstvo)	Preuzimanje inicijative
Pregovaranje	Timski rad	Preuzimanje rizika
Rješavanje sukoba	Dogovornost	Donošenje odluka
Uvjeravanje	Samostalnost	Traženje i analiza informacija
Rješavanje sukoba	Samopouzdanje	Analiza rezultata
Rješavanje problema	Integritet	Upravljanje rizicima
Usmjerenost na rezultate	Umreženost	Stvaranje i razvoj društvenih mreža (poslovnih, podrške)
Upravljanje promjenama	Samodisciplina	
Pretvaranje ideje u poslovni pothvat	Usmjerenost na kvalitetu	
Strateško razmišljanje	Kreativnost	
Umrežavanje	Fokusiranost	
	Znatizelja	

Izvor: autorica

Iako sigurno ne posjeduju svi poduzetnici sve kompetencije, tim više što se radi o gotovo neiscrpnj listi, pokazalo se da gotovo svi imaju četiri karakteristike koje su presudne za uspjeh poslovnog pothvata:



Strast prema poslu jedna je od ključnih osobina poduzetnika, a očituje se u uvjerenju pojedinca da će svojim djelovanjem pozitivno utjecati na okolinu (zaposlenike, partnere, suradnike, klijente itd.). Naravno, nije strast (i predanost) dovoljna sama po sebi, ali uvelike može doprinijeti realizaciji poslovnog cilja. Poslovne ideje postaju uspješne ako je ideja prava poslovna prilika i ako je strast koju poduzetnik osjeća prema svom poslovanju usklađena s vještinama.

Fokus na proizvod / uslugu / kupca. Svojom fokusiranošću na proizvod / uslugu i kupca poduzetnik pokušava riješiti neke probleme svojih potencijalnih klijenata i uzima u obzir njihove stavove, sklonosti i potrebe.

Upornost. Svaki poduzetnik mora biti svjestan toga da je i neuspjeh sastavni dio uspjeha i poduzetništva te da će bez upornosti teško ostvariti značajniji uspjeh na tržištu.

⁵ *Želim postati poduzetnik*, Ekonomski fakultet u Osijeku, projekt A.C.T.I V.E.

Sposobnost pretvaranja ideje u poslovni pothvat. Mnogo kreativnih ljudi imaju odlične ideje, ali ne postaje svaka ideja poduzetnički pothvat jer ljudima nedostaje znanja i vještine kako pretvoriti ideju u poslovni pothvat. Sposobnost pretvaranje ideje u poslovni pothvat je ono što poduzetnika čini poduzetnikom i različitim od većine drugih ljudi.

Poduzetnik može imati jako zanimljivu ideju koju nastoji realizirati, ali ako ne postoji odgovarajuća poslovna prilika, poduzetnički pothvat neće biti uspješan. Dobra poslovna prilika uglavnom je atraktivna (privlači određeni broj kupaca), događa se u pravo vrijeme (postoji potražnja), daje vrijednost kupcu za koju je spreman platiti odgovarajuću cijenu te ima trajnost i održivost koja osigurava opstanak poslovanja.

Iako svaka od karakteristika ne jamči uspjeh, zajedno svakako povećava vjerojatnost uspješnog poslovanja. Uz posjedovanje navedenih karakteristika uspješni poduzetnici poznati su i po „upravljanju vlastitim životom“, pri čemu prepoznaju da je kontrola samog pothvata (tzv. lokus kontrole) u njima, a ne u „nemilosrdnoj sudbini“ koja je izvan njih (Rotter, 1954). Imaju potrebu za postignućem koja nije toliko motivirana statusom i moći već uspješnom realizacijom poslovnih ciljeva. Također, uspješno upravljaju rizicima što znači da će znati uspješno izbjeći visoke rizike, ali će znati procijeniti i u koje rizike žele ulaziti. Postojanje rizika realnost je svake poslovne prilike te povećava poduzetničku kreativnost i oslobađa potencijal za razmišljanje izvan okvira.

S obzirom na to da je poduzetnički tim ključan za uspjeh poduzetničkog pothvata, sposobnost vođenja drugih također je važna značajka uspješnog poduzetnika. To su uglavnom kompetencije motiviranja i osnaživanja drugih, snalaženje u konfliktnim situacijama, stvaranje dobrih, a ne konkurentnih odnosa u timu. Sve ove vještine poduzetnik može naučiti, poboljšati, poticati i uvježbavati. Svatko s dobrom poslovnom idejom može postati poduzetnik i za to su potrebni vrijeme, strpljenje, trud i želja.

3.2. Koje su kompetencije potrebne poduzetnicima?

Kompetencije su niz znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja potrebnih za obavljanje određenog posla, bavljenje pojedinom strukom, funkcioniranjem u organizaciji.

Znanje se usvaja, sposobnosti su svi naši talenti (koje možemo zanemariti), ponašanje nam je prirodno, ali ga možemo i mijenjati, a vještine se mogu izvježbati i razvijati. Neke imamo od rođenja i ulaze u sferu sposobnosti (npr. kad se kaže da je netko rođeni pregovarač ili prodavač), ali čim govorimo o vještinama, znači da ih se može razvijati tijekom čitavog života.

Koje su to vještine koje bi nam mogle pomoći u poduzetništvu?

Brojne su dakako i mogli bismo cijelu knjigu napisati samo o njima (ili čak samo o nekima od njih). Ovdje ćemo se fokusirati na neke. Poduzetničke vještine koje mogu biti itekako relevantne za rad učeničkih zadruga su vodstvo i upravljanje koje uključuje rad s pojedincima i timski rad, poslovne komunikacije te vještine prezentiranja.

3.3. Vodstvo i upravljanje

Iako se ova dva termina često koriste kao sinonimi, ipak među njima postoji razlika. Američki autor Ricky Griffin vodstvo definira kao proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi radi postizanja ciljeva i pomaže u određivanju organizacijske kulture, dok je upravljanje proces rada s pojedincem ili grupom i drugim resursima (oprema, kapital, tehnologija) radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Dakle, upravljanje je, može se reći usmjereno na produktivnost, rezultate i optimalno korištenje resursa, dok je vodstvo više usmjereno na ljude, motiviranje, razvoj i na humanu stranu poslovanja.

Svatko se od nas može sjetiti lidera koji su utjecali ili utječu na naše društvo danas ili kroz povijest, koji su se istaknuli u nekim kritičnim trenucima (krizi, ratu itd.). Ono što nam prvo padne na pamet pri pomisli na te osobe jest da su (bili) karizmatični, hrabri, da su (bili) vizionari, ali isto tako da su (bili) fokusirani na ljude i njihove potrebe. Menadžeri su fokusirani, donose odluke, rješavaju probleme i mudro raspolažu resursima.

Svaki rukovoditelj, voditelj učeničke zadruge, pa tako i poduzetnik, trebao bi biti i vođa i menadžer, dakle u slučaju poduzetništva, oba termina su podjednako važna. No nisu sinonimi i poduzetnik ne treba biti jedno ili drugo, već oboje.

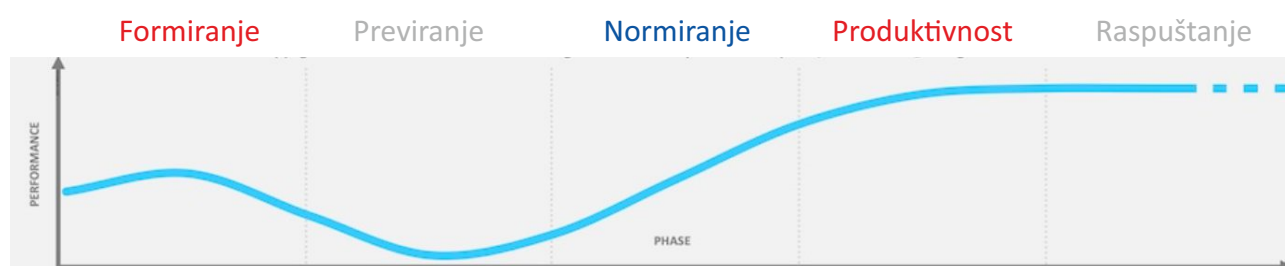
I voditelji učeničkih zadruga trebali bi biti usmjereni i na vodstvo i na upravljanje. Trebaju razmišljati kako organizirati posao, kako planirati aktivnosti i resurse te kako raspolagati resursima. S druge pak strane, bez učenika zadruga teško može funkcionirati. Zato voditelji učeničkih zadruga posebnu pažnju trebaju usmjeriti prema tome kako okupiti učenike, kako ih motivirati da budu aktivni članovi zadruga, da ostanu u zadruzi i da zadovoljno doprinose ciljevima zadruga, da međusobno surađuju i tvore uspješne timove.

Rad s ljudima nije nimalo lagan – razlikujemo se po naravi, životnim i poslovnim navikama, svatko ima svoju energiju, u odnose ulazimo s različitim očekivanjima. Da bi se potaknulo uspješno suradnju, važno je raditi na poticanju timskog duha i svima ukazati na prednosti timskog rada i suradnje, zajedništva i organizacijske kulture koja se pritom razvija.

U uspješnim timovima članovi posjeduju komplementarna znanja i vještine, zajedno rade posvećeni zajedničkoj svrsi i ciljevima za koje sebe vide kao zajedno odgovornima.

Osnovni je preduvjet da kao voditelji imamo svijest o tome da tim nije postao tim samim okupljanjem pojedinaca. Skupina ljudi, pa i ona koja ima najvišu razinu motivacije i jasan cilj okupljanja, nije tim samim okupljanjem. Tim mora proći faze formiranja, previranja i normiranja prije nego postane zaista produktivan. Bruce Tuckman prepoznao je navedene faze kroz koje prolaze pojedinci kad se tek okupe, ali i kad se dogodi neka promjena u timu (npr. pridruži se novi član, uvede se neka nova procedura, pokrene novi projekt i sl.). Njihovo trajanje može biti duže ili kraće i tu je često ključna uloga voditelja. Ako je voditelj svjestan promjena koje se događaju u timu, može utjecati da ranije faze (formiranje, previranje i normiranje) budu što kraće. Primjerice otvorena i česta komunikacija, baš kao i aktivnosti poput team buildinga ili vježbica upoznavanja (tzv. ledolomaca ili ice-breakera), kraćih i jednostavnih grupnih zadataka i sl. doprinose tome da se članovi tima opuste i što bolje upoznaju. Dok tim ne dođe do faze produktivnosti, postoji rizik da suradnja na složenijem zadatku (kao što je primjerice rad na projektu) neće biti uspješna zbog nedostatka povjerenja među članovima tima ili trzavica zbog dodijeljenih uloga.

Faze razvoja tima i razina produktivnosti tima



Izvor: autorica prema B. Tuckman, 1965.



Jednako tako važno je imati na umu da su promjene unutar timova prirodne i da se nužno događa da pojedini članovi odlaze, novi dolaze i da jednostavno ponekad timu dođe kraj. I tada članovi tima mogu biti emotivni i osim što mogu biti tužni jer više neće surađivati, moguće su i trzavice među njima zbog zasićenosti suradnjom.

Osim navedene dinamike grupe koja se događa tijekom životnog vijeka tima, da bi timovi bili uspješni, potrebno je imati članove koji preuzimaju različite uloge u timu. Pri tome se ne misli samo na organizaciju posla, već i na prirodne uloge, odnosno one koje odgovaraju našim zadacima.

Britanski znanstvenik Meredith Belbin godinama je proučavao timove i utvrdio da svaki tim, da bi bio uspješan, mora imati zastupljeno devet uloga u timu. To dakako ne znači da svaki tim nužno mora imati 9 članova, već pojedini članovi mogu preuzeti i više uloga istovremeno. Raznovrsnost uloga je važna jer omogućuje da se stvari koje je netko osmislio i provedu. Primjerice, pojedincima je netko jasno formulirao zadatak na kojem treba raditi, a netko je pak bacio pogled na finalnu verziju dokumenta koji je tim pripremao i prepoznao je greške koje su im promaknule...

Uloge u timu prema M. Belbinu

Operativac (provoditelj) 	Oblikovatelj 	Timski radnik 
Tražitelj sredstava 	Biljka (kreativac) 	Dovršitelj 
Specijalist 	Koordinator 	Evaluator 

Izvor: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> (prilagodila autorica)

Timski rad posebno je važan u organizacijama poput učeničkih zadruga. Da bi bio uspješan, nužno je da svi članovi tima razumiju ciljeve te da budu predani njihovom ostvarenju. Unutar timova potrebno je njegovati otvorenu i iskrenu komunikaciju punu poštovanja. Uspješni timovi su kreativni i inovativni, članovi svojim različitostima doprinose njihovom bogatstvu, a rješenja i odluke koje se donose timski su kvalitetne i promišljene. Članovi tima dobro se osjećaju i usuđuju se preuzeti rizik bez straha od mogućeg neuspjeha.

3.4. Poslovna komunikacija

Među ključne vještine poduzetnika svakako spadaju i komunikacijske vještine. Komunikacija je ključni sastavni element svakoga međuljudskog odnosa, pa tako i poslovnog, ali i onog koji se događa sa svim dionicima poslovnog procesa: s naručiteljem i klijentima, s poslovnim partnerima te s pojedincima unutar tima, među suradnicima i različitim hijerarhijskim razinama.

Poslovna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacija u pisanom i govornom obliku, usklađen s potrebama organizacije ili kolektiva te poslovnog odnosa. Komunikacija može biti više ili manje formalna, a odluka o tome ovisi o organizacijskoj kulturi koja karakterizira kolektiv.

Ono što je ključno za komunikaciju jest da bude ispunjena poštovanjem prema sugovornicima te da im bude prilagođena. Primjerice, ako smo interno neformalni, moramo se prilagoditi sugovornicima da ne bismo izazvali nezadovoljstvo ili nerazumijevanje te je važno svojim se klijentima i poslovnim partnerima, roditeljima i sl. obraćati formalno i s poštovanjem.

Poslovna komunikacija može biti usmena, verbalna i neverbalna te pisana. I kroz sve oblike komunikacije otkrivamo svoj stav prema sugovornicima, ali isto tako predstavljamo svoju organizaciju i kolektiv. Zato je važno da cijelo vrijeme imamo na umu da ne komuniciramo samo u svoje osobno ime, nego da predstavljamo i svoju učeničku zadrugu, školu i svoj tim.

Danas se komunikacija odvija različitim kanalima: uživo, putem interneta (online sastancima ili e-poštom), telefonom i društvenim mrežama. Svi mogući kanali tvore složenu mrežu poslovne komunikacije. Uz to, zbog modernog načina komunikacija često komunikacija ne prestaje kad sugovornici više nemaju izravnu komunikaciju, već tragovi komunikacije ostaju prisutni na društvenim mrežama, u aplikacijama itd.

Zato treba biti posebno pažljiv i truditi se da komunikacija uvijek bude maksimalno profesionalna i korektna.

Kad je u pitanju izravna usmena komunikacija, to dakako uključuje mjeru formalne profesionalnosti koju propisuje pojedina prigoda, odnos koji imamo sa sugovornikom, organizacijska kultura itd.

Kod pisane komunikacije poseban je naglasak na profesionalnom formalnom tonu te na točnosti poruka koje šaljemo (npr. dopisa, izvješća ili sve češćih e-poruka). Osim pažnje da se ne pogubimo u neformalnom svijetu online komunikacije (sadašnja je komunikacija puno manje formalna nego što je bila primjerice prije 10-15 godina, zar ne?), jako je važno voditi računa i o točnosti poruka te o komuniciranju na hrvatskom standardnom jeziku, pravopisu, pravilnoj strukturi rečenica i provjeri poruke koju smo napisali prije nego pritisnemo „pošalji“.

Važno je da poslovna komunikacija odražava norme uljudnog komuniciranja, da u fokusu bude brzo i učinkovito komuniciranje te da vodimo računa o prvom dojmu koji ćemo ostaviti na sugovornika jer njega je teško promijeniti.

Osoba koja je uspješna u komunikaciji posjeduje i znanje i moć,
a jednako uspješna mora biti i u pisanoj i usmenoj komunikaciji.

Izvor: Praktični menadžment

3.5. Vještine prezentiranja

Jedan jako važan element komunikacije su prezentacije. Svrstavamo ih u posebnu kategoriju komunikacijskih vještine vjerojatno zbog njihove važnosti za onoga tko prezentira, ali i zbog rezultata koji bi sve prezentacije trebale imati na ciljnu publiku.

U poslovnom smislu o uspješnim prezentacijama može ovisiti sklapanje posla, odluka o financiranju projekta ili dugoročni odnos koji ćemo stvoriti s pojedincima, klijentima ili širom publikom kojoj se obraćamo.

Iako toga često nismo svjesni, ključ uspješnosti prezentacije je u pripremi. To znači da nije dovoljno samo biti stručan u temi koju prezentiramo, već je potrebno pažljivo osmisliti i pripremiti prezentaciju. Ključni parametri o kojima treba voditi računa kod prezentacije su tema i svrha prezentacije (Što želimo postići prezentacijom? Informirati? Poučiti? Inspirirati?), kome se obraćamo (tko je ciljna publika, što očekuje, koliko poznaje temu...), koliko vremena imamo na raspolaganju, kako ja kao predavač želim predstaviti temu, što od pomagala i opreme imam na raspolaganju, hoću li samo predavati ili želim interakciju s publikom...

Mnogo je elemenata i zato je važno na vrijeme krenuti s pripremom.

Ono što se često događa je da pripremu nekog izlaganja ostavljamo za zadnji čas računajući na moć improvizacije ili na to da ćemo lako pripremiti neko kratko izlaganje. Međutim, treba imati na umu da je najteže pripremiti prezentaciju koja je vremenski jako ograničena. Naime, o temi kojom se bavimo i o kojoj puno znamo možemo govoriti satima, pa i danima. Ali... najčešće imamo na raspolaganju nekoliko minuta ili možda sat-dva... Što da kažemo u okviru toga ograničenog vremena?

Najbolje je izraditi detaljni plan prezentacije, predavanja ili izlaganja. Možda se nekome čini pretjeranim i da se planiranjem gubi spontanost ili lepršavost nečijeg izlaganja. Međutim, samo kvalitetna priprema jamči da ćemo sigurno ostvariti ciljeve svog izlaganja te nam omogućava i sigurnu improvizaciju ako do nje slučajno dođe, odnosno priprema će nam pomoći da zadržimo kontrolu nad cijelim procesom prezentiranja bez straha od panike, nekontrolirane treme, blokade ili neaktivne publike.

Alat koji nam može pomoći u pripremi prezentacije je Horizontalni plan.

Horizontalni plan je scenarij izlaganja i može biti vrlo detaljan, može predvidjeti tijek izlaganja, korištenje pomagala i primjenu metoda (kao što su pitanja publike ili upućena publici) iz minute u minutu. Temelji se na jednostavnoj 3-dijelnoj strukturi: uvod – glavni dio – zaključak.

Ključno je ipak postaviti okvir...

- Tema i svrha prezentacije (o čemu ću govoriti i zašto te što želim postići?)
- Kome se obraćam?
- Koliko imam vremena na raspolaganju? ... te donijeti odluku o tome:
- Što ću govoriti (što ću staviti u izlaganje, a što ne...) i
- Kako želim predstaviti tu temu.

Nakon utvrđenog okvira, možemo krenuti s pripremom izlaganja.

U nastavku navodimo što bi trebali sadržavati pojedini dijelovi prezentacije. Treba imati na umu da najviše vremena treba predvidjeti za glavni dio te da uvod i zaključak treba svesti na mjeru koja odgovara pojedinoj situaciji (npr. ako imamo izlaganje od 30 minuta, maksimalno po 5 minuta trebaju trajati uvod i zaključak).

Horizontalni plan

UVOD	GLAVNI DIO	ZAKLJUČAK
<ul style="list-style-type: none"> • Pozdrav i dobrodošlica • Tko sam i što radim te zašto sam ovdje • Što je svrha i cilj prezentacije • O čemu ću govoriti • Opseg prezentacije: o čemu hoću govoriti (a o čemu neću govoriti) • Vrijeme: koliko će prezentacija trajati • Način rada: pitanja (hoće li ih biti, kada i u kojem dijelu) <p>NB! Uvodom želim pridobiti pažnju publike...</p>	<p>Od tema koje ću predstaviti:</p> <p>MORAM: koje su to ključne informacije koje moram izložiti da bi se ispunila svrha prezentacije</p> <p>TREBAM: koje informacije bi trebale biti uključene jer pobliže objašnjavaju temu i doprinose ostvarenju svrhe prezentacije (ali ako ih se ispusti, neće biti kraj svijeta)</p> <p>MOGU: koje informacije se mogu uključiti jer će poslužiti kao primjeri i učinit će prezentaciju zanimljivijom, ali nisu presudne za ostvarivanje ciljeva prezentacije</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rezime upravo ispričanog • Zaključak prezentacije • Dodatne informacije • Kontakt • Pozdrav i zahvala
	<p>Pitanja publike!!!</p>	

Izvor: autorica

Dodatna pitanja uz horizontalni plan

- Kako želim predstaviti sebe?
- Kako da pridobijem pažnju publike? Možda anegdotom, nekom studijom slučaja, pitanjem...
- Koliko želim da moja prezentacija bude formalna?
- Želim li uspostaviti interakciju s publikom i kako?
- Što od planiranog sadržaja želim postaviti vizualno?
- Koja vizualna pomagala ću koristiti?

Savjeti i preporuke

U nastavku navodimo još nekoliko savjeta i preporuka. Ima ih mnogo više nego što bi stalo na ove stranice. Neka pitanja će se otvarati i s pripremom prezentacija i promišljanjem o navedenim elementima. Mnogi odgovori leže u činjenici da su i prezentacije komunikacija, pa je dobro komunicirati s naručiteljem, organizatorom, publikom da bi se pronašao najbolji odgovor ili rješenje.

- Imajte na umu da nikad neće imati dovoljno vremena da ispričate sve što biste željeli o zadanoj temi, odlučite hoćete li ostati na površini ili se fokusirati na neki detalj... (sve ovisi o vremenu, publici, svrsi...). Postavite okvir svog izlaganja!
- Nemojte prezentaciju prenatrpati sadržajem i tijekom izlaganja žuriti samo da bi što više informacija stalo u zadani vremenski okvir.
- Imajte na umu da je manje više!

- Razmišljajte o sebi kao o mediju. Niste vi u fokusu svog izlaganja nego je to vaša publika. Važno je što njima treba, što oni očekuju itd.
- Fokusirajući se na publiku, prilagodite jezik svog izlaganja njoj: nemojte koristiti kratice bez pojašnjenja, koristite jednostavnu terminologiju, izbjegavajte žargon, uspostavite dvosmjernu komunikaciju da biste prepoznali moguću potrebu za pitanjima itd.
- Vizualna pomagala su SAMO pomagala. Koristite ih racionalno. Ne moraju sve informacije biti na slajdovima, a slajdovi (tj. PowerPoint) nisu jedino dostupno vizualno pomagalo. Razmišljajte o svojoj publici, što njoj treba, kakvo će vizualno pomagalo njoj biti najkorisnije.

Trema

Iako trema nije jedina neugodna situacija s kojom se možemo suočiti u slučaju prezentacija i javnih nastupa, većina predavača će reći da im je upravo to najveći problem.

Trema je prirodna i zapravo... – poželjna. Ako imamo tremu, znači da nam je stalo do našeg izlaganja. To je dobro, zar ne?

Međutim, trema se treba staviti u razumne okvire da se ne bi dogodila tragedija, da sve zaboravimo ili se osramotimo pred publikom.

Postoji jedan dobar lijek: **PRIPREMA!**

1. Uložite vrijeme i trud u kvalitetnu pripremu. Krenite s pripremom prezentacije na vrijeme i imajte vremena za vježbu. Zamolite blisku osobu da vas posluša i da vas savjetuje. Suočite se s tremom i prije početka nastupa.
2. Budući da je trema povezana s iskonskim strahovima koji su se u davna vremena javljali kad je čovjeku doslovno bio ugrožen život, prirodna je reakcija da se „smrznemo“, da želimo pobjeći ili da se s tim iskonskim strahom suočimo. Manjina će spontano izabrati ovo zadnje rješenje, no ono je – vidjet ćemo – jedino prihvatljivo.
Zbog prirodne reakcije smrzavanja i želje da pobjegnemo, počinjemo ubrzano disati, čime dodatno povećavamo strah i osjećaj panike jer nam organizam ne dobiva kisik.
Osvijestite si za početak kako reagirate na stres i pokušajte se umiriti. U javnom nastupu život nam zaista nije ugrožen. Ako se i osramotimo, prije ili kasnije će se to zaboraviti ili će se nakon nekog vremena pretvoriti u anegdota... Uzmite dovoljno vremena prije same prezentacije za umirivanje: dišite duboko i dopustite da vam cijelo tijelo dobije dovoljno kisika. Hodanje i fizička aktivnost je nešto što smiruje: zato krenite na vrijeme i dođite pješice do mjesta prezentacije da biste hodanjem smanjili napetost.
Ohrabrite se – visoka je moć samomotiviranja (sjetite se sportaša) i ponavljanjem uvjerite samog sebe da vam se ništa neće dogoditi.
3. Imajte kontakt s publikom i pokušajte naći dobronamjerno i prijateljsko lice koje vas ohrabruje svojim pogledom i neverbalnom komunikacijom. Obratite pažnju na neverbalnu komunikaciju publike općenito – vidjet ćete da vas većina sluša i prati što govorite...
4. Svoje misli usmjerite na nešto pozitivno: ohrabivanje, vizualizaciju svog uspjeha itd.
5. Ako slučajno nešto zaboravite, ne očajavajte! Uvijek se možete vratiti na nešto što ste možda zaboravili. Ako je zaista važno, vjerojatno će netko iz publike postaviti pitanje o tome, ali nije strašno niti ako se ne sjetite... Ionako ne možete podijeliti baš sve što znate o nekoj temi.

Podsjećamo da je prezentacija oblik komunikacije. Uspješna komunikacija trebala bi biti dvosmjerna. Zato komunicirajte s publikom, uspostavite s njima odnos – neka to bude otvoren prostor za dijalog i pitanja. Budite autentični i iskreni i... **PRIPREMLJENI!** Sretno!

Vježbaonica/ moguća pitanja na kraju poglavlja:

1. Nabrojite barem 5 kompetencija poželjnih za poduzetnike
2. Objasnite svojim riječima pojmove vodstvo i upravljanje
3. Zašto je sukladno Belbinovoj podjeli uloga u timu važno imati zastupljene različite uloge?
4. Kako to da timovi nisu uvijek jednako uspješni i produktivni? Pokušajte obrazložiti primjenjujući dinamiku grupe Brucea Tuckmanna.
5. Koje elemente trebamo uzeti u obzir pri osmišljavanju prezentacije?

Ključni pojmovi i definicije

Kompetencije poduzetnika – znanja, vještine i stavovi koji su poduzetnicima i svima koji se tako osjećaju potrebni, ili su poželjni, ili ih jednostavno imaju oni s potencijalom da jednog dana postanu poduzetnici

Uloge u timu: da bi timovi bili produktivni, sukladno Belbinovoj kategorizaciji uloga u timu, potrebno je imati zastupljene različite uloge.

Ključne elementi prezentacije: tema, ciljna skupina, svrha prezentacije, vrijeme, sadržaj, metode, priprema

Moguće aktivnosti na treningu za voditelje zadruga:

- Ispunjavanje Belbinova upitnika za uloge u timu.
- Priprema poslovnog dopisa – službeni dopis, e-mail, informacija o projektu / proizvodu, primjerice traži se od Turističke zajednice dodjela štanda za potrebe sajma ili se traže sredstva od potencijalnog donatora za odlazak učenika na nadolazeću smotru u drugom gradu.
- Moguća analiza dobrih i loših primjera poslovne komunikacije (usmene i pisane).

Izvori informacija

Želim postati poduzetnik, Ekonomski fakultet u Osijeku, projekt A.C.T.I.V.E.

Ricky Griffin, *Fundamentals of Management* (1997), South Western College Pub

Praktični menadžment, vol. V., br. 1., str. 79–82

<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

<https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>

4. RAD S UČENICIMA S POSEBNIM POTREBAMA

Dragica Benčik, dipl. def., Centar za odgoj i obrazovanje Čakovec

Uvod: U poglavlju koje slijedi, opisat ćemo različite aspekte učenika s posebnim potrebama.

U prvom dijelu poglavlja ćemo se posvetiti učenicima s teškoćama, razmotriti strategije, metode i postupke koji se primjenjuju da bi se osigurao inkluzivni odgoj i obrazovanje, odnosno individualizirani, prilagođeni, primjereni rad s ovim učenicima.

Nadalje, usredotočit ćemo se na darovite učenike, koji posjeduju izvanredne talente, sposobnosti i potencijal u određenom području. Razmotrit ćemo različite pristupe koji se primjenjuju da bi se obogatila njihova obrazovna iskustva i potaknula njihova kreativnost i napredak.

4.1. Poduzetništvo i kompetencije učenika s teškoćama (u razvoju)

Sustav osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj zadnjih trideset godina prolazi kroz brojne reforme i promjene. Usprkos tome pojedini mjerljivi pokazatelji i dalje upućuju na nepoželjne ishode odgoja i obrazovanja u našim osnovnim školama. U nastojanju da se nepoželjne ishode svede na minimum, a s ciljem da poveća ukupnu kvalitetu odgojno-obrazovnog sustava, od ove školske godine Ministarstvo znanosti i obrazovanja u pedesetak osnovnih škola uvodi Eksperimentalni program sustav odgoja i obrazovanja«.

Polazi se od pretpostavke da je jedan od mogućih uzroka sadašnjih nepoželjnih ishoda odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi prekratko vrijeme koje naši učenici u sadašnjem programskom okviru provode u neposrednoj nastavi.

Prema vremenskom trajanju neposredne nastave i primarnog obrazovanja na začelju smo liste u Europskoj Uniji.(1) Sadašnje trajanje odgojno-obrazovnih aktivnosti u našoj osnovnoj školi u kojima sudjeluju svi učenici tijekom nastavnog dana, tjedna ili nastavne godine izraženo u satima, danas je najmanje među zemljama Europske unije.(2)

Budući da se osnovna škola kao obavezni dio sustava odgoja i obrazovanja sve jasnije se prepoznaje kao najvažniji dio sustava sa središnjom ulogom u akademskom, gospodarskom i ukupnom društvenom razvoju i životu, reforma je nužna jer na taj način nositelji nacionalne obrazovne politike utječu na poboljšanje kvalitete sustava odgoja i obrazovanja na svim razinama.

Učenici s teškoćama (u razvoju) u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske

Hrvatski sustav odgoja i obrazovanja će tijekom iduće četiri školske godine ima priliku temeljito reformirati osnovnoškolsko obrazovanje pa je opravdano pretpostaviti će se pozitivne promjene i jasni pomaci u kvaliteti ostvariti i na području odgoja i obrazovanja učenika s teškoćama.

Pravo na obrazovanje jedno je od temeljnih prava svakog djeteta. Republika Hrvatska koje kao potpisnik Konvencije o pravima djeteta (3) dužna je osigurati sve potrebne, primjerene uvjete da to pravo ostvari svako dijete. Dječje pravo na obrazovanje spominje i Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014) (4) Potpisivanjem Konvencije o pravima osoba s invaliditetom (5) počevši od 30. ožujka 2007. godine, Republika Hrvatska je preuzela i punu odgovornost za osiguravanje primjerenih uvjeta, programa i oblika školovanja te podrške za učenike s teškoćama odnosno osobe s invaliditetom.

Definiranje pojma posebne (odgojno-obrazovne) potrebe

U svakodnevnom govoru, ali i u komunikaciji među pojedinim sustavima (obrazovanje, socijalna skrb, zdravstvo) često se pojmovi „djeca s posebnim (odgojno-obrazovnim) potrebama“, „djeca s teškoćama“ te „djeca s teškoćama u razvoju“ poistovjećuju i shvaćaju kao sinonimi, međutim sustav odgoja i obrazovanja jasno određuje značenje pojedinih pojmova. (6)

Djeca – učenici s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama

Djeca (učenici) s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama:

- daroviti učenici i
- učenici s teškoćama.

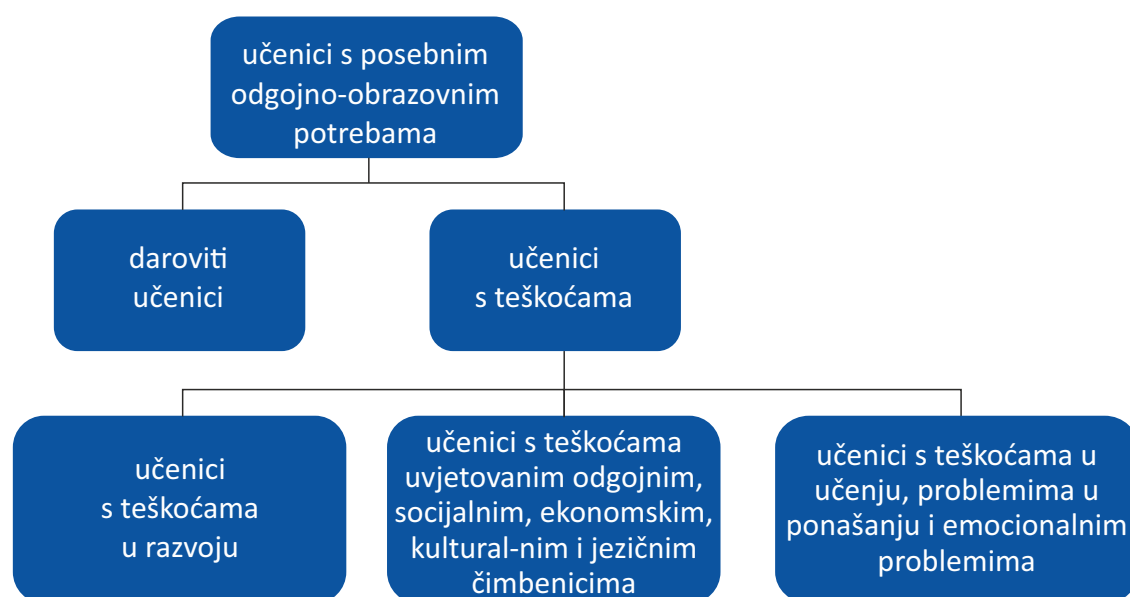
Daroviti djeca – učenici

Djetetom (učenikom) s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama smatra se svako darovito dijete koje trajno postiže natprosječne rezultate uvjetovane visokim stupnjem razvijenosti pojedinih sposobnosti, osobnom motivacijom i izvanjskim poticanjem u jednom ili više područja te je takvom djetetu i učeniku, zbog toga potrebna posebna odgojno-obrazovna podrška da bi razvilo svoje iznadprosječne sposobnosti i/ili talente. Darovitom djetetu (učeniku) su utvrđene iznadprosječne sposobnosti u jednom ili više područja – intelektualnom, akademskom, stvaralačkom, ili psihomotornom području. Škola provodi uočavanje, praćenje i poticanje darovitih učenika te im organizira dodatni rad prema njihovim sklonostima, sposobnostima i interesima.

Djeca – učenici s teškoćama

Učenici s teškoćama:

- učenici s teškoćama u razvoju
- učenici s teškoćama u učenju, problemima u ponašanju i emocionalnim problemima
- učenici s teškoćama uvjetovanim odgojnim, socijalnim, ekonomskim, kulturalnim i jezičnim čimbenicima.



Izvor: Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi.

Djeca – učenici s teškoćama u razvoju

Dijete (učenik) s teškoćama u razvoju je dijete (učenik) čije sposobnosti u međudjelovanju s čimbenicima iz okoline ograničavaju njegovo puno i učinkovito sudjelovanje u odgojno-obrazovnom procesu na ravnopravnoj osnovi s ostalim učenicima, a proizlaze iz učenikovih tjelesnih, mentalnih, intelektualnih, osjetilnih oštećenja i poremećaja funkcija, što dovodi do otežanog usvajanja uobičajenih nastavnih sadržaja i/ili otežane prilagodbe školskim zadacima, aktivnostima i/ili pravilima. Načini i uvjeti školovanja učenika s teškoćama u razvoju propisani su Pravilnikom o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju. (7) Pravilnikom su utvrđene vrste teškoća u razvoju (1. Oštećenja vida, 2. Oštećenja sluha, 3. Oštećenja jezično-govorne-glasovne komunikacije i specifične teškoće u učenju, 4. Oštećenja organa i organskih sustava, 5. Intelektualne teškoće, 6. Poremećaji u ponašanju i oštećenja mentalnog zdravlja, 7. Postojanje više vrsta teškoća u psihofizičkom razvoju) na temelju kojih učenici s teškoćama u razvoju ostvaruje pravo na primjerene programe i oblike školovanja te primjerene oblike podrške tijekom školovanja.



Izvor: Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju.

Djeca – učenici s teškoćama u učenju, problemima u ponašanju i emocionalnim problemima te učenici s teškoćama uvjetovanim odgojnim, socijalnim, ekonomskim, kulturalnim i jezičnim čimbenicima Osim učenika s teškoćama u razvoju u našem odgojno-obrazovnom sustavu školuju se i učenici s teškoćama u učenju, problemima u ponašanju i emocionalnim problemima te učenici s teškoćama uvjetovanim odgojnim, socijalnim, ekonomskim, kulturalnim i jezičnim čimbenicima.

Prema dostupnim podacima iz Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine (8) jasno je potvrđeno kako socioekonomski status učenika (rezultati istraživanja PISA-e 2015.) upućuje na veliku nejednakost u ishodima obrazovanja u Hrvatskoj. Gotovo 45% učenika iz najnižega društveno-ekonomskog kvartila ne postiže ni osnovnu razinu matematičke pismenosti, u usporedbi sa samo 15% u najvišem kvartilu. Sličan nerazmjer u rezultatima može se vidjeti i u prirodoslovnim i čitalačkim vještinama. Prema rezultatima istraživanja više od polovine učenika iz skupine s najlošijim rezultatima potječe iz najnižega društveno-ekonomskog kvintila.

Stanje i potrebe učenika s teškoćama (u razvoju) u sustavu odgoja i obrazovanja

Prema podacima iz Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. u osnovnoškolskim ustanovama zaposlena su 174 stručna suradnika socijalna pedagoga, 159 stručna

suradnika logopeda i 153 stručna suradnika edukacijska rehabilitatora koji pružaju profesionalnu podršku u neposrednom odgojno-obrazovnom radu s 24.102 učenika s teškoćama u razvoju u školskoj godini 2020/2021.

Sukladno odredbama Državnoga pedagoškog standarda osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (9) za navedeni broj učenika s teškoćama u razvoju potrebno je osigurati oko 1.205 stručnih suradnika – stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila (trenutačno je u osnovnim školama osigurana podrška 486 stručnih suradnika – stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila). Brojčani podaci nedvojbeno pokazuju da je u osnovnim školama omjer broja stručnih suradnika – stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila i učenika s teškoćama 1 : 50, što je nedostavno s obzirom na težinu oštećenja i različitost potreba učenika s teškoćama.

Učenicima s teškoćama u razvoju treba pridodati i sve značajniji broj učenike s teškoćama u učenju, problemima u ponašanju i emocionalnim problemima i učenike s teškoćama uvjetovanim odgojnim, socijalnim, ekonomskim, kulturalnim i jezičnim čimbenicima, koji također trebaju podršku stručnih suradnika. Na osnovi toga broj nedostatnih stručnih suradnika objektivno je veći i značajniji.

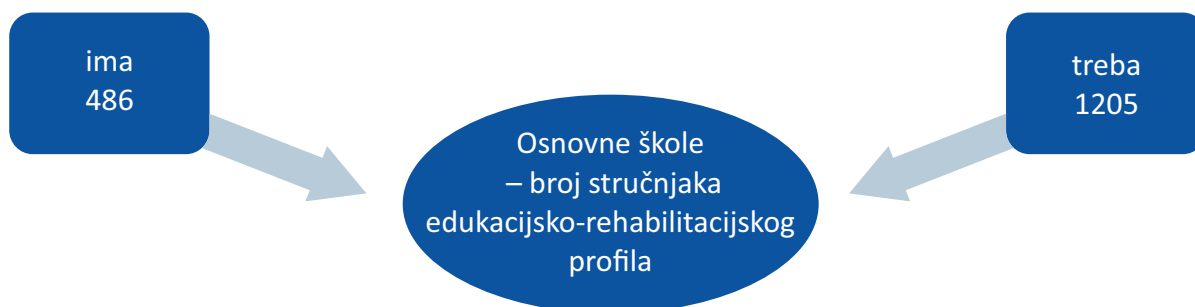
Dodatno, učenici s teškoćama učestalo imaju potrebu za provedbom različitih rehabilitacijskih programa i postupaka od različitih struka edukacijsko-rehabilitacijskog profila (edukacijskog rehabilitatora i logopeda ili logopeda i socijalnog pedagoga), a škola često nema zaposlenog niti jednog stručnog suradnika edukacijsko-rehabilitacijskog profila ili ima zaposlenog samo jednog od navedena tri profila.

Sustavu odgoja i obrazovanja imperativ je osiguravanje inkluzivnog (uključivog) obrazovanja, ponajprije u redovite uvjete obrazovanja u socijalnoj sredini u kojoj učenici žive. Međutim jasno je da se bez dodatnog zapošljavanja stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila učenicima s teškoćama neće moći pružiti primjerena i dostatna stručna podrška neophodna za ostvarivanje optimalnih obrazovnih ishoda i potencijala.

Treba imati na umu da inkluzivno obrazovanje podrazumijeva individualizacije, izmjene i modifikacije sadržaja, pristupa, postupaka i strategija kojima se nastoji ostvariti univerzalno pravo na kvalitetno, relevantno i odgovarajuće obrazovanje svakog djeteta.

Učenicima s utjecajnim i višestrukim teškoćama u razvoju zbog specifičnosti njihova funkcioniranja i potreba treba osigurati posebne uvjete odgoja i obrazovanja, što podrazumijeva osiguravanje posebnih obrazovnih kurikuluma, dodatnih odgojno-obrazovnih i rehabilitacijskih programa u ustanovama specijaliziranim za profesionalni rad s učenicima s utjecajnim i višestrukim teškoćama u razvoju.

Posebne uvjete odgoja i obrazovanja osiguravaju i najrazvijenije države poput Islanda i Norveške.



Izvor: Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine.

Prijedlog univerzalne podrške u učenju i poučavanju učenika s teškoćama – invaliditetom

1. Svim učenicima, bez obzira na njihove sposobnosti, omogućiti aktivno sudjelovanje u nastavnom procesu / aktivnosti.
2. Poučavanje prilagoditi različitim stilovima učenja, odnosno širokom rasponu individualnih sklonosti i sposobnosti učenika.
3. Omogućiti da učenici svoje kompetencije prezentiraju na različite načine (verbalno, neverbalno).
4. Nastavni materijali, sredstva i upute su osmišljeni tako da su lako razumljivi i jednostavni za korištenje bez obzira na iskustvo, znanje, jezične vještine ili trenutnu razinu koncentracije.
5. Nastavni materijali i nastavna sredstva su fizički pozicionirani tako da su dostupni (pristupačni) svim učenicima, neovisno o njihovim tjelesnim sposobnostima.
6. Učitelj polazi od toga i uzima u obzir da pojedini učenici nemaju očekivana predznanja i sposobnosti i tu okolnost koristi kao priliku za učenje.
7. Treba sve zapreke koje zahtijevaju pretjerani tjelesni napor učenika s motoričkim teškoćama.
8. Fizičko okruženje je takvo da omogućava manipulaciju i korištenje nastavnih sredstava i materijala, neovisno o veličini i položaju tijela ili pokretljivosti učenika.
9. U procesu učenja i poučavanja naglašena je suradnja između učenika te učitelja i učenika jer poticajna suradnja pozitivno doprinosi uključenosti učenika u učenje.
10. Učitelj stvara i njeguje podržavajuće odnose i poticajno ozračje u kojem svi učenici mogu ostvariti svoje potencijale pri čemu obavezno koristiti višestruke načine poticanja uključenosti učenika u nastavni proces.
11. Učitelj koristiti višestruke načine predočavanja (odnose se na osiguravanje različitih načina predočavanja putem različitih nastavnih i didaktičkih materijala i informacija).
12. Učitelj kreira i potiče višestruke načine sudjelovanja i izražavanja (odnosi se na ohrabivanje učenika da demonstrira svoja postignuća u različitim oblicima i na različite načine – kako učeniku najviše odgovara).

Utjecaj poslovnog sektora na ishode odgoja i obrazovanja

Na globalnoj razini od suvremenih obrazovnih sustava se očekuju ishodi odgoja i obrazovanja koji će doprinosti i osigurati dobrobit za pojedinca, ali i za društvene zajednice u cjelini. Snažno se zagovara ekonomski rast kojim se nastoji osigurati kvaliteta života svake zajednice. Ostvarenja tog cilja se nastoji ostvariti putem obrazovanja.

Zbog toga je Europska komisija 2006. godine donijela Preporuku (10) kojom se definiraju ključne kompetencije koje bi učenici trebali steći obrazovanjem: komunikacija na materinskom jeziku, komunikacija na stranom jeziku, matematička kompetencija i temeljne kompetencije u prirodnim znanostima i tehnologiji, digitalna kompetencija, kompetencija učenja, društvene i građanske kompetencije, smisao za inicijativu i poduzetništvo te kulturalna senzibilizacija i izražavanje.

Međunarodne vanjske procjene znanja i vještina kod učenika u većem dijelu ispituju upravo područja ključnih kompetencija, a postignuti rezultati učenika omogućuju usporedbe koje se u svijetu prihvaćaju kao pokazatelji kvalitete nacionalnog obrazovanja.

Cilj PISA procjene nije ispitati koliko dobro učenici mogu reproducirati naučena znanja, već je cilj istraživanja usmjeren na ispitivanje koliko dobro učenici mogu primjenjivati stečena znanja i vještine u novim situacijama i nepoznatim okruženjima, u školi i izvan nje. (11)

Razvoj poduzetničkih kompetencija kod učenika s teškoćama putem izvannastavnih aktivnosti – učeničkog zadrugarstva

Prema definiciji Državnoga pedagoškog standarda osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (9) izvannastavna aktivnost je oblik aktivnosti koju škola planira, programira, organizira i realizira, a u koju se učenik samostalno, neobvezno i dobrovoljno uključuje.



Izvor: Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja

U hrvatskim školama izvode se brojne izvannastavne aktivnosti u skladu s odredbama Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi. (12) Izvannastavne aktivnosti se razlikuju od škole do škole, ovisno o veličini i kapacitetima škole, ali i o interesu učenika i učitelja. Važno je da se temelje na slobodi izbora i dobrovoljnosti uključivanja što doprinosi zadovoljstvu i omogućava učenikov osobni razvoj. Za mnoge su učenike dodatni izvor različitih zanimljivih sadržaja u kojima mogu istraživati vlastite sposobnosti i ostvarivati potencijale.

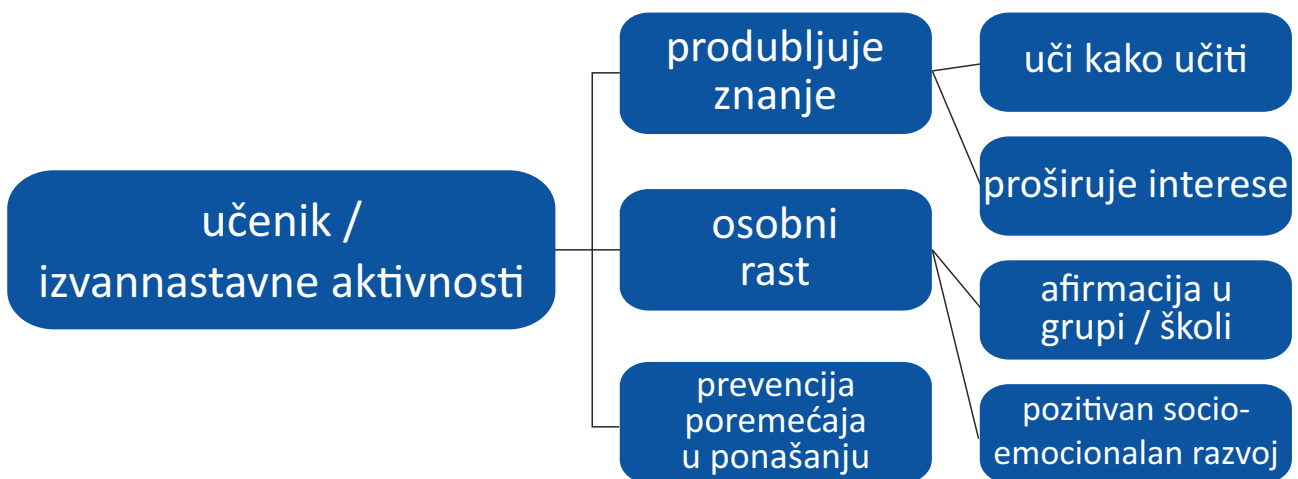
Hoće li se učenici odlučiti za organizirano provođenje slobodnog vremena u školi ovisi o ponudi izvannastavnih aktivnosti, odnosno atraktivnosti sadržaja koji trebaju biti usklađeni sa sklonostima i interesima učenika.

Rezultati istraživanja uvjeta i načina izvođenja izvannastavnih aktivnosti u našem sustavu odgoja i obrazovanja sugeriraju pretpostavke uz koje izvannastavne aktivnosti pridonose pozitivnim ishodom odgoja i obrazovanja (13): „Programski sadržaji u najvećoj mjeri trebaju biti izraz učeničkih želja. Programe slobodnih aktivnosti trebali bi zajednički izrađivati učenici i učitelji, a učitelj bi trebao biti samo u početku pokretač, a kasnije savjetodavni voditelj kojemu je glavni cilj poticanje, savjetovanje i usmjeravanje. Škola bi morala postati mjesto učenja kako djece tako i njihovih učitelja. Rad u tim aktivnostima trebao bi biti slobodan, spontan, dinamičan, raznovrstan, a polaziti od interesa učenika, njihovih želja, sklonosti i nadarenosti. Takav rad je nesputan strogim programima, ocjenama, strahom zbog neuspjeha, a učenik u njima sudjeluje s namjerom da produbi svoje znanje, da se zabavi, razonodi, da provede korisno i ugodno vrijeme izvan redovne nastave.

Učenik u slobodnim aktivnostima ima priliku tražiti, istraživati i potvrditi svoju ličnost afirmacijom u razredu, skupini i školi.“

Udruživanje izvannastavnih aktivnosti u učeničku zadrugu Škole u kojima su učenici i učitelji uključeni u izvannastavne aktivnosti čiji je krajnji cilj kreiranje, izrada i prodaja nekog proizvoda mogu osnovati učeničku zadrugu sukladno propisanim uvjetima. (6) U hrvatskom obrazovnom sustavu prema evidenciji Hrvatskog saveza učeničkih zadruga (14) djeluje oko 700 učeničkih zadruga čiji su osnivači osnovne i srednje škole, učenički domovi i posebne odgojno-obrazovne ustanove. Većina učeničkih zadruga djeluje pri osnovnim školama, a gotovo sve posebne odgojno-obrazovne ustanove imaju učeničku zadrugu.

Povezanost pozitivnih odgojno-obrazovni ishoda i uključenosti u izvannastavne aktivnosti i učeničku zadrugu. Premda domaći autori Malić i Mužić (15) još 1982. godine navode da su odgojne vrijednosti izvannastavnih aktivnosti vrlo velike, a nerijetko i veće od namjernih utjecaja drugih oblika odgoja i rada, u domaćoj literaturi nalazimo malo znanstvenih radova koji istražuju utjecaj izvannastavnih aktivnosti na cjelokupni razvoj učenika, dok inozemna istraživanja ovog područja jasno potvrđuju da ove aktivnosti imaju izuzetno značajnu ulogu u procesu odrastanja djece i mladih. Tako Massoni (16) navodi pozitivan utjecaj izvannastavnih aktivnosti na uključene učenike u mnogim područjima: smanjili su probleme u ponašanju, odgovorniji su u obavljaju obveze, poboljšali su ocjene, imaju pozitivniji stav prema školi i jače samopouzdanje, manja je vjerojatnost da će biti isključeni iz škole, veća je vjerojatnost da će imati bolji akademski uspjeh, aktivnije sudjeluju u zajednici kao djeca, a kasnije i kao odrasli.



Izvor: autor

Odrasle osobe s teškoćama – invaliditetom na tržištu rada

Prema Registru koji vodi Hrvatski zavod za javno zdravstvo (17) u Republici Hrvatskoj na dan 1. 9. 2022. godine živi 624.019 osoba s invaliditetom od čega je osoba u dobi od 0 do 19 godina 11,2%.

Nalazi brojnih istraživanja ukazuju da su osobe s teškoćama u razvoju i osobe s invaliditetom nerazmjerno visoko zastupljene među onima koji žive u siromaštvu čemu doprinosi njihovo otežano zapošljavanje.(18)

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje krajem 2022. (19) godine u na razini cijele Republike Hrvatske bilo je zaposleno samo 3.065, a nezaposlenih 7.196 osoba s invaliditetom.

Recentni podaci o ukupnom broju osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj, uz pokazatelje o ukupnom broju osoba s invaliditetom koje su zaposlene i koje uopće traže posao, svakako su veliki izazov za hrvatski obrazovni sustav, gospodarstvo, ali i za državni budžet.

Naime, temeljem prezentiranih podataka može se zaključiti da se većina osoba s invaliditetom ne osjeća kompetentnim za uključivanje na tržište rada.

Zaključak

Brojni znanstveno utemeljeni dokazi jasno ukazuju na višestruke dobrobiti za učenike uključene u izvannastavne aktivnosti stoga je opravdano pretpostaviti da se u idućim godinama kroz obrazovni sustav poticanjem uključivanja učenika, a osobito učenika s teškoćama, u izvannastavne aktivnosti može doprinijeti osobnom rastu uključenih učenika, ali i unapređenju njihovih obrazovnih ishoda i vještina koje tržište rada traži.

Dodatno ulaganje društva u kvalitetno obrazovanje i osposobljavanje djece i mladih s teškoćama (invaliditetom) za stvarne potrebe tržišta rada čini se daleko isplativijim od sadašnjeg stanja kada se velika financijska sredstva izdvajaju za različite socijalne naknade.

Pozitivni psihološki učinci radnog i društvenog angažmana su neupitni za svaku osobu pa tako i za osobu s teškoćama – invaliditetom.

Ključni pojmovi i definicije:

Konvencije o pravima djeteta

Konvencije o pravima osoba s invaliditetom

Učenici s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama

Učenici s teškoćama

Učenici s teškoćama u redovitom sustavu odgoja i obrazovanja često imaju nedostatnu podršku stručnjaka edukacijsko rehabilitacijskog profila pa dodatne prilike za učenje u opuštenijoj atmosferi koja vlada tijekom poučavanja putem izvannastavnih aktivnosti (učeničkog zadrugearstva) pridonose njihovu uspješnijem usvajanju znanja i vještina te stjecanju socijalnih i emocionalnih kompetencija potrebnih za uspješan život i rad u zajednici.

Vježbaonica / moguća pitanja na kraju poglavlja:

1. Definirajte pojam/pojmove:
 - učenik s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama,
 - učenik s teškoćama,
 - učenik s teškoćama u razvoju
 - koje teškoće u razvoju poznajete?
2. Imate li poznanika/prijatelja koji je osoba s teškoćama?
3. Ako je vaš odgovor "da" onda objasnite koja vrsta podrške mu najviše treba.
4. U koje izvannastavne aktivnosti ste uključeni? Zašto?
5. Što vam se osobito sviđa kod učenja / poučavanja u izvannastavnim aktivnostima (učeničkom zadrugearstvu)?

Literatura

1. European Commission/EACEA/Eurydice (2021). *Recommended Annual Instruction Time in Full-time Compulsory Education in Europe – 2020/21*. Eurydice – Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union (p. 12, Figure 1). Preuzeto 19. 4.2 023. s: https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=23700#_Toc129938146



2. European Commission/EACEA/Eurydice, 2021. *Recommended Annual Instruction Time in Full-time Compulsory Education in Europe – 2020/21*. Eurydice – Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union (p. 15, Figure 3). Preuzeto 19.4.2023. s: https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=23700#_Toc129938146
3. Konvencije o pravima djeteta. Preuzeto 19. 4. 2023. s: https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2017/05/Konvencija_20o_20pravima_20djeteta_full.pdf
4. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Preuzeto 20. 4. 2023. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html
5. Konvencije o pravima osoba s invaliditetom. Preuzeto 19. 4. 2023. s: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22010A0127\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22010A0127(01)&from=EN)
6. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Preuzeto 19. 4. 2023. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2789.html
7. Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju. Preuzeto 19. 4. 2023. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_24_510.html
8. Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine. Preuzeto 21. 4. 2023. s: <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/AkcijskiNacionalniPlan//Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf>
9. Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Preuzeto 21. 4. 2023. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2130.html
10. Preporuka Europskog parlamenta i savjeta od 18. prosinca 2006. o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje (2006). Preuzeto 19. 4. 2023. s: <https://hrcak.srce.hr/en/file/92192>
11. Međunarodna istraživanja. Preuzeto 21. 4. 2023. s: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/vrednovanje-i-osiguranje-kvalitete-u-sustavu-odgoja-i-obrazovanja/medjunarodna-istrazivanja/1010>
12. Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi. Preuzeto 19. 4. 2023. s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_10_102_2060.html
13. Valjan Vukić, V. (2016). Izvannastavne i izvanškolske aktivnosti učenika – višestruke perspektive. Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, vol. 65 No. 1, 2016. Preuzeto 23. 4.2023. s: <https://hrcak.srce.hr/177319>
14. Hrvatski savez učeničkih zadruga. Preuzeto 23. 4. 2023. s: <https://hsuz.hr/>
15. Malić J., Mužić, V. (1982) Pedagogija 2. izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
16. Massoni, E. (2011). Positive Effects of Extra Curricular Activities on Students. ESSAI. Preuzeto 19. 4. 2023. s: <http://dc.cod.edu/essai/vol9/iss1/27>
17. Izvješće o osobama s invaliditetom u Republici Hrvatskoj – 2022. Preuzeto 19. 4. 2023. s: https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2022/10/Izvjescje_o_osobama_s_invaliditetom_2022.pdf
18. Disability and Development Report – Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities 2018. Preuzeto 19. 4. 2023. s: <https://social.un.org/publications/UN-Flagship-Report-Disability-Final.pdf>
19. Izvješće o aktivnostima Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje u području zapošljavanja osoba s invaliditetom u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2022. godine. Preuzeto 19. 4. 2023. s: <https://www.hzz.hr/statistika/zaposljavanje-osoba-s-invaliditetom/statistika-2022/>

4.2. Rad s darovitim učenicima

Kako prepoznati darovite učenike?

Prema najčešće zastupljenoj definiciji, darovitost je skup osobina koje omogućuju pojedincu da ima potencijale za dosljedno postizanje natprosječnih uspjeha u nekom području.

Neki autori prepoznaju šest područja darovitosti:

- a) darovitost u općim intelektualnim sposobnostima
- b) darovitost u specifičnim školskim sposobnostima
- c) darovitost u stvaralačkim sposobnostima
- d) darovitost u umjetničkim sposobnostima,
- e) darovitost u rukovodnim sposobnostima i
- f) darovitost u psihomotornim sposobnostima.



Foto: <https://is.gd/cQyu3t>

Osim nabrojenog u tablici 1. prikazana je podjela na zajednička obilježja darovitih učenika:

Tablica 1: Zajednička obilježja darovitih učenika

Posebna obilježja	Socijalna obilježja	Motivacijska obilježja
<ul style="list-style-type: none"> - brzo shvaćaju načela i činjenice - informiraju se i zapažaju - stvaralaštvo - imaginacija, - mnoštvo ideja, - sklonosti riziku. 	<ul style="list-style-type: none"> - visok stupanj odgovornosti, - provokativnosti, - suprotstavljanje autoritetima. 	<ul style="list-style-type: none"> - samokritičnost, - težnja savršenstvu, - ustrajnost, - predanost, - neiscrpna energija.

Iako nema jedinstvenog pristupa u radu i komunikaciji s darovitim učenicima, da bi rad donio željene rezultate, trebalo bi poštovati sljedeća načela (Slika 1):



Slika 1. Načela u radu s darovitim učenicima

Mit: Sva darovita djeca ostvaruju visoka postignuća.

Postoji mnogo darovitih koji ne ostvaruju visok školski uspjeh, a sva darovita djeca i mladi ne moraju nužno težiti akademskoj izvrsnosti ili dosegnuti vlastiti potencijal.

Svaki je pojedinac poseban s različitim prednostima i snagama, ali ipak, sva djeca nisu darovita.

Zabluda: daroviti pojedinci će razviti sposobnosti i bez posebnih odgojno-obrazovnih programa.

Neka djeca poticaje mogu primiti i izvan škole, ali izvorna darovitost će se teško ostvariti bez sposobnih mentora koji rade s djetetom.

Suradničko učenje i drugi oblici grupnog rada kao učinkovit odgovor na potrebe darovite djece?

Da! Ali treba uzeti u obzir da im grupni oblici rada donose manje pozitivnih rezultata.

Metodički pristup u radu s darovitim učenicima

Prije svega, kod njih treba potaknuti spoznajne aktivnosti. Oblik i način vrednovanja prilagoditi potrebama darovitosti. I što je jako važno, pomoći im da vrijeme iskoriste produktivno i da optimalno razvijaju vlastite sposobnosti.

Pri tome je poželjno iskoristiti njihova predznanja, nove spoznaje i interese koje darovita djeca posjeduju u školskom radu. Programirati prilagođen i izazovan način rada te na taj način osiguravati složena, poticajna i zanimljiva obrazovna iskustva.

U literaturi postoji niz metodičkih pristupa diferencijaciji i prilagodbi kurikulumu poput:

1. Zadaci s analizom višeg reda kojima se djeci omogućuju različite razine izazova s obzirom na postignuća.
2. Usklađivanje ishoda učenja, pri čemu djeca rade na istim zadacima prema zajedničkom napatku i cilju, a učitelj postavlja različita očekivanja svakom djetetu na temelju spoznaja o njihovom radu ili predznanju.

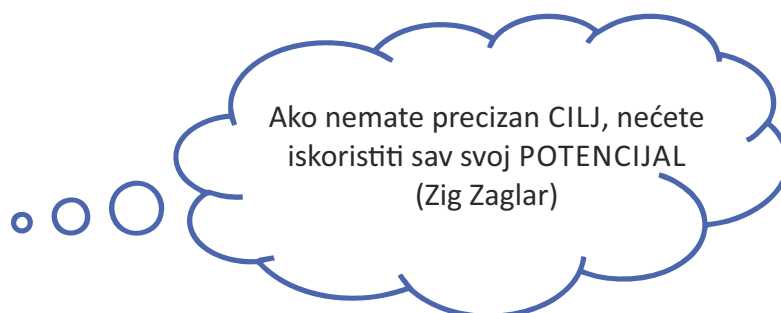
3. Uređuje brzinu ili ritam rada, pri čemu se darovitima zadaje zajednički zadatak, ali vrijeme predviđeno za rješavanje ovisi o prethodno utvrđenim vještinama. Tako će daroviti nekada trebati manje, a nekada i više vremena ako odluče zadatak riješiti na višoj razini zahtjevnosti.
4. Pristup vezan za podršku – iako svi učenici rade na istim zadacima i problemima, učitelj će dijelu njih pružati više podrške.
5. Područje vezano za resurse i pomagala – iako imaju zajedničke ciljeve i zadatke, učenici na raspolaganju imaju različite resurse koji od njih traže više razine sposobnosti poput čitanja ili istraživanja.
6. Grupiranje – učenici rade na istim zajedničkim zadacima, ali su grupirani tako da je svima osiguran uspjeh.
7. Informacije, pri čemu daroviti rade na istom zadatku, ali im se u rješavanju daju različite informacije ili količina podataka s ciljem promišljanja o načinima rješenja problema.
8. Mogućnost uloge jer u zajedničkom zadatku svaki učenik može imati poseban zadatak, pri čemu darovito dijete može preuzeti ulogu glavnog istraživača ili organizatora aktivnosti.
9. Pristup važan za domaće zadaće ili projekte tako da se učenicima zadaju različite razine ovisno o samostalnosti. Pritom će sposobnija djeca u istom području teme zadaće imati produbljeniji ili složeniji aspekt rješavanja problema.
10. Razgovor i prilagođavanje različitih vrsta pitanja s obzirom na poznavanje sposobnosti različitih učenika, pri čemu od darovitih može tražiti i očekivati složenije, apstraktnije i zahtjevnije prijedloge i odgovore.

Kako biti dobar mentor?

Mentor je pozitivan uzor i osoba koja je u velikoj mjeri odgovorna za kvalitetu odnosa s učenicima. Uspješan mentorski odnos uvelike ovisi o mentoru s obzirom na to da je to starija i iskusnija osoba.

Da bi netko ostvario sve planirane ciljeve mentorstva, treba biti:

- stručnjak - izvrsno poznavati područje, odnosno struku kojom se bavi
- dostupan - u skladu s dogovorenim aktivnostima i vremenskim terminima
- poticajan - prepoznati potrebe učenika i preuzeti inicijativu
- suradnik - dogovarati se o svim aktivnostima
- samokritičan i pozitivno kritičan - učiti iz svojih pogrešaka
- podrška - svojim iskustvom i znanjem pomoći učeniku u svladavanju teškoća
- biti zainteresiran - zanimati se za interese učenika i izvan područja u kojem rade.



Zašto je važno i kako odrediti cilj?

Određivanje ciljeva jako je važno u radu s darovitim učenicima jer ni najbolje metode ni način rada ne vrijede ako nije jasno određen cilj. Jasno određeni ciljevi pokazuju nam kojim putem krenuti, a istodobno su mjerilo učinka.



Postavljanje ciljeva postupak je određivanja smjera učenja i rada. To je sposobnost koju su svladali uspješni ljudi i koja im pomaže u spoznavanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Učenike treba poticati na samostalno postavljanje vlastitih ciljeva na način koji sadrži tri karakteristike koje je potrebno unaprijed odrediti:

1. izvedba – opisuje rezultate rada i očekivanja što ih može ostvariti
2. uvjeti – opisuju uvjete u kojima se rad odvija
3. kriterij – opisuje kriterij prihvatljive izvedbe, koliko se u rezultati moraju uspješno ostvariti da bi bili prihvatljivi.

Kada odrasli postavljaju ciljeve, važno je da oni budu dovoljno općeniti da bi djeci omogućili razumijevanje i prilagodbu.

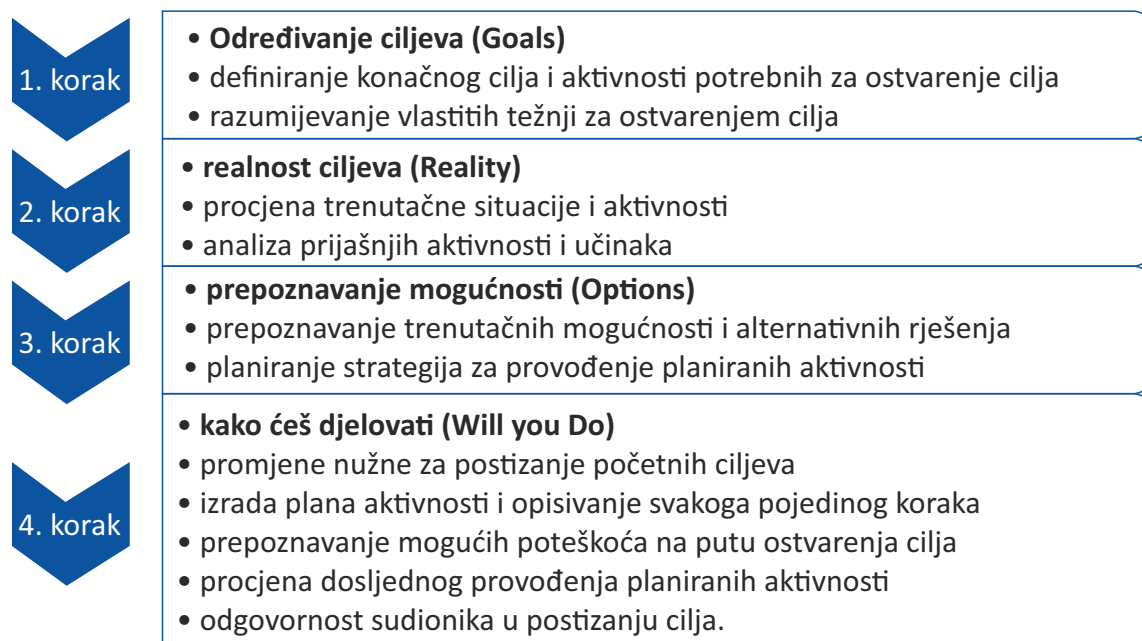
Ciljevi trebaju biti jasno utvrđeni i određeni:

- sadržaj cilja - Što želimo postići?
- raspon cilja - Što moramo postići (minimum)?, Što možemo postići (maksimum)?
- resursi - Što nam je potrebno za ostvarenje cilja (materijal, prostor, vrijeme, energija)?
- rok za ostvarenje cilja - Kada treba postići cilj?

GROW model (engl. Goals, Reality, Options, Will you Do) jednostavan je način strukturirane i učinkovite pripreme za ostvarenje ciljeva.

GROW model utemeljio je sir John Whitmore sa suradnicima 1980-ih. Da bi korištenje GROW modela bilo uspješno, potrebno je provesti onoliko vremena koliko je potrebno da bi se postavio kvalitetan i inspirativan cilj.

John Whitmore predlaže nekoliko koraka:



Slika 2. Koraci u planiranju prema GROW modelu

Kada uključujemo darovite učenike u rad zadruge, razvoj ideje ili novog proizvoda, trebamo pokazati povjerenje i dati im priliku da samostalno planiraju svoj rad. Kao pomoć dajemo općeniti primjer planiranja uz pomoć GROW modela (Tablica 2):

Tablica 2. Primjer planiranja pomoću GROW modela – razgovor s učenicom

CILJ (Goal)	Što želiš postići? Koji je tvoj cilj? Što će ti omogućiti ostvarenje cilja? Zamisli sebe nakon ostvarenja cilja: Kako se osjećaš? Što se promijenilo? Koji je tvoj sljedeći korak?	MOGUĆNOST (Option)	Koje ideje imaš? Koje su alternative? Koje ćeš korake poduzeti? Tko ti sve može pomoći u tome? Gdje ćeš pronaći potrebne informacije?
REALNOST (Reality)	Koliko je važno ostvarenje cilja? Kako se osjećaš kada razmišljaš o tome? Koji je tvoj motiv? Što si sve spreman učiniti na putu do cilja?	KAKO DJELOVATI (Will you Do)	Što ćeš konkretno učiniti? Kako ćeš to učiniti? Kada ćeš to učiniti? Koliko si predan u svojim namjerama? Što sve trebaš da bi ostvario cilj?

Iskoristimo vrijeme za rad u učeničkoj zadruzi učinkovito!

Vrijeme preostalo od redovite nastave i drugih aktivnosti potrebno je isplanirati. Želimo li u potpunosti realizirati planirane aktivnosti i ostvariti željeni cilj te učinkovito obaviti zadaće, trebamo prepoznati kradljivce vremena i smanjiti ih na najmanju moguću mjeru ako ih već ne uspijevamo potpuno eliminirati.

Tko su kradljivci vremena? – neproduktivne navike, preklapanje rasporeda, ambiciozni učenici koji su uključeni u razne aktivnosti pa kod njih dolazi do zasićenja i zamora, loša organizacija rada škole koja utječe na učitelja i slično.

Ma koliko se ponekad trudili i dobro isplanirali tijekom rada, uvijek postoje kradljivci vremena koji će nam pokušati umanjiti produktivno vrijeme.

Najčešći kradljivci vremena su nejasni ciljevi, neorganiziranost, nesposobnost reći ne, prekidi, puno zadataka odjednom, stres, odgađanje zadataka, perfekcionizam, sanjarenje, slaba motivacija, umor, nedisciplinarnost i slično.

Da bi se smanjili/odbacili kradljivci vremena, potrebno je:

- prepoznati na vrijeme darovitu i motiviranu djecu
- jasno odrediti prioritete i vremenski plan
- pružiti što djelotvornije upute za obavljanje zadataka
- spoznati interese darovitih učenika s kojima dodatno radite
- naučiti reći da trenutno nemate vremena
- organizirati se i izbjegavati odgađanje
- izbjegavati aktivnosti koje uzalud troše vrijeme
- naučiti učenike, roditelje i kolege da štede vaše vrijeme
- planirati unaprijed
- koristiti se tehnologijom.



Na kraju, jako je važna volja učenika, učitelja i roditelja. Važno je imati jasan cilj, pridržavati se planiranih koraka i dogovorene strategije, ostati u trenutku i smanjiti ometače.

Vježbaonica:

1. Koje su prednosti rada s darovitim učenicima? Kako njihove posebne sposobnosti mogu biti korisne za njih, zadrugu, ali i za druge učenike?
2. Koje vrste izazova i projekata mogu biti prikladni za napredak darovitih učenika u vašoj zadruzi?
3. Kako rad u učeničkoj zadruzi može podržati u razvijanju njihovih socioemocionalnih vještina?
4. Koje strategije i tehnike mogu biti korisne u razvijanju njihove samostalnosti?
5. Kako možete pratiti napredak darovitih učenika i surađivati s roditeljima darovitih učenika?

Ključni pojmovi i definicije:

- Darovitost je skup osobina koje omogućuju pojedincu da ima potencijale za dosljedno postizanje natprosječnih uspjeha u nekom društveno cijenjenom području.
- Svaki je pojedinac poseban s različitim prednostima i snagama, ali ipak, sva djeca nisu darovita.
- Određivanje ciljeva jako je važno u radu s darovitim učenicima jer ni najbolje metode ni način rada ne vrijede ako nije jasno određen cilj.
- GROW model (engl. Goals, Reality, Options, Will you Do) jednostavan je način strukturirane i učinkovite pripreme za ostvarenje ciljeva.
- Najčešći kradljivci vremena su nejasni ciljevi, neorganiziranost, nesposobnost reći ne, prekidi, puno zadataka odjednom, stres, odgađanje zadataka, perfekcionizam, sanjarenje, slaba motivacija, umor, nediscipliniranost i slično.

Literatura

- Braggett, E. J. (1992). *Pathways for accelerated learners*. Melbourne: Hawker Brownlow Education.
- Buljubašić-Kuzmanović, V.; Livazović, G.; Gazibara, S. (2018). *Identifikacija i rad s darovitom djecom : pedagoško-didaktičko-metodički pristup darovitosti*: priručnik za nastavnike, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Filozofski fakultet.
- Chitwood, D. G. (1986). *Guiding parents seeking testing*. Roper Review 8(3), 177–179.
- Fiedler, E. D. (2003). *Challenging Gifted Students*, Education Committee, Michigan Association for Gifted Children dostupno na: <http://www.migiftedchild.org/>.
- Jovanovski, V., Livazović, G. (2018). *The professional development of Physics teachers in quality education of gifted students*, 284 -292., MAC Prague consulting s.r.o., Prague.
- Koren, I. (1989). *Kako prepoznati i identificirati nadarenog učenika*. Zagreb: Školske novine
- Okvir za poticanje iskustva učenja i vrednovanja postignuća darovite djece i učenika, Prijedlog (2016), Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.
- Vialle, W., Ashton, T. & Carlton, G., (2001). *Acceleration: A coat of many colors*. Roper Review, 24(1), 14–19.
- Vizek Vidović, V. & Žižak, A. (2011). Uloga mentora u profesionalnom razvoju učitelja. *Učitelji i njihovi mentori* (str. 97–151). Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing.

6. STUDIJA SLUČAJA UČENIČKOG PODUZETNIŠTVA U NORVEŠKOJ

Solene Feron, Vinco Innovations Ltd.

Poduzetničko obrazovanje ima ključnu ulogu u podučavanju učenika vještinama i načinu razmišljanja potrebnim za uspjeh u dinamičnom svijetu poslovanja i inovacija. U Norveškoj nacionalni kurikulum naglašava važnost poduzetničkog obrazovanja kao pokretača kreativnosti, kritičkog mišljenja i vještina rješavanja problema među učenicima. Da bismo razumjeli kontekst i provedbu poduzetničkog obrazovanja u Norveškoj, skrećemo pozornost na uvjerljivu studiju slučaja „Učenje kroz pedagoško poduzetništvo“. Studija slučaja posebno se fokusira na dvije škole u kojima su načela poduzetništva neprimjetno integrirana u kurikulum i nastavnu praksu.

Proučavajući iskustva i zaključke iznesene u izvješću, možemo dobiti praktična znanja i inspiraciju za provedbu poduzetničkog obrazovanja u drugim školskim sredinama.

Npr. što možemo preuzeti od njih? Inspiracija? Neka konkretna pitanja?

5. 1. Što kaže nacionalni kurikulum?

U Norveškoj su aktivnosti škole regulirane zakonodavstvom i Nacionalnim nastavnim planom i programom za promicanje znanja u osnovnom i srednjem obrazovanju i osposobljavanju, koji im pružaju širok i inkluzivan okvir. U srednjoj školi poduzetništvo se može povezati s nastavnim planom i programom kroz:

Temeljni kurikulum – vrijednosti i načela za osnovno i srednje obrazovanje:

- Odjeljak Kritičko mišljenje i etička svijest: „Škola će pomoći učenicima da budu radoznali i postavljaju pitanja, razvijaju znanstveno i kritičko mišljenje i djeluju s etičkom sviješću“.
- Odjeljak Radost stvaranja, predanost i želja za istraživanjem: „Škola će omogućiti učenicima da iskuse radost stvaranja, angažiranost i želju za istraživanjem, te će im omogućiti iskustvo uočavanja prilika i pretvaranja ideja u praktične radnje“.
- Kurikulumi različitih predmeta (Radni život, Hrana i zdravlje, Umjetnost i obrt): izričito spominju riječ „poduzetništvo“, drugi su razredi povezani s poduzetništvom ili općim poduzetničkim kompetencijama (na primjer inicijativa, odgovornost, kreativnost).

6. 2. Kako se provodi obrazovanje o poduzetništvu u Norveškoj

U ovom odjeljku istražiti ćemo kako se obrazovno poduzetništvo provodi u nekim norveškim školama. Konkretno, oslonit ćemo se na studiju slučaja „Učenje kroz pedagoško poduzetništvo“ koja je provedena u ime Norveške udruge lokalnih i regionalnih vlasti. Studija slučaja ispituje škole u župi Indre koje su integrirale poduzetnička načela u svoje kurikulume i metodologije podučavanja. Prakse o kojima raspravljamo u ovom odjeljku izvedene su iz iskustava ovih škola i zaključaka iznesenih u izvješću.

Sekcija je organizirana u tri dijela:

1. Što karakterizira učenje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?
2. Što karakterizira poučavanje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?
3. Što karakterizira upravljanje poduzetničkom školom u Norveškoj?

6. 3. Što karakterizira učenje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?

U današnjem svijetu koji se brzo mijenja, da bi napredovala, djeca moraju razviti sposobnost prilagodbe novim situacijama i izazovima. Budući da tehnologija napreduje i svijet postaje povezaniji, potreba za prilagodljivim pojedincima postaje sve važnija. Poslovi i industrije budućnosti zahtijevat će

radnike koji mogu naučiti nove vještine i prilagoditi se novim tehnologijama i načinima rada. Poučavajući djecu vještinama prilagodljivosti od rane dobi, možemo im pomoći da se bolje osposobe za snalaženje u izazovima 21. stoljeća. Te će im vještine biti vrijedne u svim područjima života, od osobnih odnosa do budućih karijera.

Sposobnost prilagodbe podrazumijeva sposobnost brzog učenja novih stvari, kreativno i inovativno razmišljanje, sposobnost suradnje i prilagodbe promjenama. Te su kompetencije očito usko povezane s poduzetništvom, koje se svodi na prepoznavanje prilika, preuzimanje proračunatih rizika i inovacije za rješavanje problema.

Da bi razvile ove kompetencije, škole uključene u spomenutu studiju slučaja veliki su naglasak stavile na 4 stupa koja ćemo detaljnije razmotriti: varijacije u okruženju učenja i metodama rada, kreativnost, stvaranje vrijednosti i povezanost sa stvarnim svijetom.

a) Varijacije

Koncept varijacije ključan je i u nastavnim metodama i na radnom mjestu. Kada se učenicima pruži širok raspon okruženja za učenje i radnih metoda, vjerojatnije je da će napredovati i aktivno se uključiti u područja -u kojima se osjećaju najudobnije. Osobito u problemski orijentiranim predmetima koji uključuju otvorene zadatke i suradničke rasprave, učenici izražavaju veće zadovoljstvo i vjeruju da iz njih bolje uče. Praktični zadaci u kojima učenici moraju iskoristiti znanje iz nekoliko predmeta također su značajan aspekt ovog pristupa, jer učenici smatraju da takve aktivnosti poboljšavaju njihovo iskustvo učenja i daju kontekst stvarnog svijeta određenim predmetima.

Ukupno, učenici pridaju veliku vrijednost različitim metodama poučavanja i okruženjima za učenje jer to poboljšava njihovu angažiranost, zadržavanje pamćenja i razvoj vještina. Nudeći različite stilove poučavanja, edukatori mogu pomoći učenicima da pronađu svoje snage i otkriju nove načine učenja. To ne samo da poboljšava iskustvo učenja, već i priprema studente za raznoliko i dinamično radno mjesto budućnosti.

Primjer: Dan matematike je interdisciplinaran i mješovit program koji se odvija tijekom jednog dana s fokusom na matematiku. Grupe su sastavljene od učenika od 1. do 10. razreda i dobili su različite zadatke. Između ostalog, morali su se pretvarati da su stanovnici izmišljene zemlje. Morali su pronaći ime države koristeći izraze iz matematike (Ovalno kraljevstvo, Kvadraturija, Trapezija), morali su izraditi vlastitu zastavu pomoću geometrijskih oblika i morali su komponirati nacionalnu pjesmu koja će se izvoditi ispred cijele škole. Između su bili problemski zadaci u kojima su svi mogli sudjelovati. Starija djeca su dobila zadatak objasniti i pomoći, a najmlađi su mogli promatrati i vidjeti kako drugi rade. Učitelji i ravnatelj uvjereni su da se time osigurava i socijalno učenje i kreativnost i timski rad.

b) Kreativnost i inovativnost

Da bi potaknule prilagodljivost među učenicima, škole daju prednost aktivnostima koje se odnose na kreativnost i inovativno razmišljanje. Stoga se usredotočuju na zadavanje zadataka učenicima koji omogućuju razvoj kreativnosti i nadilaze stjecanje činjeničnog znanja. Umjesto da se ograničava na tradicionalno kreativne predmete kao što su umjetnost i glazba, to se postiže uključivanjem tema koje potiču kreativnost i inovativnost u širok raspon predmeta. Osim toga, pokušavaju stvoriti okruženje u kojem učenici mogu riskirati i učiti iz svojih neuspjeha, a istodobno ih se potiče da ustraju i pokušaju ponovno.

Neke škole to postižu aktivnim poticanjem istraživanja i eksperimentiranja korištenjem digitalnih alata i raznih aplikacija. Na primjer, studentima se daje prilika za stvaranje kratkih filmova povezanih s različitim predmetima, što im omogućuje kreativno uključivanje u akademski sadržaj na način koji je relevantan za njihov život. Naglasak je na osiguravanju pozitivne atmosfere i povezivanju akademskog (studentskog) i stvarnog života. Čineći nastavu interaktivnom i zanimljivom, ovaj pristup je visoko

motivirajući za učenike i pomaže u sprečavanju pasivnosti. Uključivanjem filmskog stvaralaštva u nastavne predmete škole mogu aktivirati učenike i potaknuti ih na veću uključenost u proces učenja. Primjer: Nakon čitanja na temu napoleonskih ratova, učenici su trebali izraditi novinsku reportažu s intervjuom Napoleona i Lorda Nelsona. Filmovi se snimaju na iPad i montiraju. Učenici se mogu baviti ulogom Norveške u ratu i kako je to utjecalo na norveške ribare.

c) Stvaranje vrijednosti

To uključuje stvaranje financijske vrijednosti pružanjem usluga ili prodajom proizvoda, ali se također proteže na stvaranje relacijske vrijednosti proizvodnjom nečega što koristi drugima i zadovoljava njihove potrebe. Škole prepoznaju važnost takvog stvaranja vrijednosti i naglašavaju važnost truda za druge. Čineći to, učenici uče preuzeti odgovornost i razumjeti utjecaj svojih postupaka na one oko njih. To također zahtijeva način razmišljanja pun empatije i razumijevanje bolnih točaka i želja ciljne publike. Usredotočujući se na stvaranje vrijednosti za druge, studenti mogu razviti vještine rješavanja problema, komunikacije i kritičkog mišljenja, što je sve ključno u poduzetništvu.

Osim toga, škole mogu potaknuti učenike da razmišljaju o društvenim i ekološkim učincima svojih poduzetničkih učeničkih tvrtki. To pomaže učenicima da razviju osjećaj odgovornosti prema društvu i da prepoznaju potencijal poduzetništva za stvaranje pozitivnih promjena u svijetu.

Primjer: Osoba koja radi sa školom i sirotištem u Tanzaniji došla je u posjet učenicima. To ih je natjeralo na razmišljanje o tome koliko je svakodnevni život norveškog studenta drugačiji od studenta iz Tanzanije. Učenici su potom preko kafića solidarnosti i učeničke tvrtke prikupili novac i donirali ga školi u Tanzaniji.

d) Povezivanje učenja sa stvarnim svijetom i lokalnom zajednicom

Učenici su pozvani da rade s izazovima iz stvarnog svijeta za razliku od umjetno konstruiranih problema koji se nalaze u udžbenicima. Na primjer, škola se može udružiti s lokalnom neprofitnom organizacijom da bi odgovorila na određeni društveni ili ekološki izazov u zajednici. Kroz ovu suradnju studenti mogu steći iskustvo iz prve ruke u radu s problemima iz stvarnog svijeta i naučiti razvijati rješenja koja imaju pozitivan učinak na zajednicu. Uključivanjem u takve aktivnosti učenici također mogu steći dublje razumijevanje društvenih i ekoloških problema s kojima se suočava njihova zajednica te razviti osjećaj odgovornosti za rješavanje tih izazova. To je također sjajan način da se upoznaju mogućnosti koje postoje u vlastitoj zajednici koje bi ih mogle uvjeriti da se kasnije tamo nasele.

Primjer: suradnja sa SIMAS-om (gospodarenje otpadom u Norveškoj) koja se bavi recikliranjem i smanjenjem zaostalog otpada. Najstariji učenici naveli su probleme koje će istraživati, npr.: „Koliko plastike završi na određenom dijelu obale tijekom jedne godine?“ Najmlađi učenici izrađivali su mreže za kupnju od tkanine sa svojim motivima koje se peglaju i smanjuju upotrebu plastičnih vrećica.

Ponekad škole također mogu poslužiti kao resurs za lokalnu zajednicu pružanjem usluga kao što je stvaranje reklame ili filma za lokalnu tvrtku. Takve aktivnosti ne samo da ulijevaju osjećaj ponosa i motivacije kod učenika, već im također pomažu da razviju vještine i znanja primjenjiva u stvarnom svijetu.

6. 4. Što karakterizira poučavanje kroz obrazovanje za poduzetništvo u Norveškoj?

Norveške škole rade u širokom i sveobuhvatnom okviru predviđenom zakonodavstvom i nastavnim planom i programom. Međutim, dodijeljena im je značajna autonomija u provedbi ovih smjernica. Iako planovi za pojedini predmet pružaju detaljne smjernice za nastavnike, škole moraju odlučiti kako će provoditi cjelokupni kurikulum.



Unutar ovog konteksta školski administratori mogu usvojiti metode podučavanja i učenja o poduzetništvu u svojim školama, bilo uz pomoć vanjskih organizacija (JA-YE Norveška) ili samostalno. Taj pristup obrazovanju shvaća poduzetništva kao novi pristup predmetima, a ne kao dodatak. Kao rezultat toga, nastavnici će možda morati odstupiti od ideje o jednom točnom odgovoru i razmatrati predmete u širem kontekstu.

Sljedeći odjeljak navodi neke ključne vrijednosti koje vode poučavanje u poduzetničkim školama, a to su sudjelovanje studenata, relevantnost i povjerenje.

a) Aktivno sudjelovanje

U obrazovnom poduzetništvu učenici moraju biti aktivni ne samo u obavljanju zadataka, već i u njihovu pokretanju i razvijanju. To zahtijeva davanje stvarnog utjecaja studentima na različite dijelove nastavnog procesa. Međutim, oblici rada koji zahtijevaju kreativnost, otvorenost i rješavanje problema mogu biti izazovni za neke od njih i učitelji im stoga moraju stvoriti prilike da s vremenom razviju te vještine.

b) Relevantnost

Škole čiji je cilj promicanje obrazovnog poduzetništva usredotočuju se na relevantnost. Važno je da učenici shvate važnost znanja i uvide da bi im ono moglo koristiti u budućnosti. Poduzetnički pristup obrazovanju, koji naglašava sudjelovanje, djelovanje, rješavanje problema i interdisciplinarno razmišljanje, može pomoći učenicima da prepoznaju praktičnu primjenu svog znanja. To je također povezano s idejom da se učenici trebaju suočiti s istinskim izazovima, komunicirati sa svijetom oko sebe i prepoznati prilike za doprinos svojoj lokalnoj zajednici.

Da bi ojačale veze s lokalnom zajednicom, neke su škole usvojile proaktivan pristup organiziranjem ekskurzija i posjeta lokalnim institucijama i tvrtkama. Osim toga, pozivaju lokalne stručnjake i profesionalce da podijele svoja znanja i iskustva sa studentima. Međutim, da bi se osiguralo da su ti posjeti povezani s akademskim nastavnim planom i programom i da ne postanu nepovezani, ključno je da pozovu osobe za stručne informacije i da govore o temama koje su u skladu s temama razreda. Na primjer, škola bi mogla pozvati lokalne umjetnike da rade s učenicima na satu umjetnosti i obrta, autore da podijele svoje vještine pisanja na norveškom predmetu i stručne pekare da pokažu lokalne recepte na satu hrane i zdravlja.

Iako neke škole možda imaju tradiciju organiziranja ekskurzija i posjeta, to bi također trebalo biti čvrsto ukorijenjeno u planiranju škole i ne bi trebalo ovisiti o pojedinačnim inicijativama. Kao rezultat toga, neke škole također razvijaju opsežan plan za ove aktivnosti, koji se može povezati s ciljevima kompetencija različitih školskih predmeta. Projekt uključuje mapiranje aktivnosti koje škola provodi, stvaranje pregleda vanjskih partnera za suradnju, identificiranje osoba odgovornih za aktivnosti i na kojim ciljevima kompetencija se radi.

Literatura također sugerira da je unutaršnja motivacija ključna za promicanje kreativnog i inovativnog razmišljanja. Ovo je još jedan razlog zašto škole, koje se percipiraju kao autentične ili relevantne za život izvan učionice, stvaraju situacije učenja koje izazivaju i angažiraju učenike. i.

c) Povjerenje

Povjerenje je ključni čimbenik u olakšavanju nastave kroz obrazovno poduzetništvo. To podrazumijeva stjecanje i davanje povjerenja svim akterima uključenim u rad škole. Za upravu škole to znači imati predvidljiv stav prema poslu koji učenici i učitelji obavljaju te s povjerenjem odgovarati na inicijative. Za nastavnike to znači dati učenicima alate koje će koristiti za djelovanje na kreativan način. Da bi se učenici istinski angažirali, moraju biti svjesni da imaju priliku utjecati i osjetiti povjerenje unutar

uspostavljenog okvira. Povjerenje se ne gradi stalnim domaćim zadaćama i testovima reproduciranja činjenica, već iskustvom da se ova metoda shvaća ozbiljno.

6.5. Što karakterizira upravljanje poduzetničkom školom u Norveškoj?

U školama koje su provodile poduzetničke metode učenja i poučavanja, učinkovito upravljanje školom bilo je bitno.

Jedan od najkritičnijih aspekata ovoga je potreba da se pažljivo odredi prioritet i usredotoči na nekoliko ključnih inicijativa. Škole moraju prikladno rasporediti svoje resurse i izbjegavati preuzimanje previše projekata koji idu u različitim smjerovima. To može rezultirati nedostatkom fokusa i u konačnici spriječiti uspjeh. Odabirom nekoliko ključnih inicijativa, škole mogu osigurati da imaju resurse i podršku potrebnu da bi njihov program bio uspješan. Na primjer, ključna područja mogu biti okruženje za učenje, studentska demokracija i poduzetništvo. Nakon što se identificiraju područja, te teme postaju stalne točke dnevnog reda na tjednim sastancima.

Drugi ključni čimbenik je uloga principala u izgradnji kulture poduzetništva. Kada škola odluči usvojiti poduzetničku strategiju, bitno je da cijela školska zajednica posveti vrijeme njenu razvoju. Ravnatelj koji pruža podršku može imati značajan utjecaj inspirirajući, ohrabrujući i olakšavajući rast osoblja i učenika. Promicanjem preuzimanja rizika, kreativnog razmišljanja i inovativnog rješavanja problema, ravnateljevo vodstvo može poticati okruženje koje njeguje poduzetničke stavove i ponašanja. Učitelji se ne bi trebali bojati eksperimentiranja, čak i ako to znači da stvari ne idu po planu. Podržavajuće okruženje pomaže u poticanju eksperimentiranja nastavnika, što dovodi do boljeg iskustva učenja za učenike. Dodatno, odgovornost ravnatelja osigurava da odabrane inicijative budu pretočene u jasan plan za sve učitelje da bi pratili napredak.

Nadalje, uključenost nastavnika ključna je za uspjeh poduzetničkog obrazovanja. Razvoj novih poduzetničkih inicijativa trebao bi se odvijati u školi, a u timu je potrebno imati učitelje. Planovi koji funkcioniraju na papiru možda neće funkcionirati u praksi u učionicama, stoga je važno uključiti nastavnike u proces i razviti inicijative koje su izvedive i praktične. Formalni i neformalni sastanci mogu olakšati razvoj novih programa. Ovi sastanci doista mogu potaknuti suradnju, inovativnost i kreativnost među članovima osoblja i studentima, pomoći u prepoznavanju potencijalnih zapreka i prilika u provedbi poduzetničkog programa.

Također je bitno osigurati da svi učitelji rade na obrazovnom poduzetništvu, a ne u nečemu iz čega se može isključiti. Spajanje novih učitelja s iskusnim učiteljima u timove učinkovit je način upravljanja sastavom timova. Dobar oslonac nalazi se u planovima odgovornosti nastavnika, koji se godišnje evaluiraju i usklađuju.

6.6. Junior Achievement – Young Enterprise Norveška

Junior Achievement – Young Enterprise Norveška (JA-YE Norveška), Ungt Entreprenørskap na norveškom, jedan je od najvažnijih aktera u Norveškoj kada je riječ o poduzetničkom obrazovanju i obuci za studente. Osnovana 1997. godine, JA-YE Norveška je neprofitna nacionalna organizacija koja radi zajedno s obrazovnim sustavom, lokalnim poduzećima, županijskim općinama i industrijama na razvoju kreativnosti djece i mladih, radosti stvaranja i vjere u sebe.

JA-YE Norveška je osnovana i podržana kroz bespovratna sredstva dobivena od nekoliko organizacija i ministarstava.

JA-YE se sastoji od nacionalne jedinice, JA-YE Norveška, i 11 neovisnih okruga. Dok je nacionalna jedinica odgovorna za kontakt s nacionalnim vlastima, međunarodnom mrežom i obrazovnim programima, županijske organizacije osiguravaju podršku i suradnju između škola i radnog života na

lokalnoj razini. Sama JA-YE Norveška pripada većim međunarodnim mrežama, Junior Achievement Europe instaliran u 38 zemalja i Junior Achievement implementiran u 120 zemalja.

Njihova metodologija nudi programe i resurse koji zadovoljavaju sve razine obrazovanja, s ciljem premošćivanja jaza između škola i profesionalnog svijeta. Ovu metodologiju mogu koristiti učitelji i škole za postizanje ciljeva navedenih u nacionalnom kurikulumu.

Metodologija je usredotočena na tri ključna stupa:

Kreativni procesi učenja: njihovi programi naglašavaju učenje koje odražava scenarije iz stvarnog života što je moguće bliže. Njihove vježbe i materijali osmišljeni su tako da potiču kritičko i kreativno razmišljanje kod učenika.

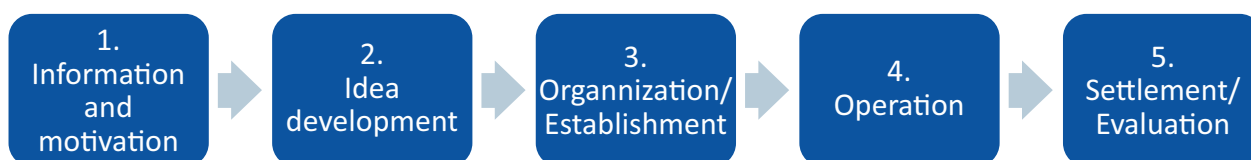
Suradnja i društveno učenje: Kroz njihove programe studentima se daje prilika da razviju vlastite ideje i rade u grupama na koordiniran način. Ovaj pristup ih uči kako prezentirati i braniti svoje ideje, a istovremeno postići konsenzus sa svojim vršnjacima. Štoviše, surađuju s različitim skupinama izvan škole, kao što su navijači, dobavljači, partneri i lokalna zajednica, pomažući im u sortiranju i procjeni informacija i pružajući im iskustva iz stvarnog svijeta.

Učenje kroz rad: JA-YE programi postavljaju učenike na čelo svog obrazovanja, aktivno sudjeluju i uče kroz rad. Ovaj pristup omogućuje učenicima da eksperimentiraju, griješe i uče u sigurnom okruženju.

Evo dva dobro poznata programa koje vodi Junior Achievement Norveška u srednjim školama:

6.7. Poduzeće učenika

Polazeći od vlastitih ideja i znanja, Pupil's enterprise program izaziva učenike da u malim grupama razviju vlastiti posao. U ovom programu usmjerenom na praksu, učenici su stavljeni u središte vlastitog učenja: oni su ti koji sami sebi postavljaju ciljeve, odlučuju kako ih postići i procjenjuju koliko uspijevaju na tom putu. Oni također biraju koliko truda izvan škole su spremni uložiti u ovaj projekt da bi bio uspješan. Školski nastavnici i industrijski partneri vode ih kroz proces od 5 faza:



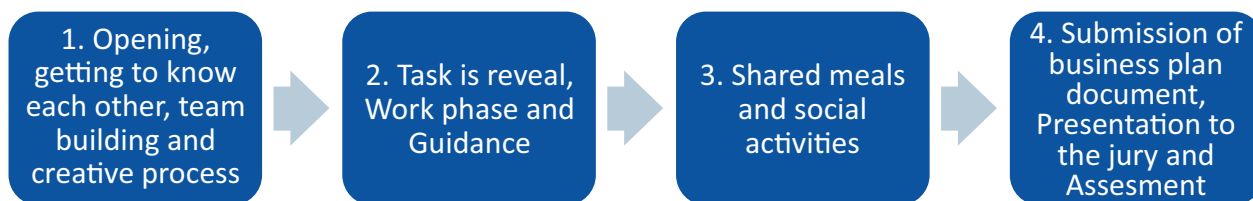
Zahvaljujući ovom programu, učenici imaju priliku da:

- razvijaju svoju kreativnost
- nauče kako raditi u timovima
- steći praktično iskustvo
- raditi i koristiti resurse iz interdisciplinarnog okruženja
- dobiti priliku za suradnju s lokalnim društvom i poduzećima
- uče o procesu stvaranja vrijednosti s resursima iz lokalne sredine.

6.8. Inovacijski kamp

Inovacijski kamp je kamp za obuku koji nudi JA-YE Norveška. Tijekom ovog programa temeljenog na projektu, organizacija ili tvrtka iz javnog ili privatnog sektora, nazvana „klijent“, daje učenicima izazovan problem i neke pozadinske informacije. Učenici moraju pronaći vlastito rješenje u grupama u

ograničenom vremenu i prezentirati ga žiriju. Potom će žiri glasovati za najbolji poslovni plan prema određenim kriterijima. Na tom putu učenici dobivaju smjernice od učitelja i poslovnih volontera. Inovacijski kamp, koji može trajati od jednog do nekoliko dana, obično se sastoji od 4 faze:



Inovacijski kamp preporučeno je iskustvo za učenike koji žele započeti učeničku poduzetničku pustolovinu.

Osposobljava učenike za:

- razvijanje svoje kreativnosti i inovativnosti
- rad s realnim problemima
- organiziranje i raspodjelu rada
- o prikupljanje relevantnih informacija
- o suradnju u timovima
- o razmišljanje i stvaranje ideje pod pritiskom
- o učenje putem pokušaja i pogreški.

IP50

UČIM PODUZETNIŠTVO

Iceland
Liechtenstein
Norway grants



REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo regionalnoga razvoja
i fondova Europske unije



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency



VINCO

OŠ Vođinci, Vođinci
OŠ "Silvije Strahimir Kranjčević",
Levanjska Varoš