

# Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije

---

Kozina, Lidija

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:857629>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-18**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

**Lidija Kozina**

**Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na  
fondove Europske unije**

**Završni specijalistički rad**

Zadar, 2021.

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na  
fondove Europske unije

Završni specijalistički rad

Student/ica:

Lidija Kozina

Mentor/ica:

doc.dr.sc. Ljiljana Najev Čačija

Zadar, 2021.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Lidija Kozina**, ovime izjavljujem da je moj **završni specijalistički** rad pod naslovom **Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 01. rujna 2021.

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	2
2.	EUROPSKA UNIJA .....	6
2.1.	Ciljevi i politike Europske unije .....	7
2.2.	Financijski okvir Europske unije .....	9
3.	FONDOVI EUROPSKE UNIJE .....	16
3.1.	Europski strukturni i investicijski fondovi .....	18
3.2.	Regije koje mogu koristiti strukturne fondove .....	22
3.3.	Strateški okvir za korištenje ESI fondova u hrvatskoj od 2014. do 2020. ....	23
3.4.	Institucionalni okvir za korištenje Europskih strukturnih i investicijskih fondova u Hrvatskoj 2014. do 2020. ....	27
4.	FINANCIRANJE OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ IZ EUROPSKIH STRUKTURNIH FONDOVA .....	30
4.1.	Europski socijalni fond .....	33
4.2.	Europski fond za regionalni razvoj .....	36
4.3.	Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog socijalnog fonda .....	40
4.4.	Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog fonda za regionalni razvoj 44	
4.5.	Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove .....	47
5.	VOĐENJE .....	51
5.1.	Vođenje i upravljanje .....	57
5.2.	Vođenje i upravljanje u obrazovanju .....	61
5.3.	Stilovi vodstva .....	66
5.4.	Teorija cijelog raspona rukovođenja .....	68
6.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	73
6.1.	Cilj i hipoteze istraživanja .....	73
6.2.	Metodologija i uzorak istraživanja .....	74
6.3.	Rezultati istraživanja .....	76
6.3.1.	Opći podaci .....	76
6.3.2.	Opće karakteristike vodstva u apliciranju projekata EU .....	77
6.3.3.	Testiranje hipoteza .....	89
7.	ZAKLJUČAK .....	101
	LITERATURA .....	104
	POPIS TABLICA .....	108
	POPIS ILUSTRACIJA .....	109

PRILOZI.....	110
ŽIVOTOPIS .....	117
SAŽETAK.....	123
ABSTRACT .....	124

## 1. UVOD

Globalizacija i tehnološki napredak mijenjaju društvene trendove, stvaraju nove prilike, ali i nove izazove u obrazovanju. Obrazovni sustavi mijenjaju se u skladu sa promjenama u društvu te nastoje pripremiti učenike za poslove budućnosti, a sposobnosti škola da uvide promjene i inovacije u skladu sa stalno promjenjivim okruženjem postaju ključan faktor uspješnosti škola. Mnogobrojna literatura (Bass, 1990; Burnes, 2017; Daft, 2008; Hallinger, 2003; Kotter, 1996; Leithwood, 1999) pridaje veliku pozornost promjenama upravo zbog intenzivnih i brzih promjena u svijetu koje utječu na svaku organizaciju. Prema Druckeru (1974) najveći izazov za menadžere 21. stoljeća je da budu predvodnici promjena. Nositelji promjena u školama su glavni ljudi koji vode školu, ravnatelji, te je u današnje vrijeme jedna od glavnih uloga ravnatelja učinkovito vođenje promjena.

Yukl (2002) ističe kako je vođenje proces utjecanja na druge, a prema tome vođenje škola je proces u kojem ravnatelj kao vođa nastoje utjecati na zaposlenike kako bi postigli zajednički cilj. Istraživanja vođenja definirala su brojne teorije i tipove vođenja koje se međusobno razlikuju s obzirom na važnost pojedinih elemenata relevantnih za uspješno vođenje. Novija teorija vođenja je teorija cijelog raspona vodstva (Full Range of Leadership, eng., Avolio i Bass, 1991), koja definira tri vrste ponašanja vođa – transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo i pasivno-izbjegavajući stil vodstva. Od ova tri stila vodstva, upravo je transformacijsko vodstvo najviše vezano uz provođenje promjena i aktivno zajedničko djelovanje djelatnika i ravnatelja s ciljem poboljšanja školske učinkovitosti i unapređenje rada škole.

Kao rezultat društvenih trendova uloga ravnatelja u vođenju škola postaje sve zahtjevnija, budući da je ravnatelj vođa škole koji inicira promjene, motivira i usmjerava djelatnike ka ostvarivanju zajedničke vizije, ali zbog ograničenih financijskih sredstava traži i alternativne izvore financiranja i prilike za unapređenje škole. Od pristupanja Hrvatske u članstvo Europske unije pojavile su se nove prilike za financiranje obrazovanja iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova za financiranje projekata u skladu sa ciljevima i prioritetima Europske unije, a u kontekstu strategije Europa 2020<sup>1</sup> ulaganja u obrazovanje ističu se kao prioritet. Europski strukturni i investicijski fondovi predstavljaju inovativan način financiranja i priliku

---

<sup>1</sup> Za više vidjeti na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> [pristup: 20.03.2020]

za unapređenje škole i uvođenje inovacija, iako uključivanje škola u pisanje i provedbu projekata Europske unije predstavlja veliki izazov i zahtjeva velike promjene. Škole se nalaze pod pritiskom promjena, a uloga ravnatelja kao vođe škole u provođenju promjena je ključna budući da se on njih očekuje da budu nositelji suvremenih promjena i inovacija te da motiviraju djelatnike na uključivanje u aktivnosti razvoja škole (Bush 2008; Day, 2016; Hallinger, 2002; Leithwood 2002.), a stoga i na uključivanje u projekte.

Apliciranje projekata na strukturne fondove Europske unije zahtjevan je proces, u koji su se škole mogle uključiti od dana pristupanja Hrvatske u članstvo Europske unije, po objavi poziva na dostavu projektnih prijedloga za dodjelom bespovratnih sredstava. Europski strukturni i investicijski fondovi na raspolaganju za financiranje obrazovanja od tog trenutka su Europski socijalni fond i Europski fond za regionalni razvoj. Iz ova dva fonda financiraju se projekti u skladu sa ciljevima Kohezijske politike, a koriste Hrvatskoj za ostvarenje ciljeva ključnih strategija Europske unije.<sup>2</sup> Operativnim programima definiraju se prioritete i ciljevi investicija financiranih iz Europskih fondova. Prioritetima ključnih strategija za područje obrazovanja želi se unaprijediti kvaliteta odgojno-obrazovnog sustava, poboljšati učinkovitost sustava i uskladiti s potrebama poslodavaca. Upravo u skladu sa prioritetima, posebice velik broj poziva na dostavu prijedloga projekata za dodjelom bespovratnih sredstava iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova bio je otvoren srednjim školama kao prihvatljivim prijaviteljima projekata, s obzirom da srednje škole obrazuju učenike u području općeg obrazovanja, strukovnog obrazovanja, ali i polaznike obrazovanja odraslih. Otvaranjem Europskih strukturnih i investicijskih fondova, pred srednje škole stavljene su istovremeno nove prilike za unapređenjem škola, ali i novi izazovi za uspješno apliciranje projekata koje iziskuje uvođenje promjena pod vodstvom ravnatelja.

S obzirom na ključnu uloga ravnatelja u provođenju promjena u ovom će se radu kroz empirijsko istraživanje definirati ključne karakteristike vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije i odgovoriti na temeljno istraživačko pitanje: Kakva je međusobna povezanost između stilova vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove?

---

<sup>2</sup> European structural and investment funds 2014 – 2020: Official texts and commentaries (2015) Luxembourg: Publications Office of the European Union; Europski fondovi. URL: <http://europski-fondovi.eu/> [pristup: 24.03.2020]; Europski strukturni i investicijski fondovi. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi/> [pristup: 24.03.2020]



Prema navedenom istraživačkom pitanju cilj ovog rada je ispitati postoji li povezanost između stilova vodstva ravnatelja srednjih škola i uspješnosti u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove, tj. želi se utvrditi je li transformacijski stil vodstva povezan sa uspješnošću škola u apliciranju projekata na EU fondove. Teorijska osnova za istraživanje utemeljena je na teoriji cjelovitog raspona vodstva (Full Range of Leadership, eng. Avolio i Bass, 1991), a prema brojnim teoretičarima (Fullan, 1991; Hallinger, 2003; Hargreaves, 2000; Heck, 2003; Leithwood, 1999) transformacijsko vodstvo poželjan je oblik ponašanja vođa u vrijeme promjena te transformacijski vođe ostvaruju i bolji financijski uspjeh. Prema teoriji cjelovitog raspona rukovođenja faktori kojima se mjeri stupanj prisutnosti transformacijskog vodstva su individualizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i uvažavanje pojedinaca, a stupanj prisutnosti transakcijskog stila vodstva faktorima uvjetno nagrađivanje, upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire vodstvo. Budući da otvaranje mogućnosti za apliciranja projekata za srednje škole predstavlja veliku promjenu, ovim radom se želi utvrditi je li transformacijski stil vodstva prevladavajući stil ravnatelja srednjih škola najuspješnije županije u apliciranja projekata na ESI fondove po broju i vrijednosti projekata.

Uspješnost institucija u Republici Hrvatskoj u povlačenju sredstava upravo se mjeri uglavnom brojem projekata i iznosom privučenih sredstava tj. analiziraju se nominalni efekti projekata (Devčić i Šoštar, 2012). Također, u ovom radu uspješnost srednjih škola u Hrvatskoj u apliciranju projektnih prijedloga za financiranje iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova istražuje se analizom odobrenih projekata, na temelju Odluka o financiranju projekata svih objavljenih poziva za dodjelu bespovratnih sredstava iz Europskog socijalnog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj od 2013. do 2020. Pregled uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove prikazana je po županijama po broju ugovorenih projekata i po ukupnoj ugovorenoj vrijednosti bespovratnih sredstava. Intervjuiranjem ravnatelja najuspješnije županije u povlačenju sredstava u Hrvatskoj pokušava se istražiti kompleksan problem uloge ravnatelja u apliciranju projekata na fondove Europske unije, utvrditi ključne značajke vodstva uspješnih škola u apliciranju te utvrditi postoji li međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja srednjih škola i uspješnosti škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove.

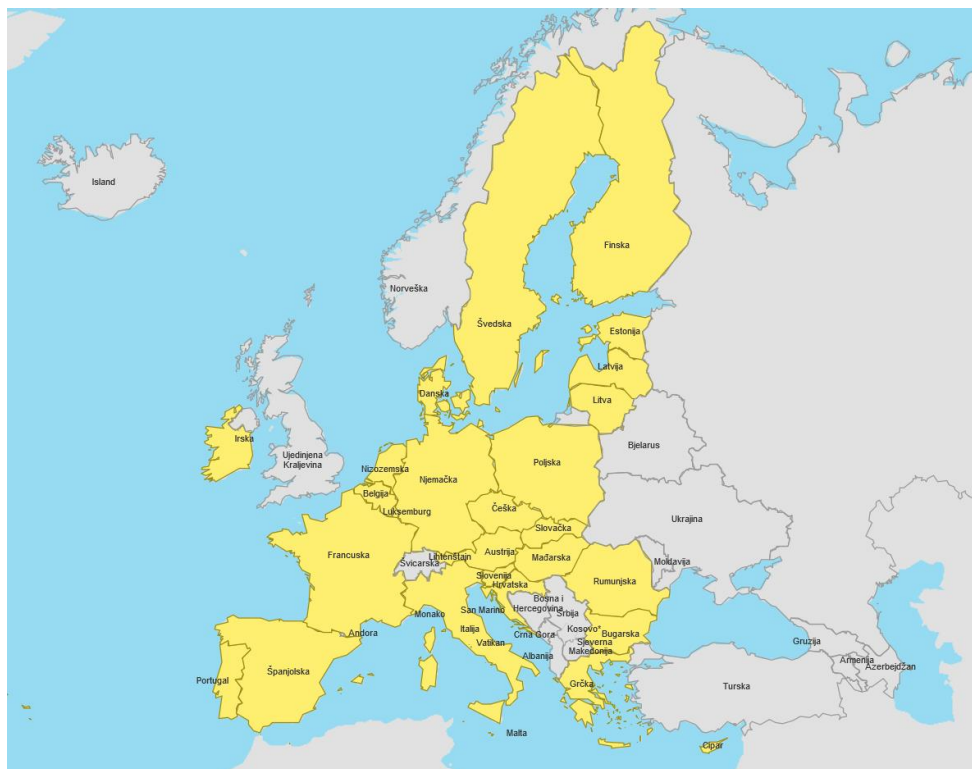
Empirijsko istraživanje provedeno je prikupljanjem primarnih podataka od ravnatelja srednjih škola u Varaždinskoj županiji koja je analizom odobrenih projekata identificirana kao

najuspješnija u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove po broju i vrijednosti projekata. Sa ravnateljima srednjih škola proveden je strukturirani intervju, sa ciljem klasificiranja ključnih značajki vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata, a testiranjem stila vodstva ispitala se povezanost sa uspješnošću. Za utvrđivanje prisutnosti transformacijskog stila vodstva kod ravnatelja srednjih škola korišten je Višefaktorski upitnik rukovođenja 6S (MLQ; Avolio i Bass, 1992). Upitnik se sastoji od 21 tvrdnje temeljem kojih se mjeri razina prisutnosti određenog stila vodstva prema sedam ključnih faktora: idealizirani utjecaj, nadahnuta motivacija, intelektualna stimulacija, uvažavanje pojedinaca, uvjetno nagrađivanje, menadžment sa izuzetcima i laissez-faire vođenje. Prikupljanje podataka o stilovima vodstva provelo se popunjavanjem upitnika od strane ravnatelja metodom samo procjene, kako bi se dobili karakteristični podaci za ravnatelje srednjih škola najuspješnije županije u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove.

U radu se ukazuje na značaj članstva Hrvatske u Europskoj uniji i korištenja EU fondova, s fokusom na mogućnosti financiranja obrazovanja iz strukturnih fondova. Nakon teorijske osnove o EU fondovima kao alternativnim izvorima financiranja, analizira se uspješnost srednjih škola u apliciranju na EU fondove te prikazuju kvantitativni rezultati po županijama po broju odobrenih projekata i vrijednosti projekata. Zatim se prikazuje teorijski okvir vođenja i stilova vodstva, uz naglasak na transformacijsko vodstvo kao fokus ovog rada. U posljednjem dijelu prikazani su rezultati empirijskog istraživanja i zaključci cjelokupne analize.

## 2. EUROPSKA UNIJA

Europska unija politička je i gospodarska grupacija 27 zemalja Europe, te je najveća integracija na svijetu koja ima za cilj uspostavu gospodarske suradnje, promicanje mira i stabilnosti. Europska unija stvorena je 01. studenog 1993. godine, kada je ratificiran Ugovor iz Maastrichta<sup>3</sup>. Ugovor je ratificiralo dvanaest zemalja članica Europske zajednice – Belgija, Danska, Francuska, Njemačka, Grčka, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugal, Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Države članice Europske unije suverene su i neovisne zemlje koje su dio svojih ovlasti prenijele na zajedničke institucije Europske unije koje donose odluke o pitanjima od zajedničkog interesa. Ciljevi Europske unije definirani su ugovorima koje potpisuju sve zemlje članice, a ujedno su definirana i pravila funkcioniranja institucija, način donošenja odluka i međusobni odnosi Europske unije i država članica.<sup>4</sup>



Slika 1. Države članice Europske unije

Izvor: Europska unija: Zemlje. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_hr#karta](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_hr#karta),(22.03.2020)

<sup>3</sup>Za više vidjeti na: Ugovor o Europskoj uniji, URL: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC_2&format=PDF), (02.04.2020)

<sup>4</sup> Za više vidjeti na: Europska unija: EU kratko. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_hr), (15.03.2020)

Europsku uniju danas čine 27 država članica, koje su prikazane na slici 1, budući da je Velika Britanija istupila iz članstva Europske unije 31. siječnja 2020.

Zemlje članice Europske unije sastavni su dio ekonomske i monetarne unije (EMU) i rade na usklađenju vlastite gospodarske politike sa ciljevima Europske unije. 1999. godine uveden je euro kao jedinstvena europska valuta za bezgotovinske transakcije, a 2002. godine euro je pušten u promet i zamijenio stare valute 12 država članica. Euro se danas koristi kao službena valuta u europodručju od 19 država članica.

## 2.1. Ciljevi i politike Europske unije

Ciljevi Europske unije i njene vrijednosti navedene su u Ugovoru iz Lisabona i Povelji Europske unije o temeljnim pravima<sup>5</sup>:

- promoviranje mira, vrijednosti i dobrobiti građana,
- osiguranje slobode, sigurnosti i pravde,
- poticanje održivog razvoja, konkurentnosti, gospodarskog rasta i stabilnosti cijena,
- jednakost i borba protiv socijalne isključenosti,
- promicanje znanstvenog i tehnološkog napretka,
- ekonomsko, socijalno i teritorijalno povezivanje država članica,
- poštivanje raznolikosti kulture i jezika i
- uspostava gospodarske i monetarne unije s eurom kao jedinstvenom valutom.

Države članice Europske unije promiču vrijednosti europskog načina života, a to su vrijednosti demokracije, solidarnosti, uključivosti, tolerancije, dostojanstva, pravde, slobode i jednakosti.

Vela (2015) navodi kako države članice moraju osigurati strateški okvir putem javnih politika (zakona, podzakonski akta, strategije, uredbe, direktive) za realizaciju svojih ciljeva i prioriteta, usklađenih sa ciljevima i smjernicama Europske unije kako bi se financirali prioriteti putem različitih financijskih instrumenata. Također ističe strateški okvir Europske unije ključan za razdoblje 2014. – 2020. su Kohezijska politika, Strategija Europa 2020 i javne politike

---

<sup>5</sup> Za više vidjeti na: Povelja Europske unije o temeljnim pravima, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=RO>, (19.03.2021)

određenih sektora. Strategije djelovanja Europske unije usvajaju se za razdoblje od deset godina i utječu na definiranje javnih politika u Europskoj uniji.

Kohezijska ili regionalna politika Europske unije strategija je Europske unije usmjerena na ravnomjeran ekonomski, socijalni i teritorijalni razvoj država članica radi osiguranja stabilnosti. Investicije koje se podupiru kroz provođenje kohezijske politike usmjerene su na zapošljavanje, povećanje konkurentnosti i gospodarskog rasta, rast kvalitete života i održivi razvoj te podupiru provođenje ciljeva strategije Europa 2020. Strategija Europa 2020.<sup>6</sup> donesena 2010. godine definira tri prioriteta međusobno povezana prioriteta:

- pametan rast: razvoj gospodarstva znanja i inovacija, te povećanje kvalitete obrazovanja i razvoj digitalizacije,
- održiv rast: učinkovito korištenje resursa gospodarstva za zelenu i konkurentnu ekonomiju i
- uključiv rast: postizanje visoke stope zaposlenosti koja pridonosi ekonomskoj, socijalnoj i teritorijalnoj povezanosti.

Ova tri prioriteta tržišnog gospodarstva Europske unije međusobno su povezana te se nadopunjuju. U okviru svakog prioriteta Europska komisija je razradila 7 inicijativa radi ostvarenja ciljeva Europa 2020. na razini Europske unije i pojedinih zemalja:

1. Unija inovacija,
2. Mladi u pokretu,
3. Digitalni program za Europu,
4. Resursno učinkovita Europa,
5. Industrijska politika za globalizacijsko doba,
6. Program za nove vještine i radna mjesta i
7. Europska platforma protiv siromaštva.

Nova Kohezijska politika tematski je koncentrirana na rast temeljen na digitalnoj i zelenoj tranziciji kako bi veći fokus i više sredstava bilo namijenjeno lokalnom i regionalnom razvoju te omogućena veća integracija ulaganja iz raznih izvora. Kohezijska politika za razdoblje od 2021. - 2027. je na temelji se na 5 ciljeva:

1. Pametnija Europa,
2. Zelenija Europa,

---

<sup>6</sup> Za više vidjeti na: Europa 2020. Europska strategija za pametan, uključiv i održiv rast. URL: <https://struktturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>, (20.03.2020)

3. Povezanija Europa,
4. Europa s istaknutijom socijalnom komponentom i
5. Europa bliža građanima.<sup>7</sup>

Upravo za provođenje politika Europska unija osigurava sredstva putem programa i fondova Europske unije za provedbu u zemljama članicama. Kako bi osigurala da svaka zemlja članica definira potrebe prema svojoj specifičnoj situaciji, ciljevi EU transformiraju se u nacionalne politike, ciljeve i prioritete. Svaka je država članica drugačija. Hrvatska kao članica EU mora se potruditi kako bi alocirana financijska sredstva u iskoristila u što većoj mjeri. Nužno je regulirati načine ostvarenja sredstava iz fondova definiranjem nacionalnih ciljeva i prioriteta o čemu ovisi i mogućnosti korištenja fondova Europske unije i za same škole, koje će u konačnici apliciranjem i provedbom projekata Europske unije djelovati u svrhu ostvarenja ciljeva i politika Europske unije.

## **2.2. Financijski okvir Europske unije**

Proračun Europske unije financijska je struktura za provedbu politika i programa Europske unije iz kojeg se financiraju projekti i za područje obrazovanja. Proračun pruža financijsku potporu zemljama članicama Europske unije, ima investicijski karakter, potiče rast i konkurentnost, te ulaganja koja doprinose smanjenju nejednakosti između država članica Europske unije.

Države članice udružuju sredstva na europskoj razini kako bi postigle više nego što bi mogle postići svaka za sebe, a sam proračun Europske unije financira se 98% vlastitim sredstvima, tj. doprinosima država članica, temeljenim na tri izvora:

1. doprinosom svih država članica temeljem udjela u bruto nacionalom dohotku (oko 65%),
2. postotkom prihoda od poreza na dodanu vrijednost (oko 11%),
3. carinama na uvoz iz zemalja izvan Europske unije (oko 13%) i

---

<sup>7</sup> Za više vidjeti na: Europska komisija: Regionalna politika. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/2021_2027/), (20.07.2021)

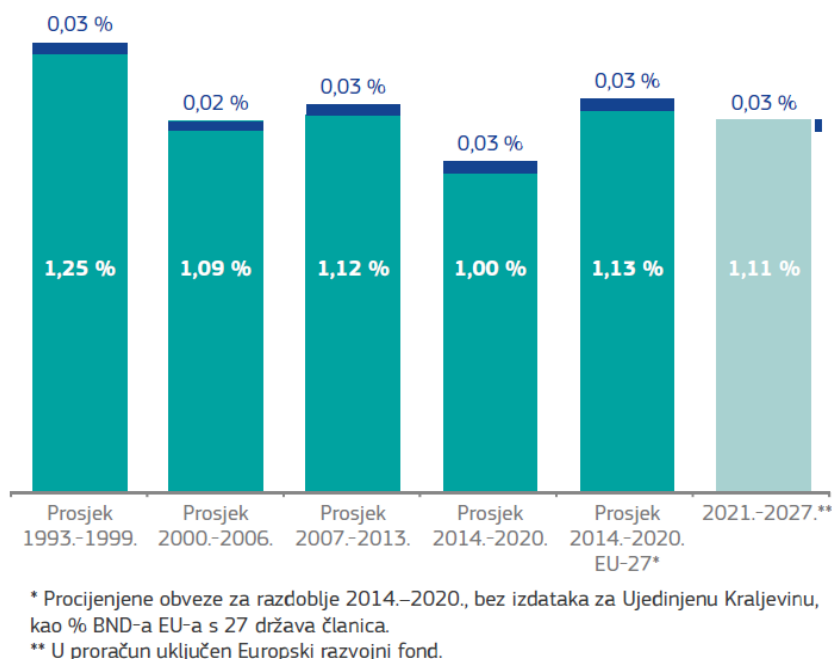
4. ostali prihodi (11%), koji se obiru iz poreza na dohodak od plaća osoblja europskih institucija, kazne poduzećima za kršenje propisa Europske unije, bankovne kamate, itd.<sup>8</sup>

Europska komisija izravno upravlja sa samo 18% proračuna, s 8% neizravno upravljaju međunarodne organizacije, decentralizirane agencije, zajednička poduzeća i nacionalne agencije. Udjelom od 74% proračuna upravljaju podijeljeno države članice. Na taj način države članice odabiru za financiranje projekte i preuzimaju odgovornost za redovno upravljanje. Suradujući sa svim državama članicama Komisija osigurava da se projekti uspješno provode i da su sredstva dobro alocirana.

Proračun Europske unije donosi se svake godine, ali mora biti usklađen sa višegodišnjim financijskim okvirom za rashode tj. financijskom perspektivom. Financijska perspektiva dugoročni je proračun koji obuhvaća ciklus od 5 do 7 godina koji uključuje glavne proračunske prioritete, njihovu strukturu rashoda i maksimalne iznose. Dugoročan pristup financijske perspektive omogućuje veću djelotvornost politika i programa Europske unije. Iznos i raspodjela proračuna definira se sporazumom Europske komisije, Europskog parlamenta i Vijeća europske unije, a Komisija i države članice obavljaju kontrolu trošenja sredstava. Do sada je realizirano šest srednjoročnih financijskih perspektiva, a trenutačno je aktualna sedma financijska perspektiva za razdoblje od 2021. – 2027. godine. Fokus ovog rada je istraživanje uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata Europske unije u vremenskom okviru posljednje realizirane financijske perspektive od 2014. do 2020.

---

<sup>8</sup> Za više vidjeti na: (Ukratko o proračunu Europske unije (2019). URL: <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/79442520-a772-11e9-9d01-01aa75ed71a1>, (23.03.2020)



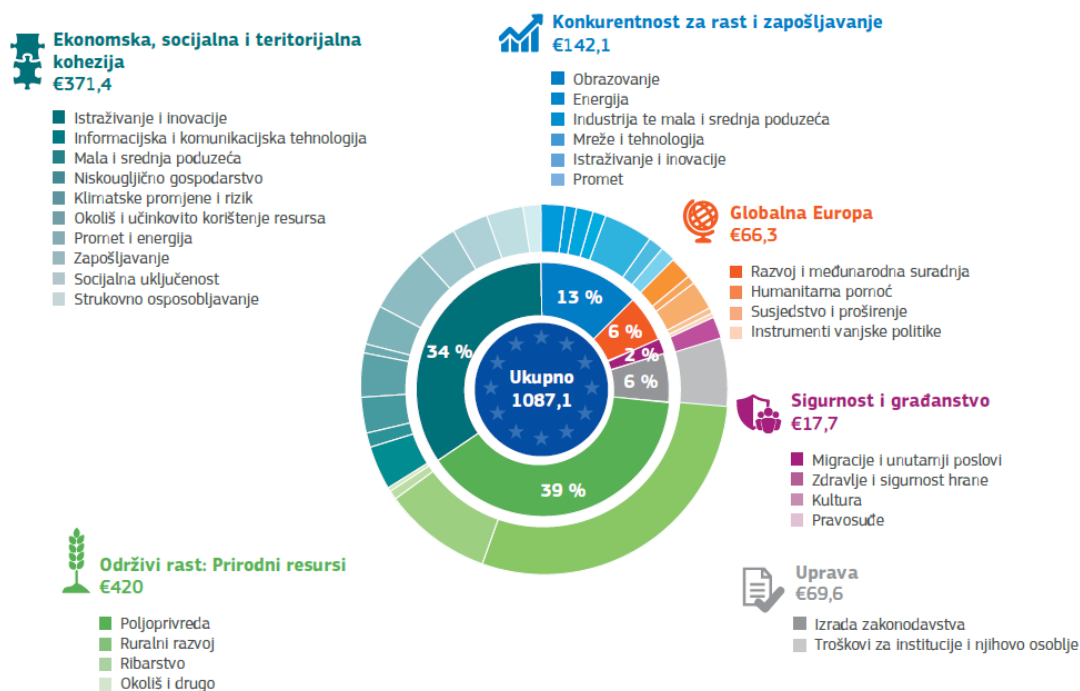
### Grafički prikaz 1. Proračuna EU-a prema postotku bruto nacionalog dohotka (BND) EU-a

Izvor: Proračun EU-a za budućnost: Kakvu Europu želimo. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b3b06e85-2802-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-hr/format-PDF>, (24.03.2020)

Grafički prikaz 1 prikazuje veličinu proračuna Europske unije u postotku bruto nacionalnog dohotka Europske unije u nekoliko financijskih perspektiva. Postotak BDP-a se promatrajući financijske perspektive od 1993. godine smanjuje. Međutim, s obzirom na izlazak Velike Britanije iz Europske unije, danas dugoročni proračun Europske unije u novoj financijskoj perspektivi 2021. do 2027. za 27 država članica iznosi 1,11% bruto nacionalnog dohotka Europske unije. Bitno je napomenuti da proračun Europske unije članicama donosi dodanu vrijednost jer udruživanjem sredstava mogu postići mnogo više nego što bi mogla postići svaka članica sama za sebe.

Višegodišnji financijski okvir usklađuje potrošnju Europske unije sa njenim prioritetima po područjima djelovanja. Financijski okvir temelji se na načelu fleksibilnosti te sadrži niz odredaba i posebnih instrumenata kako bi se mogao prilagođavati nepredviđenim i izvanrednim situacijama. U financijskoj perspektivi 2014. – 2020. definirana je gornja granica rashoda u skladu sa ciljevima strategije Europa 2020, koji su usmjereni na rast, zapošljavanje i konkurentnost, ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju, sigurnosti i migracija, održivi rast i borbu protiv klimatskih promjena. U posljednjoj realiziranoj financijskoj perspektivi odobrena sredstva za preuzimanje obaveza iznose 1.087 milijardi eura, a za plaćanja 1.027 milijardi eura.





Grafički prikaz 2. Struktura proračuna za razdoblje 2014. - 2020. u milijardama eura i postocima

Izvor: Proračun EU-a za budućnost: Kakvu Europu želimo. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b3b06e85-2802-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-hr/format-PDF>, (24.03.2020)

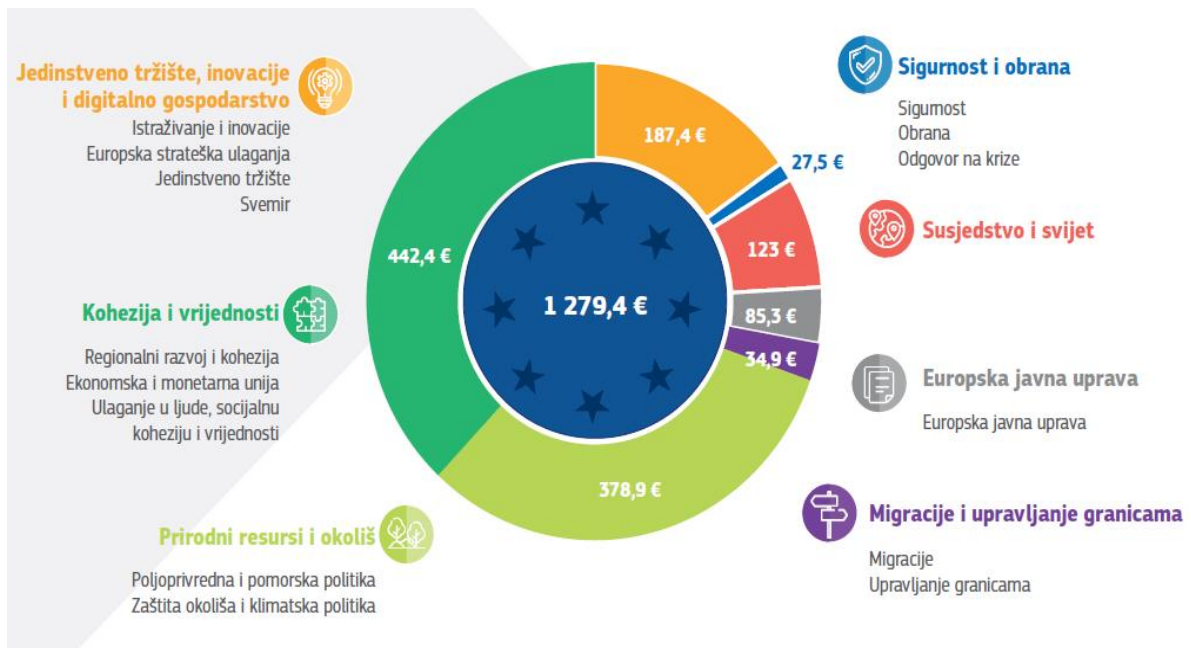
Proračun EU-a uglavnom je investicijski proračun, pa se o njemu odlučuje na dugoročnoj osnovi kako bi se osigurala stabilnost. Iz grafičkog prikaza 2 vidljivo je da se velik udio potrošnje Europske unije u financijskoj perspektivi 2014. – 2020. odnosi na poljoprivredu te konkurentnost i koheziju. Međutim poljoprivredna politika se gotovo u potpunosti financira iz proračuna Europske unije te se zapravo radi o smanjenu udjela poljoprivredne politike u odnosu na prethodnu financijsku perspektivu. Iako se postotak potrošnje i za poljoprivredu i za konkurentnost i koheziju smanjuje, ove dvije politike i dalje čine najveći udio proračuna. Promatrajući upravo strukturu financiranja politike konkurentnosti i kohezije vidljive su mogućnosti investicija u sektoru općeg i strukovnog obrazovanja iz sredstava za pametan i uključiv rast koja čine najveći udio odobrenih sredstava u financijskoj perspektivi 2014. – 2020. od 513 milijardi eura. Investicijska sredstva u obrazovanje ispunjavaju ciljeve europske politike i imaju značajan utjecaj na uravnotežen razvoj obrazovanja među zemljama članicama svih regija Europske unije.

Tablica 1. Razlika uplata i primitaka Republike Hrvatske iz EU proračuna

<b>Izvor</b>	<b>Iznos razlike u milijardama kuna</b>
<b>Europski fond za regionalni razvoj</b>	12,19
<b>Kohezijski fond</b>	5,04
<b>Europski socijalni fond</b>	4,55
<b>Europski fond za ribarstvo</b>	632
<b>Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj</b>	6,78
<b>Europski fond za garancije u poljoprivredi</b>	10,25
<b>Instrumenti pretpristupne pomoći (IPA)</b>	1,45
<b>Ostali fondovi</b>	2,39

*Izvor: Financijski pregled EU fondova. 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/>, (22.03.2020)*

Hrvatska od ulaska u Europsku uniju iz proračuna Europske unije dobila više financijskih sredstava nego što je uplatila, tako da u financijskoj perspektivi od 2014. do 2020. Hrvatska ima na raspolaganju 12,8 milijarde eura. Podaci Ministarstva financija govore da je Hrvatska od ulaska u Europsku uniju iz proračuna Europske unije dobila više financijskih sredstava nego što je uplatila. Od 2013. do 2020. izdaci Hrvatske za europski proračun iznosili su 22,4 milijarde kuna, a do 2020. iz EU proračuna je Republika Hrvatska primila 43,3 milijarde kuna. Razlika između uplata i primitaka iznosi 20,9 milijardi kuna, odnosno Hrvatska je gotovo dvostruko u plusu. Iako su uplate Hrvatske u proračun Europske unije na godišnjoj razini slične, primljena sredstva ovise o stupnju ugovorenih i završenih projekata. Prema navedenom nije upitno da Hrvatska ima puno više koristi od članstva u Europskoj uniji, budući da se većina javnih investicija u Hrvatskoj, stoga i u sektoru obrazovanja, financira iz Europskih fondova.



Grafički prikaz 3. Prijedlog dugoročnog proračuna za razdoblje 2021. - 2027. u milijardama eura

Izvor: Ukratko o proračunu Europske unije (2019). URL: <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/79442520-a772-11e9-9d01-01aa75ed71a1>, (23.03.2020)

U sljedećoj financijskoj perspektivi 2021. - 2027. predviđaju se financijska sredstva u visini 1.279,4 milijarde eura u skladu sa strateškim programima i prioritetima Europske unije prikazanim na sljedećoj slici. Najveći udio sredstava proračuna Europske unije utrošit će se na koheziju i vrijednosti, prirodne resurse i okoliš te na jedinstveno tržište, inovacije i digitalno gospodarstvo. Koliko će sredstava biti usmjereno u područje obrazovanja ovisi o provedbenom sustavu svake zemlje članice koja je odgovorna za efikasno povlačenje sredstava putem europskih fondova.

Financijska sredstva za Hrvatsku u novoj financijskoj perspektivi 2021. - 2027. iznosi 24,2 milijardi eura. Uz osnovni višegodišnji financijski okvir koji je izvor sredstava za EU fondove, kreiran je i novi instrument u strukturi financijske alokacije pod imenom Europa za nove generacije, namijenjen financiranju mehanizma za oporavak i otpornost. Iz instrumenta za oporavak i otpornost predviđeno je 6,3 milijarde eura bespovratnih sredstava te 3,6 milijardi eura za zajmove. Iz fondova kohezijske politike (Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond Plus, Kohezijski fond, Fond za pravednu tranziciju, Europski fond za pomorstvo i ribarstvo, Fond za unutarnju sigurnost, azil i migracije) 9,6 milijardi eura te iz fondova zajedničke poljoprivredne politike (Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski

fond za jamstva u poljoprivredi) 4,7 milijardi eura. Visina raspoloživih sredstava za Hrvatsku u novoj financijskoj iznosi 16% BDP-a Hrvatske prema čemu je Hrvatska jedna od zemalja koje su uspjele ispregovarati najviše moguće iznose te su pred Hrvatsku stavljene nove mogućnosti i prilike za investicije.

### 3. FONDOVI EUROPSKE UNIJE

Fondovi Europske unije omogućili su Hrvatskoj značajna financijska ulaganja u sektor obrazovanja čija visina iz godine u godinu raste. Zemlje članice putem fondova Europske unije kao financijskog instrumenta provode politike Europske unije u zemljama članicama, koje su temelj za ostvarivanje ciljeva i prioriteta Europske unije pa tako i ravnomjernog razvoja obrazovanja unutar Europske unije. Sredstva fondova osigurana su u proračunu Europske unije te se dodjeljuju korisnicima za projektne prijedloge za doprinos i ostvarenje ključnih javnih politika Europske unije, no u Hrvatskoj bez obzira na visoku stopu ugovaranja sredstava, još uvijek velik dio ugovorenih sredstava ostaje neiskorišten.

Sredstvima Europske unije upravlja se prema strogim pravilima, te se vrši i strogi nadzor trošenja sredstava programa i fondova Europske unije radi osiguranja transparentnosti i odgovornosti. U svom radu Belić (2011: 30) objašnjava tri načina upravljanja sredstvima Europske unije:

1. centralizirano ili izravno upravljanje – sredstvima za provedbu programa upravlja Europska komisija tj. njeni odjeli ili izvršne agencije. Sredstva su namijenjena svim zemljama članicama, ali i kandidatkinjama. Ukoliko se sredstvima upravlja iz općih uprava ili izvršnih agencija u Bruxellesu ili Luxembourggu radi se o koncentriranom upravljanju, a ukoliko se upravlja iz delegacija ili Predstavništva Europske unije u pojedinim zemljama, radi se o dekoncentriranom upravljanju.
2. decentralizirano ili neizravno upravljanje – sredstvima za provedbu programa upravljaju pojedine država članice ili kandidatkinje na način da Europska komisija nadgleda, a ovlašteno tijelo unutar pojedine države provodi i ugovara dodjelu sredstava. Ukoliko provedbeno tijelo provodi sve procedure i priprema dokumentaciju, ali uz prethodno odobrenje Europske komisije radi se o ex-ante proceduri, a ukoliko Komisija na kraju postupka provodi nadzor radi se o ex-post proceduri.
3. podijeljeno upravljanje – poseban je vrsta decentraliziranog upravljanja za koji Europska komisija daje ovlasti nacionalnom tijelu za upravljanje programom na području više zemalja korisnica programa.

Vrste financiranja mogu se realizirati putem nekoliko instrumenata:

1. neizravni poticaji

2. izravni poticaji
3. ostali fondovi i instrumenti
4. dodatni izvori.

Neizravni poticaji čine najveći dio proračuna Europske unije, a odnosi se na decentralizirane, neizravne poticaje namijenjene državama članicama koji uključuju pet strukturnih i investicijskih fondova:

1. Europski fond za regionalni razvoj
2. Europski socijalni fond
3. Kohezijski fond
4. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj
5. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo.

Izravni poticaji su centralizirana sredstva proračuna Europske unije namijenjeni svim zemljama članicama, ali i listi pridruženih zemalja kako bi se potaknula njihova međusobna suradnja, tj. programi Europske kao što su: Erasmus+, Horizon 2020, Cosme, Hercule III., Life, Europe for Citizens, Creative Europe.<sup>9</sup> U Programima Europske unije nisu unaprijed određene alokacije sredstava po državama, već korisnici svih država članica međusobno konkuriraju za financiranje projekata.

Osim fondova i programa financijske institucije Europske unije (Europska banka za obnovu i razvoj, Europska investicijska banka) zemlje članice mogu koristiti financijska sredstva u obliku zajmova, kredita i drugih instrumenata koji nisu dio proračuna Europske unije.

Dodatne izvore financiranja čine tri fonda:

1. Europski fond za razvoj – financira se iz doprinosa članica, a namijenjen je trećim zemljama za borbu protiv siromaštva,
2. Europski fond solidarnosti – financira se iz općeg proračuna Europske unije, a namijenjen je saniranju šteta od prirodnih nepogoda, ekoloških katastrofa ili terorističkih napada i

---

<sup>9</sup> Za više vidjeti na: Europska unija: Financiranje sredstvima EU. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_hr), (29.03.2020)

3. Europski fond za prilagodbu globalizaciji – također se formira iz proračuna Europske unije, a namijenjen je hitnim intervencijama za prekvalifikaciju radnika otpuštenih radi globalizacije i krize.

Kada se govori o sredstvima Europske unije u području obrazovanja prvenstveno se govori o bespovratnim sredstvima u obliku grantova, tj. o decentraliziranim neizravnim poticajima te o izravnim poticajima prvenstveno iz programa Erasmus+. Europska unija odobrava bespovratna sredstva obrazovnim institucijama radi potpore u provedbi projekata kojima se promiču politike EU-a temeljem poziva na podnošenje prijedloga. Bespovratna sredstva dodjeljuju se bespovratno u punim iznosima ili sa obavezom sufinanciranja dijela projekta i to od 5 do 50%.

### **3.1. Europski strukturni i investicijski fondovi**

Europski strukturni i investicijski (ESI) fondovi najvažniji su izvor financiranja za sektor obrazovanja u članicama Europske unije. Radi se o decentraliziranim instrumentima financiranja, koji su raspoloživi za korištenje zemljama članicama Europske unije, tj. pogotovo slabije razvijenim regijama u cilju postizanja više razine ekonomskog i socijalnog razvoja radi smanjenja razlike razvijenih i slabo razvijenih zemalja država članica. Instrumenti financiranja Europskih strukturnih i investicijskih fondova su:

1. Europski fond za regionalni razvoj – EFRR,
2. Europski socijalni fond – ESF,
3. Kohezijski fond – KF,
4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo – EFPR i
5. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – EPFRR.<sup>10</sup>

Korištenjem strukturnih fondova postižu se glavni ciljevi Kohezijske politike:

- konvergencija – financira se smanjenje nejednake razvijenosti između regija, tj. regije čiji je bruto domaći proizvod po stanovniku (BDP) manji od 75 % prosječnog BDP-a po glavi stanovnika u Europskoj uniji. Postizanje konvergencije se financira iz Europskog fonda za regionalni razvoj, Europskog socijalnog fonda i Kohezijskog fonda

---

<sup>10</sup> Za više vidjeti na: Europski strukturni i investicijski fondovi. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi/>, (28.03.2020)

s ciljem poticanja gospodarskog razvoja i zaposlenosti slabo razvijenih zemalja Europske unije i njihovih regija,

- regionalna konkurentnost i zapošljavanje – financiraju se regije koje nisu konvergentne razvojnim programima i ulaganjem u rast i zapošljavanja i
- europska teritorijalna suradnja – financira se prilagodba i modernizacija nacionalnih sustava kroz prekograničnu, transnacionalnu i međuregionalnu suradnju.

Europski strukturni i investicijski fondovi se prema navedenom koriste za poticanje gospodarskog rasta i konkurentnosti i uravnotežen razvoj svih regija Europske unije. Provedba regionalne politike financiranjem projekata u području obrazovanja ima veliku važnost u ispunjavanju politika Europske unije vezanih uz zapošljavanje, povećanja kompetencija zaposlenika i veću konkurentnost gospodarstva.

Države članice mogu koristiti fondove prema dodijeljenim alokacijama, koje predstavljaju dodijeljena financijska sredstva iz proračuna Europske unije pojedinoj državi članici. Alokacije sredstava po državama su različite, tako da razvijenije zemlje imaju manju alokaciju sredstava u odnosu na slabije razvijene. Regije se dijele se u tri kategorije, a ovise o prosječnom BDP-u po stanovniku:

- slabo razvijene regije sa BNP-om po stanovniku manjim od 75% prosjeka Europske unije (Bugarska, Češka, Estonija, Grčka, Španjolska, Francuska, Hrvatska, Italija, Latvija, Litva, Mađarska, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovenija, Slovačka),
- tranzicijske regije sa BNP-om po stanovniku između 75 – 90 % prosjeka Europske unije (Belgija, Danska, Njemačka, Grčka, Španjolska, Francuska, Italija, Malta, Austrija, Portugal) i
- razvijene regije sa BNP-om većim od 90% prosjeka Europske unije (Belgija, Češka, Njemačka, Irska, Grčka, Španjolska, Francuska, Italija, Cipar, Luxemburg, Mađarska, Nizozemska, Austrija, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovenija, Slovačka, Finska, Švedska).

Financijska alokacija u proračunskom razdoblju 2014. - 2020. za Hrvatsku iznosi 10,676 milijardi eura, od čega alokacija za realizaciju ciljeva Kohezijske politike iznosi 8,4 milijarde eura, dostupnih kroz Kohezijski fond, Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond.



Tablica 2. Raspodjela alokacije iz ESI fondova za RH 2014. – 2020.

<b>ESI fond</b>	<b>Alokacija (EUR)</b>
<b>Europski fond za regionalni razvoj</b>	4.321.499.588
<b>Kohezijski fond</b>	2.559.545.971
<b>Europski socijalni fond</b>	1.516.033.073
<b>Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj</b>	2.026.222.500
<b>Europski fond za pomorstvo i ribarstvo</b>	252.643.138
<b>UKUPNO</b>	10.675.944.270

Izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/>, (28.03.2020)

Iz tablice 2 je vidljivo da najveći dio ukupne alokacije sredstava od 10,6 milijardi eura iz ESI fondova od 2014. do 2020. otpada na Europski fond za regionalni razvoj i to preko 40%. Nakon njega najveći udio otpada na Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, Europski socijalni fond te Kohezijski fond. Najmanji postotak od tek 2% sredstava otpada na Europski fond za pomorstvo i ribarstvo.

Prioriteti koji se financiraju u pojedinoj zemlji strateškim okvirom glavnih politika Europske unije, u sklopu kojih države članice prema svojim potrebama definiraju prioritete i specifične ciljeve temeljene na sporazumu o partnerstvu, operativnim programima, nacionalnim pravilima, zakonima i uredbama Europske unije.

Republika Hrvatska 2000. godine je stekla status potencijalne države kandidatkinje za članstvo Europske unije. Od tog trenutka Hrvatska je dobila pravo korištenja pretpripravnih fondova kako bi se pripremila za ulazak u članstvo i buduće korištenje većih iznosa Europskih fondova. Hrvatska je u pretpripravnom razdoblju koristila sredstva Europske unije putem programa PHARE, ISPA, SEPARD CARDS i IPA. Cilj korištenja pretpripravnih fondova bio je pomoći državama kandidatkinjama u jačanju političkih, gospodarskih i institucionalnih reformi.

Tablica 3. Razlike između programa IPA i ESI fondova

	<b>Instrument pretpristupne pomoći – IPA</b>	<b>ESI fondovi</b>
<b>Alokacija</b>	997 milijuna eura	10,676 milijardi eura
<b>Pretfinanciranje</b>	da	minimalno (povrat sredstava)
<b>Službeni jezik</b>	engleski	Hrvatski
<b>Ugovaranje i provedba projekata EU</b>	kontrola Europske komisije	samostalno ugovaranje i provedba, nadzor nacionalnih agencija i tijela
<b>Provođenje javne nabave</b>	PRAG (Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći)	Zakon o javnoj nabavi i posebna pravila za one koji nisu obveznici ZJN-a
<b>Rok iskoristivosti godišnje alokacije</b>	n+3	n+3
<b>Troškovi prije sklapanja alokacije</b>	uglavnom nisu priznati troškovi	priznat dio troškova
<b>Zbrajanje potpora</b>	zabranjeno	dopušteno
<b>Početak provedbe projekta</b>	nakon potpisa ugovora	može biti i prije potpisa ugovora

Izvor: Vela, A. (2015) Menadžment ESI fondova 2014. - 2020. Zagreb: Školska knjiga.

Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji mogućnosti korištenja sredstava proširene su na sve dostupne fondove koje mogu koristiti države članice i te su stavljeni na raspolaganje mnogo veći iznosi financiranja. Hrvatskoj je u razdoblju od 2014. – 2020. iz ESI fondova bilo dostupno gotovo 10,7 milijardi eura. Financijska sredstva moraju se iskoristiti u roku od 3 godine od dodjele istih, postupak ugovaranja i provedbe je pojednostavljen, a sama provedba projekata financiranih iz ESI fondova realizira se na hrvatskom jeziku. U novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. iznos alokacije sredstava za Hrvatsku je udvostručen te je Hrvatskoj na raspolaganju 24,2 milijarde eura kroz instrumente za oporavak i otpornost za provedbu reformi i javnih investicija te implementaciju kohezijske i poljoprivredne politike. Od 6,3 milijardi eura bespovratnih sredstava temeljem Mehanizma za oporavak i otpornost prema Nacionalnom

planu oporavka i otpornosti 15% ulaganja planirano je u obrazovanje, znanost i istraživanje, što iznosi oko 7,5 milijardi kuna.

### **3.2. Regije koje mogu koristiti strukturne fondove**

Podjela zemalja članica na regije važna je radi učinkovitog praćenja iskoristivosti sredstava iz europskih fondova, a statistička podjela tj. sustav koji se koristi za identifikaciju i klasifikaciju regija članica Europske unije je nomenklatura prostornih jedinica za statistiku (NUTS). Hijerarhijski sustav razvijen je 1980. godine s ciljem usporedbe regija Europe, a teritorijalne jedinice nisu nužno administrativno ili upravljački povezane. NUTS klasifikacija podjele ekonomskog teritorija Europske unije služi za:

- prikupljanje, razvoj i usklađivanje statistika europskih regija,
- socio-ekonomske analize regija i
- postavljanje okvira regionalnih politika Europske unije.<sup>11</sup>

Prema Uredbi Europske unije iz 2018. godine NUTS klasifikacija dijeli gospodarsko područje država članica na prostorne jedinice. Određivanje prostornih jedinica temeljeno je na upravnim jedinicama unutar država članica prema broju stanovnika:

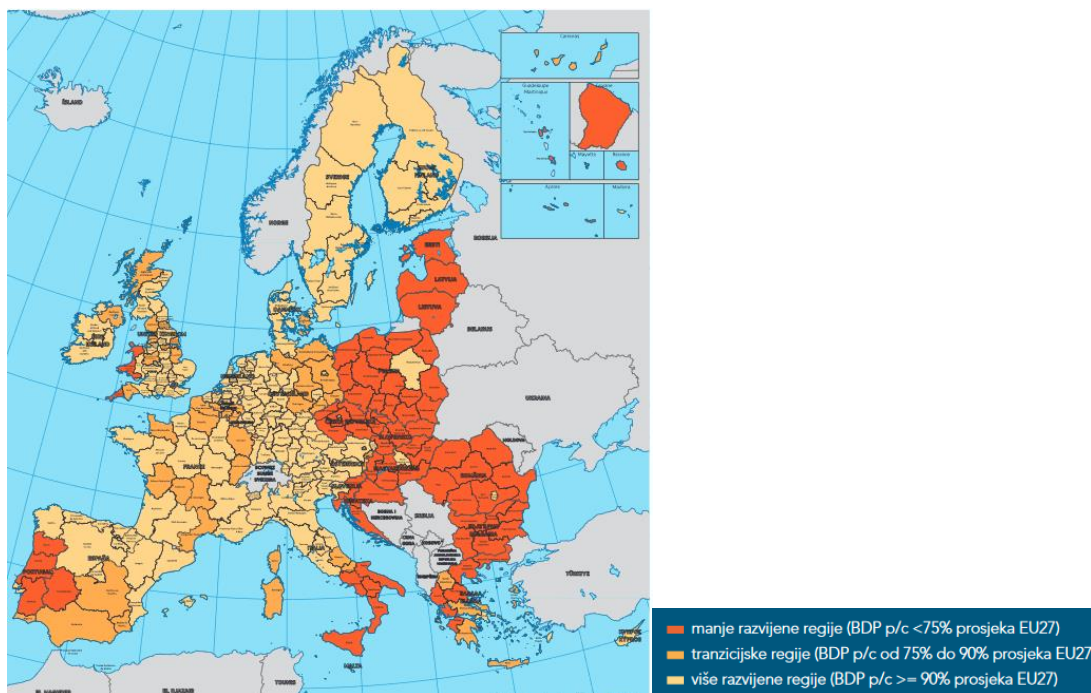
1. NUTS I: 3 000 000 - 7 000 000 stanovnika,
2. NUTS II: 800 000 - 3 000 000 stanovnika i
3. NUTS III: 150 000 - 800 000 stanovnika.<sup>12</sup>

Broj stanovnika ključan je kriterij definiranja NUTS regija, a uz njega se još koriste administrativna podjela i geografsko razgraničenje. Trenutna nomenklatura dijeli ekonomski teritorij Europske unije na 104 regije NUTS I razine, 281 regiju NUTS II razine i 1348 regija na razini NUTS III. NUTS podjela temelj je za definiranje korištenja EU fondova i izradu njenih programskih dokumenata.

---

<sup>11</sup> European Commission: Eurostat. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>, (26.03.2020)

<sup>12</sup> Za više vidjeti na: Uredba (EZ) br. 1059/2003 Europskog parlamenta i vijeća od 26. svibnja 2003. o uspostavi zajedničke klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NUTS), URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:02003R1059-20180118&from=EN>, (27.04.2020)



Slika 2. Dostupnost strukturnih fondova EU 2014. – 2020.

Izvor: Razvijenost statističkih regija NUTS 3 razine u Europskoj uniji. URL: <https://hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/razvijenost-statistickih-regija-nuts-3-razine-u-eu>, (27.04.2020)

Hrvatska spada u NUTS I regiju, koja se dijeli na dvije NUTS 2 regije – kontinentalnu i jadransku Hrvatsku te 21 NUTS III regiju, koja prati podjelu na županije. Ukoliko je NUTS 2 regija slabije razvijena, ima veću mogućnost dobivanja sredstava iz fondova regionalne politike Europske unije. Dobivanje sredstava s manjim udjelom sufinanciranja i veći stupanj regionalnih potpora za korisnike prednost kod povezivanja sjeverozapadne i istočne Hrvatske u jednu regiju, iako su ove regije vrlo različite. Osnovni nedostatak trenutne podjele na NUTS 2 regije je veliki utjecaj Grada Zagreba na NUTS 2 regiju kontinentalne Hrvatske i BDP po stanovniku te moguće slabije korištenje fondova za panonsku Hrvatsku radi slabijih financijskih i administrativnih kapaciteta za realizaciju projekata od sjeverozapadne Hrvatske. Podjelom Hrvatske na dvije regije ipak je olakšano administrativno praćenje provedbe Operativnih programa.

### 3.3. Strateški okvir za korištenje ESI fondova u Hrvatskoj od 2014. do 2020.

Strateški okvir obuhvaća niz instrumenata koji su ključni za korištenje ESI fondova, a u razdoblju od 2014. – 2020. na razini Europske unije čine ga Kohezijska politika, Strategija

Europa 2020 i pojedine sektorske javne politike. U Republici Hrvatskoj strateški okvir za korištenje ESI fondova čine:

- Sporazum o partnerstvu,
- operativni programi,
- Zajednička nacionalna pravila i
- Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondova u Hrvatskoj u razdoblju od 2014. do 2020. i uredbe koje propisuju odgovornost pojedinih tijela za pojedine instrumente.<sup>13</sup>

Partnerski sporazum osnovni je dokument za planiranje ulaganja iz europskih strukturnih i investicijskih fondova u razdoblju od 2014. do 2020. Sporazum definira strateške ciljeve i investicijske prioritete u skladu sa nacionalnim prioritetima i ciljevima strategije Europe 2020., tj. detaljno opisuje kako će upotreba sredstava ESI fondova u Hrvatskoj pridonijeti ostvarenju ciljeva strategije Europe 2020.

Prema zajedničkom strateškom okviru i definiranim prioritetima i ciljevima strategije Europa 2020 kohezijska politika usmjerava sredstva u zapošljavanje, istraživanje i razvoj, borbu protiv klimatskih promjena, povećanje energetske učinkovitosti, obnovljive izvore energije, obrazovanje, promet, javnu upravu, sudstvo, socijalnu uključenost te smanjenje siromaštva. (Savić et. al, 2015).

Partnerski sporazum definira razvojne i investicijske prioritete, ali i razrađuje pojedine operativne programe. Operativni programi strateški su dokumenti koji definiraju prioritetna područja i sektore za korištenje ESI fondova. Republika Hrvatska ima utvrđena dva Operativna programa za razdoblje 2014. – 2020.:

1. OP „Konkurentnost i kohezija“ - definira prioritete korištenja Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda i
2. OP „Učinkoviti ljudski resursi“ - definira prioritete za upotrebu sredstava iz Europskoga socijalnog fonda.

Prioriteti ulaganja OP „Konkurentnost i kohezija“ su:

1. istraživanje i razvoj,

---

<sup>13</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi/>, (28.03.2020)

2. informacijsko-komunikacijska tehnologija,
3. konkurentnost,
4. energetska učinkovitost i obnovljivi izvori energije,
5. održivi razvoj i zaštita okoliša,
6. promet,
7. zdravlje i socijalno uključivanje,
8. odgoj i obrazovanje i
9. tehnička pomoć.<sup>14</sup>

Prioriteti ulaganja OP „Učinkoviti ljudski potencijali“ su:

1. zapošljivost,
2. socijalna inkluzija,
3. odgoj i obrazovanje,
4. upravljanje i
5. tehnička pomoć.<sup>15</sup>

S obzirom na strukturu navedenih operativnih programa jasno je da je obrazovanje definirano kao jedan od prioriteta ulaganja te se investicije u području obrazovanja mogu financirati iz oba operativna programa što znači da su obrazovnim institucijama na raspolaganje stavljena značajna financijska sredstva za ulaganje.

---

<sup>14</sup> Za više vidjeti na: Operativni program „Konkurentnost i kohezija“ 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti-operativni-program-konkurentnost-i-kohezija/>, (02.05.2020)

<sup>15</sup> Za više vidjeti na: Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/>, (02.05.2020)

Tablica 4. Predviđena dinamika iskorištavanja sredstava

NAZIV PROGRAMA	OP KONKURENTNOST I KOHEZIJA		OP UČINKOVITI LJUDSKI RESURSI
ESI fond	EFRR	KF	ESF
Ukupno (EUR)	4.321.499.588	2.559.545.971	1.516.033.073
2014. (EUR)	496.281.102	293.229.673	174.101.270
2015. (EUR)	574.424.722	339.412.563	201.514.974
2016. (EUR)	599.370.413	355.227.649	210.266.217
2017. (EUR)	623.337.978	369.817.264	218.674.321
2018. (EUR)	648.923.982	384.676.335	227.650.194
2019. (EUR)	675.709.218	400.937.858	237.046.771
2020. (EUR)	703.452.172	416.244.629	246.779.327

Izvor: Savić et.al. (2015) Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora

U tablici 4 prikazana je predviđena dinamika iskorištavanja sredstava po godinama i operativnim programima iz koje je vidljivo povećanje iskorištenosti sredstava iz godine u godinu. U strukturi fondova operativnih programa 2014. – 2020. najveći udio sredstava čine sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj (51 %), zatim sredstva Kohezijskog fonda (31 %), a najmanji u cjelokupnoj strukturi operativnih programa udio čine sredstva Europskog socijalnog fonda (18 %).

Kako bi Hrvatska mogla koristiti alokaciju sredstava u novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. iz Mehanizma za oporavak i otpornost morala je kreirati Nacionalni plan oporavka i otpornosti. Strateški okvir za izradu plana oporavka i otpornosti bio je Program Vlade, Nacionalni program reformi 2019., Posebne preporuke Europske komisije, Mjere vezane uz ERM II i Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine kako bi se poštivali nacionalni razvojni prioriteti te predstavlja temeljni akt za pripremu operativnih programa.

### **3.4. Institucionalni okvir za korištenje Europskih strukturnih i investicijskih fondova u Hrvatskoj 2014. do 2020.**

Temelj za uspješno i djelotvorno korištenje Europskih strukturnih i investicijskih fondova Hrvatska je primjena Zakona o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014 – 2020 kojim je uspostavljen učinkovit sustav upravljanja i kontrola institucija zaduženih za korištenje ESI fondova. Prioriteti ulaganja sredstava iz ESI fondova definirani su Operativnim programima te su određena nadležna tijela za provedbu: koordinacijska tijela, posrednička tijela, tijelo za ovjeravanje i tijelo za reviziju.

Osnova za korištenje sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj sljedeći su Programi:

1. Programi kojima se podržava cilj „Ulaganje za rast i radna mjesta“:
  - a) Operativni program „Konkurentnost i kohezija“, financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda
  - b) Operativni program „Učinkoviti ljudski potencijali“, financiran iz Europskog socijalnog fonda,
2. Programi za podršku „Europske teritorijalne suradnje“,
3. Operativni program za ribarstvo, financirani iz EFPR-a i
4. Program ruralnog razvoja, financiran iz EPFRR-a.<sup>16</sup>

Koordinacijsko tijelo odgovorno za upravljanje i kontrolu ESI fondovima je Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, koje je nadležno za programiranje i praćenje provedbe nacionalnih operativnih programa i suradnju s Europskom komisijom.

Upravljačko tijelo nacionalno je tijelo koje provodi operativne programe. Upravljačko tijelo za Operativni program Konkurentnost i kohezija je Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, a upravljačko tijelo za Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava. Posrednička tijela razine 1 i 2 sudjeluju u provedbi operativnog programa i provode delegirane zadatke upravljačkog tijela.

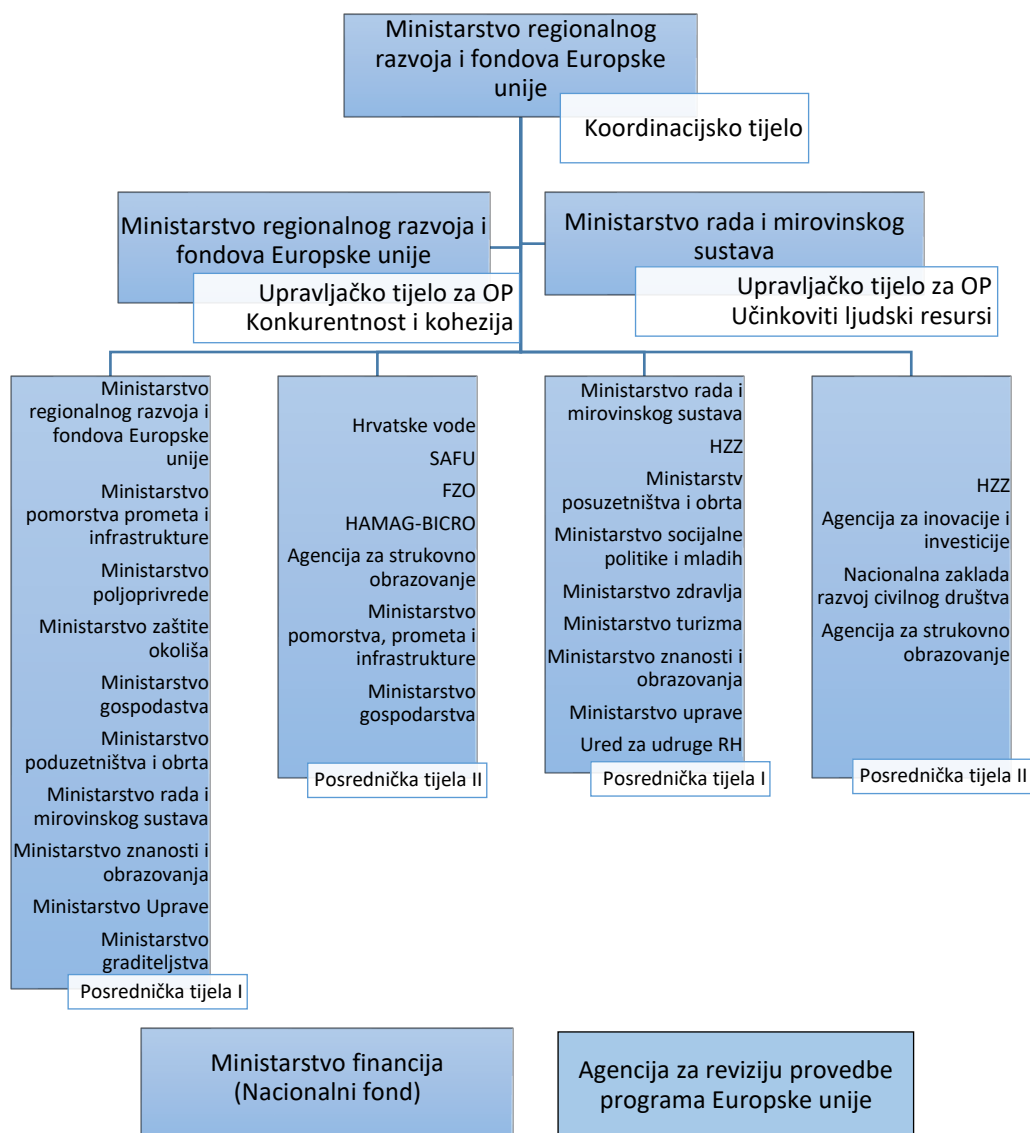
---

<sup>16</sup> Narodne novine (92/2014) Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014./2020., URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_92\\_1838.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_92_1838.html), (21.04.2020)



Tijelo za reviziju, ispravnost i učinkovitost korištenja ESI fondova u Republici Hrvatskoj je Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije (ARPA). Ministarstvo financija imenovano je kao tijelo za ovjeru izjava o izdacima i zahtjeve za plaćanja prije nego se isti upute Komisiji.

Cjelokupan sustav upravljanje i kontrole ESI fondova prikazan je na slici 4.



Slika 3. Sustav upravljanja i kontrole 2014. – 2020.

Izvor: Vela, A. (2015) Menadžment ESI fondova 2014. – 2020. Zagreb: Školska knjiga.

Bez obzira na jasno uspostavljen sustav upravljanja i kontrole i definirana nadležna tijela za provedbu, u samoj praksi provedbe projekata Europske unije moglo bi se reći da Hrvatska samu

provedbu nije dočekala spremno s obzirom na nedovoljno dobru nacionalnu zakonsku regulativu, komplicirane procedure prijave i provedbe projekata, ali i slabo poznavanje regulative i različita tumačenja iste od strane tijela zaduženih za kontrolu.

U novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. programiranje Kohezijske politike te prioriteta ulaganja Republike Hrvatske definirani su novim operativnim programima:

1. Konkurentnost i kohezija (Europski fond za regionalni razvoj i Kohezijski fond)
2. Učinkoviti ljudski potencijali (Europski socijalni fond plus)
3. Integrirani teritorijalni program (Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond i Fond za pravednu tranziciju).

Prva dva operativna programa, Konkurentnost i kohezija i Učinkoviti ljudski potencijali, nastavljaju se na već postojeće operativne programe, dok je Integrirani teritorijalni program novi program koji bi trebao omogućiti veću iskorištenost EU sredstava na regionalnoj razini, a u nadležnosti je Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije.

Europski strukturni i investicijski fondovi investicijska su sredstva putem kojih se realiziraju ciljevi i prioriteta europske politike vezani uz obrazovanje, zapošljavanje, istraživanje i inovacije, jedinstveno tržište, energetiku i zaštitu okoliša. U financijskoj perspektivi 2014. - 2020. Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond i Europski socijalni fond bili su osnovni izvori financiranja projekata za novo zapošljavanje, poticanje rasta i konkurentnosti gospodarstva te održivi razvoja, dok su za sektor obrazovanja Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond omogućili realizaciju razvojnih projekata u srednjim školama.

## **4. FINANCIRANJE OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ IZ EUROPSKIH STRUKTURNIH FONDOVA**

Pristupanjem Hrvatske u Europsku uniju postale su dostupne nove opcije financiranja iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova kojima se financiraju projekti u skladu sa ciljevima Kohezijske politike tj. projekti koji pridonose smanjivanju regionalnih različitosti. Europski strukturni i investicijski fondovi koriste Hrvatskoj za ostvarenje ciljeva Kohezijske politike čija realizacija se temelji na prioritetnim područjima Operativnih programa. Operativni programi definiraju prioritetne osi, investicijske prioritete i specifične ciljevi koji su usmjereni na investicije koje se financiraju iz Europskih fondova. Krovni dokument kojim se utvrđuje strategija ulaganja iz strukturnih fondova i prioritete ulaganja za hrvatske regije je Nacionalni strateški i referentni okvir za razdoblje od 1. srpnja 2013. do 31. prosinca 2013. godine, tj. do završetka financijske perspektiva 2007. – 2013. Nacionalni strateški referentni okvir 2013. obuhvatio je sektore koji predstavljaju nastavak financiranja 3. i 4. komponente pretprijetnog programa IPA: Regionalnog razvoja i Razvoja ljudskih potencijala.

U financijskoj perspektivi 2014. – 2020. ključni Europski fondovi za financiranje obrazovanja su strukturni fondovi – Europski socijalni fond i Europski fond za obnovu i razvoj. Sredstva strukturnih fondova za obrazovanje koriste se iz oba struktura fonda na temelju programa za provedbu ciljeva kohezijske politike kojima se financiraju projekti iz:

- a) Europskog socijalnog fonda na temelju Operativnog programa „Učinkoviti ljudski potencijal“ i
- b) Europskog fonda za regionalni razvoj na temelju Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija“.

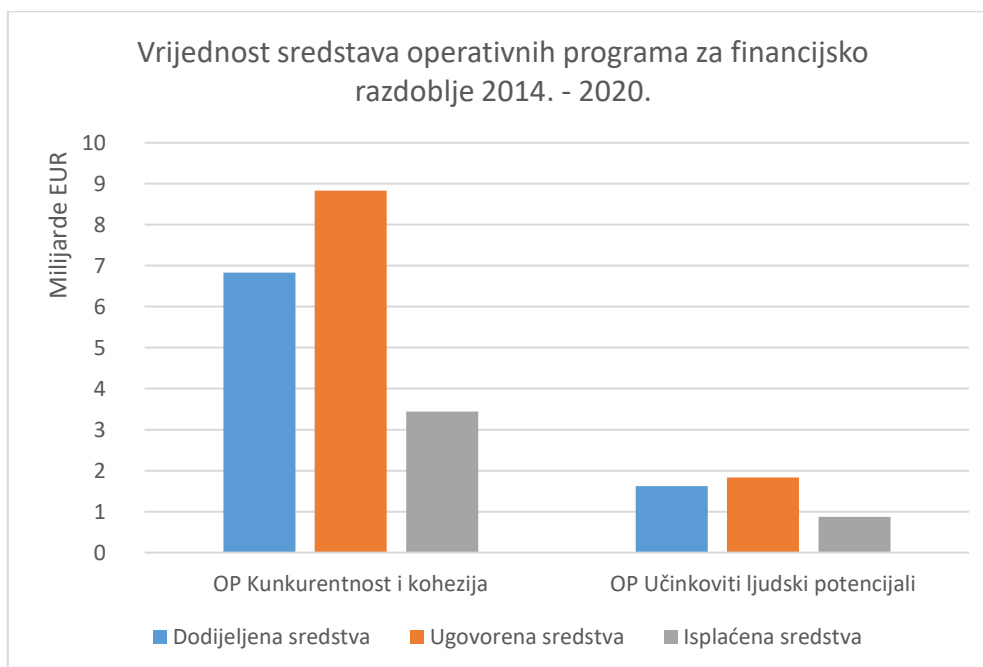
Unaprjeđenje kvalitete i učinkovitosti ulaganja u obrazovanje diljem Europske unije jedan je od ključnih ciljeva Kohezijske politike. Sve države članice Europske unije potiče se na razvoj kulture unaprjeđenja obrazovanja, posebice kvalitete učenja i poučavanja, a u novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. nastavlja se financiranje obrazovanja iz navedenih operativnih programa.

Tablica 5. Vrijednost sredstava operativnih programa  
2014. – 2020. u EUR

Naziv programa	Vrijednost dodijeljenih sredstava	Vrijednost objavljenih poziva	Vrijednost ugovorenih sredstava	Vrijednost plaćenih sredstava korisnicima	Vrijednost ovjerenih sredstava
<b>OP Konkurentnost i kohezija</b>	6.831.255.232	9.447.444.956	8.831.340.664	3.445.326.128	2.947.598.124
<b>OP Učinkoviti ljudski potencijali</b>	1.621.046.414	1.985.043.684	1.835.407.423	873.991.843	595.905.485

Izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi: Financijski pregled EU fondova. URL: <https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/>, (17.06.2021)

Tablica 5 prikazuje financijske pokazatelje statusa realizacije operativnih programa od u razdoblju od 2014. do 2020. na dan 17.06.2021. u eurima. Iz oba operativna programa vrlo su visoke stope ugovorenih sredstava, što se za stope vrijednosti plaćenih sredstava korisnicima ne može reći. S obzirom na nedovoljne i neefikasne ljudske kapacitete institucija za provedbu i kontrolu programa stope plaćenih sredstava korisnicima iznose tek 40% za operativni program Konkurentnost i kohezija i 48% za operativni program Učinkoviti ljudski potencijali.



Grafički prikaz 4. Vrijednost sredstava operativnih programa  
za financijsko razdoblje 2014. – 2020.

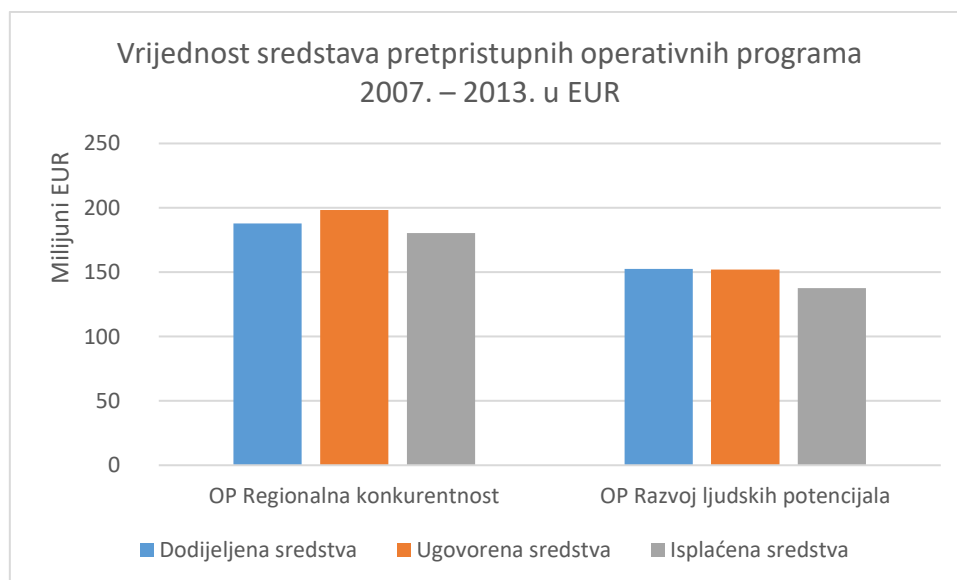
Izvor: izrada autorice

Iz grafičkog prikaza 4 jasno je vidljiva velika razlika između isplaćenih sredstava u odnosu na dodijeljena i ugovorena sredstva operativnih programa, što u prethodnom razdoblju 2007. – 2013. nije bio slučaj, što je vidljivo iz tablice 6 i grafičkog prikaza 5. Oba operativna programa imaju vrlo visok stupanj ugovorenosti sredstava, međutim visina isplaćenih sredstava kod istih je ispod 50% što govori o upitnoj učinkovitosti institucija zaduženih za sustav upravljanja i kontrole trošenja sredstava fondova.

Tablica 6. Vrijednost sredstava pretpristupnih operativnih programa 2007. – 2013. u EUR

Naziv programa	Dodijeljena sredstva	Ugovorena sredstva	Isplaćena sredstva
OP Regionalna konkurentnost	187.779.600	198.354.032	180.385.224
OP Razvoj ljudskih potencijala	152.413.104	152.048.176	137.660.688

Izvor: Financijski pregled EU fondova. URL: <https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/>, (22.03.2020)



Grafički prikaz 5. Vrijednost sredstava pretpristupnih operativnih programa 2007. – 2013.

Izvor: izrada autorice

Za razliku od vrlo niskog stupnja isplate financijskih sredstava u razdoblju 2014. – 2020. stope iskorištenost sredstava iz operativnih programa pretpristupnih fondova iznosila je 90%, iako se radio o značajno manjim raspoloživim iznosima u odnosu na sredstva koja su postala raspoloživa ulaskom Hrvatske u Europsku uniju što hrvatske institucije odgovorne za upravljanje fondovima nisu dočekale spremne zbog nedostatnih i nestručnih ljudskih kapaciteta odgovornih za upravljanje i kontrolu trošenja sredstava fondova Europske unije.

Definirani ciljevi i prioritete iz područja obrazovanja u Republici Hrvatskoj usmjereni su na rast kvalitete i učinkovitosti cjelokupnog odgojno-obrazovnog sustava i usklađenost s potrebama poslodavaca. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju škole su imale mogućnost koristiti Europski socijalni fond i Europski fond za regionalni razvoj za financiranje aktivnosti u sektoru odgoja i obrazovanja. Uz sredstva strukturnih fondova za obrazovanje, važno je spomenuti program Erasmus+ koji je najveći program Europske unije za područje obrazovanja kojim se potiče suradnja zemalja članica na području obrazovanja. Iako je svaka država članica Europske unije samostalna u oblikovanju vlastite obrazovne politike, programom Erasmus+ i suradnjom zemalja članica doprinosi se razvoju kvalitetnog obrazovanja promicanjem načela cjeloživotnog učenja i mobilnosti.

#### **4.1. Europski socijalni fond**

Ključan financijski instrument za smanjivanje razlika među državama članicama Europske unije je Europski socijalni fond, s ciljem rasta zapošljivosti, održivog razvoja, konkurentnosti gospodarstva i socijalne kohezije. Sredstva Europskog socijalnog fonda usmjerena su na obrazovanje, zapošljavanje i socijalnu uključenosti.

Jedan od ključnih prioriteta ulaganja Europskog socijalnog fonda je ulaganje u opće, strukovno i cjeloživotno obrazovanje i osposobljavanje. Sredstva Europskog socijalnog fonda usmjerena su na poticanje poduzetništva i osposobljavanje radne snage, pogotovo mladih, u svim državama članicama i regijama, pogotovo slabije razvijenim.

Europski socijalni fond koriste države članice Europske unije radi ostvarivanja ciljeva Europske unije i prioriteta strategije Europe 2020 za pametni, održiv i uključiv rast, tj. gospodarska i socijalna kohezija Europske unije. Sredstva Europskog socijalnog fonda usmjerena su na

poticanje poduzetništva i osposobljavanje radne snage, pogotovo mladih, u svim državama članicama i regijama, pogotovo slabije razvijenim. Korisnici Europskog socijalnog fonda su organizacije civilnog, poslovnog i javnog sektora. Prioriteti ulaganja sredstava Europskog socijalnog fonda definirani su tematskim ciljevima:

- zapošljavanje i mobilnost radne snage,
- socijalna jednakost,
- opće, strukovno i cjeloživotno obrazovanje i osposobljavanje
- institucionalni kapaciteti javnih tijela uprava.<sup>17</sup>

Europski socijalni fond izrazito je vezan uz ostvarenje ciljeva strategije Europa 2020 za pametan, održiv i uključiv rast. Prioriteti Europskog socijalnog fonda su zaposlenost, socijalna uključenost i obrazovanje, pa je upravo Europski socijalni fond jedan od značajnijih fondova za realizaciju ulaganja u sustav obrazovanja i u Hrvatskoj. U razdoblju od 2014 . do 2020. iz Europskog socijalnog fonda Hrvatskoj je bilo na raspolaganju 1,56 milijardi eura. Sredstva Europskog socijalnog fonda u navedenom razdoblju uložena su u projekte vezane uz cjeloživotno učenje, fleksibilnost radnika i lakše zapošljavanje, usvajanje relevantnih vještina i modernizaciju sustava obrazovanja.

Operativni program Razvoj ljudskih potencijala u financijskoj perspektivi 2007. – 2013. bio je ključan za financiranje projekata u području obrazovanja u drugoj polovici 2013. godine.

U razdoblju od 2007. do 2013. godine, financijska sredstva iz ESF-a dodijeljena za Operativni program Razvoj ljudskih potencijala za polugodišnje razdoblje od pristupanja Hrvatske u Europsku uniju, 1.srpnja 2013. do početka nove financijske perspektive 01. siječnja 2014. godine iznosila su 70.588.239,00 eura. Operativni program Razvoj ljudskih potencijala predstavlja nastavak i nadogradnju IPA programa iz prethodnog razdoblja te je obuhvaćao slijedeće prioritete ulaganja tj. prioritete osi:

1. veća konkurentnost gospodarstva putem rasta stope zapošljivosti i mobilnosti radne snage,
2. socijalna uključenost i jednakost svih osoba,
3. Razvoj ljudskih potencijala u obrazovanju, istraživanju i razvoju,

---

<sup>17</sup> Za više vidjeti na: Uredba (EU) br. 1304/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013 o Europskom socijalnom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1081/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1304>, (19.04.2020)

4. Tehnička pomoć u upravljanju, programiranju, evaluaciji i informiranju javnosti o operativnim programima i
5. Jačanje uloge civilnog društva pružanjem podrške za bolje upravljanje.<sup>18</sup>

U Hrvatskoj u razdoblju od 2014. – 2020. sredstva Europskog socijalnog fonda iznosila su 1,516 milijardi eura. Inicijativom za zapošljavanje mladih realizirana je posebna alokacija od 66,177 milijuna eura. U području obrazovanja ciljevi i prioriteti su fokusirani na rast ulaganja u ljudske potencijale, rast kvalitete sustava odgoja i obrazovanja i cjeloživotnog učenja (Europski socijalni fond. URL: <http://www.esf.hr/obrazovanje/>, (28.04.2020).

Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. obuhvaća sljedeće prioritetne osi:

1. Zapošljavanje i mobilnost radne snage,
2. Socijalno uključivanje i jednakost,
3. Obrazovanje i cjeloživotno učenje,
4. Dobro upravljanje i
5. Tehnička pomoć.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Za više vidjeti na: Operativni program „Razvoj ljudskih potencijala“ 2007. – 2013. URL: <http://www.esf.hr/vazni-dokumenti-razdoblje-2007-2013/>, (27.04.2020)

<sup>19</sup> Za više vidjeti na: Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/>, (02.05.2020)





Grafički prikaz 6. Struktura operativnog programa „Učinkoviti ljudski potencijali“

Izvor: Izrada autorice prema Europski socijalni fond. URL: <http://www.esf.hr/europski-socijalni-fond/razdoblje-2014-2020/>, (29.04.2020)

Europski socijalni fond osnovni je instrument za realizaciju projekata usmjerenih na ulaganje u obrazovanje i povećanje zapošljivosti. Iz prikaza strukture operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali jasno je vidljivo da je najveći udio sredstava (35%) usmjeren financiranju prioriteta 1 – zapošljivost i mobilnost radne snage, no gotovo 30% ukupnih sredstava Europskog socijalnog fonda usmjereno je na obrazovanje i cjeloživotno učenje čime su obrazovnom sektoru stavljene na raspolaganje značajne prilike i mogućnosti za ulaganje i razvoj obrazovnog sektora.

U novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. socijalna politika financirat će se iz Europskog socijalnog fonda plus (ESF+) koji će omogućiti provedbu novih reformi i nastavak postojećih u sektorima mirovinskog i socijalnog sustava, zdravstva i obrazovanja. Financijska alokacija sredstava iz Europskog socijalnog fonda plus iznosi 1,98 milijardi eura.

## 4.2. Europski fond za regionalni razvoj

Europski fond za regionalni razvoj koriste države članice Europske unije radi jačanja ekonomske i socijalne kohezije i reduciranju razlika između pojedinih područja Europske unije, tj. glavni je instrument za potporu regijama koje zaostaju u razvoju. Jedno od ključnih prioritetnih područja na koje je usmjeren Europski fond za regionalni razvoj je obrazovanje, a

sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj ulažu se s ciljem veće zapošljivosti, infrastrukturnih ulaganja te poticanja lokalnog i regionalnog razvoja. Iz tog razloga škole uz ostala tijela javne i državne vlasti, mala i srednja poduzeća i znanstveno-istraživački sektor prihvatljivi su korisnici fonda. Prema Uredbi Europske unije od 17. prosinca 2013. godine prioriteta ulaganja sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj su:<sup>20</sup>

- istraživanje i razvoj,
- informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- poduzetništvo,
- energetska učinkovitost, održivi razvoj i zaštitu okoliša,
- promet,
- zapošljavanje i mobilnost radne snage,
- socijalna jednakost,
- opće, strukovno i cjeloživotno obrazovanje,
- tijela javne vlasti i uprave.

U razdoblju od 2014. – 2020. iz proračuna Europske unije u Europski fond za regionalni razvoj izdvojeno je 183,3 milijarde eura, od čega je alokacija za Hrvatsku 4,32 milijarde eura. Sufinanciranje projekata iz Europskog fonda za regionalni razvoj iznosilo je od 50 do 75%. Budući da ovaj fond podupire razvoj i strukturne promjene zemalja članica, značajan je utjecaj investicija putem ovog fonda za obrazovni sustav Republike Hrvatske koje se očituju u infrastrukturnoj obnovi obrazovnih institucija radi povećanja energetske učinkovitosti i investicija u obnovljive izvore energije i to sa visokom stopom sufinanciranja projekata za obnovu škola iz navedenog fonda.

Temelj za provedbu Kohezijske politike i korištenje sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj od pristupanja Hrvatske u Europsku uniju 1. srpnja 2013. do kraja financijske perspektive 2007. – 2013. bio je Operativni program Regionalna konkurentnost. Operativni program bio je usmjeren na rast konkurentnosti malih i srednjih poduzetnika i potporu ekonomiji temeljenoj znanju.

---

<sup>20</sup> Službeni list Europske unije (2013): UREDBA (EU) br. 1300/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013 o Europskom kohezijskom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1084/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1300>, (19.04.2020)

Operativni program „Regionalna konkurentnost“ definirao je tri prioritetne osi:

1. regionalna infrastruktura i povećanje atraktivnosti regija,
2. rast konkurentnosti malih i srednjih poduzetnika i
3. tehnička pomoć za upravljanje operativnim programom.<sup>21</sup>

Operativni program "Konkurentnost i kohezija", usvojen 2014. godine kao temelj za korištenje sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj u financijskoj perspektivi 2014. – 2020.

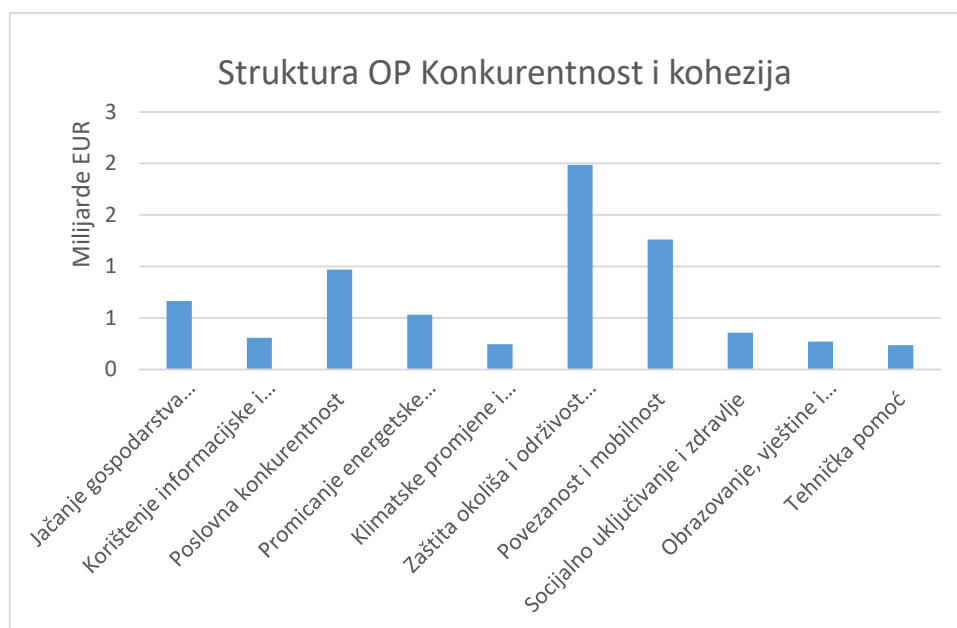
Operativnim programom definirana su prioritetna područja ulaganja do 2020. godine:

1. istraživanje, razvoj i inovacije,
2. informacijsko-komunikacijska tehnologija,
3. poslovna konkurentnost,
4. energetska učinkovitosti i obnovljivi izvori energije,
5. klimatske promjene i upravljanje rizicima,
6. održivi razvoj i zaštita okoliša,
7. promet,
8. zdravlje i socijalno uključivanje,
9. odgoj i obrazovanje i
10. tehnička pomoć.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Za više vidjeti na: Operativni program „Regionalna konkurentnost“ 2007. – 2013. URL: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/op-regionalna-konkurentnost-2007-2013-37>, (30.04.2020)

<sup>22</sup> Za više vidjeti na: Operativni program „Konkurentnost i kohezija“ 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti-operativni-program-konkurentnost-i-kohezija/>,(pristup: 02.05.2020)



Grafički prikaz 7. Struktura Operativnog programa Konkurentnost i kohezija

Izvor: izrada autorice

U razdoblju od 2007. do 2013. godine proračun EFRR cijele Europske unije bio je 201 milijardu eura, a Hrvatskoj je u sklopu Operativnog programa "Konkurentnost i kohezija" 2014. - 2020. stavljeno na raspolaganje 6,881 milijarda eura pri čemu je 4,321 milijarda eura iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR), s najvećim financiranjem ulaganja u projekte zaštite okoliša i održivosti resursa.

U razdoblju od 2014. – 2020. iz proračuna Europske unije u Europski fond za regionalni razvoj izdvojeno je 183,3 milijarde eura, od čega je alokacija za Hrvatsku 4,32 milijarde eura. Sufinanciranje projekata iz Europskog fonda za regionalni razvoj najčešće iznosi od 50 do 75%. U novoj financijskoj perspektivi 2021. – 2027. ulaganja iz Europskog fonda za regionalni razvoj bit će fokusirana na financiranje prva dva prioriteta područja kohezijske politike – pametnija i zelena Europa. Financijska alokacija sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj planirana je u vrijednosti 5,54 milijardi eura u razdoblju od 2021. do 2027. godine.

### **4.3. Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog socijalnog fonda**

Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju srednje škole su imale mogućnost koristiti sredstva Europskog socijalnog fonda na temelju Operativnog programa Razvoj ljudskih potencijala 2007. – 2013. i Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Pozivi na dostavu projektnih prijedloga na koje su se srednje škole mogle javiti kao prihvatljivi prijavitelji, a projekti financirani iz Operativnog programa Razvoj ljudskih potencijala 2007. - 2013. bili su:

1. Promocija kvalitete i unaprjeđenje sustava odgoja i obrazovanja na srednjoškolskoj razini (travanj 2015) i
2. Jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih – faza II (travanj 2015).

Usvajanjem Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. srednje škole u Hrvatskoj bile su prihvatljivi prijavitelji projektnih prijedloga na sljedeće pozive:

1. Modernizacija školskih kurikuluma u strukovnim školama u skladu s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom i potrebama tržišta rada – faza II (kolovoz 2014),
2. Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini (prosinac 2016),
3. Unaprjeđenje pismenosti – temelj cjeloživotnog učenja (travanj 2017),
4. Podrška obrazovanju odraslih polaznika uključivanjem u prioritetne programe obrazovanja, usmjerene unapređenju vještina i kompetencija polaznika u svrhu povećanja zapošljivosti (svibanj 2017) i
5. Uspostava regionalnih centara kompetentnosti u strukovnom obrazovanju (studeni 2019).

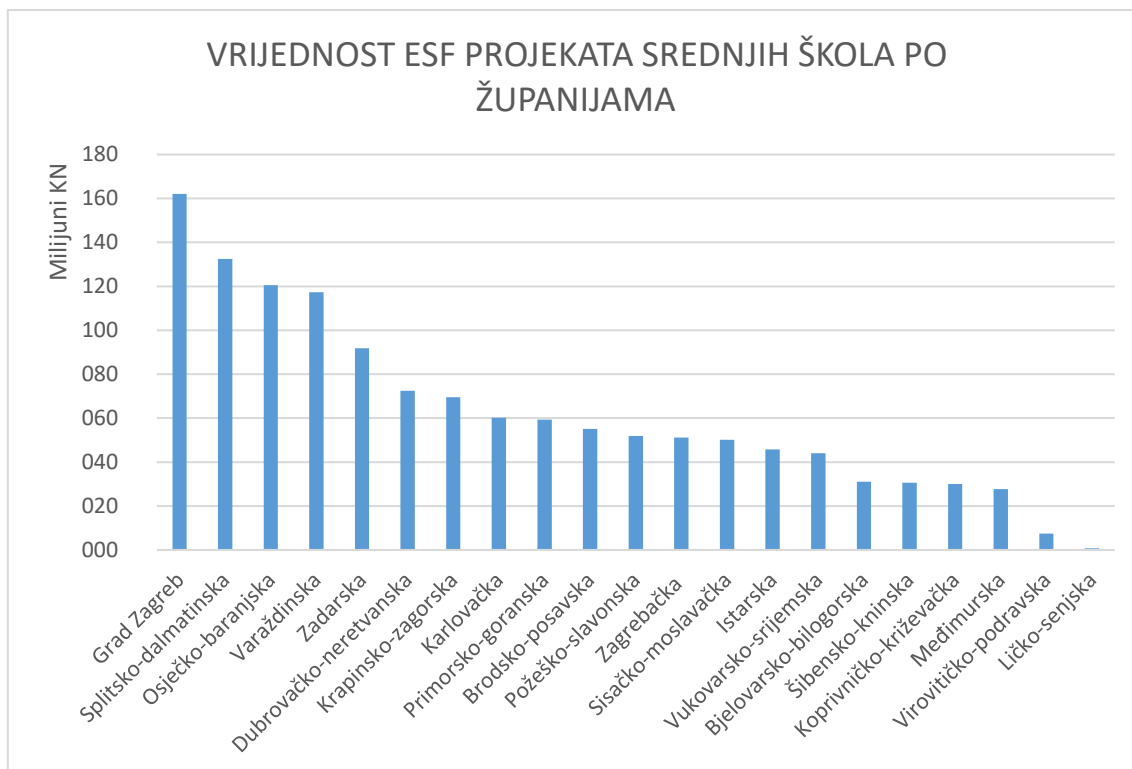
Ciljevi navedenih poziva bili su većinom usmjereni na modernizaciju postojećih te razvoj novih obrazovnih sadržaja i programa te jačanje materijalnih i ljudskih kapaciteta odgojno-obrazovnih ustanova.

Tablica 7. Ukupna vrijednost i broj ESF projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine

R. Br.	ŽUPANIJE	UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKATA (KN)	BROJ PROJEKATA
1.	Zagrebačka	51.210.144,83	2
2.	Krapinsko-zagorska	69.597.519,89	3
3.	Sisačko-moslavačka	50.083.770,23	2
4.	Karlovačka	60.167.715,13	3
<b>5.</b>	<b>Varaždinska</b>	<b>117.335.999,69</b>	<b>16</b>
6.	Koprivničko-križevačka	30.027.720,85	1
7.	Bjelovarsko-bilogorska	30.999.144,92	3
8.	Primorsko-goranska	59.388.763,68	2
9.	Ličko-senjska	751.094,00	1
10.	Virovitičko-podravska	7.454.694,25	4
11.	Požeško-slavonska	51.892.389,21	3
12.	Brodsko-posavska	55.124.215,39	4
13.	Zadarska	91.757.727,24	11
14.	Osječko-baranjska	120.488.507,75	7
15.	Šibensko-kninska	30.689.898,49	1
16.	Vukovarsko-srijemska	43.999.953,08	7
17.	Splitsko-dalmatinska	132.526.039,85	9
18.	Istarska	45.734.503,78	2
19.	Dubrovačko-neretvanska	72.399.069,29	1
20.	Međimurska	27.691.548,70	2
<b>21.</b>	<b>Grad Zagreb</b>	<b>162.028.909,28</b>	<b>14</b>
UKUPNO		1.311.349.329,53	98

Izvor: izrada autorice

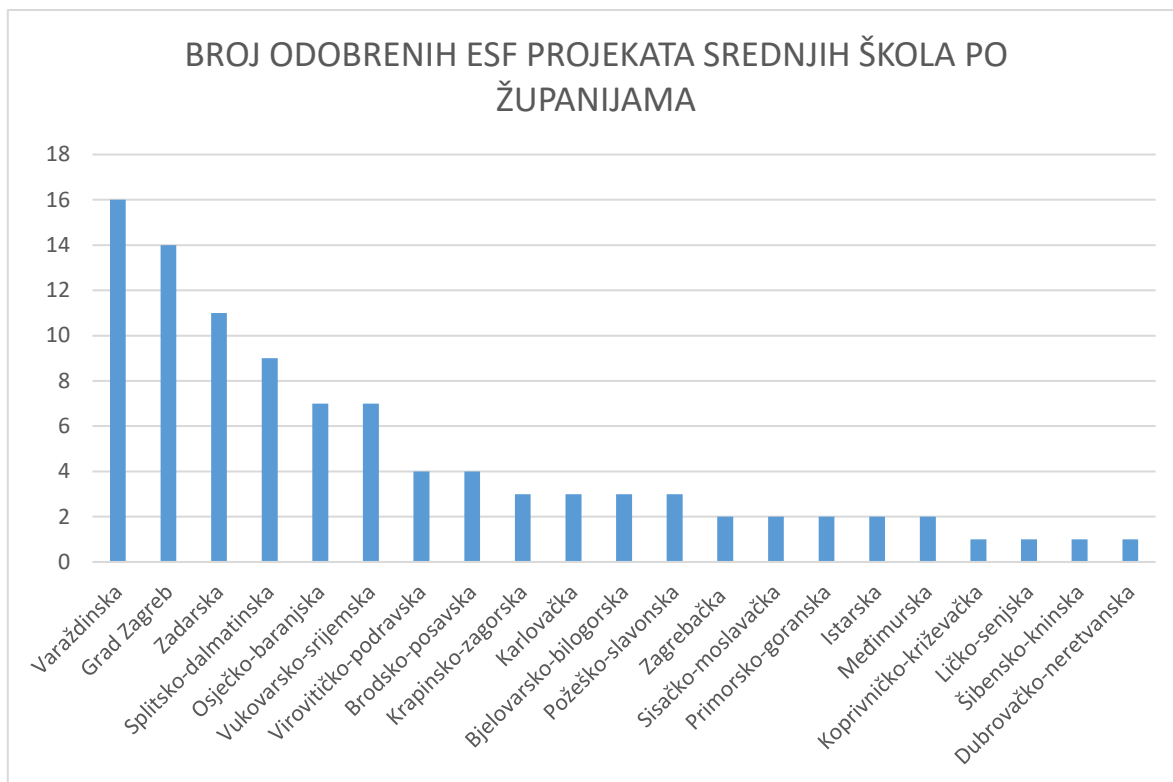
U tablici 7 prikazana je ukupna vrijednost i broj odobrenih projekata srednjih škola iz Europskog socijalnog fonda od 2013. – do 2020. po županijama. Ukupna vrijednost svih 98 provedenih projekata u srednjim školama iznosi 1,3 milijardi kuna. Najveći broj projekata, 16 projekata u vrijednosti 117 milijuna kuna odobren je u Varaždinskoj županiji, dok je u Gradu Zagrebu odobreno 14 projekata u vrijednosti 162 milijuna kuna za srednje škole.



Grafički prikaz 8. Vrijednost ESF projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Najuspješnije županije po vrijednosti ESF projekata srednjih škola su Grad Zagreb (162 milijuna kuna), Splitsko-dalmatinska (132 milijuna kuna), Osječko-baranjska (120 milijuna kuna) i Varaždinska županija (117 milijuna kn), dok su najniže vrijednosti projekata iz ESF realizirale srednje škole Virovitičko-podravske (7 milijuna kuna) i Ličko senjske županije (751 tisuća kuna).



Grafički prikaz 9. Broj odobrenih ESF projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Promatrajući broj projekata srednjih škola financiranih iz Europskog socijalnog fonda u razdoblju od 2013. – 2020. godine može se konstatirati da je sa 16 projekata Varaždinska županija najuspješnija u povlačenju sredstava. Odmah nakon Varaždinske županije nalazi se Grad Zagreb sa 14 odobrenih projekata, Zadarska županija sa 11 i Splitsko-dalmatinska županija sa 9 odobrenih projekata.

Prema svim prikazanim podacima, može se zaključiti je da je najuspješnija županija po vrijednosti odobrenih projekata srednjih škola financiranih iz Europskog socijalnog fonda Grad Zagreb, a po broju odobrenih projekata Varaždinska županija.



#### **4.4. Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog fonda za regionalni razvoj**

Europski fond za regionalni razvoj u razdoblju bio je na raspolaganju srednjim školama za financiranje projekata iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju pozivi na dostavu projektnih prijedloga na koje su se srednje škole mogle javiti kao prihvatljivi prijavitelji, a projekti financirani iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. bili su:

1. Pilot projekt 4c1.1. "Izrada projektne dokumentacije za energetska obnovu zgrada i korištenje obnovljivih izvora energije u javnim ustanovama koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja" (srpanj 2015)
2. Pilot projekt 4c1.2 'Energetska obnova zgrada i korištenje obnovljivih izvora energije u javnim ustanovama koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja' (lipanj 2015)
3. Poziv 4c1.3 'Energetska obnova zgrada i korištenje obnovljivih izvora energije u javnim ustanovama koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja' (veljača 2017)
4. Poziv 4c1.4 'Energetska obnova i korištenje obnovljivih izvora energije u zgradama javnog sektora' (studeni 2017) veljača, rujan 2018
5. Uspostava infrastrukture regionalnih centara kompetentnosti u strukovnom obrazovanju kao podrška procesu reforme strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (studeni 2019).

Ciljevi poziva iz programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. u sklopu prioritetne os 4. Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije bili su usmjereni na učinkovito i održivo korištenje energije te smanjenje emisije stakleničkih plinova infrastrukturnim projektima obnove škola, pametnim upravljanjem energijom i korištenjem obnovljivih izvora energije.

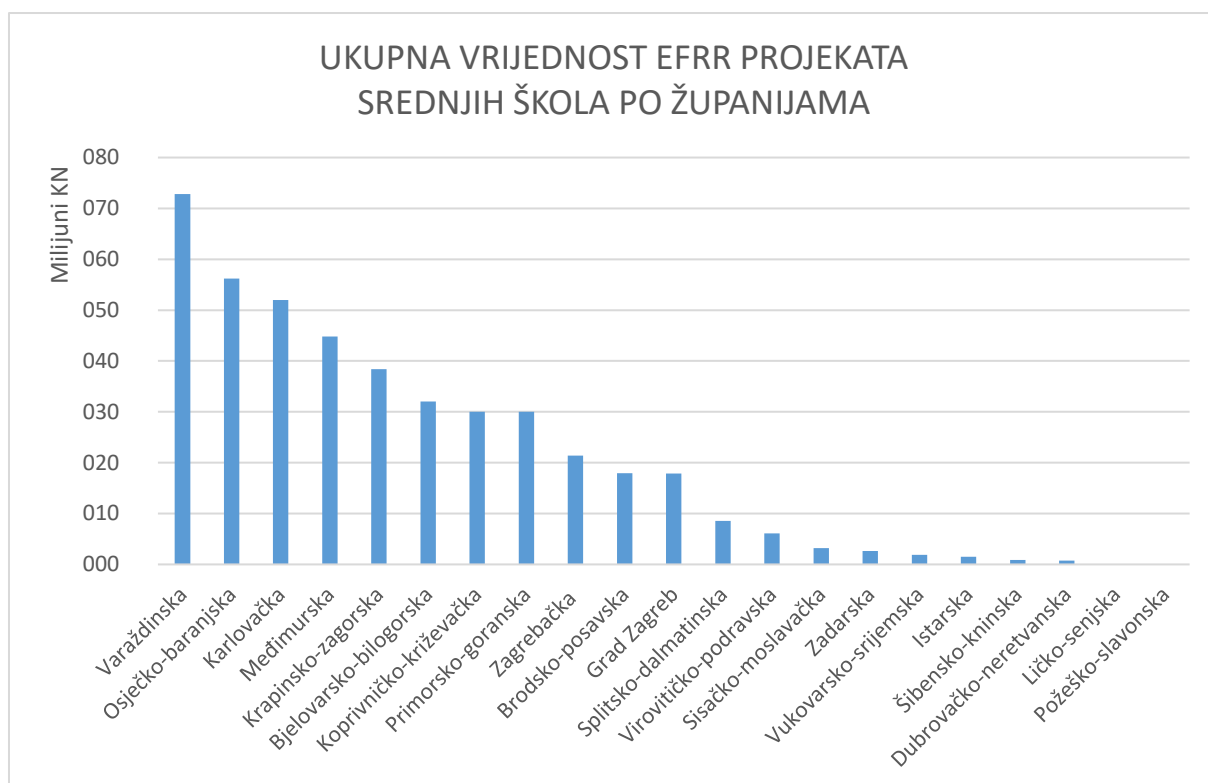
U okviru prioritetne osi 9. Obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje, investicijskog prioriteta 10a Ulaganja u obrazovanje, osposobljavanje i strukovno osposobljavanje srednje škole mogle su aplicirati na poziv na dostavu projektnih prijedloga usmjerenih na stjecanje vještina te cjeloživotno učenje ulaganjem u infrastrukturu za obrazovanje i osposobljavanje i sa ciljem povećanja zapošljivosti učenika nakon završene srednje strukovne škole. Temeljem ovog poziva ulagalo se u izgradnju i obnovu školske infrastrukturu i opremanje regionalnih centara kompetentnosti.

Tablica 8. Broj i vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine

R. Br.	ŽUPANIJE	UKUPNA VRIJEDNOST EFRR PROJEKATA (KN)	BROJ PROJEKATA
1.	Zagrebačka	21.425.063,10	2
2.	Krapinsko-zagorska	38.407.404,69	3
3.	Sisačko-moslavačka	3.200.200,89	1
4.	Karlovačka	52.000.334,75	4
<b>5.</b>	<b>Varaždinska</b>	<b>72.840.678,80</b>	<b>6</b>
6.	Koprivničko-križevačka	30.000.000,00	1
7.	Bjelovarsko-bilogorska	32.018.530,28	3
8.	Primorsko-goranska	29.999.899,81	1
9.	Ličko-senjska	0,00	0
10.	Virovitičko-podravska	6.101.594,52	3
11.	Požeško-slavonska	0,00	0
12.	Brodsko-posavska	17.966.773,73	6
13.	Zadarska	2.636.585,95	1
<b>14.</b>	<b>Osječko-baranjska</b>	<b>56.182.123,92</b>	<b>9</b>
15.	Šibensko-kninska	905.306,25	1
16.	Vukovarsko-srijemska	1.886.904,04	2
17.	Splitsko-dalmatinska	8.572.215,74	4
18.	Istarska	1.529.915,63	1
19.	Dubrovačko-neretvanska	737.164,95	1
20.	Međimurska	44.805.640,25	6
21.	Grad Zagreb	17.843.144,33	4
<b>UKUPNO</b>		<b>439.059.481,63</b>	<b>59</b>

Izvor: izrada autorice

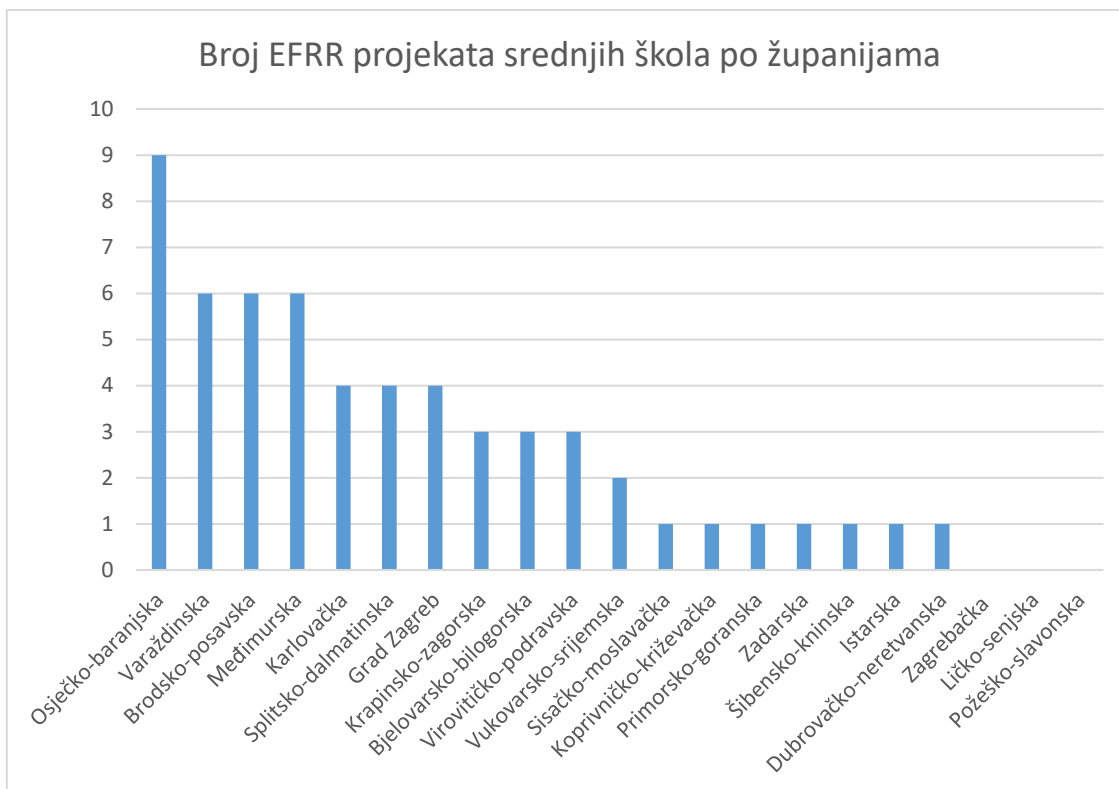
U tablici 8 prikazana je ukupna vrijednost i broj odobrenih projekata iz Europskog fonda za regionalni razvoj od 2013. – do 2020. po županijama. Ukupna vrijednost svih 59 provedenih projekata u srednjim školama iznosi 439 milijuna kuna. Najveći broj projekata, 9 projekata odobren je u Osječko-baranjskoj županiji, a u Varaždinskoj županiji 6 projekata. Promatrajući najviše vrijednosti odobrenih projekata, vrijednosti odobrenih projekata u Varaždinskoj županiji iznosi 72 milijuna kuna, a u Osječko-baranjskoj 56 milijuna kuna.



Grafički prikaz 10. Ukupna vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Najuspješnije županije po vrijednosti projekata srednjih škola financiranih iz Europskog fonda za regionalni razvoj su Varaždinska županija sa 72 milijuna kuna, Osječko-baranjska županija sa 56 milijuna kuna, Karlovačka sa 52 milijuna kuna i Međimurska sa 44 milijuna kuna. Srednje škole Ličko-senjske i Požeško-slavonske županije nisu uopće imale odobrenih projekata i sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj prema čemu se mogu svrstati među najneuspješnije županije.



Grafički prikaz 11. Broj EFRR projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Promatrajući broj projekata srednjih škola financiranih iz Europskog fonda za regionalni razvoj u razdoblju od 2013. – 2020. godine može se konstatirati da je sa 9 projekata Osječko-baranjska županija najuspješnija u povlačenju sredstava, nakon koje se nalaze Varaždinska, Brodsko-posavska i Međimurska županija sa 6 odobrenih projekata.

Prema svim prikazanim podacima, može se zaključiti da je najuspješnija županija po vrijednosti odobrenih projekata srednjih škola financiranih iz Europskog fonda za regionalni razvoj Varaždinska županija, a po broju odobrenih projekata Osječko-baranjska županija.

#### **4.5. Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove**

Temeljem objavljenih Odluka o financiranju projekata iz Europskog socijalnog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj u sljedećoj tablici prikazana je ukupna vrijednost i broj odobrenih projekata koje su aplicirale srednje škole u Republici Hrvatskoj kao nositelji

projekata od ulaska Hrvatske u Europsku uniju na Europske strukturne i investicijske fondove. Analiza uključuje sve objavljene odluke o financiranju nadležnih tijela u razdoblju od pristupanja Hrvatske Europskoj uniji 01. srpnja 2013. pa do 01. srpnja 2020.

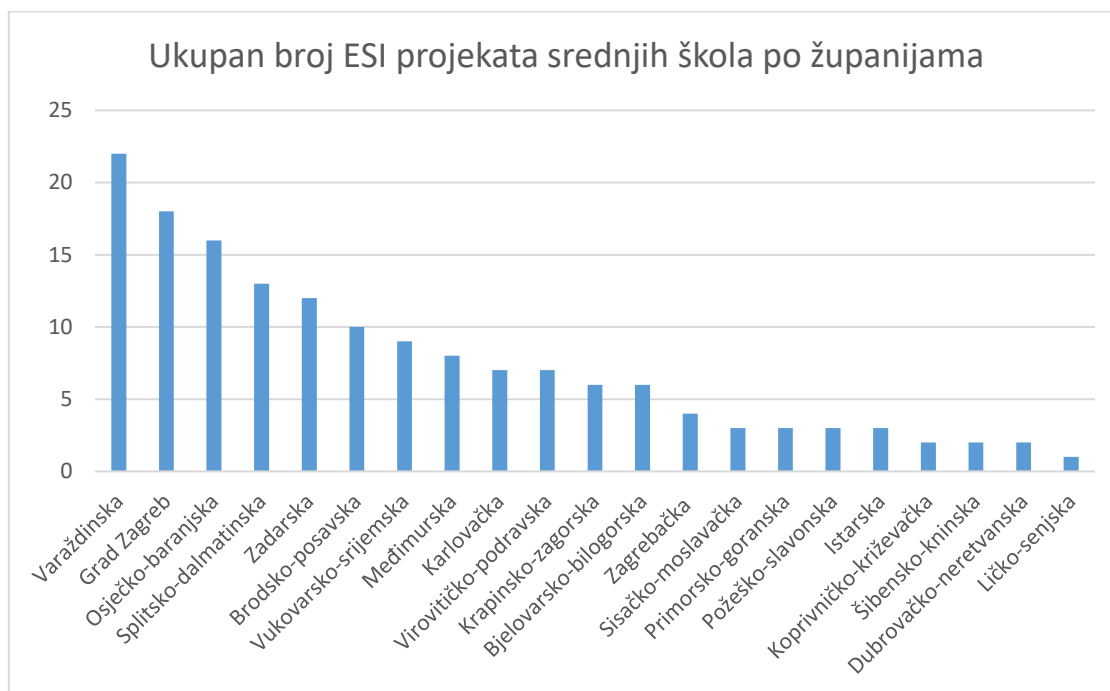
Tablica 9. Vrijednost i broj ESIF projekata srednjih škola po županijama

R. br.	ŽUPANIJE	UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKATA (KN)	UKUPAN BROJ PROJEKATA
1.	Varaždinska	190.176.678,49	22
2.	Grad Zagreb	179.872.053,61	18
3.	Osječko-baranjska	176.670.631,67	16
4.	Splitsko-dalmatinska	141.098.255,59	13
5.	Zadarska	94.394.313,19	12
6.	Brodsko-posavska	73.090.989,12	10
7.	Vukovarsko-srijemska	45.886.857,12	9
8.	Međimurska	72.497.188,95	8
9.	Karlovačka	112.168.049,88	7
10.	Virovitičko-podravska	13.556.288,77	7
11.	Krapinsko-zagorska	108.004.924,58	6
12.	Bjelovarsko-bilogorska	63.017.675,20	6
13.	Zagrebačka	72.635.207,93	4
14.	Sisačko-moslavačka	53.283.971,12	3
15.	Primorsko-goranska	89.388.663,49	3
16.	Požeško-slavonska	51.892.389,21	3
17.	Istarska	47.264.419,41	3
18.	Koprivničko-križevačka	60.027.720,85	2
19.	Šibensko-kninska	31.595.204,74	2
20.	Dubrovačko-neretvanska	73.136.234,24	2
21.	Ličko-senjska	751.094,00	1
UKUPNO		1.750.408.811,16	157

Izvor: izrada autorice

Temeljem podataka iz tablice 9 može se uočiti kako su srednje škole Varaždinske županije najuspješnije u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove i po vrijednosti i po broju odobrenih projekata. Srednje škole Varaždinske županije uspješno su aplicirale 22 projekta kao nositelji u ukupnoj vrijednosti od 190 milijuna kuna. Nakon Varaždinske županije po uspješnosti apliciranja slijedi Grad Zagreb sa 18 odobrenih projekata

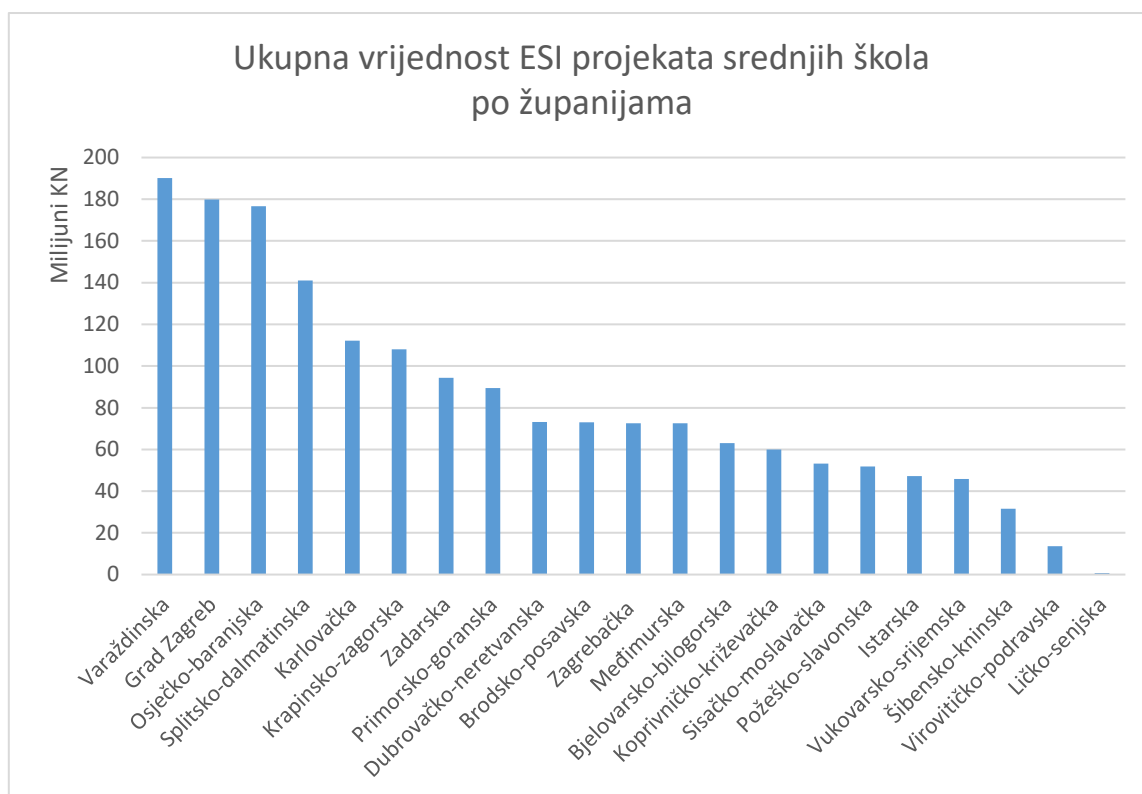
u vrijednosti od 179 milijuna kuna, dok je na trećem mjestu Osječko-baranjska županija sa 16 projekata sa 176 milijuna kuna. Grafički prikaz uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove po županijama može se vidjeti na sljedećim grafikonima.



Grafički prikaz 12. Ukupan broj ESI projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Prema grafičkom prikazu 12 Varaždinska županija najuspješnija je u apliciranju po broju odobrenih projekata iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, nakon koje slijede Grad Zagreb, Osječko-baranjska i Splitsko-dalmatinska županija. Najmanji broje projekata iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova realizirale su srednje škole Koprivničko-križevačke, Šibensko-kninske, Dubrovačko-neretvanske i Ličko-senjske županije.



Grafički prikaz 13. Ukupna vrijednost ESI projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

Grafički prikaz 13 prikazuje ukupnu vrijednost projekata srednjih škola financiranih iz Europskih strukturnih investicijskih fondova po županijama iz kojeg je vidljivo da je Varaždinska županija sa 190 milijuna kuna vrijednosti projekata najuspješnija. Nakon Varaždinske županije slijedi Grad Zagreb (179 milijuna kuna), Osječko-baranjska županija (176 milijuna kuna) i Splitsko-dalmatinska županija (141 milijun kuna). Najniže vrijednosti projekata realizirane su u Vukovarsko-srijemskoj, Šibensko-kninskoj, Virovitičko-podravskoj i Ličko-senjskoj županiji.

Sukladno analizi podataka odobrenih projekata srednjih škola financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova u razdoblju 2013. do 2020. godine može se zaključiti da su srednje škole Varaždinske županije i po visini odobrenih sredstava i po broju odobrenih projekata najuspješnije u apliciranju projekata na fondove Europske unije.

## 5. VOĐENJE

Istraživanje vodstva privlači pažnju velikog broja istraživača diljem svijeta. Različiti autori već nekoliko desetljeća daju svoje teorije i viđenja vodstva te objašnjavaju složenost procesa vodstva različitim pristupima. Već 1974. godine Stogdill (1974) je istaknuo da postoji jako velik broj različitih definicija vodstva gotovo koliko i osoba koje su pokušale definirati samo vodstvo.

S vremenom su pristupi vodstvu mijenjali fokus i razvijali se u različitim smjerovima. Dok neki autori smatraju da su vođe osobe koje imaju urođenu sposobnost za vođenje – pristup temeljen na osobinama (Bass, 1990; Jago, 1982; Stogdill 1948; Bryman, 1992. Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Nadler & Tushman, 1989; Zaccaro, 2007; Zaleznik, 1977), drugi tvrde da je vodstvo vještina koja se može razviti kroz rad i stjecanje vještina i znanja u praksi – pristup temeljen na vještinama (Katz, 1955; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000). Osim ova dva pristupa u literaturi se ističe i situacijski pristup prema kojem stil vodstva i ponašanje vođe definirano je situacijama i okolnostima u kojima se vođa nalazi te pristup temeljen na viziji koji je fokusiran na odnose sa zaposlenicima i proces utjecanja na njih.

Prvi pristupi vodstvu početkom prošlog stoljeća bili su fokusirani na aktivnosti, utjecaj i osobine vođe te se smatralo da je sposobnost za vodstvo urođena. Sredinom 20. stoljeća veći naglasak je stavljen na vještine i ponašanje vođe koje se mogu razviti te je fokusiran na usmjeravanje ljudi ka zajedničkim ciljevima – bihevioralni pristup (Blake and Moulton, 1964). Krajem šezdesetih godina javlja se situacijski pristup vodstvu sa pretpostavkom da različite situacije zahtijevaju različite pristupe vodstvu te objašnjavaju na koji način iskoristiti motivaciju zaposlenika kako bi se poboljšao rad i zadovoljstvo zaposlenika (Hersey and Blanchard, 1969, Reddin, 1967, Vecchio, 1987). Krajem prošlog stoljeća istraživanja stavljaju fokus na odnose vođa i zaposlenika – sljedbenika sa pretpostavkom da dobri odnosi vođe i sljedbenika daju bolje rezultate, no također i na vizionarske i karizmatične teorije vodstva, koje opisuju vođenje kao procese promjena ljudi i organizacija.

Northouse (2017) u svom radu prikazuje novije pristupe vodstvu u 21. stoljeću koji daju niz pristupa i teorija, od prilagodljivog vodstva koje ispituje kako vođe pomažu ljudima da



rješavaju probleme, suoče se sa izazovima i prilagođavaju promjenama, preko autentičnog i duhovnog vodstva, pa sve do vodstva usmjerenog na potrebe sljedbenika. Isti autor (2016) u svom prethodnom radu ističe kako je da je vodstvo proces kojim pojedinac djeluje na grupu pojedinaca kako bi postigao zajednički cilj te bez obzira na mnoštvo načina kojima je konceptualizirano vodstvo temelji se na slijedećim komponentama vodstva:

- a) radi se o procesu,
- b) uključuje utjecaj,
- c) pojavljuje se u skupinama i
- d) uključuje zajedničke ciljeve.

Robbins and Judge (2010) također definiraju da je vodstvo sposobnost utjecanja na skupinu kako bi ih se usmjerilo nekoj viziji ili ciljevima. Također i Yukl (2002) ističe kako je većina definicija vođenja odraz pretpostavki da vođenje uključuje proces socijalnog utjecaja u kojem jedna osoba ili grupa njih utječe na druge kako bi strukturirala aktivnosti i odnose u grupi ili organizaciji. Upravo prema navedenom autoru vođa je osoba koja motivira i djeluje na druge, što se smatra dominantnom definicijom vodstva u literaturi.

Tablica 10. Relevantne definicije vodstva

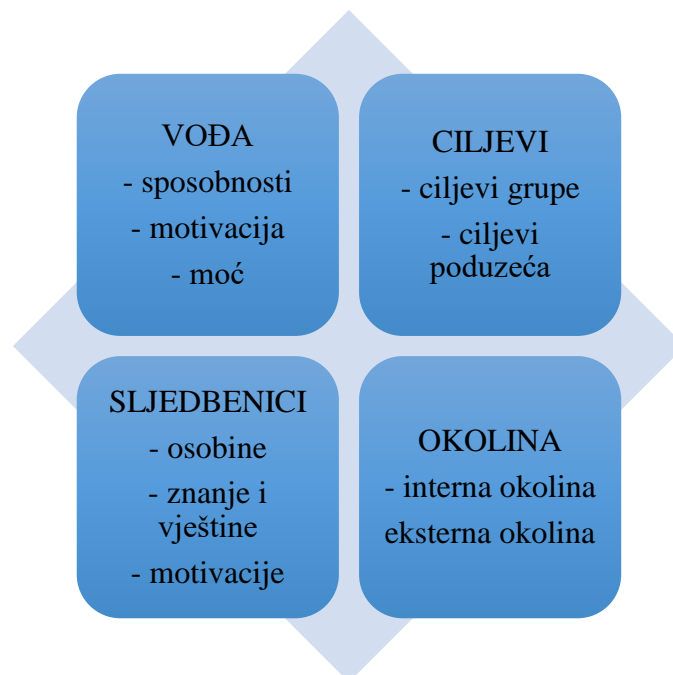
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodstvo je „ponašanje pojedinca...usmjereno na aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju.“ (Hemphill &amp; Coons, 1957, str. 7)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodstvo je „utjecajna promjena iznad i povrh mehaničkog slijedenja rutinskih smjernica i naputaka organizacije.“ (Katz &amp; Kahn, 1978, str. 528)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo se primjenjuje kada osobe.... mobiliziraju...institucionalne, političke, psihološke i druge izvore da bi pobudile, angažirale i zadovoljile motive sljedbenika.“ (Burns, 1978, str. 18)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo se realizira u procesu kojim jedna ili više osoba uspijevaju oblikovati i definirati stvarnosti drugih ljudi.“ (Smircich &amp; Morgan, 1982, str. 258)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti organizirane skupine prema ostvarenju ciljeva.“ (Rauch &amp; Behling, 1984, str. 46)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo je artikuliranje vizije, utjelovljenje vrijednosti i kreiranje okruženja u kojem se ciljevi mogu postići.“ (Richards &amp; Engle, 1986, str. 206)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo je proces smislenog usmjeravanja zajedničkih napora i poticanje povećanih namjernih nastojanja prema ostvarivanju cilja.“ (Jacobs &amp; Jaques, 1990, str. 281)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodstvo je „sposobnost iskoraka van kulture s ciljem pokretanja procesa evolucijske promjene koji više pridonose prilagodbi.“ (Schein, 1992, str. 2)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vodstvo je proces osmišljavanja onog što ljudi zajedno rade kako bi to bolje shvatili i tome se više posvetili.“ (Drath &amp; Palus, 1994, str. 4)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodstvo je „sposobnost pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije.“ (House et. al.,1999, str. 184)</li> </ul>

Izvor: Yukl. G. (2002) Leadership in Organizations. New York: Pearson Prentice Hall.

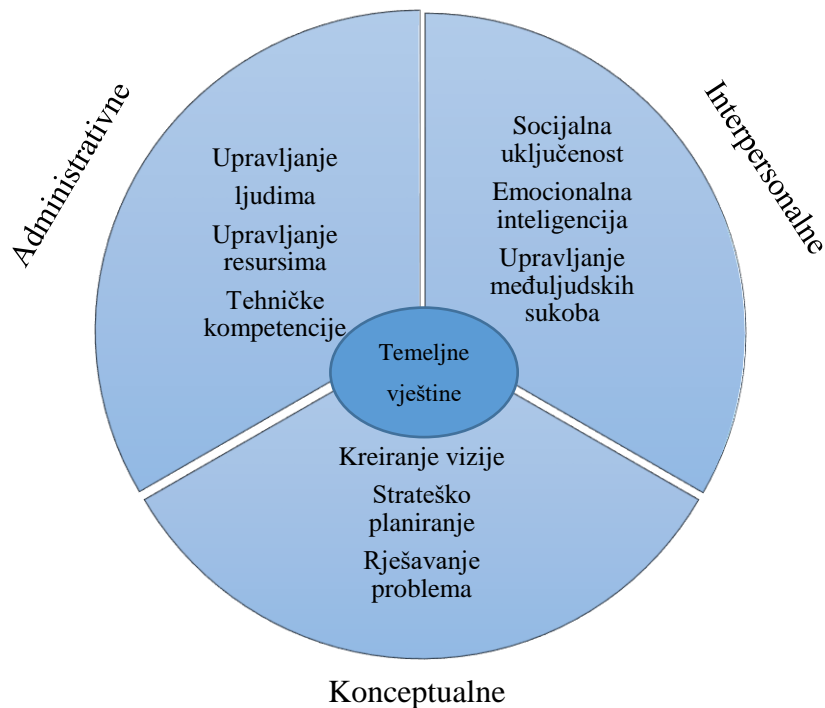
Iz tablice 10 vidljivo je da bez obzira na mnoštvo definicija vođenja, većina teorija ističe da je vođenje proces utjecanja na druge radi ostvarenja ciljeva, a većina autora smatra i da je vodstvo važan faktor uspješnosti organizacije. Prema navedenom, funkciju vođenja nema samo jedna osoba, već cijeli tim koji zajednički djeluje s istim ciljem. Mnogi teoretičari navode kako je vođenje proces kojim se realizira vodstvo, a sama aktivnost vođenja menadžerska funkcija.

Buble (2000) vodstvo promatra kao proces vezan uz nekoliko ključnih varijabli, prikazanih na slici 5, iz koje se može zaključiti da je cjelokupni proces vodstva proces između 4 varijable: vođe, sljedbenika, ciljeva i okoline.



Slika 4. Ključne varijable vodstva

Mnogi teoretičari tvrde da su vještine ključan faktor kako bi vođa bio učinkovit, pa tako i Northouse (2017) ističe da je vođenje vještina koja se može naučiti te da se mogu svrstati u tri skupine: administrativne, interpersonalne i konceptualne vještine prikazane u Modelu primarnih vještina vođenja na slici 8.



Slika 5. Model primarnih vještina vođenja

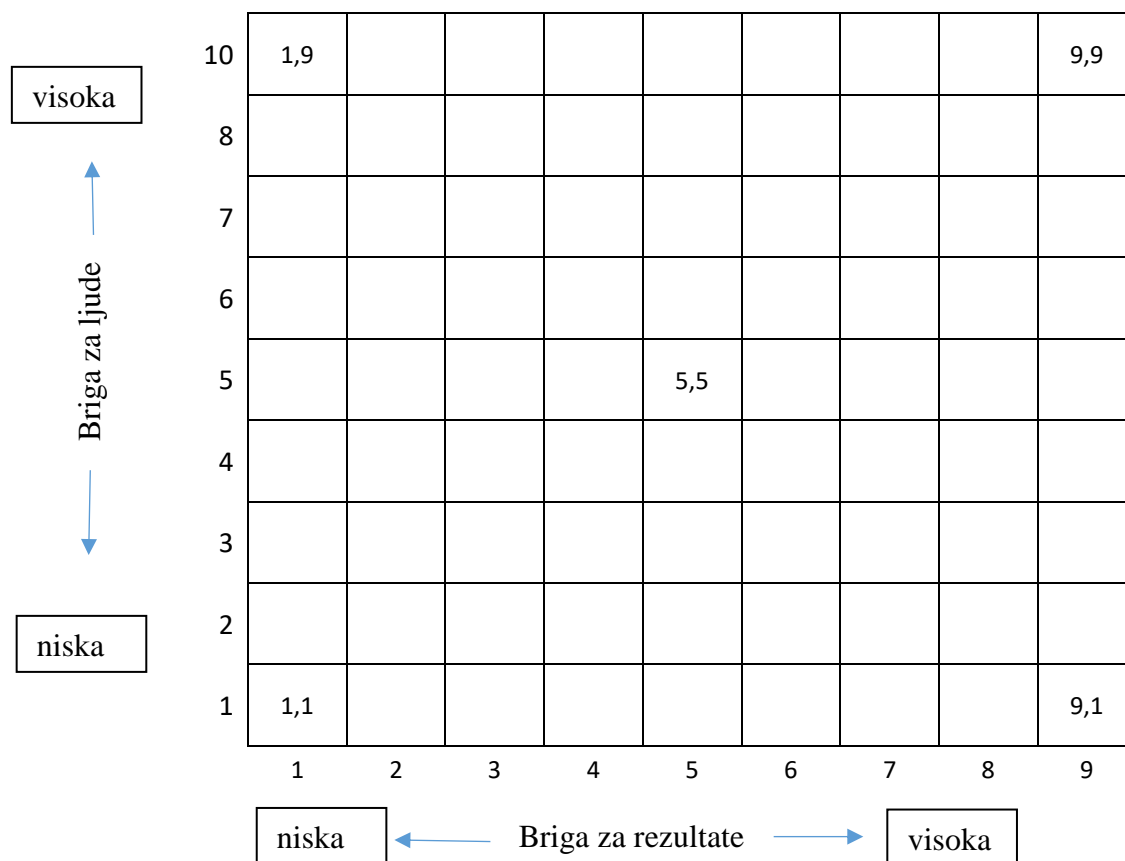
Izvor: Northouse, P.G. (2017) Introduction to Leadership. Western Michigan University: SAGE Publications Inc.

Administrativne vještine predstavljaju temelj učinkovitog vođenja jer pomažu vođi da vodi organizaciju u skladu sa njenom svrhom i ciljevima, a odnose se na planiranje i organiziranje posla. Tehničke vještine uključuju kompetencije za rad u određenom području. Interpersonalne vještine odnose se na učinkovito upravljanje ljudima kako bi postizali organizacijske ciljeve. Konceptualne vještine naglašavaju sposobnost vođe da razmišlja, kreira ideje te su presudne za stvaranje vizije i strateški razvoj organizacije.

Blake i Moulton (1964) svojom mrežom vodstva prikazali su dva temeljna ponašanja vođe: fokus na zaposlenike i fokus na proizvodnju. Mreža vodstva ili menadžerska mreža prikazuje

kako vođe pomažu organizacijama u postizanju svojih ciljeva temeljem dva čimbenika: brizi o rezultatima (proizvodnji) i brizi o ljudima, koje su prikazane na osima. Os x označava brigu vođe o rezultatima, a os y brigu vođe o ljudima. Svaka os nacrtana je kao skala brige od 1 do 9 bodova, tj. devet je mogućih pozicija uz os x i os y, što može rezultirati sa 81 mogućom pozicijom stila vodstva određenog vođe, no ipak prikazuje 5 osnovnih stilova vodstva:

1. nezainteresirano upravljanje (polje 1-1) – karakterizira vođu sa niskom brigom za rezultate i ljude, koji daje malo i malo dobiva od svojih zaposlenih. Vođa ulaže minimalni trud za obavljanje posla te nema ambicija.
2. prijateljsko upravljanje (polje 1-9) – karakterizira vođu sa visokom brigom za ljude, a niskom brigom za rezultate. Vođa je fokusiran na potrebe zaposlenika, stvara prijateljsko ozračje, no sa niskim učinkom na rezultate.
3. uravnoteženo upravljanje (polje 5-5) – karakterizira vođu sa uravnoteženom brigom za ljude i za rezultate. Nije sklon mijenjati situacije, već učiniti samo nužne promjene, s ciljem izbjegavanja konflikata i održavanjem morala zaposlenih.
4. Upravljanje temeljem autoriteta i poslušnosti (polje 9-1) – karakterizira vođu usmjerenog na visoku brigu za rezultate, a nisku za ljude. Vođa koristi autoritet za postizanje rezultata te izbjegava sukobe.
5. Timsko upravljanje (polje 9-9) – karakterizira vođu sa visokom brigom za rezultat i za ljude koji motivira i razvija zaposlene te sa njima razvija odnos povjerenja i poštovanja.



Slika 6. Mreža vodstva

Izvor: Northouse, P. G. (2016) Leadership: theory and practice. Western Michigan University: SAGE Publications Inc.

Mreža vodstva prikazana je na slici 7. Sama mreža ne pokazuje rezultate fokusa vođe u odnosu na postizanje rezultata, tako da stil 9,1 označava autoritarni stil, dok stil 1,9 označava laissez-faire stil. Vođa obično ima jedan prevladavajući stil, dok ovisno situacijama u kojima trebaju više biti usmjereni na rezultate ili na odnose primjenjuje i druge pomoćne stilove. Prema prikazu moglo bi se zaključiti da vođa postiže najbolje rezultate kada mu je stil 9,9, no zasigurno će uspješan vođa biti onaj vođa koji će znati procijeniti koji stil treba upotrijebiti ovisno o situaciji.

## 5.1. Vođenje i upravljanje

Pojam vođenja se često poistovjećuje s pojmom upravljanje, međutim postoji razlika među ova dva pojma. Vođenje i menadžment nisu sinonimi, ali su povezani jer oba pojma uključuju utjecaj na druge sa svrhom postizanja ciljeva. Menadžment je usmjeren na planiranje i izvršavanje zadataka kako bi postigli ciljeve organizacije, a vođenje je usmjereno na motiviranje ljudi i provođenje promjena (Burnes, 2017; Bennis i Nanus 2007; Daft, 2008; Drucker, 1974; Kotter, 2001; Northouse, 2016; Rost, 1993). Za uspjeh na rukovodećoj poziciji potrebno je i upravljanje i vođenje.

Dok je vođenje usmjereno na provođenje promjena, upravljanje je usmjereno na uspostavljanje reda i stabilnosti te se zato i često kaže da su menadžeri osobe koje rade stvari na pravi način, a vođe osobe koje rade prave stvari: planiraju, organiziraju, vode, kontroliraju i upravljaju ljudskim potencijalima (Northouse, 2017).

„Dok su osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, utjecanje (koje se sastoji od podfunkcija kao što su: motiviranje, vođenje, usmjeravanje i poticanje) i kontrola, dotle je vođenje samo jedna od podfunkcija menadžmenta.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 29).

Prema Kotteru (2001) vođenje i upravljanje dva su različita, ali komplementarna sustava djelovanja u organizacijama, te u vrijeme promjena jedno ne može funkcionirati bez drugoga, jer je vođenje način nošenja sa promjenama, a upravljanje sa složenošću. Upravljanjem se razvijaju kapaciteti za ostvarenje planova, dok vođenje organizacije uključuje ostvarenje vizije i motiviranje ljudi za promjenom kako bi se ta vizija ostvarila.

Prema navedenim pojmovima, da bi organizacija bila uspješna, potrebno je da ima vođu koji će utjecati na druge s ciljem provođenja promjena prema svojoj viziji te više menadžera koji će izvršavati zadatke kako bi se postigli ciljevi organizacije.

Tablica 11. Razlika procesa upravljanja i vođenja

<b>Menadžeri</b>	<b>Vođe</b>
Fokusiraju se na sadašnjost	Fokusiraju se na budućnost
Održavaju stabilnost	Stvaraju promjene
Provode politike i procedure	Kreiraju kulturu zajedničkih vrijednosti
Drže se postrane kako bi zadržali objektivnost	Emocionalno se povezuju sa sljedbenicima
Koriste moć pozicije	Koriste osobnu moć

Izvor: Burnes, B. (2017) *Managing change*. Harlow: Pearson.

Rost (1993) ističe da vođe i sljedbenici rade zajedno kako bi napravili promjene, dok menadžeri i podređeni ujedinjaju snage kako bi prodali dobra i usluge.

Prema Druckeru (1974) najveći izazov za menadžere 21. stoljeća je da budu predvodnici promjena, te prema njemu upravljati znači raditi stvari na pravi način, a voditi raditi prave stvari. Posao menadžera je također i usmjeravati organizacije, osigurati vodstvo i odlučiti kako koristiti organizacijske resurse za ostvarenje ciljeva.

Organizacije trebaju i vođe i menadžere kako bi ostvarile svoje ciljeve, no njihova uloga i doprinos nije jednak. Dok vođe uvode promjene, nove pristupe, rade na pridobivanju odanosti ljudi, menadžeri osiguravaju stabilnost, drže autoritet i brinu se da se napravi posao te radi toga se menadžment i vodstvo razlikuju te se ne radi o istim osobama. (Zaleznik 1977).

Bennis and Nanus (2007: 12) definirali su razliku između vođenja i upravljanja jednom rečenicom: „Vođe rade prave stvari, a menadžeri rade stvari na pravi način“. Prema njima upravljati znači ostvariti, postići, imati odgovornost i provesti što je ključna razlika od vođenja koje uključuje utjecanje i usmjeravanje ljudi.

Bass (1990) ističe kako vođe upravljaju i menadžeri vode, ali da upravljanje i vođenje nisu sinonimi te da menadžment može doprinijeti vođenju, a aktivnosti vođenja mogu doprinijeti upravljanju. Prema njemu, ipak, neki menadžeri ne vode, a neki vođe ne upravljaju.

Također, House (1997) ističe da se upravljanje sastoji od implementiranja vizije i smjera vođe, koordiniranja poslovima i ljudima organizacije i rješavanju svakodnevnih problema. Prema njemu je moguće da menadžeri postanu vođe osiguravanjem vizije, smjera i strategija, a vođe

da postanu menadžeri u situacijama kada moraju obavljati menadžerske funkcije. U tablici 12 prikazane su podjele funkcija upravljanja i vođenja prema Northouseu.

Tablica 12. Funkcije upravljanja i vođenja

Upravljanje rezultira redom i dosljednošću	Vodstvo rezultira promjenom i pokretanjem
Planiranje i budžetiranje	Uspostavljanje smjera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raspored</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cjelina</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alokacija resursa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija</li> </ul>
Organiziranje i zapošljavanje	Usklađivanje ljudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciljevi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radna mjesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalnost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravila i procedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timovi i suradnja</li> </ul>
Kontrola i rješavanje problema	Motivacija i inspiracija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiracija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativna rješenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnaživanje sljedbenika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korektivne akcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus na potrebe</li> </ul>

Izvor: Northouse, P. G. (2016) Leadership: theory and practice. Western Michigan University: SAGE Publications Inc.

Northouse je funkciju upravljanja definirao kao upravljanje redom i dosljednošću, a uključuje i planiranje, organiziranje i kontrolu, dok funkcija vodstva predstavlja pokretanje i provođenje promjena u skladu s vizijom, utjecanjem i motivacijom ljudi. Prema tablici 12 vidljivo je da se i vođe i menadžeri bave ljudima, no s različitom svrhom. Vodstvo uključuje prvenstveno proces utjecanja na ljude radi ostvarivanja vizije i ciljeva organizacije, dok se upravljanje veže uz obavljanje samih aktivnosti vezanih uz ljude, usklađivanje aktivnosti te osiguranje reda unutar organizacije.

Lunenburg (2011) zaključuje da dobri vođe ne moraju nužno biti dobri menadžeri, a dobri menadžeri nisu nužno dobri vođe. Dobar menadžer pretvara viziju vođe u akcije i uspješnu primjenu, a konačno organizacijski uspjeh zahtjeva kombinaciju efektivnog vođenja i upravljanja. Kada menadžeri utječu na druge radi postizanja ciljeva, uključeni su u vođenje, a kada vođe planiraju, organiziraju, upravljaju ljudima (staffing, eng.) i kontroliraju uključeni su u upravljanje. I vođenje i upravljanje uključuju utjecaj na druge kako bi se ostvarili ciljevi.



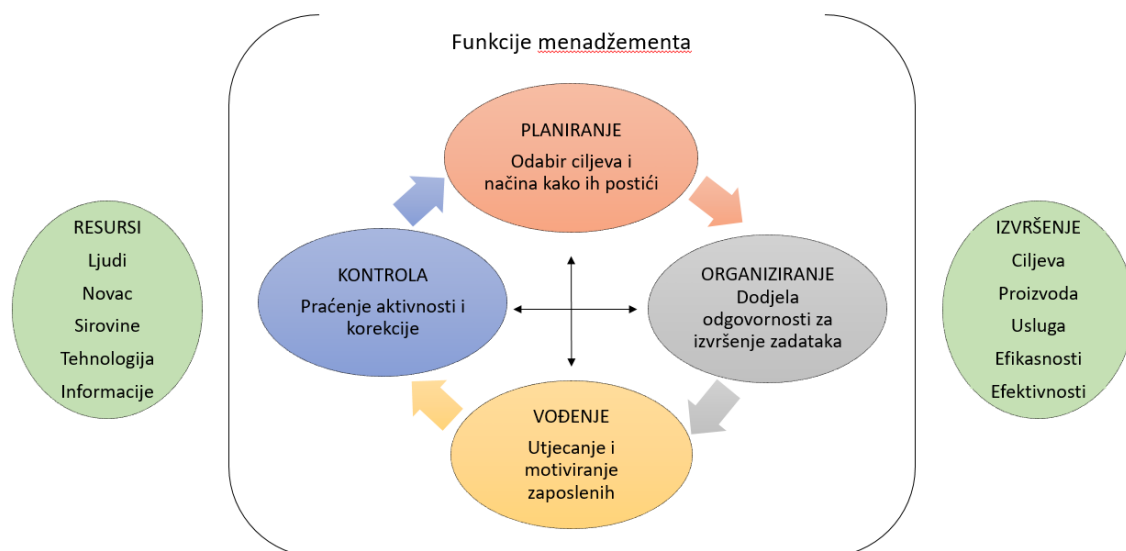
Tablica 13. Usporedba vođenja i upravljanja

<b>Kategorija</b>	<b>Vođenje</b>	<b>Upravljanje</b>
<b>Proces razmišljanja</b>	Fokus na ljude	Fokus na stvari
	Gleda van granica	Gleda unutar granica
<b>Postavljanje ciljeva</b>	Artikulira viziju	Izvršava plan
	Kreira budućnost	Unapređuje sadašnjost
	Vidi cijelu sliku	Gleda detalje
<b>Odnos prema zaposlenima</b>	Oснаžuje	Kontrolira
	Ima suradnike	Ima podređene
	Vjeruje i razvija	Usmjerava i koordinira
<b>Djelovanje</b>	Radi prave stvari	Radi stvari na pravi način
	Kreira promjene	Upravlja promjenama
	Služi podređenima	Služni nadređenima
<b>Vladanje</b>	Koristi utjecaj	Koristi autoritet
	Koristi konflikt	Izbjegava konflikt
	Djeluje odlučno	Djeluje odgovorno

Izvor: Lunenburg, F.C. (2011) Leadership versus Management A Key Distinction – At Least in Theory, International Journal of Management, Business and Administration vol.14, no 1.

Prema usporedbi vođenja i upravljanja u tablici 13, radi se o dvije različite funkcije u organizaciji koju ne obavljaju iste osobe. Vođa usmjerava i potiče ljude na promjene radi ostvarenja visoko postavljenih ciljeva, a menadžer kontrolira ljude i aktivnosti te vodi brigu da se stvari izvrše na pravi način po planu.

Daft (2008) je proces menadžmenta opisao kao aktivnosti menadžera koji koristeći resurse izvršavaju ciljeve (Slika 8). Prema njemu menadžment uključuje četiri funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, te postizanje organizacijskih ciljeva. Isti autor definira vođenje kao korištenje utjecaja radi motiviranja zaposlenika s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva, a voditi znači stvarati zajedničku kulturu i vrijednosti, komuniciranje ciljeva sa zaposlenicima i poticanje zaposlenih da rade na visokom nivou, što je u vrijeme brzih promjena ključno za uspjeh.



Slika 7. Proces menadžementa

Izvor: Daft, R. L. (2008) Management. Mason: Thomson South-Western

U današnje vrijeme organizacije se moraju svakodnevno nositi sa promjenama i mijenjati kako bi bile konkurentne, stoga su organizacijama potrebne vođe koje će inicirati promjene, riskirati i transformirati organizacije utjecajem na ljude, dok bi menadžeri trebali biti ti koji će osigurati red, stabilnost i efektivno izvršenje zadataka u skladu sa ciljevima organizacije. Prema svemu navedenom, jasno je da bi svaka organizacija trebala i vođe i menadžere da bi uspješno poslovala budući da se njihove karakteristike bitno razlikuju te se ne radi o istim osobama.

## 5.2. Vođenje i upravljanje u obrazovanju

Iako su u organizacijama vođe i menadžeri dvije različite osobe, u školama se pretpostavlja da školski ravnatelji trebaju biti i vođe i menadžeri. Kako bi škole bile uspješne, potrebno je i vođenje i upravljanje. Obrazovni menadžment, često nazvan i školski menadžment, administracija, usmjeren je na aktivnosti ravnatelja u upravljanju procesima u školi u skladu s definiranim planovima kako bi se osigurala njena funkcionalnost (Staničić, 2006). Obrazovno vođenje, s druge strane, uključuje procese motiviranja, utjecanja i usmjeravanja ljudi ka promjenama i zajedničkim ciljevima, u skladu sa vizijom vođe. Staničić (2006) također naglašava kako mnogi čimbenici mogu utjecati na vođenje škola kao što su vrsta škole, veličina, lokacija, okruženje, kultura i slično. Vođenja škola postaje prioritet u definiranju obrazovnih politika diljem svijeta jer ima ključnu ulogu u unapređenju kvalitete odgojno –obrazovnih

ustanova. National College for School Leadership (2003) u svom izvještaju definira vodstvo kao proces utjecaja koji vodi postignuću željene svrhe. Ističe da uspješni vođe razvijaju viziju škole temeljenu na osobnim i profesionalnim vrijednostima, te artikuliraju tu viziju u svakoj prilici kako bi utjecali na svoje zaposlene i ostale dionike da prihvate viziju i rade na njenom ostvarenju. S druge strane, upravljanje definira kao izvršenje školske politike i efikasno i učinkovito provođenje školskih aktivnosti.

S obzirom da se menadžment ostvaruje u različitim područjima, ne postoji općenita definicija menadžmenta u obrazovanju. Prema Staničiću (2006) menadžment u obrazovanju fokusiran je na definiranje svrhe i cilja, dok vođenje uključuje utjecanje na ljude radi poticanja i povezivanja u aktivnostima za ostvarenje vizije. Isti autor navodi da unatoč osporavanjima obrazovnog menadžmenta, svakoj školi treba menadžment koji je u stanju:

1. smisleno planirati, organizirati, povezivati, razvijati i vrednovati potencijal što stoji na raspolaganju radi boljeg učinka i unapređenja škole
2. kvalitetno iskoristiti materijalni, financijski i ljudski potencijal da bi se što uspješnije ostvarili ciljevi škole
3. donositi strateške odluke koje uključuju sustavno uvođenje promjena i inovacija da bi se unaprijedila kvaliteta svih aspekata funkcioniranja škole.

Slika 9 prikazuje osam ključnih faktora uspješnog školskog vodstva. Središnji krug označava temeljni fokus ravnatelja, a to je učenje, dobrobit i postignuća učenika, a vanjski krug označava radnje koje on treba poduzeti da bi to ostvario.



Slika 8. Dimenzije uspješnog vodstva

Izvor: Day, C., Sammons, P. (2016) Successful school leadership. Berkshire: Education Development Trust.

Vodstvo škole uključuje viziju, sklonost promjenama, motivaciju drugih, preuzimanje rizika i fokus na dugoročne rezultate, vrijednosti i odnose, dok se upravljanje veže uz stabilnost, red i učinkovitost te fokus na kratkoročne rezultate i planiranje te procedure. Prema navedenim karakteristikama može se reći da se vođenjem nastoje potaknuti promjene, izgraditi povjerenje među zaposlenima te osigurati napredak organizacije i uspjeh učenika. Razlika fokusa vođenja i upravljanja prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 14. Razlika fokusa između školskog vođenja i upravljanja

<b>Fokus vođenja</b>	<b>Fokus upravljanja</b>
Vizija	Provedba
Strateška pitanja	Operativna pitanja
Transformacija	Transakcije
Završavanje	Sredstva
Ljudi	Sustavi
Činiti prave stvari	

Izvor: Day, C., Sammons, P. (2016) Successful school leadership. Berkshire: Education Development Trust.

Bush (2008) temeljem svojih istraživanja kategorizira osnovne teorije upravljanja u šest modela: formalni, kolegijalni, politički, subjektivni, dvoznačni i kulturološki. Navedeni modeli temelje se na četiri kriterija: cilj, struktura, okolina i vođenje. Na zastupljenost pojedinih model utječe njihova veličina, struktura, vrijeme za menadžment, resursi i okruženje. Svakom modelu upravljanja pridružen je model vođenja: menadžerski, participativni, transformacijski, interpersonalni, transakcijski, postmoderni, kontingencijski, moralni i instrukcijski, svaki sa različitim fokusom prikazanim u tablici 15.

Tablica 15. Vrste modela menadžmenta i vođenja

<b>Modeli menadžmenta</b>	<b>Modeli vođenja</b>	<b>Fokus</b>
<b>Formalni</b>	Menadžerski	Funkcije i zadaci
<b>Kolegijalni</b>	Participativni	Timski procesi odlučivanja
	Transformacijski	Kreiranje vizije i potpora zaposlenicima
	Interpersonalni	Suradnja i međuljudski odnosi
<b>Politički</b>	Transakcijski	Proces razmjene
<b>Subjektivni</b>	Postmoderni	Raznolikost vizija i pojedinačni utjecaj
<b>Dvoznačni</b>	Kontingencijski	Proces utjecaja prema situaciji
<b>Kulturalni</b>	Moralni	Vrijednosti, uvjerenja i etička načela vođa
	Instrukcijski	Smjer utjecaja i upute za proces

Izvor: Bush, T. (2008) Leadership and Management Development in Education. London: SAGE Publications.

S obzirom na različitost i složenost odgojno-obrazovnih ustanova, najčešće se vođenje i upravljanje ne mogu svesti na jedan model već ravnatelji u svom radu koriste više modela

upravljanja i vođenja. U literaturi koja istražuje vodstvo u obrazovanju dominiraju dva glavna koncepta vodstva u obrazovanju (Day i Sammons, 2016) koji se međusobno ne isključuju, već dopunjuju:

- a) Instrukcijsko/pedagoško vodstvo
- b) Transformacijsko vodstvo.

Fokus instrukcijskog vodstva je na definiranju jasnih ciljeva obrazovanja, planiranju i vrednovanju rada nastavnika te na unapređenju kvalitete učenja i poučavanja, tj. na radu nastavnika i utjecaju na rezultate učenika. Ravnatelj je vodeći pedagoški stručnjak koji pred nastavnike postavlja visoka očekivanja, nadgleda njihov rad, usmjerava ih i prati napredak učenika. Instrukcijsko vodstvo usmjereno je na učenje i poučavanje kao važnu dimenziju škole, ali samo po sebi nije dovoljno za uvođenje organizacijskih promjena i izgradnju škole kao cjeline.

Transformacijsko vodstvo najčešće je povezano sa izgradnjom vizije i motiviranjem zaposlenika da rade kvalitetnije. Ravnatelj definira smjera djelovanja, radi na izgradnji odnosa sa zaposlenima i razvoju zaposlenih, ali i na osiguranju uvjeta rada za nastavnike izgradnjom školske infrastrukture, tj. generalnom unapređenju škole. Leithwood, Jantzi i Steinbach (1999) navode da je fokus transformacijskog vodstva na predanosti zaposlenih i njihovim kapacitetima, jer veća razina osobne predanosti organizacijskih ciljevima i bolji kapaciteti za postizanje tih ciljeva će rezultirati dodatnim trudom i boljim rezultatom.

Na ravnatelje škola stavljen je veliki pritisak da svojim radom doprinesu unapređenju škola, stvaranje pozitivne kulture i motivaciji zaposlenih. U današnje vrijeme intenzivnih promjena, se sve više literature koja istražuje vodstvo u tom kontekstu fokusira na transformacijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo u obrazovanju uključuje zajednički rad nastavnika i ravnatelja u svrhu poboljšanja školske učinkovitosti. Ravnatelj gradi viziju, usmjerava i motivira nastavnike i uvodi promjene u školi. Dok transformacijsko vodstvo naglašava viziju i motivaciju, pedagoško vodstvo naglašava važnost postavljanja jasnih obrazovnih ciljeva, planiranja kurikuluma i vrednovanja nastavnika i njihovog poučavanja. U novije vrijeme ravnatelji sve više djeluju transformacijski, usmjeravajući svoje djelovanje prema ostvarenju vizije i koristeći utjecaj na pojedinca u procesu provođenja promjena i unapređenja škole.

### 5.3. Stilovi vodstva

Stil vodstva definira se kao ponašanje vođe u procesu vođenja organizacije kojim vođe utječu na zaposlene. Na sam stil vođenja utječu karakteristike vođe, osobine zaposlenika, ali i specifičnost situacije u kojoj vođa treba djelovati. Začetnicima istraživanja stilova vodstva smatraju se Lewin, Lippitt i White (1939), koji su analizirali utjecaj različitih stilova vodstva na ponašanje malih grupa. Njihovo istraživanje govori da se stilovi vodstva mogu preklapati te da vođa može koristiti više stilova vodstva ovisno o situaciji (Northouse, 2017). Postoji mnogo klasifikacija stilova vodstva. Osnovni bihevioristički model definira tri osnovna stila vodstva s obzirom na korištenje autoriteta:

1. autokratski stil vodstva,
2. demokratski stil vodstva i
3. laissez-faire stil vodstva.

Autokratski stil vodstva karakterističan je za vođu koji samostalno donosi odluke, definira zadatke i kontrolira njihovo izvršavanje. Nema dvosmjerne komunikacije sa zaposlenima, vođa zapovijeda, ima ovlasti i odgovornosti, a komunikacija se odvija izričito od vrha prema dnu.

Demokratski stil vodstva koristi vođa koji planira aktivnosti i donosi odluke zajedno sa svojim zaposlenicima kroz međusobnu komunikaciju i savjetovanje te se zbog toga ovaj stil još naziva i participativni stil. Vođa delegira dio ovlasti na druge, ali zadržava odgovornost. Komunikacija sa zaposlenicima je dvosmjerna, vođa ih motivira, potiče na inovativnost i kreativnost i ostvarivanje boljih rezultata.

Laissez-faire stil vodstva karakterizira zapravo odsustvo vodstva i vođu koji izbjegava odgovornost i odriče se ovlasti. Zaposlenici samostalno odlučuju o svom radu i odrađuju zadatke bez postavljenih ciljeva od strane vođe. Vođa ne donosi odluke, ne komunicira sa zaposlenima, nema utjecaj te prepušta da se stvari odvijaju same od sebe.

Svaki od navedenih stilova ima prednosti i nedostatke. Vođe mogu koristiti elemente i nekoliko stilova odjednom, međutim ipak samo jedan od njih prevladava.

Ostali stilovi vodstva mogu se podijeliti prema modelima osobina, situacijskim modelima i suvremenim metodama vodstva. Modeli osobina, kao što je i prije navedeno temelje se na osobinama vođe koje su urođene, a ne naučene, dok situacijsko vodstvo pretpostavlja prilagodbu stila vodstva u odnosu na različite situacije, zadatke i sljedbenike.

Suvremeni stilovi vodstva fokusirani su na odnose vođe i zaposlenika i stvaranja međusobnog povjerenja, za razliku od tradicionalnih stilova kod koji je fokus na vođi koji moć stječe položajem. Danas su vođe u organizacijama fokusirane na razvoj zaposlenih u smjeru razvoja tima i ostvarenja ciljeva organizacije. Mnogi autori (Antonakis, 2012; Bryman, 1992; Northouse, 2016) od suvremenih pristupa vodstvu u literaturi najčešće spominju:

1. transakcijsko vodstvo,
2. transformacijsko vodstvo i
3. karizmatično vodstvo.

Transakcijsko vodstvo usmjerava zaposlene ka cilju i govori im kako da ostvare zadatke za koje će biti nagrađeni tj. vodstvo se temelji na razmjeni usluga zaposlenika za nagradu od vođe. Vođa ne radi na razvoju zaposlenih, već je usmjeren na postavljanje ciljeva i rješavanje problema.

Transformacijsko vodstvo najnovija je teorija vodstva koja povezuje vođe sa motiviranjem i inspiriranjem zaposlenih da rade više od očekivanog i na taj način ostvaruju promjene u organizaciji. Transformacijsko vodstvo proces je koji mijenja ljude.

Karizmatično vodstvo temelji se na karizmi vođe kojom s lakoćom kreiraju viziju i ostavljaju dojam na zaposlene tako da ne prisiljavaju svoje zaposlenike već ih inspiriraju da ostvare cilj koji im je sam po sebi i nagrada. Karakterizira ga poistovjećivanje zaposlenika sa ciljevima i vizijom poduzeća na način da vođa motivira zaposlenike i uspostavlja povjerenje. Da bi postigli svoju viziju karizmatički vođe spremi su riskirati i na osobnoj razini.

Antonakis (2012) navodi kako transformacijsko-transakcijske teorije vodstva uključuju elemente „novog vodstva“ poput vizije i karizme i elemente „starog vodstva“ poput transakcija, uloga i zahtjeva obavljanja zadataka.



## 5.4. Teorija cijelog raspona rukovođenja

Od osamdesetih godina prošlog stoljeća sve do danas transformacijsko vođenje privlači pažnju velikog broja istraživača (Avolio, 1994; Bass, 1994; Burnes, 1978; Downton, 1973; Hallinger, Leithwood, 1999). Radi se o novom pristupu temeljenom na viziji vođe, motivaciji i razvoju djelatnika kako bi se mijenjali i uspjeli u svijetu brzih promjena.

Pojam transformacijsko vodstvo prvi je upotrijebio Downton 1973. godine, a nastanak ovog važnog pristupa vođenju vezan je uz djelo političkog sociologa Burnsa „Leadership“ 1978. godine, u kojem je pokušao povezati uloge vodstva i sljedbenika (Northouse, 2016). Burns je tvrdio da postoje dvije vrste vodstva, transakcijsko i transformacijsko. Prema njemu transakcijski vođe su oni koji vode kroz socijalnu razmjenu, navodeći uvjete i koristeći se modelom nagrada za ispunjenje zahtjeva. Sama razmjena ostvaruje se na način da vođa govori zaposlenicima što od njih očekuje da naprave kako bi dobili nagradu, tj. kaznu ukoliko to ne učine. Transformacijski vođe motiviraju i inspiriraju sljedbenike da postižu izvanredne rezultate, tj. da postižu i više nego što se od njih obično očekuje, a ujedno u tom procesu razvijaju njihove kapacitete za vodstvo. O vođama je pisao kao o ljudima koji oslušuju potrebe i motive sljedbenika kako bi se povezali i zajednički postigli ciljeve. Za Burnesa, vodstvo je potpuno različito od moći jer je neodvojivo od potreba sljedbenika.

1985. godine Bass je proširio teoriju transformacijskog vodstva, djelomično temeljenu na djelima Burnsa (1978) i Housea (1976). Bass je proširio Burnsov rad dajući više pažnje sljedbenicima, a ne vođama te Houseov rad davanjem više pažnje emocionalnim elementima, naglašavajući da je karizma nužna, ali ne i dovoljna za transformacijsko vodstvo. Bass je tvrdio da transformacijski vođe motiviraju druge da postižu više od očekivanog, čak često više od onog što su i sami mislili da je moguće. Pred sljedbenike postavljaju izazove, ali i oslušuju njihove individualne potrebe te stvaraju odane i zadovoljne sljedbenike. Prema navedenom transformacijsko vodstvo naglašava emocionalnu povezanost zaposlenih sa organizacijom kao posljedicu ponašanja vođe. Model transformacijskog i transakcijskog vodstva uključuje 7 faktora prikazanih u tablici 16.

Tablica 16. Faktori vodstva

Transformacijsko vodstvo	Transakcijsko rukovođenje	Laissez-faire rukovođenje
Faktor 1	Faktor 5	Faktor 7
Idealizirani utjecaj	Uvjetno nagrađivanje	Laissez-faire
Karizma	Konstruktivne transakcije	Netransakcijsko
Faktor 2	Faktor 6	
Inspirativna motivacija	Upravljanje izuzetcima	
Faktor 3	Aktivno i pasivno	
Intelektualna stimulacija	Korektivne akcije	
Faktor 4		
Individualna briga		

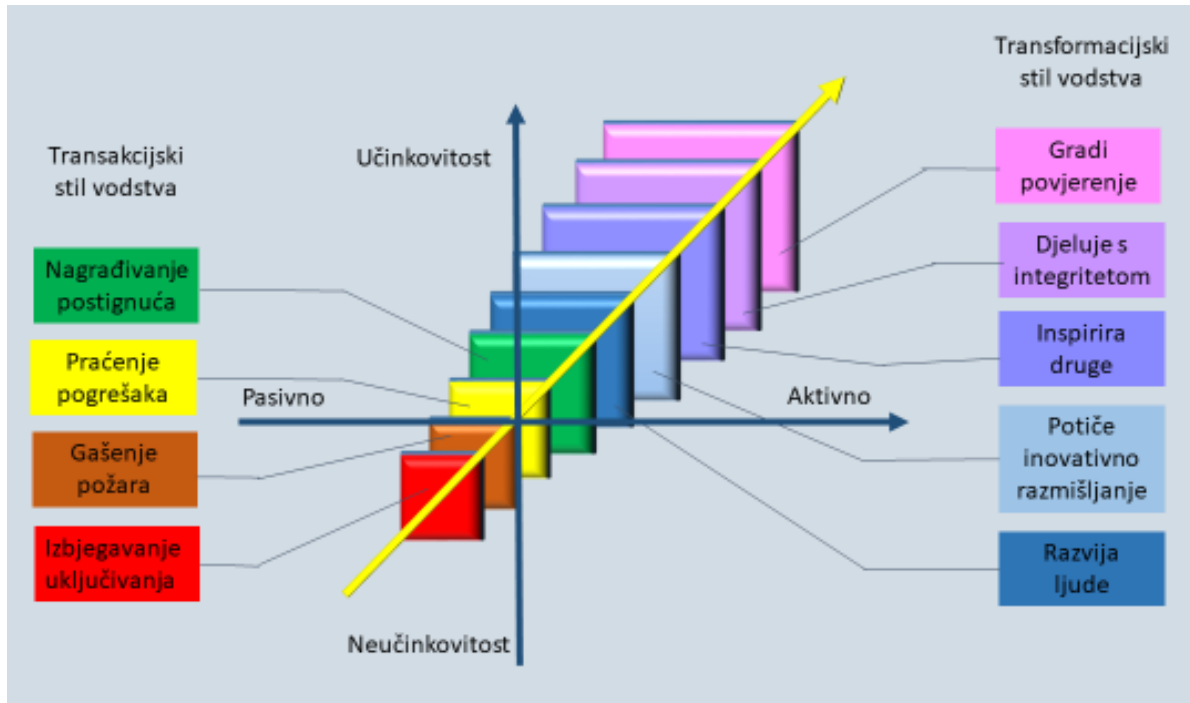
Izvor: Northouse, P. G. (2016) Leadership: theory and practice. Western Michigan University: SAGE Publications Inc.

Teorija cijelog raspona vodstva (Full Range of Leadership, eng., Avolio i Bass, 1991) jedna je od novijih teorija vodstva prema kojoj postoje tri vrste ponašanja vođa: transformacijsko, transakcijsko i laissez-faire vodstvo. Prema ovoj teoriji svaki vođa pokazuje određeni stupanj prisutnosti svakog stila. Vođe koriste više stilova vođenja, a koriste ih ovisno o situaciji i ponašanju zaposlenika. Teorija cijelog raspona rukovođenja ne odnosi se na definiranje jednog određenog stila, već na određivanje stupnja prisutnosti različitih stilova vodstva – transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstvo.

Transformacijsko vodstvo proces je utjecanja u kojem vođa mijenja svoje sljedbenike, tj. mijenja svijest zaposlenika da stvari počinju gledati na drugačiji način i da iskoriste prilike oko sebe. Transformacijski vođe motiviraju druge da rade i postižu više od očekivanog, čak često više od onog što su mislili da je moguće. Pred zaposlenike postavljaju izazove, ali i oslušuju njihove individualne potrebe, osnažuju ih te stvaraju odane i zadovoljne sljedbenike. Transformacijski vođa motivira zaposlenike da slijede njegovu viziju i zajednički djeluju u smjeru ostvarenja cilja organizacije.

Transakcijski vođe povezuju se sa dvije vrste postupanja: konstruktivnim kada nagrađuju postignuća i korektivnim kada prate i traže greške. Stavljaju naglasak na razmjenu postavljanjem uvjeta što zaposlenik treba napraviti da bi dobio nagradu tj. redovno definiraju što očekuju od drugih i na kojoj razini.

Laissez-faire vodstvo ili pasivno-izbjegavajući stil vodstva karakterizira vođe koji ne reaguju na situacije i probleme sistematično. Izbjegavaju dogovore, ne govore što očekuju te ne definiraju ciljeve i očekivane standarde.



Slika 9. Teorija cijelog raspona vodstva prema Avolio i Bass,

Izvor: izrada autorice prema prema Avolio i Bass, (2004)

Teorija cijelog raspona vodstva prikazana je na slici 10, na kojoj je vidljivo da vođe mogu imati karakteristike transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila vodstva. Vođa sa optimalnim profilom rijetko pokazuje izbjegavanje uključivanja, ponekad gasi požare, prati pogreške i nagrađuje postignuća, ali redovno gradi povjerenje, postupa sa integritetom, ohrabruje druge, potiče inovativno razmišljanje i razvija zaposlene.

Transformacijski faktori prikazani na desnoj strani slike ključ su transformacijskog vođe koji motivira zaposlene da ulože dodatni trud. Transformacijsko vođenje poželjan je stil vođenja kojim se postiže organizacijski uspjeh, motiviranost i zadovoljstvo zaposlenih.

Transakcijski faktori prikazani su na lijevoj strani slike – nagrađivanje postignuća i praćenje pogrešaka, kojima transakcijsko vođenje rezultira očekivanim ishodima. Laissez-faire vodstvo nepoželjan je stil vodstva u kojem vođa prepušta da se stvari događaju same od sebe, tj. radi se

o odsustvu vodstva, pa se ovo vodstvo još naziva i stil odriješenih ruku, a definiraju ga dva faktora: gašenje požara i izbjegavanje uključivanja. Izbjegavanje uključivanja je najpasivnije i neučinkovito te bi se trebalo najmanje koristiti. Profil lošeg vođe teži pasivnosti i neučinkovitosti.

Prema Northouseu (2016) Bass i Avolio 1997. godine definirali su ključne faktore transformacijskog, transakcijskog i Laissez-faire vodstva:

- Faktori transformacijskog vodstva

Idealizirani utjecaj ili karizma emocionalna je komponenta transformacijskog vodstva prema kojoj vođa predstavlja uzor zaposlenima, koji se poistovjećuju sa vođom i idealiziraju ga. Vođe najčešće imaju vrlo visoke moralne i etičke standarde, zaposlenici ih poštuju i vjeruju im te inspiriraju zaposlenike vizijom. Transformacijski vođa gradi povjerenje i postupa sa integritetom.

Inspirativna motivacija odnosi se na vođe koji postavljaju visoka očekivanja od zaposlenih, motiviraju ih i potiču na odanost i realizaciju zajedničke vizije, a ujedno naglašavaju važnost i jačaju timski duh. Transformacijski vođa ohrabruje i motivira zaposlene te govori optimistično o budućnosti.

Intelektualna stimulacija uključuje vodstvo koje potiče zaposlenike na kreativnost i inovativnost, korištenje novih pristupa rješavanja problema te preispituje njihova uvjerenja i vrijednosti, ali i uvjerenja vođe i organizacije. Transformacijski vođa razvija inovativan način razmišljanja zaposlenih i razvija ih da samostalno djeluju.

Individualizirani pristup ili uvažavanje pojedinaca odnosi se na vođe koji pružaju podršku, usmjeravaju i savjetuju zaposlene oslušujući njihove potrebe za rastom i razvojem. Transformacijski vođa dodjeljuje individualne zadatke i potiče individualni rast zaposlenih do njihovog punog potencijala.

- Faktori transakcijskog vođenja

Transakcijsko vođenje, za razliku od transformacijskog, ne pristupa individualno potrebama zaposlenih i ne fokusira se na njihov razvoj, već se temelji na razmjenama. Faktori transakcijskog vodstva su uvjetno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću iznimaka.

Uvjetno nagrađivanje odnosi se na razmjenu nagrada između vođe i zaposlenih, tj. vođa dogovara sa zaposlenima što moraju izvršiti kako bi bili nagrađeni. Transakcijski vođa nagrađuje postignuća.

Upravljanje izuzetcima ili upravljanje pomoću iznimaka uključuje korektivne kritike i negativne povratne informacije. Javlja se u dva oblika: aktivno i pasivno upravljanje. Aktivno

upravljanje znači da vođa prati rad zaposlenih, traži pogreške ili kršenja pravila kako bi poduzeo korektivne akcije.

- Faktori izostanka vodstva

Pasivno upravljanje pomoću iznimaka odnosi se na reakciju vođe tek u slučaju pojave problema. Vođa ne nadgleda rad zaposlenika.

Laissez-faire vodstvo u krajnjoj je suprotnosti transformacijskom vođenju te zapravo predstavlja izostanak vodstva. Ovaj vođa nema odgovornosti, ne donosi odluke, ne daje povratne informacije i ne osluškuje potrebe zaposlenih za rastom, a naziva se i stil odriješenih ruku.

Ako vođe žele odgovoriti na izazove okruženja te provoditi promjene u svojim organizacijama, pa tako i školama nužno je da motiviraju zaposlenike da se mijenjaju i postižu izvanredne rezultate. Vođe uvažavaju potrebe zaposlenih i razvijaju njihove kapacitete, grade povjerenje sa zaposlenima temeljene na iskrenosti i poštivanju, postavljaju visoke ciljeve, ali i osobno pokazuju predanost školi i djeluju u smjeru ostvarenja zajedničke vizije, što se najviše može povezati sa transformacijskim vodstvom. Međutim, kako bi bili uspješni, vođe moraju biti fleksibilni i u različitim situacijama primijeniti različite stilove, tj. elemente i transakcijskog i transformacijskog vodstva.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 6.1. Cilj i hipoteze istraživanja

Nakon prikaza osnovnih determinanti Europske unije i mogućnosti financiranja obrazovanja iz europskih fondova te pregledom teorijskog okvira stilova vodstva u ovom radu će se kroz empirijsko istraživanje identificirati ključne karakteristike vodstva srednjih škola uspješnih u apliciranju projekata na fondove Europske unije i odgovoriti na temeljno istraživačko pitanje: Kakva je međusobna povezanost između stilova vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove?

S obzirom na ključnu uloga ravnatelja u provođenju promjena cilj ovog rada je ispitati postoji li povezanost između stilova vodstva ravnatelja srednjih škola i uspješnosti u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove tj. želi se ispitati utječe li transformacijski stil vodstva ravnatelja na uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove. U razdoblju od 2013. – 2020. godine srednje škole imale su priliku aplicirati projekte na Europski socijalni fond i Europski fond za regionalni razvoj, a uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove određena je brojem i vrijednošću odobrenih projekata.

Teorijska osnova za istraživanje utemeljena je na teoriji cjelovitog raspona rukovođenja (Full Range of Leadership, eng., Avolio i Bass, 1991) prema kojoj svaki vođa pokazuje određeni stupanj prisutnosti različitih stilova vodstva – transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstva. Prema teoriji cjelovitog raspona rukovođenja faktori kojima se mjeri stupanj prisutnosti transformacijskog vodstva su individualizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i uvažavanje pojedinaca, a stupanj prisutnosti transakcijskog stila vodstva faktorima uvjetno nagrađivanje, upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire vodstvo. Brojni teoretičari (Fullan, 1991; Hallinger, 2003; Hargreaves, 2000; Heck, 2003; Leithwood, 1999) transformacijsko vodstvo ističu kao poželjan oblik ponašanja vođa u vrijeme promjena te transformacijski vođe ostvaruju i bolji financijski uspjeh. Budući da otvaranje mogućnosti za apliciranje projekata na EU fondove za srednje škole predstavlja veliku promjenu, ovim radom želi se utvrditi je li transformacijski stil vodstva prevladavajući stil ravnatelja srednjih škola najuspješnije županije u apliciranju projekata na EU fondove po broju i vrijednosti projekata,

ali također istražiti uloga ravnatelja i identificirati ključne značajke vodstva u procesu uspješnog apliciranja projekata na EU fondove.

Temeljem navedenog cilja postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

*H1: Postoji međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije.*

*H2: Transformacijski stil vodstva ravnatelja više je povezan uz veći broj odobrenih projekata Europske unije po pojedinom fondu nego transakcijski stil vodstva.*

*H3: Transformacijski stil vodstva ravnatelja više je povezan uz veću vrijednost odobrenih projekata Europske unije nego transakcijski stil vodstva.*

## **6.2. Metodologija i uzorak istraživanja**

U trećem poglavlju ovog rada analizom odobrenih projekata srednjih škola po županijama od ulaska Hrvatske u Europsku uniju, temeljem Odluka o financiranju projekata iz Europskog socijalnog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj identificirano je da su srednje škole Varaždinske županije najuspješnije u apliciranju projekata na ESI fondove i po broju i po vrijednosti projekata. Stoga je empirijsko istraživanje provedeno na području Varaždinske županije, prikupljanjem primarnih podataka od ravnatelja srednjih škola. Varaždinska županija osnivač je 13 srednjih škola, a istraživanju se odazvalo svih 13 ravnatelja srednjih škola. Sa ravnateljima je proveden intervju sa strukturiranim pitanjima, sa ciljem klasificiranja ključnih značajki vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove (Prilog broj 1).

Za ispitivanje stila vodstva, tj. utvrđivanje stila vodstva kod ravnatelja srednjih škola Varaždinske županije korišten je standardizirani Višefaktorski upitnik rukovođenja 6S (Prilog broj 2). Višefaktorski upitnik rukovođenja najčešće je korišten upitnik za mjerenje prisutnosti određenog stila vođenja – transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstva, ima jaku valjanost i pouzdan je (Antonakis, 2003). Prikupljanje podataka o stilovima vodstva provelo se popunjavanjem upitnika od strane ravnatelja metodom samoprocjene, kako bi se dobili karakteristični podaci za ravnatelje srednjih škola najuspješnije županije u apliciranju projekata na ESI fondove. Višefaktorski upitnik rukovođenja MLQ-6S mjeri transformacijsko,

transakcijsko i laissez-faire vodstvo. Upitnik je razvio Bass 1992. godine, a sastoji se od 21 tvrdnje temeljem kojih se mjeri proces vođenja i razina prisutnosti određenog stila vodstva prema sedam ključnih faktora:

1. individualizirani utjecaj – mjeri razinu povjerenja i poštovanja vođe i koliko vođa predstavlja uzor zaposlenicima da slijede njegovu viziju i misiju (tvrdnja 1, 8 i 15),
2. inspirativna motivacija – mjeri razinu stupnja osiguranja vizije vođe, usmjeravanje sljedbenika na posao i davanja do znanja da je njihov rad značajan (tvrdnja 2, 9 i 16),
3. intelektualna stimulacija – mjeri sposobnost vođe za ohrabrivanje drugih da kreativno rješavaju probleme, kreira tolerantno okruženje (tvrdnja 3, 10 i 17),
4. uvažavanje pojedinaca – mjeri do koje razine vođa pokazuje interes za dobrobit drugih, pojedinačno dodjeljivanje zadataka i obraćanje pažnje na slabije uključene članove tima (tvrdnja 4, 11 i 18),
5. uvjetno nagrađivanje – mjeri koliko vođa govori drugima što moraju napraviti da bi bili nagrađeni, naglašava očekivanja i prepoznaje postignuća (tvrdnja 5, 12 i 19),
6. upravljanje pomoću iznimaka – mjeri koliko vođa daje uvjete da se posao napravi, koliko je zadovoljan napravljenim tj. da li zahtjeva korekcije (tvrdnja 6, 13 i 20) i
7. laissez-faire vodstvo – mjeri traži li vođa malo od drugih, prepušta da se stvari same rješavaju bez vođenja (tvrdnja 7, 14 i 21).

Odgovori ispitanika zbrajaju se po faktorima kako bi rezultati pokazali određenu razinu zastupljenog vodstva: visoka razina (9 – 12 bodova), srednja razina (5 – 8 bodova) i niska razina (0 – 4 boda). Faktori od 1 do 4 transformacijski su faktori, a faktori od 5 do 7 transakcijski. Razina spremnosti vođe na promjene mjeri se faktorima 2 i 4, pa veći broj bodova na navedenim faktorima pokazuje jakog vođu, koji je spreman za pokretanje promjena (Northouse, 1997:157). Svi faktori procjenjuju se Likertovom skalom od 5 stupnjeva, koja odražava samoprocjenu učestalosti pojedinog ponašanja u rasponu od 0 - nikad do 4 - uvijek.

U istraživanju su uz korištenje deskriptivne statistiku i koeficijente korelacije prikazani rezultati Hi kvadrat testa i Kruskal Wallis testa. Hi kvadrat test je neparametrijski test koji se temelji na raspodjeli frekvencija unutar tablice kontigencije, dok se može pretpostaviti da su podaci iz slučajno odabranog uzorka. Ovaj test koristi se u slučaju kad se želi utvrditi odstupaju li dobivene frekvencije od očekivanih. Kruskal Wallis test spada u neparametrijske testove za grupu za više od dvije varijable, a koristi se za utvrđivanje utječu li promatrani parametri u analizi na vrijednost kategorija analize. Zbog malog uzorka istraživanja i propisnog provođenja



hi-kvadrat testa koristi se Fisherov egzaktni test za izračunavanje točne vjerojatnosti statistike hi-kvadrata (Field. 2009).

Empirijsko istraživanje provedeno je na području Varaždinske županije, prikupljanjem primarnih podataka od ravnatelja srednjih škola. U istraživanju je sudjelovalo svih 13 ravnatelja srednjih škola kojima je osnivač Varaždinska županija. S obzirom na spol radi se o 46,2% ispitanika muškog spola, dok je 53,8% ispitanika ženskog spola, tj. sudjelovalo je 6 ravnateljica i 7 ravnatelja. S obzirom na vrstu škole radi se o ravnateljima 6 mješovitih škola, 4 strukovne škole, 2 gimnazije i 1 umjetničke škole.

### **6.3. Rezultati istraživanja**

#### **6.3.1. Opći podaci**

Analizirajući godine života ispitanika, troje ravnatelja ima između 30 i 40 godina, četvero između 41 i 50 godina, jedan između 51 i 60 godina, dok petero ravnatelja više od 60 godina. Prosjek godina staža u obrazovanju ispitanih ravnatelja iznosi 23,85 godina, uz prosječno odstupanje od prosjeka 9,281, pri čemu minimalna vrijednost iznosi 12 godina, dok maksimalna vrijednost iznosi 38 godina. Prosjek godina staža kao ravnatelja ispitanika iznosi 10 godina, uz prosječno odstupanje od prosjeka 6 godina, pri čemu minimalna vrijednost iznosi 1 godinu, dok maksimalna vrijednost iznosi 24 godine. Dakle, sukladno starosti može se reci da su u srednjim godinama i da mogu prihvatiti nove paradigme u radu.

Od 13 škola 92,3% škola je apliciralo projekte na ESI fondove kao nositelji projekta, tj. samo jedna škola do sada nije aplicirala niti jedan projekt na ESI fondove. Od 12 škola koje su aplicirale projekte na ESI fondove, samo na ESF uspješno su aplicirale 4 škole (30,8%), samo na EFRR 1 škola (7,7%), dok su na oba fonda uspješno aplicirale 4 škole (30,8%). Broj odobrenih projekata po školi iznosi 0 za 4 škole (30,8%), 1 projekt za 3 škole (23,1%), 2 projekta za 2 škole (15,4%), 4 projekta za 1 školu (7,7%) i 5 projekta za 1 školu (7,7%). Ravnatelji svih 13 škola naveli su da je uključivanje škole u EU projekte u skladu sa vizijom i misijom škole, iako je samo troje ravnatelja moglo navesti viziju i misiju svoje škole.

### 6.3.2. Opće karakteristike vodstva u apliciranju projekata EU

Intervjuiranjem ravnatelja i analizom dobivenih rezultata definirane su ključne karakteristike vodstva uspješnih srednjih škola u postupcima apliciranja projekata na fondove Europske unije.

Tablica 17. Planiranje projekata u školama

		N	%
unaprijed po indikativnim godišnjim planovima objave natječaja	da	4	30,8%
	ne	9	69,2%
	Ukupno	13	100,0%
tek po objavi poziva na dostavu projektnih prijedloga	da	8	61,5%
	ne	5	38,5%
	Ukupno	13	100,0%
ad hoc – ideja ili inicijativa zaposlenika	da	3	23,1%
	ne	10	76,9%
	Ukupno	13	100,0%

Izvor: empirijsko istraživanje

Na pitanje *na koji način se planiraju projekti u Vašoj školi* 30,8% ravnatelja navodi *unaprijed po indikativnim godišnjim planovima objave natječaja*, 61,5% navodi *tek po objavi poziva na dostavu projektnih prijedloga*, dok 23,1% navodi *ad hoc – idejom ili inicijativom zaposlenika*. Iz navedenog može se zaključiti da se većina projekata u školama osmišljava tek po otvaranju mogućnosti za financiranje pojedinih aktivnosti.

Tablica 18. Iniciranje prijave EU projekata

		N	%	$\bar{x}$	Sd
ravnatelj	nikad	0	0,0%		
	rijetko	1	7,7%		
	ponekad	1	7,7%		
	često	4	30,8%		
	uvijek	7	53,8%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>4,31</b>	,95
stručni suradnici	nikad	3	23,1%		
	rijetko	4	30,8%		
	ponekad	2	15,4%		

	često	4	30,8%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>2,54</b>	1,20
nastavnici	nikad	2	15,4%		
	rijetko	1	7,7%		
	ponekad	8	61,5%		
	često	2	15,4%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	2,77	,93
osnivač	nikad	2	15,4%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	7	53,8%		
	često	4	30,8%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	3,00	1,00

Izvor: empirijsko istraživanje

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u vašoj školi inicira prijavu EU projekata: ravnatelj* gdje je aritmetička sredina odgovora ispitanika 4,31, a standardna devijacija 0,95. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u vašoj školi inicira prijavu EU projekata: stručni suradnici* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 2,54, a standardna devijacija 1,20. Dakle, ravnatelji su glavni inicijatori prijave projekata na fondove Europske unije u većini škola Varaždinske županije.

Tablica 19. Pisanje EU projekata

		N	%	$\bar{x}$	Sd
ravnatelj	nikad	6	46,2%		
	rijetko	1	7,7%		
	ponekad	2	15,4%		
	često	0	0,0%		
	uvijek	4	30,8%		
	Ukupno	13	100,0%	2,62	1,80
stručni suradnici	nikad	6	46,2%		
	rijetko	3	23,1%		
	ponekad	2	15,4%		
	često	2	15,4%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>2,00</b>	1,15

nastavnici	nikad	1	7,7%		
	rijetko	4	30,8%		
	ponekad	4	30,8%		
	često	1	7,7%		
	uvijek	3	23,1%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>3,08</b>	1,32
razvojna agencija	nikad	4	30,8%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	7	53,8%		
	često	2	15,4%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	2,54	1,13
vanjska usluga/konzultant	nikad	6	46,2%		
	rijetko	2	15,4%		
	ponekad	1	7,7%		
	često	3	23,1%		
	uvijek	1	7,7%		
	Ukupno	13	100,0%	2,31	1,49

Izvor: empirijsko istraživanje

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u Vašoj školi piše EU projekte: nastavnici* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,08, a standardna devijacija iznosi 1,32. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u Vašoj školi piše EU projekte: stručni suradnici* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 2,00, a standardna devijacija 1,15. Dakle, u srednjih školama Varaždinske županije nastavnici su najčešće angažirani u pisanju projekata za škole, a u nekim školama i ravnatelj i razvojna agencija.

Tablica 20. Davanje ideja za EU projekte

		N	%	$\bar{x}$	Sd
ravnatelj	nikad	0	0,0%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	5	38,5%		
	često	4	30,8%		
	uvijek	4	30,8%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>3,92</b>	0,86
stručni suradnici	nikad	2	15,4%		
	rijetko	3	23,1%		
	ponekad	3	23,1%		

	često	5	38,5%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	2,85	1,14
nastavnici	nikad	1	7,7%		
	rijetko	1	7,7%		
	ponekad	6	46,2%		
	često	5	38,5%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	3,15	0,90
razvojna agencija	nikad	7	53,8%		
	rijetko	3	23,1%		
	ponekad	2	15,4%		
	često	1	7,7%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,77</b>	1,01
vanjska usluga/konzultant	nikad	9	69,2%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	2	15,4%		
	često	2	15,4%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,77</b>	1,24

Izvor: empirijsko istraživanje

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u Vašoj školi daje ideje EU projekte: ravnatelj* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,92, a standardna devijacija iznosi 0,86. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko u Vašoj školi daje ideje EU projekte: razvojna agencija* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,77, a standardna devijacija 1,01, zatim *tko u Vašoj školi daje ideje EU projekte: vanjska usluga/konzultant* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,77 dok standardna devijacija iznosi 1,24.

Što se tiče uključenosti ravnatelja u pripremu i pisanje EU projekata, svi ispitanici navode uključenost. Kod pitanja *koliki je stupanj Vašeg angažmana* 61,5% ispitanika navodi uključen sam potpuno u sve faze pripreme, dok 38,5% navodi uključen sam djelomično. 53,8% ispitanika navodi da ima iskustva u pisanju EU projekata. 76,9% ispitanika je sudjelovalo u edukaciji za

pisanje i provedbu EU projekata, a 61,5% ih je i steklo certifikat Menadžera za pisanje i provedbu EU projekata. 90,0% ispitanika navodi da im je edukacija na području EU projekata koristila u radu. Kod pitanja *smatrate li da je znanje o EU fondovima bitno za obavljanje ravnateljskog posla* 92,3% ispitanika navodi da, dok 7,7% ispitanika navodi ne.

Prema navedenim podacima može se zaključiti je većina ravnatelja srednjih škola Varaždinske županije stekla stručna znanja u području EU projekata te su aktivno uključeni u osmišljavanje, pisanje i pripremu EU projekata za svoje škole.

Kod pitanja *jesu li ostali zaposlenici škole educirani za pisanje i provedbu EU projekata* 84,6% ispitanika navodi da, a prosječan broj djelatnika škole educiranih za pisanje i provedbu EU projekata iznosi 3,62.

Kod pitanja *imate li potporu osnivača u apliciranju na EU fondove* svi ispitanici navode da, dok kod pitanja *dobivate li potporu lokalne/regionalne razvojne agencije u savjetovanju ili pisanju EU projekata* 53,8% ispitanika navodi da, 7,7% navodi ne, dok 38,5% ispitanika navodi ponekad. Dakle, srednje škole Varaždinske županije imaju potporu osnivača i razvojne agencije u apliciranju projekata na fondove Europske unije.

Tablica 21. Provedba projekata u školama

		N	%	$\bar{x}$	Sd
ravnatelj	nikad	3	23,1%		
	rijetko	3	23,1%		
	ponekad	2	15,4%		
	često	1	7,7%		
	uvijek	4	30,8%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>3,00</b>	1,63
stručni suradnici	nikad	4	30,8%		
	rijetko	3	23,1%		
	ponekad	0	0,0%		
	često	4	30,8%		
	uvijek	2	15,4%		
	Ukupno	13	100,0%	2,77	1,59
nastavnici	nikad	1	7,7%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	3	23,1%		

	često	6	46,2%		
	uvijek	3	23,1%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>3,77</b>	1,09
novozaposlene osobe	nikad	6	46,2%		
	rijetko	2	15,4%		
	ponekad	3	23,1%		
	često	1	7,7%		
	uvijek	1	7,7%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>2,15</b>	1,34
razvojna agencija	nikad	5	38,5%		
	rijetko	2	15,4%		
	ponekad	3	23,1%		
	često	3	23,1%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	2,31	1,25
vanjska usluga/konzultant	nikad	9	69,2%		
	rijetko	0	0,0%		
	ponekad	1	7,7%		
	često	3	23,1%		
	uvijek	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,85</b>	1,34

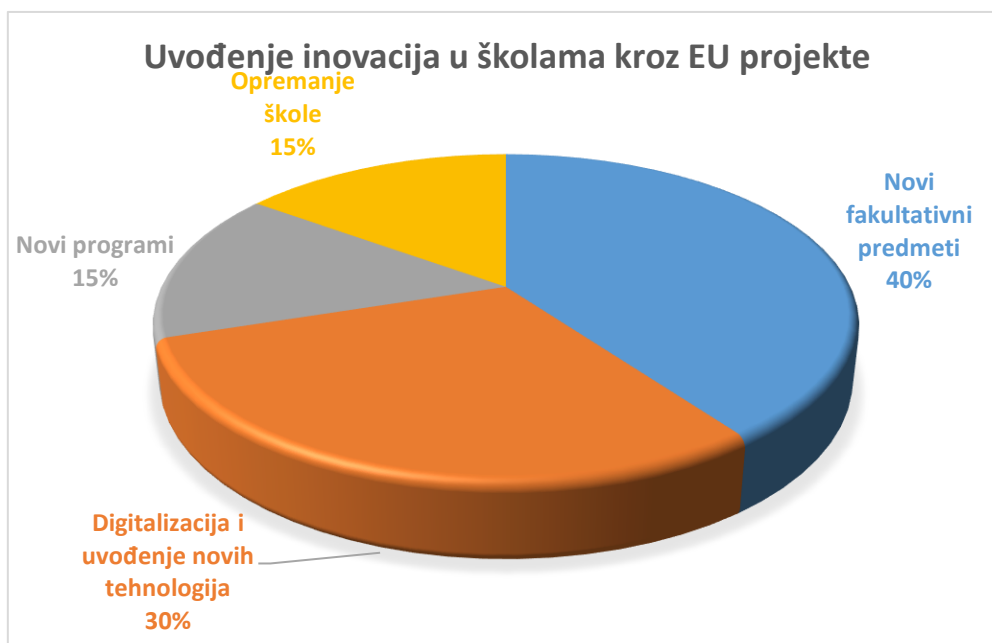
Izvor: empirijsko istraživanje

Prethodna tablica prikazuje odgovore na pitanje: *tko provodi projekte u Vašoj školi*. Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju *tko provodi projekte u Vašoj školi: nastavnici* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,77 dok standardna devijacija iznosi 1,09, zatim *tko provodi projekte u Vašoj školi: ravnatelj* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,00 dok standardna devijacija iznosi 1,63. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika vidljiva je na pitanju: *tko provodi projekte u Vašoj školi: vanjska usluga/konzultant* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi

1,85 dok standardna devijacija iznosi 1,34, zatim *tko provodi projekte u Vašoj školi: novozaposlene osobe* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 2,15 dok standardna devijacija iznosi 1,34. Dakle, projekte u srednjim školama najviše provode nastavnici, ali nakon njih odmah slijede i ravnatelji. Nadalje, kod pitanja *jeste li Vi kao ravnatelj uključeni u provedbu projekata* 92,3% ispitanika navodi da, kod pitanja *jeste li u provedbi uključeni u koordinaciju aktivnosti EU projekata* 92,3% ispitanika navodi da, kod pitanja *sudjelujete li u projektnim aktivnostima EU projekata* 84,6% ispitanika navodi da.

Prema navedenim podacima, može se zaključiti da su ravnatelji gotovo svih srednjih škola Varaždinske županije aktivno uključeni u provedbu projekata Europske unije u svojim školama od procesa pripreme, prijave pa sve do procesa provedbe, koordinacije aktivnosti i samog sudjelovanja u projektnim aktivnostima.

Kod pitanja *smatrate li da je Vaša škola projektno orijentirana škola* 84,6% ispitanika navodi da, kod pitanja *smatrate li da EU projekti utječu na unapređenje rada škole* svi ispitanici navode da, dok kod pitanja *uvodite li EU projektima promjene i inovacije u Vašu školu* 76,9% ispitanika navodi da. Koje vrste inovacija ravnatelji uvode u svoje škole prikazano je na sljedećem grafikonu.



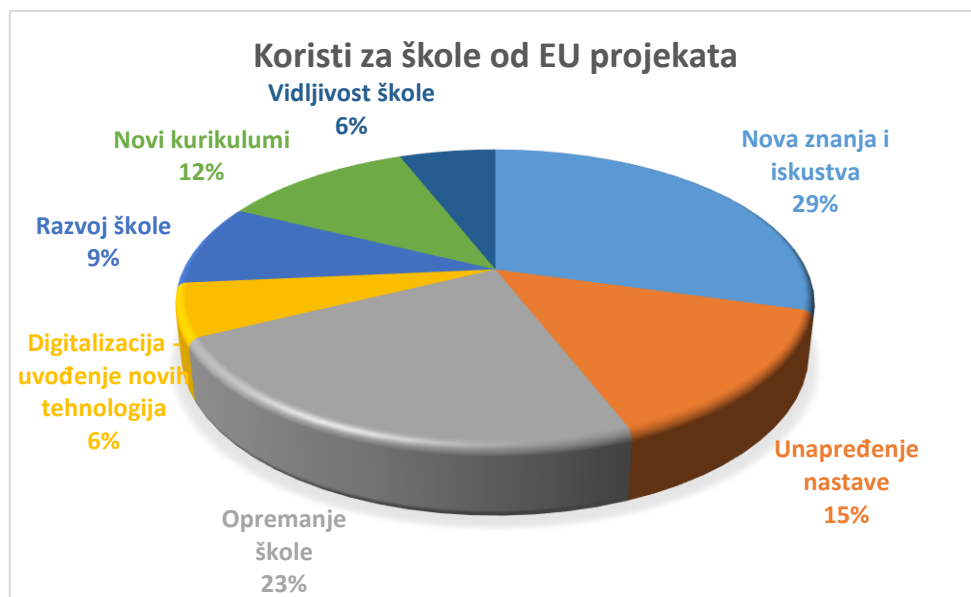
Grafički prikaz 14. Uvođenje inovacija u školama kroz EU projekte

Izvor: empirijsko istraživanje



Za srednje škole Varaždinske županije može se zaključiti da su projektno orijentirane škole čiji ravnatelji uključivanjem u projekte Europske unije žele unaprijediti škole te uvesti promjene i inovacije kao što je uvođenje novih fakultativnih predmeta i programa, digitalizacija nastavnog procesa i obnova i opremanje samih škola.

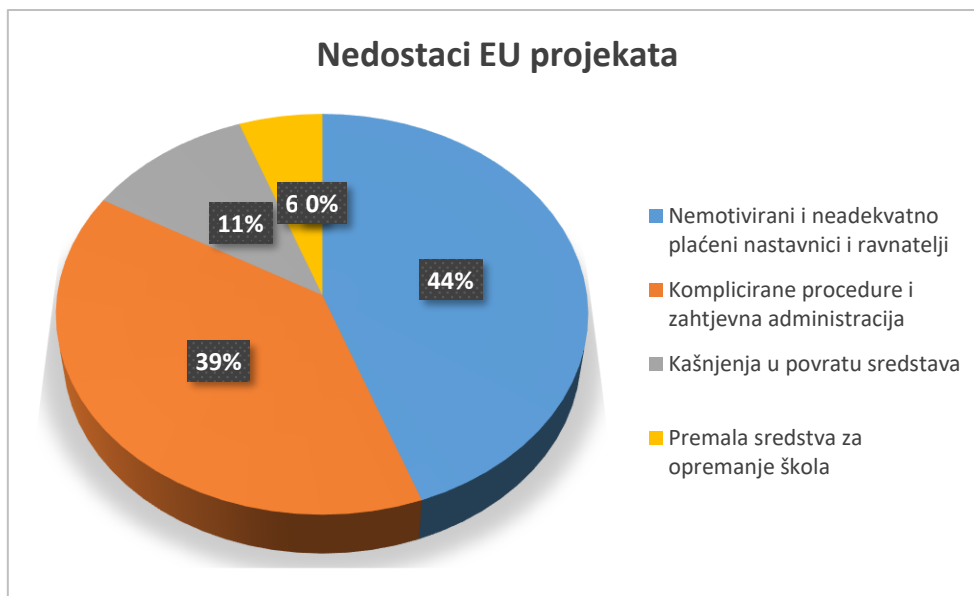
Na pitanja: *smatrate li da je uključivanje u EU projekte zahtjevno, smatrate li da uključivanje u EU projekte iziskuje mnogo vremena, smatrate li da je odnos uloženog vremena i koristi od EU projekata isplativ, potičete li nastavnike na uključivanje u EU projekte* svi ispitanici odgovaraju da. Nadalje, kod pitanja *koliko nastavnika u Vašoj školi koji želi sudjelovati u EU projektima (%)* aritmetička sredina iznosi 44,23% nastavnika, s prosječnim odstupanjem od prosjeka 23,53%, dok pri tome minimalna vrijednost iznosi 10%, a maksimalna vrijednost 90%. Iako je uključivanje u EU projekte zahtjevno i iziskuje mnogo vremena gotovo polovica nastavnika u srednjim školama Varaždinske županije spremno je uključiti se u EU projekte.



Grafički prikaz 15. Koristi za škole od EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

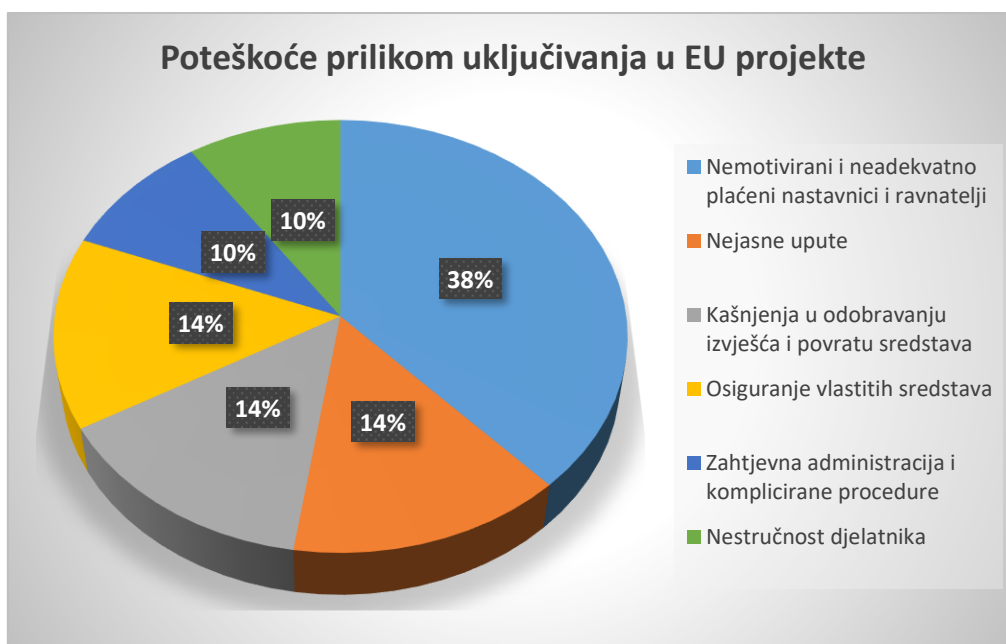
Kod pitanja *navedite prednosti/koristi EU projekata* najveći udio ispitanika navodi *nova znanja i iskustva* (29%), *opremanje škole* (23%) i *unapređenje nastave* (15%). Koristima od EU projekata također smatraju i *uvođenje novih kurikuluma, novih tehnologija, razvoj i vidljivost škole*, što je prikazano na grafičkom prikazu 15.



Grafički prikaz 16. Nedostaci EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

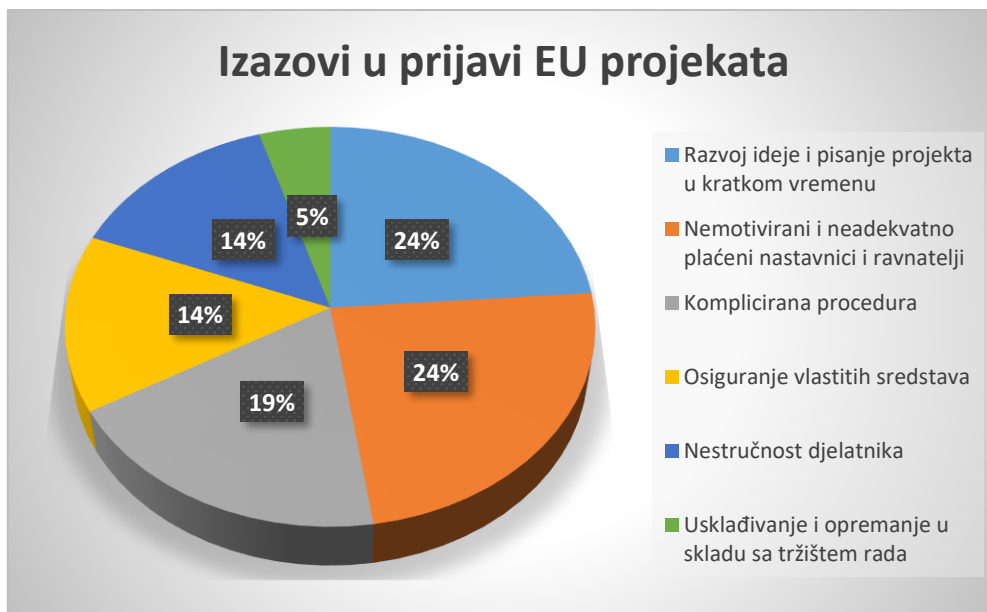
Kod pitanja *navedite nedostatke EU projekata* može se uočiti kako najveći udio ispitanika odgovara *nemotivirani i neadekvatno plaćeni nastavnici i ravnatelji* (44 %), te *komplicirane procedure i zahtjevna administracija* (39 %), a od nedostataka također ističu kašnjenja u povratu sredstava i premali iznos sredstava za opremanje škola. Dakle, ravnatelji ističu kao najveći nedostatak EU projekata problem motivacije nastavnika za sudjelovanje u EU projektima radi premalih plaća za sudjelovanje, a za samu prijavu i provedbu projekata nužno je provesti niz aktivnosti vezanih uz komplicirane procedure i zahtjevnu administraciju kojima se inače sami nastavnici ne bave te se navedene procedure bitno razlikuju od poslova kojima se nastavnici inače bave te za koje nisu stručni. Zbog kašnjenja u povratu sredstava od nadležnih institucija za provedene aktivnosti škole su morale osigurati novčana sredstva iz vlastitih prihoda ili kreditnim zaduživanjem za premošćivanje neusklađenosti primitaka i izdataka po projektnim aktivnostima. Osim navedenih nedostataka ravnatelji su istaknuli da su u ukupnim vrijednostima projekata srednjih škola vrlo niski udjeli sredstva bili odobrena za obnovu i opremanje škola.



Grafički prikaz 17. Poteškoće prilikom uključivanja u EU projekte

Izvor: empirijsko istraživanje

Kod pitanja *navedite poteškoće sa kojima ste se susreli prilikom uključivanja u EU projekte* može se uočiti kako najveći udio ispitanika odgovara *nemotivirani i neadekvatno plaćeni nastavnici i ravnatelji* (38 %), a od ostalih razloga navode nejasne upute, kašnjenja u odobravanju izvješća i povratu sredstava, osiguranje vlastitih sredstava, zahtjevna administracija i komplicirane procedure te nestručnost djelatnika. Dakle, ravnatelji ističu da su poteškoće s kojima su se susreli prilikom uključivanja u EU projekte upravo i već navedeni nedostaci EU projekata objašnjeni na prethodnom pitanju (grafički prikaz 17). Uz navedene nedostatke kao jednu od poteškoća s kojima su se ravnatelji susreli prilikom uključivanja u EU projekte su i same nejasne upute nadležnih tijela za provedbu i kontrolu projekata što je dodatno otežalo postupke uključivanja.



Grafički prikaz 18. Glavni izazovi u prijavi EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

Kod pitanja *što vidite kao glavne izazove/prepreke u razvoju projektnih ideja i prijavi projekata na fondove EU* može se uočiti kako najveći udio ispitanika odgovara *razvoj ideje i pisanje projekta u kratkom vremenu* (24%), *nemotivirani i neadekvatno plaćeni nastavnici i ravnatelji* (24%) i *komplicirana procedura* (19%). Dakle, što se tiče same prijave projekata na fondove Europske unije, uz već navedene nedostatke i poteškoće s kojima su se ispitanici susreli, dodani izazov predstavljali su vrlo kratki rokovi od objave poziva do roka podnošenja projektne prijave u kojem se mora osmisлити sama ideja i napisati projekt u skladu sa svim uvjetima poziva.

Tablica 22. Razlozi škola za uključivanje u EU projekte

		N	%	$\bar{x}$	Sd
razvoj škole	ne	2	15,4%		
	1	7	53,8%		
	2	2	15,4%		
	3	2	15,4%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,31</b>	,95
ugled i vidljivost škole	ne	6	46,2%		
	1	1	7,7%		
	2	2	15,4%		
	3	4	30,8%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,31</b>	1,38
edukacija nastavnika	ne	5	38,5%		

	1	1	7,7%		
	2	6	46,2%		
	3	1	7,7%		
	Ukupno	13	100,0%	<b>1,23</b>	1,09
opremanje škole	ne	11	84,6%		
	1	0	0,0%		
	2	1	7,7%		
	3	1	7,7%		
	Ukupno	13	100,0%	,38	,96
obnova škole	ne	12	92,3%		
	1	0	0,0%		
	2	1	7,7%		
	3	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	,15	,55
dodatni sadržaji za učenike	ne	7	53,8%		
	1	3	23,1%		
	2	0	0,0%		
	3	3	23,1%		
	Ukupno	13	100,0%	,92	1,26
uvođenje inovacija	ne	9	69,2%		
	1	1	7,7%		
	2	1	7,7%		
	3	2	15,4%		
	Ukupno	13	100,0%	,69	1,18
ostalo	ne	13	100,0%		
	1	0	0,0%		
	2	0	0,0%		
	3	0	0,0%		
	Ukupno	13	100,0%	,00	,00

Izvor: empirijsko istraživanje

Kod pitanja *zašto se uključujete u EU projekte (odaberi 3 glavna razloga i rangiraj po važnosti)* iz tablice 22 može se uočiti kako su tri glavna razloga: *razvoj škole, ugled i vidljivost škole i edukacija nastavnika*. Prema navedenom eu projekti predstavljaju priliku za dodatna ulaganja u razvoj i unapređenje škola glede uvođenja novih sadržaja, ali i ulaganja u ljudske kapacitete kroz edukacije nastavnika. Navedene aktivnosti doprinose rastu ugleda škole, ali i same projektne aktivnosti uključuju niz diseminacijskih i promotivnih aktivnosti kojima raste ugled i vidljivost škole što je navedeno također kao važan razlog uključivanja škola u EU projekte.

Tablica 23. Prijedlozi promjena u proceduri apliciranja EU projekata

		N	%
Pojednostavniti procedure i smanjiti administraciju	da	12	<b>92,3%</b>
	ne	1	7,7%
	Ukupno	13	100,0%
Ubrzati evaluaciju projekata	da	1	7,7%
	ne	12	92,3%
	Ukupno	13	100,0%
Produžiti rokove prijave	da	3	<b>23,1%</b>
	ne	10	76,9%
	Ukupno	13	100,0%
Fleksibilnija promjena troškova	da	1	7,7%
	ne	12	92,3%
	Ukupno	13	100,0%
Mijenjati ulogu posredničkog tijela u savjetodavnu ulogu	da	1	7,7%
	ne	12	92,3%
	Ukupno	13	100,0%

Izvor: empirijsko istraživanje

Kod pitanja *mislite li da bi trebalo nešto mijenjati u proceduri apliciranja projekata na fondove Europske unije* 92,3% ispitanika navodi *pojednostavniti procedure i smanjiti administraciju*, dok 23,1% ispitanika navodi *produžiti rokove prijave*, što bi školama zasigurno olakšalo postupak prijave projekata na fondove Europske unije i omogućilo kvalitetniju pripremu i prijavu projekata.

### 6.3.3. Testiranje hipoteza

Za ispitivanje stila vodstva kod ispitanika korišten je standardizirani Višefaktorski upitnik rukovođenja 6S (MLQ 6S). MLQ-6S mjeri vođenje temeljem 7 faktora povezanim sa određenim stilom vođenja, a ocjena za svaki faktor određuje se zbrajanjem tri specifične stavke na upitniku (Prilog 2). Rezultati Višefaktorskog upitnika rukovođenja ispunjenog samoprocjenom od strane ispitanika prema promatranim komponentama upitnika prikazani su u tablici 24. Za promatrane komponente MLQ upitnika izračunata je aritmetička sredina, standardna devijacija i koeficijent varijacije.

Tablica 24. Podaci za promatrane komponente MLQ upitnika

		N	%	$\bar{x}$	$Sd$	$V = \frac{\bar{x}}{Sd}$
Idealizirani utjecaj	Niska razina	0	0,0%			
	Srednja razina	4	30,8%			
	Visoka razina	9	69,2%			
	Ukupno	13	100,0%	2,69	0,48	0,18
Inspirativna motivacija	Niska razina	0	0,0%			
	Srednja razina	0	0,0%			
	Visoka razina	13	<b>100,0%</b>			
	Ukupno	13	100,0%	3,00	0,00	0,00
Intelektualna stimulacija	Niska razina	0	0,0%			
	Srednja razina	2	15,4%			
	Visoka razina	11	<b>84,6%</b>			
	Ukupno	13	100,0%	2,85	0,38	0,13
Uvažavanje pojedinaca	Niska razina	0	0,0%			
	Srednja razina	2	15,4%			
	Visoka razina	11	<b>84,6%</b>			
	Ukupno	13	100,0%	2,85	0,38	0,13
Uvjetno nagrađivanja	Niska razina	2	<b>15,4%</b>			
	Srednja razina	6	46,2%			
	Visoka razina	5	38,5%			
	Ukupno	13	100,0%	2,23	0,73	0,33
Upravljanje izuzetcima	Niska razina	0	0,0%			
	Srednja razina	8	61,5%			
	Visoka razina	5	38,5%			
	Ukupno	13	100,0%	2,38	0,51	0,21
Laissez-faire vodstvo	Niska razina	7	<b>53,8%</b>			
	Srednja razina	5	38,5%			
	Visoka razina	1	7,7%			
	Ukupno	13	100,0%	1,54	0,66	0,42

Izvor: empirijsko istraživanje

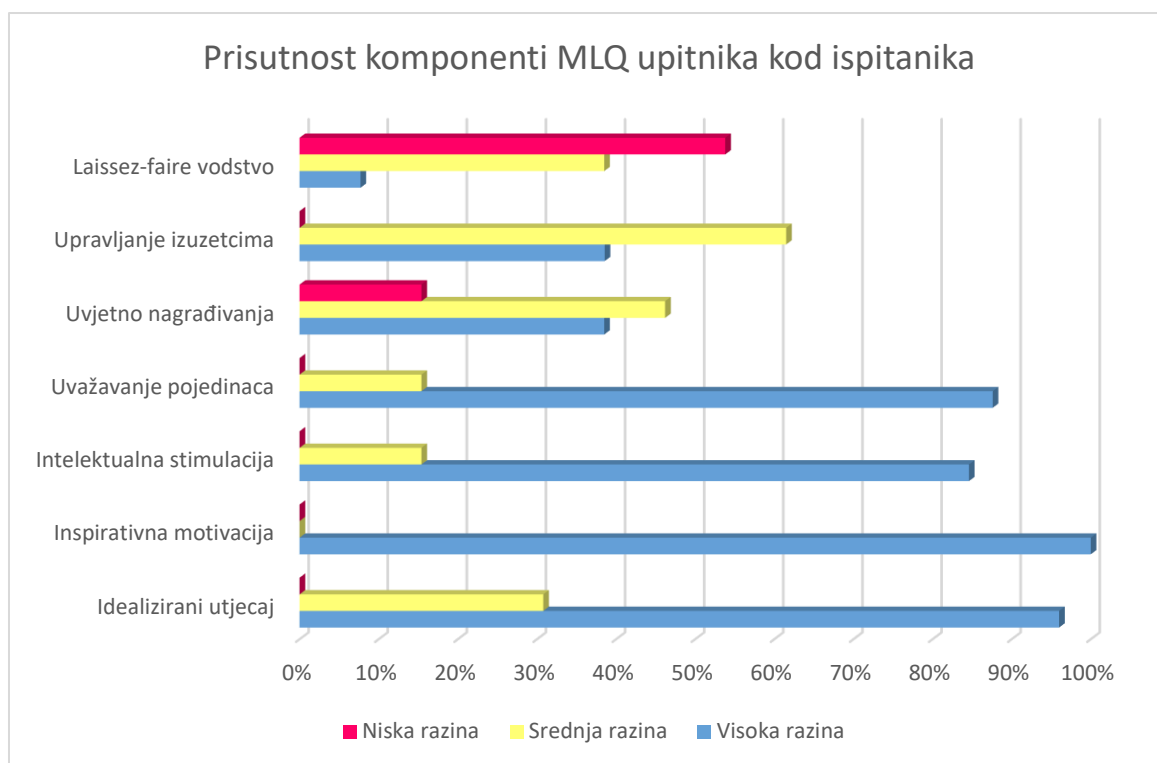
Aritmetička sredina ili srednja vrijednost najčešće je korištena statistička mjera centralne tendencije, a predstavlja omjer zbroja svih vrijednosti podataka i ukupnog broja vrijednosti. Najviša prosječna vrijednost odgovora ravnatelja zabilježena je za faktore koji obilježavaju transformacijski stil vođenja: *inspirativnu motivaciju* čija je srednja vrijednost 3,0 i koja je na visokoj razini kod svih ispitanika, zatim *intelektualna stimulacija* i *uvažavanje pojedinaca* sa prosjekom od 2,85 je na visokoj razini kod 84,6% ispitanika, dok je *idealizirani utjecaj* sa prosjekom od 2,69 također na visokoj razini i to kod 84,6% ispitanika. Procjena transakcijskih

faktora za najviše ispitanika nalazi se na srednjoj razini, za *uvjetno nagrađivanje* sa 46,2% i aritmetičkom sredinom od 2,23, a za *upravljanje izuzetcima* 61,5% i aritmetičkom sredinom od 2,38. Najniža prosječna vrijednost zabilježena je za: *laissez-faire vodstvo* koje je na niskoj razini kod 53,8% ispitanika sa prosječnom vrijednošću od 1,54.

Standardna devijacija najčešće je korištena mjera disperzije rezultata, tj. mjera za utvrđivanje prosječnog odstupanja rezultata od aritmetičke sredine. Promatrajući rezultate standardne devijacije u tablici vidljivo je da kod transformacijskog faktora *inspirativna motivacija* ne postoji odstupanje od aritmetičke sredine što znači da je kod svih ispitanika inspirativna motivacija na visokoj razini.

Koeficijent varijacije neovisan je o mjernim jedinicama pa se može koristiti za usporedbu različitih obilježja. On pokazuje u kojoj mjeri aritmetička sredina reprezentira niz podataka, a izračunava se kao omjer standardne devijacije i aritmetičke sredine. Kako bi se utvrdila reprezentativnost aritmetičke sredine i utvrdilo reprezentira li aritmetička sredina dobro prikupljene podatke u ovoj analizi koristi se koeficijent varijacije. Općenito za vrijednosti veće od 0,3 smatra se slaba reprezentativnost odnosno velika raspršenost podataka oko prosjeka, tj. ako je njegova vrijednost manja od 0,3 smatra se da aritmetička sredina dobro reprezentira prikupljene podatke. Prema dobivenim rezultatima i vrijednostima koeficijenta varijacije vidljivo je da aritmetička sredina najbolje reprezentira dobivene podatke kod transformacijskog faktora *inspirativna motivacija* što znači da nema raspršenosti odgovora ispitanika. Kod transformacijskog faktora *idealizirani utjecaj* koeficijent varijacije iznosi 0,18, a kod faktora *intelektualna stimulacija* i *uvažavanje pojedinaca* 0,13 što znači da su odgovori ispitanika ujednačeni kod svih transformacijskih faktora i da aritmetička sredina dobro reprezentira prikupljene podatke. Koeficijent varijacije kod transakcijskog faktora *upravljanje izuzetcima* iznosi 0,21 te su odgovori ispitanika također ujednačeni. Kod transakcijskog faktora *uvjetno nagrađivanje* koeficijent varijacije iznosi 0,33, a kod *laissez-faire vodstva* 0,42 što ukazuje na veću raspršenost odgovora ispitanika te da aritmetička sredina ne reprezentira dobro dobivene podatke.





Grafički prikaz 19. Prisutnost komponenti MLQ upitnika u postocima

Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 19 prikazane su razine prisutnosti komponenti MLQ upitnika u postocima. Također iz navedenog prikaza jasno je vidljiva visoka razina prisutnosti transformacijskih faktora vodstva među ispitanicima: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i uvažavanje pojedinaca. Prema grafičkom prikazu može se zaključiti da među ispitanicima prevladava transformacijski stil vodstva.

Prema prikazanim rezultatima Višefaktorskog upitnika rukovođenja među ravnateljima srednjih škola Varaždinske županije najviše su prisutne komponente vezane uz transformacijsko vodstvo te možemo zaključiti da ispitanici u najvišoj mjeri koriste *transformacijski stil vodstva* prema kojemu ravnatelji u visokoj mjeri grade povjerenje i postupaju sa integritetom, ohrabruju i motiviraju zaposlene, razvijaju ljude i potiču ih da samostalno djeluju. *Transakcijske komponente vodstva* također su prisutne među ispitanicima, ali u manjoj mjeri prema kojima ravnatelji nagrađuju postignuća i prate pogreške, dok su kod većine ravnatelja komponente izostanka vodstva na izrazito niskoj razini.

Tablica 25. Prosječna vrijednost stilova vodstva

		Transformacijski faktori	Transakcijski faktori
<i>N</i>	Valjanih	13	13
	Nedostaje	0	0
$\bar{x}$		9,79	6,90
<i>Sd</i>		1,4	2,33
$V = \frac{\bar{x}}{Sd}$		0,10623	0,33768
<i>Min</i>		7,75	3,00
<i>Max</i>		11,25	11,33

Izvor: izrada autorice

Kod *transformacijskih faktora* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 9,79, dok standardna devijacija iznosi 1,04, pri tome minimalna vrijednost iznosi 7,75, dok je maksimalna vrijednost 11,25. Nadalje, kod *transakcijskih faktora* može se uočiti kako aritmetička sredina iznosi 6,90, dok standardna devijacija iznosi 2,33, pri tome minimalna vrijednost iznosi 3,00, dok je maksimalna vrijednost 11,33. Prema dobivenim rezultatima, aritmetička sredina viša je kod *transformacijskih faktora*, manje je prosječno odstupanje vrijednosti *transformacijskih faktora* od aritmetičke sredine u odnosu na transakcijske faktore, a prema dobivenom koeficijentu varijacije za *transformacijske faktore* koji iznosi 0,1 odgovori ispitanika su ujednačeni i aritmetička sredina dobro reprezentira prikupljene podatke.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potvrđeno je da su *transformacijski faktori vodstva* značajno dominantniji kod promatranih ispitanika od *transakcijskih faktora*, a ispitanici istraživanja ravnatelji su srednjih škola varaždinske županije, koji su najuspješniji u apliciranju projekata na fondove Europske unije. Temeljem prikazanih rezultata može se prihvatiti prva postavljena hipoteza H1, prema kojoj *postoji međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije*.

U narednom dijelu prikazano je testiranje za postavljene hipoteze istraživanja H1 i H2. Testiranje je provedeno putem Hi kvadrat testa, Kruskal Wallis Testa i Spearmanovog koeficijenta korelacije.

Tablica 26. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte

		Na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte								p*
		Niti jedan		ESF		EFRR		oba fonda		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
										0,357
Idealizirani utjecaj	Niska razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	Srednja razina	2	50,0%	1	25,0%	1	100,0%	0	0,0%	
	Visoka razina	2	50,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100,0%	
Inspirativna motivacija	Niska razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-
	Srednja razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	Visoka razina	4	100,0%	4	100,0%	1	100,0%	4	100,0%	
Intelektualna stimulacija	Niska razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,154
	Srednja razina	1	25,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	
	Visoka razina	3	75,0%	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%	
Uvažavanje pojedinaca	Niska razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,154
	Srednja razina	1	25,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	
	Visoka razina	3	75,0%	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%	
Uvjetno nagrađivanja	Niska razina	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,592
	Srednja razina	2	50,0%	1	25,0%	1	100,0%	2	50,0%	
	Visoka razina	2	50,0%	1	25,0%	0	0,0%	2	50,0%	
Upravljanje izuzetcima	Niska razina	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,441
	Srednja razina	1	25,0%	3	75,0%	1	100,0%	3	75,0%	
	Visoka razina	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	1	25,0%	
Laissez-faire vodstvo	Niska razina	2	50,0%	3	75,0%	0	0,0%	2	50,0%	0,371
	Srednja razina	2	50,0%	0	0,0%	1	100,0%	2	50,0%	
	Visoka razina	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	

\*Fisherov egzakti test

Izvor: empirijsko istraživanje

Fisherov egzakti test koristi se u analizi diskretnih varijabli, najčešće kod premalih uzoraka za ispravno provođenje hi-kvadrat testa, ali je valjan i za različite veličine uzoraka. Pogleda li se razina signifikantnosti kod promatranih komponenti upitnika i pitanja *na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte* može se uočiti kako vrijednost Fisherovog egzaktnog testa iznosi  $p > 0,05$  kod svih navedenih varijabli, što znači da nije uočena statistički značajna razlika kod promatranih varijabli.

U prethodnoj tablici može se uočiti da je rezultat kod transformacijskog faktora *inspirativna motivacija*  $p = 0$ , što znači da između promatranih varijabli postoji značajna pozitivna veza tj. da je faktor inspirativne motivacije svih ravnatelja bez obzira na fond i broj odobrenih

projekata na visokoj razini. Prema navedenom svi ravnatelji varaždinske županije motiviraju zaposlenike i usmjeravaju ih prema ostvarenju zajedničke vizije. S druge strane kod transakcijskog faktora *uvjetno nagrađivanje* prema rezultatu  $p = 0,592$  može se uočiti najmanja signifikantnost s obzirom na uspješno apliciranje projekata po pojedinom fondu. Prema navedenom može se zaključiti da postoji velika razlika među ravnateljima glede nagrađivanja postignuća zaposlenih.

Tablica 27. Usporedba stilova vodstva s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte

	Na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte	N	Aritmetička sredina rangova	p*
Transformacijski faktori	Niti jedan	4	4,63	0,099
	ESF	4	9,75	
	EFRR	1	1,00	
	oba fonda	4	8,13	
	Ukupno	13		
Transakcijski faktori	Niti jedan	4	8,50	0,641
	ESF	4	5,75	
	EFRR	1	4,00	
	oba fonda	4	7,50	
	Ukupno	13		

\* Kruskal-Wallis H test

Izvor: empirijsko istraživanje

Neparametrijski Kruskal-Wallis-ov test, koristi se za analizu tri ili više neovisnih skupina podataka koji nemaju normalnu distribuciju te za slučajeve kada su varijance među skupinama jako različite ili postoje ekstremno odstupajuće vrijednosti. Primjenom Kruskal Wallis-ovog testa možemo zaključiti postoje li statistički značajne razlike među testiranim skupinama podataka, ali ne možemo znati koje se točno skupine razlikuju. Pogleda li se vrijednost značajnosti kod ukupnih *transformacijskih faktora* i *transakcijskih faktora* može se uočiti kako značajnost testa iznosi više od 0,05, odnosno  $p > 0,05$ . Dakle može se reći kako ne postoji statistički značajna razlika s obzirom na broj odobrenih projekata u odnosu na transformacijske i transakcijske faktore vodstva.

Tablica 28. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: koliko projekata ste do sada ugovorili kao nositelji projekta

	Koliko projekata ste do sada ugovorili kao nositelji projekta	N	Aritmetička sredina rangova	p*
Idealizirani utjecaj	0	4	6,63	0,713
	1	3	4,50	
	2	2	8,50	
	3	2	8,50	
	4	1	8,50	
	5	1	8,50	
	Ukupno	13		
	Inspirativna motivacija	0	4	
1		3	6,00	
2		2	8,00	
3		2	9,25	
4		1	6,00	
5		1	12,50	
Ukupno		13		
Intelektualna stimulacija		0	4	4,00
	1	3	7,50	
	2	2	9,00	
	3	2	10,75	
	4	1	4,00	
	5	1	9,00	
	Ukupno	13		
	Uvažavanje pojedinaca	0	4	5,25
1		3	5,67	
2		2	8,00	
3		2	12,00	
4		1	6,50	
5		1	6,50	
Ukupno		13		
Uvjetno nagrađivanja		0	4	7,50
	1	3	2,17	
	2	2	8,25	
	3	2	10,25	
	4	1	5,00	
	5	1	12,50	
	Ukupno	13		
	Upravljanje izuzetcima	0	4	8,88

	1	3	4,33	
	2	2	5,50	
	3	2	9,25	
	4	1	1,00	
	5	1	12,00	
	Ukupno	13		
Laissez-faire vodstvo	0	4	7,88	0,395
	1	3	4,83	
	2	2	8,50	
	3	2	8,00	
	4	1	1,00	
	5	1	11,00	
	Ukupno	13		
Transformacijski faktori	0	4	4,63	0,344
	1	3	5,67	
	2	2	8,50	
	3	2	11,50	
	4	1	5,50	
	5	1	10,00	
	Ukupno	13		
Transakcijski faktori	0	4	8,50	0,124
	1	3	2,67	
	2	2	8,00	
	3	2	9,50	
	4	1	2,00	
	5	1	12,00	
	Ukupno	13		

\* Kruskal Wallis Test

Izvor: empirijsko istraživanje

Promatrajući vrijednost značajnosti kod svih promatranih komponenti upitnika može se uočiti kako značajnost testa iznosi više od 0,05, odnosno  $p > 0,05$ , te se može reći da ne postoji statistički značajna razlika s obzirom na to koliko projekata su ravnatelji ugovorili kao nositelji projekta, tj. ne postoji statistički značajna razlika s obzirom na broj odobrenih projekata u odnosu na transformacijske i transakcijske faktore vodstva.

Prema dobivenim rezultatima Fisherovog egzaktnog testa i Kruskal Wallis-ovog testa može se zaključiti kako transformacijski stil vodstva ravnatelja ne utječe na veću uspješnost škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije u odnosu na broj projekata po pojedinom

fondu. Stoga se ne može potvrditi druga postavljena hipoteza, H2, da je *transformacijski stil vodstva ravnatelja više povezan uz veći broj odobrenih projekata Europske unije po pojedinom fondu nego transakcijski stil vodstva.*

Kako bi se ispitali odnosi između stila vodstva ravnatelja i vrijednosti odobrenih projekata proveden je Spearmanov koeficijent korelacije kojim se izražava međusobna povezanost dvije varijable. Vrijednost ovog testa kreće se u intervalu  $-1 \leq r \leq +1$  dok predznak  $-$  označava negativnu (obrnutu) korelaciju, a predznak  $+$  označava pozitivnu korelaciju. Korelacija između varijabli je jača ukoliko je vrijednost Spearmanovog koeficijenta korelacije veća. Uobičajene kategorije jakosti korelacije najčešće su u sljedećim intervalima:  $r > 0,80$  radi se o jakoj pozitivnoj korelaciji,  $0,5 < r \leq 0,80$ , radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji i  $0 < r \leq 0,5$ , radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji. Za potrebe istraživanja daje se osvrt samo na koeficijente korelacije veće od 0,5,  $r > 0,5$  prikazane u stupcu jedan u tablici 29 radi utvrđivanja povezanosti stila vodstva i vrijednosti odobrenih projekata.

Tablica 29. Spearmanov koeficijent korelacije

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	r	<b>1,000</b>	<b>,219</b>	<b>,596*</b>	<b>,363</b>	<b>,301</b>	<b>,317</b>	<b>-,061</b>	<b>,180</b>	<b>,462</b>	<b>,132</b>
	p	.	,473	,032	,223	,317	,291	,844	,555	,112	,668
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
2	r	,219	1,000	,289	,228	,779**	,473	,111	,292	,626*	,423
	p	,473	.	,338	,454	,002	,102	,717	,332	,022	,149
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
3	r	,596*	,289	1,000	,586*	,488	,367	,518	,437	,764**	,435
	p	,032	,338	.	,035	,090	,217	,070	,135	,002	,138
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
4	r	,363	,228	,586*	1,000	,644*	,137	,176	,014	,840**	,126
	p	,223	,454	,035	.	,017	,656	,565	,963	,000	,682
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
5	r	,301	,779**	,488	,644*	1,000	,325	,116	,146	,892**	,297
	p	,317	,002	,090	,017	.	,278	,706	,634	,000	,324
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
6	r	,317	,473	,367	,137	,325	1,000	,694**	,712**	,412	,929**
	p	,291	,102	,217	,656	,278	.	,008	,006	,162	,000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
7	r	-,061	,111	,518	,176	,116	,694**	1,000	,717**	,334	,839**
	p	,844	,717	,070	,565	,706	,008	.	,006	,265	,000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

8	r	,180	,292	,437	,014	,146	,712**	,717**	1,000	,251	,872**
	p	,555	,332	,135	,963	,634	,006	,006	.	,409	,000
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
9	r	,462	,626*	,764**	,840**	,892**	,412	,334	,251	1,000	,401
	p	,112	,022	,002	,000	,000	,162	,265	,409	.	,175
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
10	r	,132	,423	,435	,126	,297	,929**	,839**	,872**	,401	1,000
	p	,668	,149	,138	,682	,324	,000	,000	,000	,175	.
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1 - Koliko iznosi vrijednost provedenih projekata škole kao nositelja (mil kn)

2 - Idealizirani utjecaj

3 - Inspirativna motivacija

4 - Intelektualna stimulacija

5 - Uvažavanje pojedinaca

6 - Uvjetno nagrađivanja

7 - Upravljanje izuzetcima

8 - Laissez-faire vodstvo

9 - Transformacijski faktori

10 - Transakcijski faktori

Izvor: empirijsko istraživanje

Iz tablice 29 vidljiva je značajna pozitivna korelacija kod pitanja *koliko iznosi vrijednost provedenih projekata škole kao nositelja (mil. kn)* jedino sa *inspirativnom motivacijom* ( $r = 0,596$ ;  $p < 0,01$ ) kao transformacijskim faktorom. Riječ je o pozitivnoj korelaciji srednjeg intenziteta, što znači da između promatranih varijabli postoji značajna pozitivna veza te da postoji pozitivna korelacija inspirativne motivacije i uspješnosti škola u apliciranju EU projekata po vrijednosti projekata. S druge strane iz tablice se može uočiti negativna korelacija transakcijskog faktora *upravljanje izuzetcima* sa uspješnošću škola u apliciranju EU projekata po vrijednosti projekata. Spearmanov koeficijent  $i$  za transformacijske i transakcijske faktore vodstva je ispod 0,5 te pokazuje slabu pozitivnu korelaciju sa uspješnošću škola po vrijednosti ugovorenih projekata, ali se za transformacijske faktore na razini od 0,465 približava granici srednje jake pozitivne korelacije. Slijedom navedenog, nalazi istraživanja ukazuju na povezanost transformacijskog stila vodstva sa većom vrijednošću odobrenih projekata. No, s obzirom na dobivene rezultate istraživanja, ne može se potvrditi treća hipoteza H3, koja govori da je *transformacijski stil vodstva ravnatelja više povezan uz veću vrijednost odobrenih projekata Europske unije nego transakcijski stil vodstva*.



Temeljem rezultata istraživanja prihvaćena je samo prva hipoteza H1, koja govori da *postoji međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije*. Bez obzira na neprihvatanje ostalih hipoteza dobiveni rezultati istraživanja ipak ukazuju na povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja sa većim brojem projekata i većom vrijednosti projekata. S obzirom na vrlo indikativne rezultate i naznake u pretpostavljenim odnosima, nužno je sagledati i metodološka ograničenja istraživanja. Metodološko ograničenje istraživanja ogleda se u malom uzorku i nepokrivenosti uzorka s većeg geografskog područja, budući da je u istraživanju sudjelovalo 13 ispitanika sa područja Varaždinske županije. Također, ograničenje istraživanja predstavlja i metoda samoprocjene kod ispitivanja stila vodstva ravnatelja, što može utjecati na pouzdanost prikupljenih podataka. Kako bi se potvrdilo postoji li povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti u apliciranju projekata Europske unije po broju i vrijednosti projekata, preporučuje se provesti daljnje istraživanje. Istraživanje se preporučuje provesti na većem uzorku sa područja cijele Republike Hrvatske, a za ispitivanje stila vodstva ravnatelja, osim korištenja metode samoprocjene, uključiti ispitivanje i ostalih zaposlenika škole, kako bi se dobili relevantni podaci za provođenje empirijskog istraživanja i statistički značajni rezultati.

Doprinos ovog istraživanja leži u boljem razumijevanju mogućnosti financiranja obrazovanja iz fondova Europske unije i definiranju ključnih značajki vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove. Sami rezultati provedenog empirijskog istraživanja predstavljaju temelj i okvir za buduća istraživanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je istražiti uspješnost srednjih škola u Republici Hrvatskoj u apliciranju projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova te ispitati postoji li povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije.

Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove istražena je analizom odobrenih projekata srednjih škola, na temelju odluka o financiranju projekata svih objavljenih poziva na dodjelu bespovratnih sredstava iz Europskog socijalnog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj od 2013. do 2020. Uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na ESI fondove prikazana je po županijama, po broju ugovorenih projekata i po ukupnoj ugovorenoj vrijednosti bespovratnih sredstava. Temeljem dobivenih podataka utvrđeno je da su srednje škole Varaždinske županije uspješno aplicirale 22 projekta kao nositelji u ukupnoj vrijednosti od 190 milijuna kuna te su identificirane kao najuspješnije srednje škole u Hrvatskoj u apliciranju projekata iz fondova Europske unije.

Budući da su srednje škole Varaždinske županije potvrđene kao najuspješnije u apliciranju projekata na fondove Europske unije, i po broju i po vrijednosti odobrenih projekata, empirijsko istraživanje provedeno je intervjuiranjem 13 ravnatelja srednjih škola Varaždinske županije. Sa ispitanicima je proveden strukturirani intervju sa ciljem klasificiranja ključnih značajki vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije. Testiranjem stila vodstva pomoću Višefaktorskog upitnika rukovođenja istražena je prisutnost transformacijskog stila vodstva među ispitanicima te ispitana povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja sa uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove.

Analizom rezultata empirijskog istraživanja identificirane su ključne značajke vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije:

1. uključenost ravnatelja – rezultati istraživanja pokazali su da su svi ravnatelji uključeni u proces pripreme i prijave projekata. Inicijativu za prijavu projekata i prijedloge ideja u školama najčešće daju ravnatelji. Većina ravnatelja uključena je u sve faze pripreme projekata, u provedbu, koordinaciju aktivnosti, ali također i sudjelovanje u projektnim aktivnostima, a više od polovice ravnatelja ima iskustva i u pisanju EU projekata.

2. uključenost nastavnika – svi ravnatelji potiču nastavnike na uključivanje u EU projekte. Projekte u školama najčešće pišu i provode nastavnici, koji također daju i ideje za projekte.
3. stručnost – 76,9% ravnatelja educirano je za pisanje i provedbu EU projekata, a njih 61,5% ima i certifikat Menadžera za pisanje i provedbu EU projekata. 84,6% škola ima zaposlenike koji su također educirani za pisanje i provedbu EU projekata.
4. planiranje projekata - 61,5 % škola prijavljuje projekte tek po objavi poziva što znači da škole ne pripremaju projekte unaprijed već čekaju natječaje kako bi prijavljeni projekti bili usklađeni sa ciljevima poziva na dostavu projektnih prijedloga.
5. potpora – sve škole imaju potporu osnivača u apliciranju projekata na EU fondove, a 92,3 % škola ima redovnu ili povremenu potporu razvojne agencije u apliciranju.

Prema rezultatima istraživanja uključivanje škola u EU projekte je zahtjevno i iziskuje mnogo vremena, ali ispitanici smatraju da je ipak odnos uloženog vremena i koristi od EU projekata isplativ. EU projekti utječu na unapređenje rada škole, te predstavljaju priliku za uvođenje promjena i inovacija. Glavni razlozi škola za uključivanje u EU projekte su razvoj škole, ugled i vidljivost škole te edukacija nastavnika. Najveće prednosti EU projekata za škole koje ističu ravnatelji nova su znanja i iskustva, opremanje škole i unapređenje nastave. Od nedostataka EU projekata i poteškoća s kojima su se susreli, ispitanici najviše ističu problem neadekvatno plaćenih nastavnika za pisanje i provedbu projekata te komplicirane procedure i zahtjevnju administraciju za prijavu i provedbu projekata. Ispitanici smatraju da bi u proceduri apliciranja projekata na EU fondove trebalo pojednostavniti procedure, smanjiti administraciju te produžiti rokove prijave što bi omogućilo kvalitetniju pripremu i zasigurno veći broj prijave projekata na EU fondove.

U ovom radu prikazani su rezultati ispitivanja prisutnosti faktora transformacijskog vodstva kod ravnatelja srednjih škola Varaždinske županije. Analiza je pokazala da ravnatelji posjeduju visoku razinu transformacijskog vodstva te da kod promatranih ispitanika prevladava transformacijski stil vodstva. Iako ravnatelji u različitim situacijama primjenjuju različite stilove, tj. koriste elemente i transakcijskog i transformacijskog vodstva, među promatranim ispitanicima transformacijski faktori su značajno dominantniji od transakcijskih. Visoka razina transformacijskog vodstva, veže se uz ispitane transformacijske faktore koji ukazuju na sljedeće:

1. idealizirani utjecaj - zaposlenici imaju povjerenje u ravnatelja, poštuju ga te slijede njegovu viziju i misiju,
2. inspirativna motivacija - ravnatelj postavlja visoka očekivanja od zaposlenih, motivira ih, potiče na realizaciju vizije i jača timski duh,
3. intelektualna simulacija – ravnatelj razvija kapacitete zaposlenih, potiče ih na kreativnost i inovativnost, te korištenje novih pristupa rješavanju problema i
4. individualizirani pristup – ravnatelj puža podršku, usmjerava i savjetuje zaposlene i potiče njihov rast i razvija potencijal.

U skladu s potvrđenim prevladavajućim transformacijskim stilom vodstva ravnatelja može se zaključiti da ravnatelji srednjih škola odgovaraju na izazove i provede promjene u svojim školama kroz apliciranje projekata na EU fondove, za što je nužno da motiviraju zaposlenike da se mijenjaju i postižu izvanredne rezultate. Ravnatelji u tom procesu uvažavaju potrebe zaposlenih, razvijaju njihove kapacitete, grade povjerenje sa zaposlenima, postavljaju visoke ciljeve, ali i osobno pokazuju predanost školi i djeluju u smjeru ostvarenja vizije.

Provedenim empirijskim istraživanjem potvrđeno je da ravnatelji Varaždinske županije koji su najuspješniji u apliciranju projekata na EU fondove posjeduju visoku razinu transformacijskog vodstva te je potvrđena prva hipoteza koja govori da postoji međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije. Rezultati empirijskog istraživanja nisu potvrdili drugu i treću hipotezu kojima se pretpostavilo da je transformacijski stil vodstva ravnatelja više povezan uz veći broj i veću vrijednost odobrenih projekata Europske unije nego transakcijski stil vodstva. Međutim, s obzirom na mali uzorak ispitanika te geografsku i vremensku ograničenost provođenja istraživanja, to ne znači da ta veza uistinu ne postoji već da nije potvrđena ovim istraživanjem. Stoga se preporuča provesti daljnja istraživanja na većem uzorku sa geografskog područja cijele Republike Hrvatske, a osim same metode samoprocjene stila vodstva ravnatelja u istraživanje treba uključiti i ostale zaposlenike srednjih škola, kako bi se u konačnici mogli dobiti relevantni podaci za provođenje empirijskog istraživanja i statistički značajni rezultati.

Ipak, ovaj rad i rezultati provedenog istraživanja predstavljaju doprinos postojećoj literaturi na području vodstva i EU fondova, identificiraju ključne značajke vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije i utvrđuju dominantan stil vodstva ravnatelja srednjih škola.

## LITERATURA

1. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3).
2. Avolio, B. J., Bass, B. (1991) *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. (1994) *Improving organizational effectiveness through Transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2004.), *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*. Redwood City, CA: Mind Garden,INC.
5. Bass, B. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, New York: The Free Press.
6. Belić, M. (2011) *Potpore i javni natječaji iz EU fondova*. Zagreb: Nova knjiga Rast.
7. Bennis, W., Nanus, B. (2007) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
8. Bryman, A. (1992) *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
9. Buble, M. (2000) *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
10. Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York: Harper and Row.
11. Burnes, B. (2017) *Managing change*. Harlow: Pearson.
12. Bush, T. (2008) *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage.
13. Daft, R. L. (2008) *Management*. Mason: Thomson South-Western.
14. Day, C., Sammons, P. (2016) *Successful school leadership*. Berkshire: Education Development Trust.
15. Day, D. V., Antonakis, J. (2012) *The Nature of Leadership*. California: SAGE Publications.
16. Devčić, A., Šoštar, M. (2012) *Modeli mjerenja realnih učinaka fondova Europske unije na gospodarski razvoj*. *Ekonomski vjesnik*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 133. – 144.
17. Drucker, P.F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
18. Downton, J. V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
19. Field, A. (2009) *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
20. Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Educational Change*, Toronto: OISE Press.

21. Hallinger, P. (2003) Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33, No. 3, November 2003., str. 329. – 351.
22. Hallinger, P., Leithwood, K. (2002) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Netherlands: Springer.
23. Hargreaves, A. (2000) *Changing Teachers, Changing Times Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. London: Continuum
24. House, R.J, Aditya, R.N (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol 23, No3, str. 409. – 473.
25. Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Kotter, J.P. (2001) What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, str. 3. – 11
27. Leithwood, K, Jantzi, D., Steinbach, R. (1999) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
28. Lunenburg, F.C. (2011) Leadership versus Management A Key Distinction – At Least in Theory, *International Journal of Management, Business and Administration* vol.14, no 1, str 2.
29. Northouse, P.G. (2017) *Introduction to Leadership*. Western Michigan University: Sage.
30. Northouse, P. G. (2016) *Leadership: theory and practice*. Western Michigan University: Sage.
31. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
32. Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Greenwood Publishing Group.
33. Savić et.al. (2015) *Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. – 2020*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
34. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmmedia.
35. Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka.
36. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
37. Vela, A. (2015) *Menadžment ESI fondova 2014. - 2020*. Zagreb: Školska knjiga.
38. Yukl. G. (2002) *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Prentice Hall.
39. Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different, *Harvard Business Review*, 55, str. 67. – 78.

## ELEKTRONIČKI IZVORI

1. Europa 2020. Europska strategija za pametan, uključiv i održiv rast. URL: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>, (20.03.2020)
2. Europska unija: EU ukratko. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_hr), (15.03.2020)
3. Ukratko o proračunu Europske unije (2019). URL: <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/79442520-a772-11e9-9d01-01aa75ed71a1>, (23.03.2020)
4. Ugovor o Europskoj uniji, URL: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC_2&format=PDF), (02.04.2020)
5. Europska komisija: Regionalna politika. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/2021_2027/), (20.07.2021)
6. Europska unija: Zemlje. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_hr#karta](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_hr#karta), (22.03.2020)
7. Europska unija: EU ukratko. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_hr), (15.03.2020)
8. Europska unija: Financiranje sredstvima EU. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_hr), (29.03.2020)
9. Europski socijalni fond. URL: <http://www.esf.hr/europski-socijalni-fond/razdoblje-2014-2020/>, (29.04.2020)
10. Europski strukturni i investicijski fondovi 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi/>, (28.03.2020)
11. European Commision: Eurostat. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>, (26.03.2020)
12. Europski strukturni i investicijski fondovi: Financijski pregled EU fondova. URL: <https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/>, (22.03.2020; 17.06.2021)
13. Operativni program „Konkurentnost i kohezija“ 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti-operativni-program-konkurentnost-i-kohezija/>, (02.05.2020)
14. Operativni program „Razvoj ljudskih potencijala“ 2007. – 2013. URL: <http://www.esf.hr/vazni-dokumenti-razdoblje-2007-2013/>, (27.04.2020)

15. Operativni program „Regionalna konkurentnost“ 2007. – 2013. URL: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/op-regionalna-konkurentnost-2007-2013-37>, (30.04.2020)
16. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/>, (02.05.2020)
17. Povelja Europske unije o temeljnim pravima, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=RO>, (19.03.2021)
18. Proračun EU-a za budućnost: Kakvu Europu želimo. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b3b06e85-2802-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-hr/format-PDF>, (24.03.2020)
19. Razvijenost statističkih regija NUTS 3 razine u Europskoj uniji. URL: <https://hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/razvijenost-statistickih-regija-nuts-3-razine-u-eu>, (27.04.2020)
20. Natioal College for School Leadership: School Leadereship: Concepts and Evidence. URL: [https://www.researchgate.net/publication/252485640\\_School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence), (03.07.2020)
21. Uredba (EZ) br. 1059/2003 Europskog parlamenta i vijeća od 26. svibnja 2003.o uspostavi zajedničke klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NUTS), URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:02003R1059-20180118&from=EN>, (27.04.2020)
22. Uredba EU br. 1300/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2018 o Europskom kohezijskom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1084/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1300>, (19.04.2020)
23. Uredba (EU) br. 1304/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013 o Europskom socijalnom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1081/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1304>, (19.04.2020)
24. Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014./2020. Narodne novine 92/2014. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_92\\_1838.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_92_1838.html), (21.04.2020)



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlika uplata i primitaka Republike Hrvatske iz EU proračuna .....	13
Tablica 2. Raspodjela alokacije iz ESI fondova za RH 2014. – 2020. ....	20
Tablica 3. Razlike između programa IPA i ESI fondova .....	21
Tablica 4. Predviđena dinamika iskorištavanja sredstava .....	26
Tablica 5. Vrijednost sredstava operativnih programa 2014. – 2020. u EUR .....	31
Tablica 6. Vrijednost sredstava prepristupnih operativnih programa 2007. – 2013. u EUR.....	32
Tablica 7. Ukupna vrijednost i broj ESF projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine.....	41
Tablica 8. Broj i vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine.....	45
Tablica 9. Vrijednost i broj ESIF projekata srednjih škola po županijama .....	48
Tablica 10. Relevantne definicije vodstva .....	52
Tablica 11. Razlika procesa upravljanja i vođenja .....	58
Tablica 12. Funkcije upravljanja i vođenja .....	59
Tablica 13. Usporedba vođenja i upravljanja .....	60
Tablica 14. Razlika fokusa između školskog vođenja i upravljanja.....	64
Tablica 15. Vrste modela menadžmenta i vođenja.....	64
Tablica 16. Faktori vodstva.....	69
Tablica 17. Planiranje projekata u školama.....	77
Tablica 18. Iniciranje prijave EU projekata .....	77
Tablica 19. Pisanje EU projekata .....	78
Tablica 20. Davanje ideja za EU projekte .....	79
Tablica 21. Provedba projekata u školama.....	81
Tablica 22. Razlozi škola za uključivanje u EU projekte.....	87
Tablica 23. Prijedlozi promjena u proceduri apliciranja EU projekata .....	89
Tablica 24. Podaci za promatrane komponente MLQ upitnika .....	90
Tablica 25. Prosječna vrijednost stilova vodstva .....	93
Tablica 26. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte .....	94
Tablica 27. Usporedba stilova vodstva s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte .....	95
Tablica 28. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: koliko projekata ste do sada ugovorili kao nositelji projekta.....	96
Tablica 29. Spearmanov koeficijent korelacije .....	98

# POPIS ILUSTRACIJA

## Popis grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1. Proračuna EU-a prema postotku bruto nacionalog dohotka (BND) EU-a .....	11
Grafički prikaz 2. Struktura proračuna za razdoblje 2014. - 2020. u milijardama eura i postocima .....	12
Grafički prikaz 3. Prijedlog dugoročnog proračuna za razdoblje 2021. - 2027. u milijardama eura.....	14
Grafički prikaz 4. Vrijednost sredstava operativnih programa za financijsko razdoblje 2014. – 2020.....	31
Grafički prikaz 5. Vrijednost sredstava pretpristupnih operativnih programa 2007. – 2013. ....	32
Grafički prikaz 6. Struktura operativnog programa „Učinkoviti ljudski potencijali“ .....	36
Grafički prikaz 7. Struktura Operativnog programa Konkurentnost i kohezija .....	39
Grafički prikaz 8. Vrijednost ESF projekata srednjih škola po županijama.....	42
Grafički prikaz 9. Broj odobrenih ESF projekata srednjih škola po županijama .....	43
Grafički prikaz 10. Ukupna vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama .....	46
Grafički prikaz 11. Broj EFRR projekata srednjih škola po županijama .....	47
Grafički prikaz 12. Ukupan broj ESI projekata srednjih škola po županijama .....	49
Grafički prikaz 13. Ukupna vrijednost ESI projekata srednjih škola po županijama .....	50
Grafički prikaz 14. Uvođenje inovacija u školama kroz EU projekte.....	83
Grafički prikaz 15. Koristi za škole od EU projekata .....	84
Grafički prikaz 16. Nedostaci EU projekata .....	85
Grafički prikaz 17. Poteškoće prilikom uključivanja u EU projekte.....	86
Grafički prikaz 18. Glavni izazovi u prijavi EU projekata.....	87
Grafički prikaz 19. Prisutnost komponenti MLQ upitnika u postocima.....	92

## Popis slika

Slika 1. Države članice Europske unije Izvor: Europska unija: Zemlje. URL: <a href="https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_hr#karta,(22.03.2020)">https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_hr#karta,(22.03.2020)</a> .....	6
Slika 2. Dostupnost strukturnih fondova EU 2014. – 2020.....	23
Slika 3. Sustav upravljanja i kontrole 2014. – 2020.....	28
Slika 4. Ključne varijable vodstva.....	53
Slika 5. Model primarnih vještina vođenja .....	54
Slika 6. Mreža vodstva .....	56
Slika 7. Proces menadžmenta.....	61
Slika 8. Dimenzije uspješnog vodstva.....	63
Slika 9. Teorija cijelog raspona vodstva prema Avolio i Bass, .....	70

# PRILOZI

## Prilog 1

### STRUKTURIRANI INTERVJU

Datum, vrijeme i mjesto intervjuiranja: \_\_\_\_\_

Šifra sudionika: \_\_\_\_\_

1. Vrsta škole
  - a) gimnazija
  - b) strukovna škola
  - c) umjetnička škola
  - d) mješovita škola
2. Broj učenika:
3. Broj nastavnika:
4. Spol:
5. Zvanje:
6. Godine života
  - a) 30 – 40
  - b) 41 – 50
  - c) 51 – 60
  - d) 60+
7. Godine staža u obrazovanju:
8. Godine staža kao ravnatelj:
9. Je li Vaša škola do sada aplicirala projekte na ESI fondove?
  - a) da
  - b) ne
10. Na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte?
  - a) ESF
  - b) EFRR
  - c) oba fonda
11. Koliko projekata ste do sada ugovorili kao nositelji projekta?
12. Koliko iznosi vrijednost odobrenih projekata škole kao nositelja?
13. U koliko projekata ste sudjelovali kao partner?
14. Koliko iznosi vrijednost odobrenih projekata škole kao partnera?

15. Je li uključivanje škole u EU projekte u skladu sa vizijom i misijom škole?
- da
  - ne
16. Koja je vizija i misija Vaše škole?
17. Ima li Vaša škola Europski razvojni plan?
- da
  - ne
18. Da li se škola u razdoblju od 2013. - 2020. prijavljivala na Erasmus+ program?
- da
  - ne
19. U koliko projekata financiranih iz Erasmus+ programa je škola sudjelovala kao nositelj?
20. Koliko iznosi vrijednost tih projekata?
21. U koliko projekata financiranih iz Erasmus+ programa je škola sudjelovala kao partner?
22. Koliko iznosi vrijednost tih projekata?
23. Na koji način se planiraju projekti u Vašoj školi?
- unaprijed po indikativnim godišnjim planovima objave natječaja
  - tek po objavi poziva na dostavu projektnih prijedloga
  - ad hoc – ideja ili inicijativa zaposlenika
24. Tko u vašoj školi inicira prijavu EU projekata?
- |                     |         |             |             |           |            |
|---------------------|---------|-------------|-------------|-----------|------------|
| - ravnatelj         | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - stručni suradnici | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - nastavnici        | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - osnivač           | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
25. Tko u vašoj školi piše EU projekte?
- |                             |         |             |             |           |            |
|-----------------------------|---------|-------------|-------------|-----------|------------|
| - ravnatelj                 | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - stručni suradnici         | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - nastavnici                | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - razvojna agencija         | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - vanjska usluga/konzultant | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
26. Tko u vašoj školi daje ideje EU projekte?
- |                     |         |             |             |           |            |
|---------------------|---------|-------------|-------------|-----------|------------|
| - ravnatelj         | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |
| - stručni suradnici | nikad=1 | rijetko = 2 | ponekad = 3 | često = 4 | uvijek = 5 |

- nastavnici                    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5
- razvojna agencija    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5
- vanjska usluga/konzultant nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5

27. Jeste li Vi kao ravnatelj uključeni u pripremu i pisanje projekata?

- a) da
- b) ne

Ukoliko je Vaš odgovor DA, koliki je stupanj vašeg angažmana?

- a) uključen sam potpuno u sve faze pripreme
- b) uključen sam djelomično
- c) uključen sam samo u završnoj fazi odobravanja
- d) uopće nisam uključen (osim formalno kada moram nešto odobriti/potpisati)

28. Imate li potporu osnivača u apliciranju na EU fondove?

- a) da
- b) ne
- c) ponekad

29. Dobivate li potporu lokalne/regionalne razvojne agencije u savjetovanju ili pisanju EU projekata?

- a) da
- b) ne
- c) ponekad

30. Imate li iskustva u pisanju EU projekata?

- a) da
- b) ne

31. Jeste li sudjelovali u edukaciji za pisanje i provedbu EU projekata?

- a) da
- b) ne

32. Jeste li stekli certifikat Menadžera za pisanje i provedbu EU projekata?

- a) da
- b) ne

Ukoliko je odgovor DA: Da li vam je edukacija na području EU projekata koristila u radu?

33. Jesu li ostali zaposlenici škole educirani za pisanje i provedbu EU projekata?

- a) da
- b) ne

34. Koliko je djelatnika u školi educirano za EU projekte?
35. Smatrate li da je znanje o EU fondovima bitno za obavljanje ravnateljskog posla?
- a) da  
b) ne
36. Tko provodi projekte u Vašoj školi?
- ravnatelj                    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5  
- nastavnici                    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5  
- stručni suradnici        nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5  
- novozaposlene osobe    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5  
- razvojna agencija        nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5  
- vanjska usluga/konzultant    nikad=1   rijetko = 2   ponekad = 3   često = 4   uvijek = 5
37. Jeste li Vi kao ravnatelj uključeni u provedbu projekata?
- a) da  
b) ne  
c) ponekad
38. Jeste li u provedbi uključeni u koordinaciju aktivnosti EU projekata?
- a) da  
b) ne  
c) ponekad
39. Sudjelujete li u projektnim aktivnostima EU projekata?
- a) da  
b) ne  
c) ponekad
40. Smatrate li da je Vaša škola projektno orijentirana škola?
- a) da  
b) ne
41. Smatrate li da EU projekti utječu na unapređenje rada škole?
- a) da  
b) ne
42. Uvodite li EU projektima promjene i inovacije u Vašu školu?
- a) da  
b) ne
- Ako je odgovor DA: Koje inovacije kroz EU projekte ste uveli u svoju školu?

43. Smatrate li da je uključivanje u EU projekte zahtjevno?
- a) da
  - b) ne
  - c) ponekad
44. Smatrate li da uključivanje u EU projekte iziskuje mnogo vremena?
- a) da
  - b) ne
  - c) ponekad
45. Smatrate li da je odnos uloženog vremena i koristi od EU projekata isplativ?
- a) da
  - b) ne
46. Potičete li nastavnike na uključivanje u EU projekte?
- a) da
  - b) ne
47. Koliko nastavnika u Vašoj školi koji želi sudjelovati u EU projektima?
48. Navedite prednosti/koristi EU projekata.
49. Navedite nedostatke EU projekata.
50. Navedite poteškoće sa kojima ste se susreli prilikom uključivanja u EU projekte.
51. Što vidite kao glavne izazove/prepreke u razvoju projektnih ideja i prijavi projekata na fondove EU?
52. Zašto se uključujete u EU projekte? (odaberite 3 glavna razloga i rangirajte po važnosti)
- a) razvoj škole
  - b) ugled i vidljivost škole
  - c) edukacije nastavnika
  - d) opremanje škole
  - e) obnova škole
  - f) dodatni sadržaji za učenike
  - g) ostalo:
53. Mislite li da bi trebalo nešto mijenjati u proceduri apliciranja projekata na fondove Europske unije?
54. Dodatni komentari:

## Prilog 2

### MULTIFAKTORSKI UPITNIK RUKOVOĐENJA 6S

UPUTA: Ovaj upitnik pruža opis Vašeg stila vođenja. Na popisu se nalazi 21 tvrdnja. Procijenite koliko često svaka tvrdnja odgovara Vama. Riječ "drugi" odnosi se na Vaše sljedbenike, klijente, članove kolektiva.

Odgovori: 0 – nikad      1 – rijetko      2 – ponekad      3 – često      4 – uvijek

1.	Drugi se osjećaju dobro u mom društvu.	0	1	2	3	4
2.	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	0	1	2	3	4
3.	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	0	1	2	3	4
4.	Pomažem drugima da se razvijaju.	0	1	2	3	4
5.	Kažem drugima što da rade ako žele biti nagrađeni za svoj rad.	0	1	2	3	4
6.	Zadovoljan sam kada drugi ispunjavaju dogovorene standarde.	0	1	2	3	4
7.	Zadovoljan sam kada drugi rade uvijek na isti način.	0	1	2	3	4
8.	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	0	1	2	3	4
9.	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	0	1	2	3	4
10.	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	0	1	2	3	4
11.	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	0	1	2	3	4
12.	Nagrađujem one koji postignu ciljeve.	0	1	2	3	4
13.	Sve dok stvari funkcioniraju ne pokušavam ništa mijenjati.	0	1	2	3	4
14.	Što god drugi žele učiniti, ja se slažem.	0	1	2	3	4
15.	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	0	1	2	3	4
16.	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	0	1	2	3	4
17.	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	0	1	2	3	4
18.	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	0	1	2	3	4
19.	Skrećem pozornost na ono što drugi mogu dobiti za ono što postignu.	0	1	2	3	4
20.	Govorim drugima standarde koje moraju znati kako bi obavili svoj posao.	0	1	2	3	4
21.	Ne tražim od drugih ništa više od onoga što je apsolutno osnovno.	0	1	2	3	4

Idealizirani utjecaj (stavke 1, 8 i 15)\_\_\_\_\_

Inspirativna motivacija (stavke 2, 9 i 16)\_\_\_\_\_



Intelektualna stimulacija (stavke 3, 10 i 17)\_\_\_\_\_

Uvažavanje pojedinaca (stavke 4, 11 i 18)\_\_\_\_\_

Uvjetno nagrađivanja (stavke 5, 12 i 19)\_\_\_\_\_

Upravljanje izuzetcima (stavke 6, 13 i 20)\_\_\_\_\_

Laissez-faire vodstvo (stavke 7, 14 i 21)\_\_\_\_\_

#### BODOVANJE:

MLQ-6S mjeri vaše vođenje temeljem 7 faktora povezanim sa transformacijskim vođenjem. Vaša ocjena za svaki faktor određuje se zbrajanjem tri specifične stavke na upitniku. Npr. da biste odredili rezultat za faktor 1, idealizirani utjecaj zbrojite odgovore stavke 1, 8 i 15. Dovršite ovaj postupak za svih 7 faktora.

## ŽIVOTOPIS



Lidija Kozina

[lidija@lidijakozina.com](mailto:lidija@lidijakozina.com)

I. G. Kovačića 33, 42240, Ivanec, Hrvatska

### RADNO ISKUSTVO

01/03/2014 – TRENUTAČNO – Ivanec, Hrvatska

**RAVNATELJICA SREDNJE ŠKOLE – SREDNJA ŠKOLA IVANEC**

Eugena Kumičića 7, 42240, Ivanec, Hrvatska

25/05/2017 – 02/06/2021 – Ivanec, Hrvatska

**ZAMJENICA GRADONAČELNIKA – GRAD IVANEC**

Trg hrvatskih ivanovaca 9b, 42240, Ivanec, Hrvatska

05/09/2010 – 01/03/2014 – Ivanec, Hrvatska

**NASTAVNICA U SREDNJOJ ŠKOLI – SREDNJA ŠKOLA IVANEC**

Nastavnica ekonomske grupe predmeta

Sindikalni povjerenik, Ispitni koordinator za državnu maturu

Asistentica u provedbi IPA projekta: „Education and Career Harmonisation Operations“

Eugena Kumičića 7, 42240, Ivanec, Hrvatska

01/09/2006 – 05/09/2010 – Opuzen, Hrvatska

**NASTAVNICA U SREDNJOJ ŠKOLI – SREDNJA POLJOPRIVREDNA I TEHNIČKA ŠKOLA OPUZEN**

Nastavnica ekonomske grupe predmeta i informatike, Razrednica

Zamjenica ispitnog koordinatora za državnu maturu

Trg opuzenske bojne 5, 20355, Opuzen, Hrvatska

01/04/2004 – 01/09/2004 – Varaždin, Hrvatska

**PREUZIMATELJ RIZIKA – EUROHERC OSIGURANJE D.D.**

Zagrebačka 63, 42000, Varaždin, Hrvatska

**OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

**2017 – 2021 SVEUČILIŠNI SPECIJALIST**

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom Sveučilište u Zadru, Centar Stjepan Matičević, Trg kneza Višeslava 9, Zadar, Hrvatska

**2003 – 2009 MAGISTAR ZNANOSTI**

Sveučilišni poslijediplomski studij Management

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska

**1998 – 2003 DIPLOMIRANI EKONOMIST**

Sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Računovodstvo

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb

**1994 – 1998 EKONOMIST**

Srednja škola Ivanec, Eugena Kumičića 7, Ivanec, Hrvatska

**2019 – 2021 BRITISH COUNCIL MASTER TRAINER FOR SCHOOL LEADERSHIP**

British Council Croatia, Savska cesta 32, Zagreb, Hrvatska

**02/2011 – 05/2011 MANAGERICA ZA IZRADBU I PROVEDBU PROGRAMA  
EUROPSKE UNIJE**

Gospodarska škola Varaždin, Božene Plazzeriano 4, Varaždin, Hrvatska

**05/2008 – 08/2008 SPECIJALIST ZA POSLOVNU INFORMATIKU - ECDL**

M SAN informatičko učilište, Zagreb, Buzinski prilaz 10, Zagreb, Hrvatska

**01/2007 – 12/2007 DOPUNSKO PEDAGOŠKO-PSIHOLOŠKO OBRAZOVANJE**

Sveučilište u Splitu, Prirodoslovno-matematički fakultet Split, Sinjska 2, Split, Hrvatska

## JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija		Govorna interakcija
ENGLISKI	C1	C1	B2	B2	C1
NJEMAČKI	B2	B2	B1	B1	B1
ŠPANJOLSKA	A2	A2	A2	A2	A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

Rad na računalu, Windows, Internet, MS Office (Word Excel PowerPoint), Društvene mreže, Kompjutorska daktilografija, Online Learning Management System (LMS)

## PROJEKTI

04/2021 – TRENUTAČNO **The Virtual Museum of STEM**

Voditeljica projekta na razini škole, Priprema i prijava partnerstva za Erasmus+ projekt, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

10/2018 – 04/2021 **MathReality**

Voditeljica projekta na razini škole, Priprema i prijava partnerstva za Erasmus+ projekt, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

06/2018 – 06/2020 **Energetska obnova zgrade Srednje škole Ivanec**

Koordinatorica projekta, Prijava EFRR projekta

11/2017 – 11/2019 **Višejezičnost u digitalnom i multikulturalnom okruženju**

Priprema i prijava partnerstva ESF projekta, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

10/2017 – 05/2019 **Here Map Makers**

Voditeljica projekta, Priprema, pisanje i prijava Erasmus+ projekta, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

**11/2015 – 11/2016 Inovativno obrazovanje za inovativno poslovanje**

Koordinatorica projekta, Priprema, pisanje i prijava ESF projekta, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

**10/2015 – 10/2016 HEUREKA - spoznajom do uspjeha**

Koordinatorica projekta, Priprema, pisanje i prijava ESF projekta, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

**05/2015 – 05/2016 SMUN - Suvremene metode u nastavi**

Koordinatorica projekta, Priprema, pisanje i prijava ESF projekta, Sudjelovanje u aktivnostima projekta

**11/2011 – 11/2012 Education and Career Harmonisation Operations**

Asistent u provedbi IPA projekta

## **RADNE SKUPINE**

**09/2019 – 06/2021 Članica Radne skupine za stručne suradnike i ravnatelje za provođenje cjelovite kurikularne reforme**

**11/2015 – 11/2016 Članica Radne skupine za izradu standarda zanimanja, standarda kvalifikacija i kurikuluma za Specijalista poslovne podrške u sklopu projekta Inovativno obrazovanje za inovativno poslovanje**

**10/2015 – 10/2016 Članica Radne skupine za kreiranje novih kurikuluma fakultativnih predmeta u sklopu projekta HEUREKA - spoznajom do uspjeha**

**05/2015 – 05/2016 Članica Radne skupine za modernizaciju 5 kurikuluma za smjer Ekonomist u sklopu projekta SMUN - Spoznajom do uspjeha**

**11/2011 – 11/2012 Članica Radne skupine za izradu metodologije za kreiranje modularnih kurikuluma srednjih strukovnih škola u sklopu projekta ECHO**

## **IZLAGANJA I PREDAVANJA**

14/06/2021 **Kako je COVID pandemija utjecala na vođenje škole u budućnosti**

Završna konferencija projekta „Potpora provedbi kurikularne reforme u Hrvatskoj – 3. faza”  
Online

05/03/2020 **Obrazovanje za poduzetništvo u srednjoškolskom obrazovanju i novosti u kurikularnoj reformi**

Međunarodna konferencija "Obrazovanje za poduzetništvo" Varaždin

31/01/2020 **Cjelovita kurikularna reforma: Promjene u učenju i poučavanju**

Međunarodni skup u organizaciji Varaždinske županije Varaždin

14/10/2019 – 11/11/2019 **Aktivno učenje i Vrednovanje**

Prvi savjetnički posjet osnovnim i srednjim školama - edukacija djelatnika škola u frontalnoj primjeni Škole za život Knin, Lepoglava

03/09/2019 **TeachMeet**

Državni skup za ravnatelje srednjih škola Zagreb

10/06/2019 – 10/07/2019 **Vrednovanje**

Stručna usavršavanja učitelja, nastavnika, ravnatelja i stručnih suradnika na županijskoj i lokalnoj razini Omiš, Split, Gospić

10/06/2019 – 10/07/2019 **Pružanje podrške**

Stručna usavršavanja učitelja, nastavnika, ravnatelja i stručnih suradnika na županijskoj i lokalnoj razini Sveti Ivan Zelina, Split, Zagreb

12/05/2019 – 15/05/2019 **Kreiranje strateške vizije i smjera**

Edukacija ravnatelja eksperimentalnih škola u sklopu projekta Cjelovite kurikularne reforme - faza II Brač

29/04/2019 **Projekt Energetske obnove zgrade Srednje škole Ivanec**

Stručna konferencija Ministarstva graditeljstva i prostornog uređenja "Uspjesi i izazovi energetske obnove zgrada u Republici Hrvatskoj"

Zagreb

20/12/2018 **Iskustvo korisnika – primanje savjetodavne podrške za provedbu projektnog prijedloga**

Završna konferencija projekta "Razvoj mreže podrške korisnika ESI fondova" Varaždin

30/11/2018 **Progress by acquiring European funds**

6. Klettov međunarodni simpozij za ravnatelje: "European Tenders - Where to Find Them, How to Win Them" Ljubljana

21/09/2017 **Projektna orijentiranost na razini srednjoškolskog obrazovanja**

Forum Jugoistočne Europe o upravljanju i vođenju u obrazovanju 2017.: Ravnatelji(ce) odgojno-obrazovnih ustanova i obrazovna politika u malim europskim zemljama  
Split

22/11/2016 **Obrazovanje u poduzetništvu za gospodarski rast**

Open days, Europski tjedna općina i gradova Varaždin

06/11/2015 **Sektorska vijeća i HKO u praksi**

Stručni skup ravnatelja srednjih škola i učeničkih domova RH: Ravnatelji i promjene odgojno-obrazovnog sustava Umag

## **DRUŠTVENE AKTIVNOSTI**

09/2020 – TRENUTAČNO

**Zaklada Grada Ivanca**

11/2017 – 12/2018

**Fundacija Pro vitae - za život**

## SAŽETAK

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju i otvaranjem Europskih strukturnih i investicijskih fondova, pred srednje škole stavljene su nove prilike za unapređenje škola, no također i novi izazovi za uspješno apliciranje projekata. Uključivanje škola u pisanje i provedbu projekata Europske unije predstavlja veliki izazov i uvođenje novih promjena. Uloga ravnatelja u procesu vođenja promjena u školama je ključna. Kako bi učinkovito provodili promjene ravnatelji usmjeravaju djelatnike ka ostvarenju zajedničke vizije, motiviraju ih na uključivanje u razvoj škole, a time i u projekte. Jedan od najpoželjnijih modela vodstva vezan uz vođenje promjena i zajedničko djelovanje ravnatelja i zaposlenika transformacijski je stil vodstva.

Cilj ovog rada je istražiti uspješnost srednjih škola u Hrvatskoj u apliciranju projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova te ispitati postoji li povezanost između transformacijskog stila vodstva ravnatelja i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na EU fondove. Analizom objavljenih odluka o financiranju projekata utvrđeno je da su srednje škole Varaždinske županije najuspješnije u apliciranju projekata iz Europskih investicijskih i strukturnih fondova i po broju i po vrijednosti projekata. Stoga je empirijsko istraživanje provedeno intervjuiranjem ravnatelja srednjih škola Varaždinske županije, te su utvrđene ključne značajke vodstva uspješnih srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije. Procjenom stila vodstva pomoću Višefaktorskog upitnika rukovođenja testirala se prisutnost transformacijskog stila vodstva ravnatelja i ispitala povezanost sa uspješnošću u apliciranju projekata na ESI fondove.

Provedenim empirijskim istraživanjem potvrđeno je da ravnatelji Varaždinske županije koji su najuspješniji u apliciranju projekata na EU fondove posjeduju visoku razinu transformacijskog vodstva, tj. potvrđena je prva hipoteza H1, da postoji međusobna povezanost transformacijskog stila vodstva ravnatelja srednjih škola i uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na fondove Europske unije. Rezultati istraživanja nisu potvrdili drugu i treću hipotezu kojima se pretpostavilo da je transformacijski stil vodstva ravnatelja više povezan uz veći broj i veću vrijednost odobrenih projekata EU nego transakcijski stil vodstva.

Ključne riječi: vođenje i upravljanje u obrazovanju, stilovi vodstva, teorija cijelog raspona rukovođenja, Višefaktorski upitnik rukovođenja, EU fondovi, ESI fondovi.



## **High schools efficiency in applying projects to EU funds**

### **ABSTRACT**

With the accession of the Republic of Croatia to the European Union and the opening of the European Structural and Investment Funds, secondary schools were given new opportunities for improvement, but also have faced new challenges in successful project applications. Involving schools in writing and implementing the European Union funded projects presents a major challenge and brings many changes. The role of the headmaster in implementing changes is crucial. To implement changes successfully, the headmasters direct employees towards completion of mutual vision, motivate them to participate in school development, as well as in the projects. One of the most desirable models of leadership related to change implementations and mutual actions of the headmasters and employees, is the transformational leadership style.

The purpose of this paper is to examine secondary schools' effectiveness in applying projects to European structural and investment funds and to examine if there is a connection between the transformational leadership style of the headmasters and the success of secondary schools in applying the projects to the EU funds. Analysis of the published financing decisions has shown that Varaždin county schools have been the most successful in applying the projects to European Structural and Investment funds, both in number and value of the projects. Therefore, an empirical research has been undertaken in Varaždin County, by interviewing secondary school headmasters, aiming to find the key qualities of leadership in schools successful in applying projects to the EU funds. Assessment of the leadership style using the Multifactor leadership questionnaire, tested the presence of transformational leadership style and examined the connection of this style with the success in applying to the aforementioned funds.

This empirical research proved that the secondary school headmasters in Varaždin county who have been the most successful in applying projects to the EU funds share a high level of transformational leadership style, and that there is a connection between the transformational leadership style of secondary school headmasters and the schools' success in applying projects to the EU funds, which proved the first hypothesis H.1 as true. The second and third hypothesis, which assumed that transformational leadership style of headmasters is more related to higher number and higher value of the approved projects than transactional leadership style, have not been confirmed by this research.

Key words: leadership and management in education, leadership styles, Full range of leadership, Multifactor leadership questionnaire, EU funds, European Structural and Investment funds.