

Razvoj projektne kulture u školama

Perković, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:067214>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU**

RAZVOJ PROJEKTNE KULTURE U ŠKOLAMA

Diplomski rad

IME I PREZIME STUDENTA: Iva Perković

STUDIJ: Jednopedmetni studij pedagogije

MENTOR: doc.dr.sc.Bojana Čulum

Rijeka, 2017. godina

SADRŽAJ:

SAŽETAK	2
SUMMARY	3
1. UVOD.....	4
2. TEORIJSKI OKVIR.....	6
2.1. Definiranje školske kulture.....	6
2.2. (Ruko)vođenje škole	8
2.3. Upravljanje projektima u obrazovanju.....	11
2.4. Projektna kultura u europskim i nacionalnim obrazovnim politikama i praksi	15
3. ISTRAŽIVANJE	20
3.1. Metodologija istraživanja	20
3.2.1 Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.....	20
3.2.2. Metode i postupci prikupljanja podataka	20
3.2.3. Uzorak istraživanja i opis skupine sudionika istraživanja.....	24
3.2. Analiza i obrada podataka.....	25
3.3. Rezultati istraživanja	27
3.3.1. Studija slučaja 1. Osnovna škola Dolac	27
3.3.2. Studija slučaja 2. Srednja ugostiteljska škola Opatija.....	48
3.4. Rasprava.....	67
4. ZAKLJUČAK	72
5. PRILOZI.....	73
6. LITERATURA.....	77

SAŽETAK

Utjecajem znanosti i tehnologije dolazi do restrukturiranja odgojno – obrazovnih procesa, a time ujedno i potrebom za promjenom pristupa u upravljanju tim procesima. Kao jedan od rezultata globalnih promjena koje su dotakle i odgojno – obrazovni sustav jesu i projekti te projektni rad. Jedna od posljedica promjena jest i ta da škole danas svjedoče razvoju „projektne kulture“, koja je postala neizostavni dio školske kulture, iako postojanje takvog konstrukta u kontekstu sustava odgoja i obrazovanja u nacionalnom kontekstu do sada nije uočen. Iz navedenih razloga, cilj ovoga rada bio je saznati koje to pretpostavke doprinose uspješnosti škola u upravljanju i realizaciji projekata. Rezultati istraživanja pokazuju kako uspješnosti škole u upravljanju i realizaciji projekata doprinosi više pretpostavki, a to su: (1) usklađenost djelovanja škole sa misijom i vizijom institucije, (2) kvalitetno planiranje projektnoga rada, (3) kadar osposobljen za rad na projektima te u konačnici (4) kompetentni ravnatelj (rukovoditelj/i) i stručni suradnik pedagog kao ključni akteri za vođenje i upravljanje projektima na razini škole. Istraživanjem je utvrđeno kako daljnjem razvoju projektne kulture u školama može značajno doprinijeti stručno usavršavanje djelatnika škole za rad na projektima. Najsnažnija preporuka proizašla teorijskim i empirijskim dijelom istraživanja jest poticanje akademskih istraživanja područja razvoja projektne kulture u školama, koje se pokazalo nedovoljno razvijenim te istovremeno nedovoljno istraženim područjem, a koje će u budućnosti rasti i razvoja odgojno – obrazovnih institucija zasigurno imati sve veći značaj.

Ključne riječi: školska kultura, školski projekti, rukovođenje školom, projektna kultura

SUMMARY

Necessity for a change of approach in the educational process is inevitable because of the influence of science and technology, just as the restructuring of that same process. As one of the results of global changes that have reached the educational process are also projects and project work. One of the consequences of that change is that schools witness the development of the “project cultures”, which has become an indispensable part of school culture today, even though the existence of that kind of construct in the context of education in national context was not present until recently. For the reasons written above, the goal of this work is to determine which assumptions contribute to efficacy of schools in management and realization of projects.

The results of research show that the several assumptions contribute to efficacy of schools in management and realization of projects: (1) compliance of school activities with the mission and vision of an institution, (2) quality planning of project work, (3) personnel qualified to work on projects, and (4) competent school principals and expert associate pedagogues as key actors for leading and managing the projects on the school level. The research has also confirmed that professional training of personnel can significantly contribute to the further development of project culture in schools. The strongest recommendation, that came out of theoretical and empirical researches, is the encouragement of academic research of development of the project culture in schools, which was shown as insufficiently developed and, at the same time, insufficiently explored area that, in the future of the growth of educational institutions, will surely have greater significance.

Key words: school culture, school project, school management, project culture

1. UVOD

U suvremenom odgojno-obrazovnom sustavu, koji uslijed globalnih, društvenih i tehnoloških promjena teži kvalitetnijem obrazovanju javlja se potreba za uvođenjem promjena koje će unaprijediti postojeće sustave i njihovu kvalitetu. Kako bi se to ostvarilo, mnogi znanstvenici (Bruner, 2000; Fullan, 1993, 1999; Von Henting, 1997; Mortimore, 1999; Prosser, 1999; Stoll i Fink, 2000; Dantow i dr., 2002; Kinsler i Gamble, 2001.) smatraju da je jedan od ključnih faktora za poticanje kvalitetnih promjena u odgoju i obrazovanju upravo kultura odgojno – obrazovnih ustanova (Vujičić 2007). Svaka škola ima svoju „kulturu“, pod čime podrazumijeva ne samo predmete, obrazovne tehnike i tehnologiju već i ljude, njihove aspiracije, sustave vrijednosti i želje za inovacijama i promjenama (Vujičić, 2008). Pod kategoriju inovacija i promjena može se svrstati i rad na projektima. Upravo projektne aktivnosti u današnje vrijeme školama mogu donijeti brojne koristi, zbog čega bi one trebale postati sastavni dio školske kulture. Pritom valja naglasiti kako se na temelju proučavanja postojeće literature dolazi do zaključka da je tema projekata u školskim ustanovama u Hrvatskoj do sada još uvijek vrlo neistraženo područje. Štoviše, termin ”projektna kultura” kao dio školske kulture u nacionalnoj literaturi se kao takav ne spominje. Prilikom proučavanja teme nisu pronađena niti konkretna znanstvena istraživanja u nacionalnom kontekstu, a koja bi se fokusirala izravno na projekte u odgojno – obrazovnom okruženju. Naime, u literaturi se tema o projektima i projektnom upravljanju pronalazi prvenstveno u području ekonomije i upravljanja poslovnim sustavima. Sukladno tome, o razvoju ”projektne kulture” govori se kao o ”razvojnoj snazi” poslovnih sustava. Ona se u tom kontekstu definira kao ”potkultura organizacijske kulture poslovnog sustava te kulture društva u cjelini” (Bistričić, 2004:34). Iz toga se, za potrebe ovog istraživanja, izvodi radna definicija projektne kulture u kontekstu odgoja i obrazovanja. Projektna kultura stoga se definira kao potkultura školske organizacijske kulture te kulture društva u cjelini. Projektna kultura u tom smislu može biti povezana sa školskom kulturom u kontekstu njegovanja onih procesa/aktivnosti koje doprinose školi i njezinim akterima na više razina: (1) razvoju izvannastavnih aktivnosti koje dodatno obogaćuju školski kurikulum; (2) razvoju projekata koji doprinose kompetencijskom osnaživanju učenika i nastavnika; (3) projekata koji osiguravaju dodatna financijska sredstva za stručno usavršavanje nastavnika, (4) za inovativni angažman učenika i/ili opremanje škole s novim tehnologijama i slično; (5) projekata koji doprinose vidljivosti škole i njezinoj suradnji s relevantnim akterima u lokalnoj zajednici, na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Iz svega navedenog se može se zaključiti kako je ovo istraživanje jedno od ”pionirskih” istraživanja

toga područja koje će doprinijeti raspravi o ovom relevantnom području razvoja odgojno-obrazovnih institucija u nacionalnom prostoru, koje je još uvijek nedovoljno razvijeno, ali jednako tako i nedovoljno istraženo područje.

U procesu stvaranja kulture škole, a time ujedno i projektne kulture, važnu ulogu imaju brojni akteri- prije svega ravnatelji te stručni suradnici, a potom i učitelji/nastavnici i drugi djelatnici. Shodno ciljevima istraživanja, u ovom radu glavni fokus stavljen je prvenstveno na ravnatelje i pedagoge kao ključne dionike za razvoj i poticanje projektne kulture. Pedagog predstavlja najširi profil stručnog suradnika s najbogatijim područjem rada unutar školskog stručnog tima, stoga će se njemu u ovom radu posvetiti posebna pažnja. Ideja pedagoškog rukovođenja i vođenja danas je postala temelj rada rukovodstva škole, ne samo ravnatelja već i školskog pedagoga. Područja rada ovih dvaju stručnjaka uvelike se preklapaju, pri čemu je menadžment vezan uz poslove ravnatelja, a vođenje uz poslove pedagoga. Drugim riječima, ravnatelj upravlja/ rukovodi institucijom, a pedagog „vodi“ ljude, što znači da utječe na druge, motivira, inspirira i usmjerava druge zaposlenike na aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete rada institucije (Šnidarić, 2009). Istraživanje Silov i Šturlić (2014) potvrdilo je da kada je riječ o sadržajima rada (poslovima, ulogama i zadacima) ravnatelja i pedagoga, područja rada i pojedini poslovi unutar tih područja nerijetko se preklapaju, a time se neminovno javlja potreba za suradnjom tih dvaju stručnjaka. Ta činjenica govori i kako se uloga pedagoga u okviru rada školskih institucija mijenja i postaje sve važnija. Aktualni odgojno- obrazovni izazovi podrazumijevaju osposobljene pedagoge, ali i učitelje s razvijenim kompetencijama za stvaranje kvalitetne škole (Mataija 2015). Pritom se ponajviše očekuje od stručnih suradnika – pedagoga da budu voditelji inovacija i promjena te da potiču ostatak osoblja na uključivanje u razvoj škole. Ledić, Staničić i Turk (2013) kao jedno od područja kompetencija pedagoga navode *akcijske kompetencije* koje se promatraju kao osposobljenost za pripremu, vođenje i vrednovanje projekata, motiviranje zaposlenih i stvaranje poticajnog radnog okruženja, za rješavanje sukoba/medijacija, uvođenje inovacija i promjena u cjelokupni rad škole te poduzetničke kompetencije. Rezultati istraživanja istih autora potvrđuju kako školski pedagozi prepoznaju da su kompetencije za rad na projektima vrlo bitne za stručnog suradnika¹. Kompetenciji „osposobljenost za pripremu i vođenje projekata“ pridana je vrijednost od $M= 4, 26$. Pored navedenog, evidentni su i nalazi važnosti koje se pridaju sljedećim kompetencijama: „osposobljenost za rad u interkulturalnom i multikulturalnom okruženju“ $M= 4, 19$;

¹ Ispitanici su u istraživanju tvrdnjama pridavali vrijednosti od 1-5 prema Likertovoj ljestvici, pri čemu 1 označava najmanje važno, a 5 najviše važno. U nastavku su prikazani vrijednosti aritmetičke sredine (M) za pojedine kompetencije.

„poznavanje postupka prijave na program Europske unije“ $M= 3,53$; te „poznavanje europskih trendova u obrazovanju“ $M= 3,81$ kojima se također pridaje relativno visoka vrijednost. Ledić, Staničić, Turk (2013).

Iz navedenih razloga, ovaj rad imao je za cilj saznati koji su ljudi, procesi i postupci ključni za razvoj projektne kulture u školama. Temeljno istraživačko pitanje glasilo je: *koje pretpostavke doprinose uspješnosti škola u upravljanju i realizaciji projekata?* Kako bi se dobio precizniji i detaljniji uvid u temu, specifična istraživačka pitanja bila su usmjerena otkrivanju podataka koji govore što to iskustvo upravljanja projektima ključnih aktera (ravnatelja, pedagoga i voditelja projekata) govore o njihovoj percepciji (uspješne) školske kulture? Na koji način projekti mogu pridonijeti poboljšanju kvalitete rada škole? Naposljetku, željelo se identificirati i eventualne poteškoće, izazove i prepreke u procesu razvoja projekata u školama.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Definiranje školske kulture

Školska kultura vrlo je složeni pojam koja se u literaturi pojavljuje i u vidu pojmova “organizacijska kultura”, “kultura odgojno-obrazovne ustanove” i drugih. Radi dobivanja kvalitetnijeg uvida u pojam školske kulture valja prije svega razlučiti spomenute pojmove. Za početak, potrebno je pobliže odrediti i sam pojam kulture te kulturu organizacije budući da ti pojmovi čine referentni okvir za izvođenje i definiranje središnjeg pojma kulture odgojno-obrazovne ustanove odnosno školske kulture.

Kultura organizacije, kultura odgojno – obrazovne ustanove i školska kultura

U literaturi postoji veliki broj definicija kulture, no ono što je ključno jest da sve one najčešće uključuju tri komponente: što ljudi misle, što ljudi čine te materijalne proizvode koje stvaraju, ili mentalne procese, znanja i vrijednosti. Unatoč brojnim definicijama kulture, za potrebe ovoga rada gdje pojam kulture nije u središnjem fokusu, prihvatljiva je općenita definicija autora Hargreavesu prema kojem kultura predstavlja leće kroz koje se promatra svijet. Isti autor dodaje kako ona definira stvarnost za pripadnike neke društvene organizacije, osigurava im potporu i identitet i oblikuje okvir za učenje znakovito za određeno zanimanje (Stoll i Fink, 2000).

U literaturi se pojam organizacijske kulture nerijetko poistovjećuje s pojmovima korporacijska kultura ili pak kulturom poduzeća, kulturom radne, poslovne, bankovne i druge organizacije. Također, sukladno tome postoje i brojne definicije kulture organizacije što govori da je taj pojam zapravo vrlo teško definirati. Međutim, za potrebe ovoga rada sveobuhvatna definicija koju nudi Čulig (2004, u Vujičić, 2008) govori dovoljno. Prema autoru, organizacijska kultura sastoji se od vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja, načina rada i komuniciranja, rješavanja problema i operativne procedure. Relevantna je zbog toga što definira većinu onoga što se radi unutar ustanove, što znači i da je isprepletena s ciljevima i filozofijom same organizacije, a izražava se kroz slogane koji utvrđuju njenu svrhu, misiju i poslovnu strategiju. Čulig (2004) navodi i poželjne odlike organizacijske kulture pri čemu ju opisuje kao otvorenu, prihvaćajuću, uključujuću, utemeljenu na povjerenju, inovativnu, suradničku, manje hijerarhijsku, decentraliziranu, velikog raspona kontrole i samokontrole (prema Vujičić, 2008).

Nadalje, valja napomenuti kako je „kultura odgojno – obrazovne ustanove“ ujedno pojam subordiniran pojmu „kultura organizacije“. Iz tog razloga može se konstatirati kako gore navedena definicija vrijedi također u kontekstu kulture odgojno – obrazovne institucije, međutim, u literaturi brojni autori govore upravo u toj kulturi kao zasebnom terminu. Tako primjerice autor MacGilchrist i dr. (Stoll, 1999) navodi da se kultura odgojno-obrazovne ustanove prepoznaje po međusobnim ljudskim odnosima, njihovom zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fizičkom okruženju, stupnju usmjerenosti na učenje djece i učitelja/odgajatelja. Valja dodati i kako se prilikom proučavanja te kulture može primjerice zasebno promatrati i kulturu djeteta, odgajatelja/učitelja, kulturu vođenja, kulturu administrativnog i pomoćnog osoblja te kulturu roditelja. Rinaldi (2001, u Vujičić 2007) zastupa tezu da je odgojno-obrazovna ustanova mjesto kulture, mjesto gdje se osobna i kolektivna kultura razvija pod utjecajem politike, društva i vrijednosti konteksta, te da se odražava na taj kontekst u jednom recipročnom odnosu. Vrcelj (2003) navodi kako se kultura najčešće ogleda u prožimanju triju grupa faktora: stavova i vjerovanja u vanjskom okruženju (zajednici) i unutar odgojno-obrazovne ustanove; kulturne norme odgojno-obrazovne ustanove; te veze i odnosi unutar odgojno-obrazovne ustanove.

Navedene definicije nam omogućavaju definiranje pojam školske kulture, koja se također podrazumijeva pod pojmom kulture odgojno – obrazovne organizacije. Ono što je također važno istaknuti jest da školsku kulturu oblikuje i njezina povijest, kontekst i ljudi u njoj. Osim toga, na nju znatno utječu i vanjske političke i ekonomske prilike te promjene u državnoj i/ili lokalnoj obrazovnoj politici (Vujičić, 2008).

Uvid u literaturu ukazuje na to da između termina “organizacijska kultura”/”kultura organizacije”, “kultura odgojno – obrazovne ustanove” i “školska kultura” zapravo ne postoje jasne granice, te se oni ponegdje promatraju kao zasebni pojmovi, a ponegdje se njihove definicije i značenja preklapaju. Međutim, obzirom da ti termini nisu u središnjem fokusu ovoga rada, unatoč njihovoj višedimenzijanolnosti te kompleksnosti pojmova, u kontekstu ovoga rada termini će se koristiti kao sinonimi te će se o njima govoriti u kontekstu školskih institucija.

U nastavku će biti riječi o rukovođenju školskim institucijama. Rukovođenje i u upravljanje mogu se smatrati ključnim procesi za život i rad školskih institucija, stoga je važno sagledati i utjecaj rukovoditelja (ravnatelja) na razvoj projektne kulture u školama.

2.2. (Ruko)vođenje škole

Upravljanje (menadžment) u obrazovanju promatra se na dva nivoa: upravljanje obrazovnom djelatnošću, odnosno upravljanje obrazovnim sustavom i obrazovnom institucijom/ organizacijom, te upravljanje obrazovnim procesom, točnije obrazovnim programima i projektima učenja (što ulazi u domenu didaktike) (Alibabić, 2009).

Suvremeni menadžment, kao teorija upravljanja i rukovođenja, svojim spoznajama predstavlja pomoć pri uspješnijem razvoju i ostvarivanju planiranih ciljeva. U literaturi se pronalazi mnoštvo definicija i različitih određenja menadžmenta (Weihrich i Koontz, 1994; Bedeian, A. G. i Glueck, W. H., 1983; Kast i Rosenzweig, 1970; Mitschell, 1978; Srića, 1995; Drucker, 1992), a njegov je osnovni zadatak (funkcija) da „vodi organizaciju prema ispunjenju ciljeva“ (Jurić, 2004: 138). Menadžment je danas prisutan u kontekstu različitih profitabilnih i neprofitabilnih organizacija, a u obrazovanju ga se naziva različitim terminima: menadžment škole, školski menadžment, pedagoški menadžment (Jurić, 2004), odgojno-obrazovni menadžment, obrazovni menadžment (Staničić, 2006) i menadžment obrazovanja (Blažević, 2014).

Nadalje, autor Blažević (2014) navodi kako se u suvremenoj literaturi o pedagoškom menadžmentu spominju tri temeljna pojma: upravljanje, rukovođenje i vođenje. *Upravljanje* se odnosi na zakonodavnu i izvršnu vlast (upravljanje obrazovnim sustavom), *rukovođenje* se odnosi na ravnatelja (rukovođenje školom) i *vođenje* koje se odnosi na nastavnika i njegovo vođenje odgojno-obrazovnog procesa i/ili na nastavnika i njegovo vođenje razrednog odjela

(razrednika) obrazovanja. Međutim, istovremeno različiti autori koriste pojmove „upravljanje“, „vođenje“ i „rukovođenje“ kao sinonime. Obzirom da spomenuta rasprava nije u središnjem fokusu ovoga rada, u radu će se ta tri termina, sukladno ciljevima istraživanja, koristiti naizmjenice, a u suštini će uvijek označavati menadžment u kontekstu školskih institucija.

Kvaliteta škole u većoj mjeri ovisi o upravi, posebice ravnatelju i njegovoj osposobljenosti za organizaciju rada škole (menadžment), njegovom stručno-pedagoškom vođenju, njegovoj osobnosti i drugim potencijalima (Staničić, 2007). Ravnatelj je taj koji vodi školu prema zajedničkoj viziji i unaprjeđenju kvalitete rada škole te pronalazi prostor za kreativno odgojno i obrazovno rukovođenje i potiče razvojne interese (Blažević, 2014). Schein (1998, u Vujičić 2008) ističe važnost vođe smatrajući kako je on najsnažniji mehanizam koji utječe na stvaranje i održavanje kulture organizacije ugrađujući u nju vlastite postavke i vrijednosti. Kultura se stvara na temelju onoga čemu vođe (ravnatelji) pridaju pažnju, što mjere i kontroliraju, kako modeliraju uloge, poučavanje i treniranje, koje kriterije postavljaju za određivanje nagrada, kako promoviraju ustanovu, etc. Oni moraju biti sposobni utvrditi „kulturnu osnovicu“ u organizaciji i voditi računa o izboru i unaprjeđenju pojedinaca obraćajući pritom posebnu pažnju na vrijednosti organizacije (Brčić, 2002).

Novija istraživanja iz područja rukovođenja i upravljanja nerijetko su usmjerena na proučavanje posrednih učinaka pojedinih obilježja distributivnog vođenja² na jačanje školskih i učeničkih postignuća. Interes istraživača (Hulpia i sur., 2011; Somech 2010; Bruggencate i sur., 2012.) tako se primjerice usmjeravao na posredno djelovanje školskog vođenja kroz utjecaj na školsku kulturu i organizaciju, jačanje predanosti učitelja i nastavnika školskoj organizaciji, jačanje profesionalnog kapaciteta učitelja i nastavnika, i niz drugih faktora.

Većina tih istraživanja pokazala je da postoje (barem umjereni) pozitivni efekti distributivnog vođenja na neke komponente uspješnosti škola, nastavnika i učenika (Kovač, Staničić, Buchberger, 2014). Rezultati potvrđuju i ključnu ulogu ravnatelja kao „leadera“ koji ima značajan utjecaj na školsku kulturu. U tom pogledu, pokazalo se i da su škole danas postale presložene organizacije da bi ih vodila, odnosno njima upravljala jedna osoba ili manja skupina ljudi. Povećanje broja, vrsta i intenziteta dužnosti koje su ranije bile namijenjene samo

² Distributivno vođenje je složeni pojam koji označava praksu školskog vođenja usmjerenog prema aktivnoj participaciji i suradničkom uključivanju različitih dionika- ravnatelja te primjerice učitelja i nastavnika, stručnih suradnika, učenika, roditelja, predstavnika lokalne zajednice), u proces donošenja odluka o odgojno-obrazovnim pitanjima; a pritom podrazumijeva suradnju, brigu, povjerenje, poštovanje, otvorenu komunikaciju, podjelu informacija i moći te poticanje svih članova da participiraju u procesima donošenja odluka (Kovač, Staničić, Buchberger, 2014).

ravnateljima (kao primarnim nositeljem funkcija školskog vođenja), sada ukazuju na potrebu za podjelom tih odgovornosti između više članova tima koji participiraju u školskom vođenju, gdje još jednom do izražaja dolazi važnost uloge stručnih suradnika – pedagoga, nastavnika i drugih djelatnika škole. To ujedno može značiti i kako postoji potreba za uspostavljanjem nove (distributivne) prakse školskog vođenja (Kovač, Staničić, Buchberger, 2014).

Valja napomenuti kako u odgojno-obrazovnim institucijama osim vođe, formalnog rukovoditelja (u školi ravnatelja), unutar organizacije važnu ulogu u procesu prenošenja kulture imaju i drugi suradnici/ djelatnici (pojedinci i grupe), koje se uvode u posao, savjetnici, mentori te korisnici usluga (Vujičić, 2008). Prema Juriću (2004) unutar odgojno – obrazovnog sustava postoji nekoliko razina menadžmenta, a uvjetno ih se dijeli s obzirom na personalne voditelje:

1. Razvojni djelatnici (stručni suradnici i dr.): kao „pedagoški voditelji“ odgovorni su za vođenje pojedinaca, skupina i razreda te za postizanje specifičnih ciljeva predviđenih kurikulumom.
2. Ravnatelji: kao „menadžeri“ odgovorni su za svakodnevno upravljanje, nadziranje odgojno – obrazovnog osoblja te osiguravanje kvalitetnog obavljanja svih zadataka.

Iz navedenog se može zaključiti kako školski pedagozi također po svojoj ulozi i profesiji participiraju u procesima školskog menadžmenta, odnosno u vođenju i rukovođenju škole. Međutim, iako se područja rada ravnatelja i pedagoga preklapaju u ideji pedagoškog vođenja i rukovođenja školom, Jurić (2004) navodi kako je važno napraviti sljedeću distinkciju: ravnatelj upravlja/rukovodi (menadžment), a pedagog (leader) vodi ljude te utječe na druge, motivira, inspirira i usmjerava ljude na aktivnosti prema ostvarivanju ciljeva.

Može se zaključiti kako ravnatelj i pedagog u školi prilikom ostvarivanja ciljeva i zadataka odgoja i obrazovanja te vođenja i prakticanja razvojno- pedagoške djelatnosti trebaju primjenjivati interdisciplinarni pristup i timski rad. Istraživanja koja su provedena u Hrvatskoj i svijetu dokazuju da je suradnja ravnatelja i pedagoga bitna u realizaciji koncepta kvalitetne škole Babić, (1983, u Silov, Šturlić, 2014). Rezultati istraživanja autora Silov i Šturlić, (2014) potvrđuju kako postoje područja rada u kojima dolazi do preklapanja između rada pedagoga i ravnatelja a time i potrebe za njihovom suradnjom.

Sljedeće poglavlje posvećeno je upravljanju projektima u obrazovanju obzirom na to da je projekt središnji fenomen razvoja “projektne kulture”. Pokušat će se ispitati njegova dosadašnja pozicija i uloga u kontekstu odgoja i obrazovanja, čime se ujedno postavljaju temelji za provedbu studija slučaja.

2.3. Upravljanje projektima u obrazovanju

Na samom početku valja spomenuti kako se u literaturi „projekt“ definira na brojne načine, ovisno o autorima te područjima u kojima se radi na projektima, pa se sukladno tome mijenjaju i određenja i opisi „projekta“ i „projektnih aktivnosti“. U nastavku će biti prikazane samo neke definicije koje se najčešće spominju u literaturi te koje prikazuju najvažnije odrednice projekata. Kerzner (2003, prema Špundak, 2006) definira projekt kao bilo koji niz aktivnosti i zadaća koji imaju određeni cilj, koje trebaju ispuniti određene specifikacije, imaju određeni početak i kraj, ograničena financijska sredstva, troše resurse (i ljudske i tehničke) te su višefunkcionalne. Prema MPI (Project Management Institute)³ projekt se definira kao vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat. Također, govori se o dvije bitne karakteristike projekta, pri čemu je prva ta da je projekt privremena aktivnost – ima svoj početak i kraj. Pored toga valja naglasiti kako se „projektni tim“ okuplja za vrijeme trajanja projekta, a nakon toga se najčešće raspušta te se ljudski resursi raspoređuju na druge projekte i operativne poslove. Druga karakteristika je da se projektom stvara jedinstveni proizvod, rezultat ili usluga (Špundak, 2006). Nadalje, i brojni drugi autori iz raznih područja definiraju projekte u skladu sa svojim usmjerenjima. Tako primjerice autori Coram i Bohner (2005, prema Radujković, 2000) projekt definiraju kao skup međusobno u logičkom slijedu povezanih aktivnosti usmjerenih prema ostvarivanju zadanih ciljeva u uvjetima ograničenja vremena. U istom radu, autor Cook (2005) projekt određuje složenim, otvorenim, dinamičkim sustavom koji je vezan za okruženje. Nadalje, svaki projekt ima određene karakteristike, a to su prema Radujković (2000: 144) sljedeće:

- Ciljevi (tehničke, ekonomske, vremenske...).
- Ograničenja (u odnosu prema okruženju, resursima, vremenom, novcu, zakonima, prirodi ...)
- Struktura - može se dijeliti na manje dijelove (potprojekte, aktivnosti...), a istodobno je dio nekog većeg projektnog okruženja.
- Neponovljivost - nastala usluga ili proizvod izvorni su u nekom od svojih svojstava.
- Faze razvoja - u životnom vijeku prolazi kroz nekoliko faza (koncipiranje, definiranje, izvršenje, uporaba).
- Proces - sastoji se od niza procesa na koje tijekom vremena djeluju brojne promjene.

³ PMI je međunarodna udruga za upravljanje projektima sa sjedištem u SAD-u i s ograncima po cijelom svijetu, pa tako i u Hrvatskoj (Špundak, 2006:1).

- Ograničeno trajanje - određeno vrijeme početka i kraja projekta.
- Kriteriji za ocjenu uspjeha projekta - one koje određuje investitor; klasične kriterije upravljanja: na vrijeme, unutar proračuna i prema specifikacijama; dobit za sve sudionike.
- Upravljanje projektom („*Project Management*“) definirano je u literaturi kao: Primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva projekta.
- Upravljanje projektom jest planiranje, organizacija, praćenje i kontrola svih aspekata projekta, te motiviranje svih uključenih za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranih troškova, vremena i prema zadanim performansama.
- Upravljanje projektom je održavanje ravnoteže između projektnih ciljeva, plana i resursa.

U literaturi se govori ponešto i o vrstama projekta, pa se oni često dijele na: *planske* (razvoj novog proizvoda ili usluge, financiranje, prodaja), *organizacijske* (reorganizacija strukture ili stila organizacije, koordinacija, itd.), *građevinske* (građevine, izgradnja novog postrojenja i dr.) te *proizvodne* (planiranje i primjena novog poslovnog procesa) projekte (Zoko, 2016). Pored toga, projekti imaju i svoj „životni ciklus“, odnosno faze. Prema (Buble, 2010) postoji 5 faza projekta koje predstavljaju njegov karakteristični tok. Iako, napominje autor, tok se razlikuje od projekta do projekta, što primarno ovisi o industriji u kojoj se proizvodi, organizaciji ustanove, i dr. Dobro definiran i razrađen životni ciklus projekta može uvelike olakšati njegovo upravljanje i donošenje poslovnih odluka.

Zoko (2016) opisuje „životni ciklus“ projekta koji se sastoji od 5 faza: inicijacija, planiranje, izvedba, nadzor i kontrola te zatvaranje projekta.

Faza inicijacije je faza u kojoj se postavljaju ciljevi projekta, izabire se projektni tim, generiraju se ideje, evaluira se rizik, rade se detaljne analize za rad na samom projektu te se prikupljaju potrebni resursi. Ova faza ujedno se smatra i najvažnijom jer se u njoj donosi odluka hoće li se projekt prihvatiti.

Faza planiranja predstavlja fazu koja daje odgovore na pitanja „gdje se sada nalazimo, a gdje želimo biti“. U ovoj fazi određuju se sve projektne aktivnosti, zadaci, strukture, predviđaju se troškovi i resursi u okviru zadanih rokova te budžeta.

Izvedba kao faza označava središnji dio projekta iz razloga što se u fazi izvedbe maksimalno koriste sve aktivnosti i resursi. Ključni procesi izvedbe su upravljanje kvalitetom, upravljanje nabavom i ugovaranjem, upravljanje komunikacijama te upravljanje rizikom.

Faza nadzora i kontrole označava redovni proces mjerenja projekta te vrednovanja njegovog napredovanja kako bi se pratila i uočila eventualna odstupanja od postavljenog plana te kako bi se sukladno tome mogle poduzeti korektivne akcije.

Životni ciklus projekta završava fazom *zatvaranja projekta*. Potonja se provodi u 2 koraka: evaluacija i završetak projekta te se završetak svih aktivnosti projekta, odnosno isporučuje se gotov proizvod.

Navedene faze projekta primjenjive su u svakom projektu, bez obzira na njegovu prirodu (razvojni, ekonomski, kulturni, socijalni,...) te predstavljaju temeljni konstrukt za pravovaljanu provedbu. Osim toga, valjda istaknuti i kako se pri razvoju i radu u svakoj pojedinoj fazi ponovno koriste iste faze, što znači da se projekt i njegove etape odvijaju uvijek „u krug“ (Zoko, 2016).

Pored spomenutog, u literaturi se posebna pažnja posvećuje i definiranju pojma „upravljanje projektom“ ili „projektno upravljanje“ (Eng. Project management). Prema PMI (“Project Management Institute“) upravljanje projektom jest primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektним aktivnostima da bi se ispunili projektни zahtjevi. Upravljanje projektom uključuje i utvrđivanje zahtjeva, postavljanje jasnih i ostvarivih ciljeva, uspostavu ravnoteže između suprotstavljenih zahtjeva za kvalitetu, doseg, vrijeme i trošak te prilagodbu specifikacija, planova i pristupa interesima i očekivanjima različitim zainteresiranim stranama (Špundak, 2006:2). Nadalje, prema „Association for Project Management“ (1998, prema Radujković, 2000) upravljanje projektom je planiranje, organizacija, praćenje i kontrola svih aspekata projekta, te motiviranje svih uključenih za postizanje projektних ciljeva na siguran način, unutar planiranih troškova, vremena i prema zadanim performansama.

Utjecajem globalizacije ideja o projektima i projektном menadžmentu postaje sve raširenija, te će u budućnosti vjerojatno zaprimati sve veće razmjere. Iako je ta ideja prvotno „rođena“ u području ekonomije, danas se nedvojbeno širi i u sve druge sektore ljudske djelatnosti. Tako se razvojem različitih vrsta organizacija, a time nužno i organizacijske kulture, danas može govoriti i o razvoju jedne „subkulture“, a to je upravo projektна kultura. Drugim riječima, projektна kultura jest „potkultura“ organizacijske kulture poslovnih sustava (Bistričić, 2004). Projektна kultura smatra se jednim od važnijih faktora uspješnoga izvođenja projekata u poduzećima. O njoj u velikoj mjeri ovise rast i razvoj, odnosno izvršenje strategije poslovnog sustava te realizacija programa projekata s projektним menadžmentom.

Kod projektne kulture naglašava se uloga vodstva koje brine za strategiju organizacije i njezinu izvedbu putem projekta. Nastajanje iste usko je povezano sa začetkom i razvojem projektne menadžmenta, koji se započeo intenzivno razvijati nakon drugog svjetskog rata (Bistričić, 2004).

Kao što se može primijetiti, rasprava o projektnoj kulturi također je proizašla iz polja ekonomije poslovnih sustava. Na temelju proučavanja literature može se evidentirati izostanak akademske rasprave i ozbiljnih istraživanja u području razvoja projektne kulture u obrazovnom sektoru. Takve inicijative bi, paralelno s događajima u praksi, razvijale spoznaje na teorijskoj razini u svrhu razumijevanja tog fenomena u kontekstu obrazovanja, a s krajnjim ciljem unapređenja prakse.

Valja spomenuti i kako se u kontekstu odgoja i obrazovanja u današnje vrijeme često susrećemo s terminom „projekt“, no njegovo značenje u suštini nije definirano. Projektom se nazivaju brojne aktivnosti poput organizacije školskih priredbi, obilježavanja posebnih dana, realizacije radionica, pa sve do dugotrajnih i dugoročnih Europskih projekata. Stoga se može reći kako ne postoji suglasje oko samog značenja riječi „projekt“, niti određenje konkretnih poslova/aktivnosti kojima bi se pridalo to značenje.

Nakon prikaza trenutnog stanja i pozicije projektne kulture u kontekstu obrazovanja, za potrebe ovoga rada i istraživanja izvedena je radna definicija projektne kulture, a koja je pomogla oblikovati istraživačka pitanja i usmjeriti razvoj protokola intervjua. Projektna kultura stoga se definira kao potkultura školske organizacijske kulture te kulture društva u cjelini. Projektna kultura u tom smislu može biti povezana sa školskom kulturom u kontekstu njegovanja onih procesa/aktivnosti koje doprinose školi i njezinim akterima na više razina: (1) razvoju izvannastavnih aktivnosti koje dodatno obogaćuju školski kurikulum; (2) razvoju projekata koji doprinose kompetencijskom osnaživanju učenika i nastavnika; (3) projekata koji osiguravaju dodatna financijska sredstva za stručno usavršavanje nastavnika, (4) za inovativni angažman učenika i/ili opremanje škole s novim tehnologijama i sl.; (5) projekata koji doprinose vidljivosti škole i njezinoj suradnji s relevantnim akterima u lokalnoj zajednici, na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Radi boljeg razumijevanja ovog fenomena, u nastavku će biti prikazano na koji način se projektne kulture spominje u europskim i nacionalnim obrazovnim politikama i praksi.

2.4. Projektna kultura u europskim i nacionalnim obrazovnim politikama i praksi

Kako bi se projektna kultura smjestila u europski i nacionalni kontekst u području obrazovanja, nužno je saznati i na koji način se o njoj govori u važnim zakonskim i strateškim aktima. U nastavku će biti prikazana kratka analiza zakonskih- *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim* te strateških dokumenata- *Europska povelja o sudjelovanju mladih u životu općina i regija*, *Nacionalni okvirni kurikulum (NOK)*, *Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014)*, *Nacionalnim programom za mlade za razdoblje od 2014.-2017.*; koji u nekom segmentu govore o projektima, čime će se moći zaključivati o važnosti ove teme za područje odgoja i obrazovanja.

Europska povelja o sudjelovanju mladih u životu općina i regija prihvaćena 19. ožujka 1992. Sastavni je dio Rezolucije 237/92 Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Europe te postavlja smjernice koje bi trebale pomoći mladima u donošenju odluka koje će imati utjecaj na njihovu budućnost. U toj povelji spominje se kako se lokalne i regionalne vlasti obvezuju da će u okviru svojih nadležnosti u školstvu provoditi takve politike koje će ohrabrivati mlade ljude da učestvuju u životu škole te sudjeluju u aktivnostima kao što su izvannastavne aktivnosti i razmjene učenika, koje se uglavnom realiziraju kroz projektnu suradnju na europskim partnerskim platformama. Isto tako obavezuju se i da će općine i regije pripremiti projekte u domeni školstva s ciljem integracija mladih u život lokalne zajednice te će ih se ohrabrivati na sudjelovanje u donošenju odluka s ciljem djelovanja u duhu demokracije. Obvezuju se i pružiti podrške programima razmjena multilateralnih kontakta između mladih ljudi u europskim gradovima, kako bi ih se pripremilo na život u multikulturalnom društvu te kao instrument za uspostavu bolje regionalne ravnoteže u Europi (*Europska povelja*, 1992).

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama ne govori mnogo o radu na projektima. U članku 28. (NN 152/14) pod nazivom *Školski kurikulum i godišnji plan i program rada školske ustanove*, točki 2, govori se kako školski kurikulum utvrđuje dugoročni i kratkoročni plan i program škole s izvannastavnim i izvanškolskim aktivnostima, a donosi se na temelju nacionalnog kurikuluma i nastavnog plana i programa. Nadalje, točka 3. objašnjava da školski kurikulum određuje nastavni plan i program izbornih predmeta, izvannastavne i izvanškolske aktivnosti i druge odgojno-obrazovne aktivnosti, programe i projekte prema smjericama hrvatskog nacionalnog obrazovnog standarda. U točki 4. navodi se kako se školskim kurikulumom utvrđuje: *aktivnost, program i/ili projekt; ciljevi aktivnosti, programa*

i/ili projekta; namjena aktivnosti, programa i/ili projekta; nositelji aktivnosti, programa i/ili projekta i njihova odgovornost; način realizacije aktivnosti, programa i/ili projekta; vremenik aktivnosti, programa i/ili projekta; okvirni troškovnik aktivnosti, programa i/ili projekta; način njegova praćenja. Na koncu važno je istaknuti da školski kurikulum donosi školski odbor do 30.rujna tekuće školske godine na prijedlog učiteljskog, odnosno nastavničkog vijeća (točka 5).

Nacionalni okvirni kurikulum (NOK) govori o tome kako u kurikulumu škola između ostalog trebaju biti uvršteni i projekti škole. Pored toga, sudjelovanje učenika u projektima škole jedan je dio “kompetencijskog pristupa” odnosno suvremenog razvoja kompetencija kod učenika prema NOK-u (2010).

Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014) predviđa se veće uključivanje mladih u raznolike procese neformalnog i informalnog učenja usporedno s pohađanjem redovitih oblika formalnog odgoja i obrazovanja. Projekti predstavljaju upravo jednu takvu mogućnost za školske ustanove te omogućuju stjecanje šireg obujma kompetencija koje nije moguće steći kroz školski plan i program.

Nadalje, *Nacionalnim programom za mlade za razdoblje od 2014.-2017.godine* nastoji se unaprijediti postojeći sustav formalnog obrazovanja te ojačati sinergija javnog i neprofitnog sektora s posebnim naglaskom na neformalno obrazovanje i razvoj područja rada s mladima. Tako se kroz mjeru 1.2.1. predviđa unapređenje rada s mladima suradnjom organizacija civilnog društva i donositelja odluka. Upravo udruge civilnog društva predstavljaju jednu od mogućih prilika za partnerstva i realizaciju projekata kroz suradnju škole i organizacija sektora civilnog društva. Na taj način mladi uče o važnosti povezivanja različitih subjekata u zajednici te ujedno kroz suradnje na različitim programima i projektima mogu dati svoj doprinos zajednici.

U nastavku će biti riječi o programima Europske unije koji se odvijaju u nacionalnom kontekstu, a ključni su za razumijevanje uloge projekata u kontekstu hrvatskog odgojno – obrazovnog sustava.

Programi Europske unije – Nacionalni kontekst

Republika Hrvatska 2009.godine priključila se tada najvećem programu Europske unije iz područja obrazovanja i osposobljavanja pod nazivom „Program za cjeloživotno učenje“ (eng. Lifelong Learning Programme – LLP). Program u suštini ima za cilj njegovati interakciju, suradnju i mobilnost sustava obrazovanja i stručnog usavršavanja unutar EU te predstavljati standard kvalitete u svijetu⁴. Ulazak u taj projekt smatra se prvom i najznačajnijom fazom internacionalizacije hrvatskog obrazovnog sustava. Internacionalizacija obrazovanja nadilazi pojam međunarodne suradnje, a podrazumijeva *međunarodne kontakte i suradnje koje u ustanovama nositeljicama ostvaruje trajni, a poželjno i održiv utjecaj, vidljiv u institucionalnom posvajanju stečenih znanja, vještina i poželjnih praksi* (Publikacija, 2016:6). Dobrobiti pristupanja ovom programu za ustanove sagledavaju se najčešće kroz faktori kao što su: broj sudjelujućih ustanova i pojedinaca, broj projekata, razinu stečenih profesionalnih osobnih znanja i vještina te ugovorena sredstva. Naime, u pet godina provedbe tog programa provedeno je približno 2 000 projekata Pored navedenog, Hrvatska je u okviru aktualnog programa EU Erasmus + u razdoblju od 2014.do 2020. osigurala još sredstava, pri čemu je 700 milijuna kuna raspoloživih projektnih sredstava na raspolaganju sustavu obrazovanja. Programi EU snažan su alat potpore za jačanje ne samo europskih obrazovnih politika, već i nacionalnih. Tako su primjerice neki ciljeve i mjere *Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014)* i pripadnoga *Programa razvoja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016)* dodatnu potporu mogle dobiti upravo kroz projekte u okviru Erasmus + programa. Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji te sudjelovanje u ovom projektu značajno je pridonijelo jačanju kapaciteta u području internacionalizacije obrazovanja na razini cijelog sustava. Pored Ministarstva znanosti i obrazovanja te Agencije za mobilnost i programe EU, svoje su kapacitete značajno unaprijedile i obrazovne ustanove provedbom mnogobrojnih projekata. Na temelju *Uredbe o uspostavi programa Erasmus+* Ministarstvo znanosti i obrazovanja imenovano (MZO) je za nacionalno tijelo koje prati i nadzire upravljanje Programom na nacionalnoj razini. MZO je dužan osigurati AMPEU potrebna sufinanciranja za rad Agencije, strateški usmjeravati upravljanje Programom u skladu s nacionalnim kontekstom te nadzirati njezinu provedbu decentraliziranih aktivnosti programa Erasmus +. Pored navedenog, MZO dužno je osigurati i pravno-administrativni okvir za nesmetanu provedbu Erasmus + i njegovih projekta (Publikacija 2016).

⁴ ESF: Program cjeloživotnog učenja. Dostupno na: <http://www.strukturnifondovi.hr/program-za-cjelozivotno-ucenje>; pristupljeno 08.04.2017.

Agencija za mobilnost i programe EU je institucija koja djeluje u tri sektora: obrazovanje, znanosti te u području mladih. Njezina temeljna uloga u području obrazovanja jest provedba Erasmus + programa na nacionalnoj razini te njemu pripadajućih mreža i inicijativa. Njezina misija je stoga također poduprijeti internacionalizaciju obrazovanja u svrhu unaprjeđenja sustava znanosti, obrazovanja i osposobljavanja te područja mladih u RH. Agencija je od Ministarstva preuzela provedbu niza međunarodnih programa, mreža, inicijativa i projekata koji se uklapaju u njezinu djelatnost. Agencija svoju djelatnost provodi upravljanjem programima financiranim iz sredstava Europske unije i/ili državnog proračuna. Djelatnost agencije je raspisivanje natječaja za dodjelu financijske potpore; informiranje, savjetovanje i educiranje potencijalnih prijavitelja; odabir projekata, financiranje, ugovaranje te potpora i nadzor nad provedbom projekata i korištenjem pripadajućih sredstava. Stopa ugovorenosti programskog proračuna prijašnjih godina bila je gotovo 100%, što znači da su se u potpunosti iskoristila sva raspoloživa programska sredstva i ugovori. Osim provedbene uloge, Agencija ima važnu ulogu i u pružanju potpore razvoju procesa oblikovanja i provedbi javnih politika, te zakonodavnog i administrativnog okvira vezanog uz internacionalizaciju obrazovanja (Publikacija, 2009).

AMPEU od 2014. godine kroz Erasmus + program Unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport pribavlja sredstva za ostvarivanje međunarodnih projekata mobilnosti, suradnji za podršku inovacija i razmjene dobrih praksi te podršku reformama politike. U 2016. godini za Hrvatsku je u sklopu tog programa na raspolaganju bilo više od 15 milijuna eura. Važno je naglasiti kako se za financiranje u okviru programa Erasmus+ mogu se prijaviti sva javna i privatna tijela koja djeluju u području obrazovanja, osposobljavanja, mladih i sporta.⁵

Aktivnosti koje stoje na raspolaganju i obrazovnim institucijama jesu tzv. „Ključna aktivnost“ (KA1).⁶ Konkretno, za školske institucije unutar ove aktivnosti nudi se projekt mobilnosti za učenike i osoblje u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te projekt mobilnosti za nastavno osoblje u školama. Nadalje, određene mogućnosti nudi i „Ključna aktivnost 2“ (KA2)⁷, a to su strateška partnerstva u području obrazovanja, osposobljavanja i mladih te udruženja sektorskih vještina⁸ (Europska komisija, 2017).

⁵ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TEXT/PDF/?uri=OJ:JOC_2014_344_R_0010&from=EN

⁶ U te aktivnosti spadaju: obrazovna mobilnost pojedinaca; mobilnost pojedinaca u području obrazovanja, osposobljavanja i mladih; zajednički magistarski studiji Erasmus Mundus; događaji velikih razmjera europske volonterske službe.

⁷ U KA2 aktivnosti spadaju: suradnja za inovacije i razmjenu dobre prakse; strateška partnerstva u području obrazovanja, osposobljavanja i mladih; koalicije znanja; koalicije sektorskih vještina; jačanje kapaciteta u području visokog obrazovanja; jačanje kapaciteta u području mladih.

⁸ Cilj je Udruženja sektorskih vještina smanjiti nedostatak vještina prepoznavanjem posebnih sektorskih potreba na tržištu rada i potražnje za novim vještinama u vezi s jednim ili više profila zanimanja i/ili unapređenjem prilagodljivosti sustava početnog i trajnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja posebnim sektorskim potrebama na tržištu rada.

Zaključak

Uvidom u literaturu o europskim i nacionalnim obrazovnim politikama i programima povezanim sa projektima u području formalnog obrazovanja, kao i drugih izvora vezanih uz baze podataka, informacije o natječajima, dostupnim informacijama o potrebnim uvjetima za uspješnu implementaciju projekata u formalnom obrazovanju odnosno konkretno školstvu, zaključuje se kako je to područje u velikoj mjeri nedefinirano.

Prije svega, kroz nacionalne dokumente o obrazovanju još uvijek se vrlo malo govori o projektima i prednostima koje oni donose za odgojno – obrazovne ustanove. U Zakonu se o projektima govori samo u vidu toga da moraju biti uvršteni u školski kurikulum, u Strategiji se predviđa veće uključivanje mladih u raznolike procese neformalnog i informalnog učenja, dok se Nacionalnim programom za mlade zagovara suradnja školskih institucija s organizacijama civilnog društva.

Sukladno tome, budući da ne postoje konkretne mjere, preporuke, odnosno svijest o potrebi za promocijom takvih aktivnosti, jasno je da niti školske institucije nemaju to u svom primarnom fokusu.

Nadalje, može se zaključiti kako je na razini Hrvatske *Agencija za mobilnost i programe Europske unije (AMPEU)* najveći generator takvih ideja, koji sukladno tome na svojim mrežnim stranicama uz natječaje nudi i sve potrebne informacije o zadovoljavanju kriterija natječaja, potrebnim uvjetima, procesima prijave, provođenja i zaključivanja projektnih aktivnosti, etc. Agencija je također i najveći promotor aktivnosti vezanih uz mobilnost učenika i nastavnog osoblja, čime se nastoji osvijestiti javnost o prednostima korištenja takvih oblika učenja, umrežavanja i razmjene međunarodnih iskustava. Erasmus + se pak može smatrati središnjim programom koji je u najvećoj mjeri doprinio razvoju suvremenih oblika učenja, poučavanja i u umrežavanja.

U nastavku rada slijedi prikaz metodologije istraživanja te rezultata dobivenih u dvjema studijama slučaja, popraćeno raspravom, zaključcima te daljnjim preporukama za unaprjeđenje razvoja projektne kulture u školama.

3. ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija istraživanja

3.2.1 Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Cilj ovoga rada je saznati koji su ljudi, procesi i postupci ključni za razvoj projektne kulture u školama. S tom svrhom postavljeno je temeljno istraživačko pitanje koje glasi: *koje pretpostavke doprinose uspješnosti škola u upravljanju i realizaciji projekata?*

Valja napomenuti kako u literaturi ne postoji konsenzus oko definiranja pojma “projekt”, te se on može definirati u okviru različitih zanimanja, profesija i poslova. Iz tog razloga, za potrebe ovog istraživanja projektom se smatraju sve one aktivnosti koje sadrže dimenziju planiranja, organizacije i realizacije određenih događaja i aktivnosti.

Kako bi se pobliže ispitala problematika rada na projektima unutar školskih institucija, postavljena su i sljedeća specifična istraživačka pitanja:

- Što iskustvo upravljanja projektima ključnih aktera govori o njihovoj percepciji (uspješne) projektne kulture u školama?
- Kako projekti mogu pridonijeti poboljšanju kvalitete rada škole?
- Identificirati koje su to eventualne poteškoće/izazove/prepreke u procesu razvoja projekata u školama?

Sukladno istraživačkim pitanjima osmišljena su i pitanja za protokole intervjua koji se nalaze u Prilogu 1.,2.,i 3.

3.2.2. Metode i postupci prikupljanja podataka

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja korišten je kvalitativni istraživački pristup, a za istraživačku metodu odabrana je metoda analize slučaja.

Analiza slučaja je metoda koja se često koristi u kvalitativnim istraživanjima, a koja pruža mogućnost za analizu fenomena u njegovom kontekstu, koristeći pritom različite izvore podataka. To omogućava sagledavanje fenomena iz različitih perspektiva, što značajno doprinosi razumijevanju istog (Baxter, Jack, 2008). Metoda studije slučaja dopušta istraživaču

zadržavanje cjelovitih i smislenih svojstava događaja iz stvarnog života, kao što su individualni životni ciklusi, organizacijski procesi, međunarodni odnosi, i dr. (Yin, 2007). Značajna je zbog toga što se bavi životopisnim opisom događaja relevantnih za slučaj, spaja opise događaja s njihovom analizom, usmjerava se na individualne pojedince ili skupine. Želi razumjeti njihovo viđenje događaja te nastoji istaknuti specifične događaje koji su relevantni za neki slučaj. Iz navedenih razloga ova metoda smatra se pogodnom za ostvarivanje ciljeva ovog istraživanja. Osim toga, prema (Cohen, Manion, Morrison, Kuterovac-Jagodić, Marušić, 2007) jedinicu analize čini jedan fenomen, subjekt, jedinka, organizacija, etc. Drugim riječima jedinica je jedan zasebni sustav, primjerice dijete, klika, klasa, škola, zajednica. Taj slučaj daje jedinstveni primjer stvarnih ljudi i realnih situacija, omogućujući istraživaču da razumije određene probleme, procese, postupke, ideje i dr. Pored navedenog, kontekst u kojem se vrši analiza je dinamičan i jedinstven, stoga studije slučaja izvještaju o složenim dinamičkim interakcijama koje se odvijaju između ljudi, događaja, procesa i sl. Ovim istraživanjem želi se saznati koji to ljudi, procesi i postupci su ključni za razvoj projektne kulture u školama, što prema gore navedenim teorijskim postavkama studiju slučaja čini adekvatnom metodom istraživanja.

Za potrebe ovog istraživanja napravljene su 2 zasebne studije slučaja – jedna za osnovnu te jedna za srednju školu. Kao postupci prikupljanja podataka za svaku zasebnu analizu slučaja koristilo se nekoliko tehnika: „desk research metoda“⁹, intervju i analiza dokumentacije.

U prvoj fazi istraživanja, za dobivanje uvida u trenutno stanje i preliminarno istraživanje i odabir uroka i ispitanika korištena je „desk research metoda“

Preliminarno istraživanje sastojalo se od analize na četiri razine:

- 1) Dokumenti koji reguliraju i strateški usmjeravaju odgojno-obrazovnu djelatnost osnovnih i srednjih škola na europskoj i nacionalnoj razini
- 2) Dokumenti koji reguliraju i strateški usmjeravaju odgojno-obrazovne procese na institucionalnoj razini
- 3) Mrežne stranice škola

Korištenjem te metode napravljena je i analiza strateških dokumenata europske i nacionalne razine (*Europske povelje o sudjelovanju mladih u životu općina i regija(1992)*¹⁰, *Zakona o odgoju i obrazovanju za osnovne i srednje škole NN 07/17, Nacionalnog okvirnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK, 2010), Strategije znanosti obrazovanja i tehnologije (2014) te Nacionalnog programa za mlade za razdoblje od 2014.-2017.godine*) koji reguliraju i strateški usmjeravaju rad odgojno – obrazovnih institucija, a s ciljem analize pozicioniranja važnosti razvoja projekta i projektne kulture uopće u spomenutim dokumentima.

Potom je uslijedilo pretraživanje mrežnih stranica svih osnovnih i srednjih škola s područja grada Rijeke. Analiza je napravljena s ciljem dobivanja uvida u uspješnost škola u radu na projektima, iz perspektive njihove samoprezentacije javnosti.

U zadnjoj fazi „desk research-a“, uslijedila je analiza mrežnih stranica osnovnih i srednjih škola grada Rijeke, pri čemu se naglasak stavio na analizu kurikuluma te godišnjih planova i programa škola, s ciljem pozicioniranja projekata u kontekst rada škole, njihova opsega, dosega te važnosti koju škola pridaje projektnom radu. Na taj način htio se dobiti uvid u potencijalne jedinice analize, odnosno škole koje bi mogle ući u uzorak za studiju slučaj

⁹ Secondary research ("desk research") - je drugo ime za „sekundarno pretraživanje“. Općenito govoreći, postoje dvije vrste aktivnosti pretraživanja: primarno istraživanje (gdje otkrivате stvari sami); i sekundarno preispitivanje (gdje pretražujete i gledate što su drugi ljudi do sada po tom pitanju istražili). Drugim riječima, radi se o pregledu prethodnih istraživanja kako bi se postiglo široko razumijevanje nekog fenomena ili područja.

¹⁰ Samo u ovom europskom dokumentu pronađena je poveznica rada na projektima u kontekstu školskih institucija

U sljedećoj tablici prikazan je broj jedinica obrađen preliminarnom analizom:

Tablica 2. Prikaz analiziranih jedinica desk-research-a		
Jedinice analize	Broj analiziranih jedinica	
Dokumenti koji reguliraju i strateški usmjeravaju odgojno- obrazovnu djelatnost škola na europskoj i nacionalnoj razini	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europska povelja o sudjelovanju mladih u životu općina i regija (1992). ▪ Zakon o odgoju i obrazovanju za osnovne i srednje škole (NN 07/17). ▪ Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK, 2010). ▪ Strategija znanosti obrazovanja i tehnologije (2014) ▪ Nacionalni program za mlade za razdoblje od 2014.-2017.godine) 	Ukupno: 5 dokumenata
Dokumenti koji reguliraju i strateški usmjeravaju odgojno-obrazovne procese na institucionalnoj razini (OŠ + SŠ)	Školski kurikulum	Ukupno: 45 kurikuluma
	Godišnji plan i program škole	Ukupno: 45 GPIP
	Analiza projektne dokumentacije	Ukupno: 2 dokumenta
Mrežne stranice škola	24 OŠ + 21 SŠ	Ukupno: 45 mrežnih stranica

Uzorak je u konačnici odabran temeljem spomenute analize mrežnih stranica škola, no na odabir Srednje Ugostiteljske škole Opatija (čiji je osnivač Primorsko- goranska županija) posebno su utjecale preporuke Odjela za školstvo grada Rijeke te Odjela za odgoj i obrazovanje Primorsko- goranske županije, zbog čega je škola ušla u uzorak.

Kao dominantna metoda prikupljanja podataka koristila se tehnika „dubinskog fenomenološkog intervjua“ koji je primjeren istraživanjima u obrazovanju. Prema Seidmanu (2006) svrha takvog intervjua nije testiranje hipoteza, niti dobivanje preciznih odgovora na

pitanja. Smisao dubinskog intervjua jest „interes za razumijevanje iskustva drugih i značenja koje pridaju svome iskustvu“ (Seidman, 2006:9). Intervju se sastoji od pitanja otvorenog tipa, pri čemu tijekom razgovora voditelj intervjua postavlja potpitanja koja se nadovezuju na odgovore sudionika istraživanja. Svrha postavljanja potpitanja jest da ispitanici rekonstruiraju svoje iskustvo unutar teme koja se istražuje. Ova tehnika smatra se prikladnom obzirom da način postavljanja pitanja unutar ove metode smanjuje utjecaj istraživača na odgovore jer se pitanja fokusiraju na smisao pojedinih procesa za ispitanika, ili pak oslikavaju njegovu „profesionalnu povijest“(Seidman, 2006).

Skupine pitanja i potpitanja u protokolu intervjua razrađena su u nekoliko temeljnih kategorija, sukladno istraživačkim pitanjima, čime se željela omogućiti preglednost te nastojala olakšati analiza i sistematizacija podataka. Prije početka intervjua sudionicima je objašnjeno da će intervjui biti snimani isključivo u svrhu izrade transkripta te kako će se prikupljeni podaci koristiti isključivo za potrebe izrade ovog diplomskog rada, na što su svi ispitanici dali svoj pristanak. Nakon provedenih intervjua uslijedila je izrada transkripata provedenih razgovora, nakon čega su podaci podvrgnuti tematskoj analizi. Metoda tematske analize detaljnije je objašnjena u potpoglavlju „obrada i analiza podataka“.

3.2.3. Uzorak istraživanja i opis skupine sudionika istraživanja

Uzorak ovog istraživanja čine jedna osnovna i jedna škola sa područja grada Rijeke koje su, radi veće pouzdanosti podataka, odabrane na temelju 2 kriterija – analize mrežnih stranica i školskih kurikulumu svih škola u gradu Rijeci te preporuka Odjela za školstvo grada Rijeke te Odjela za odgoj i obrazovanje Primorsko- goranske županije. Na temelju prikupljenih podataka škole koje su odabrane za ovo istraživanje jesu **Osnovna škola Dolac** te srednja **Ugostiteljska škola Opatija**. Za potrebe istraživanja provedeno je ukupno 5 intervjua- 2 s ravnateljima, 2 sa stručnim suradnicima – pedagozima te jedan sa dvjema učiteljicama – voditeljicama projekata pri školi Dolac. Ravnatelji su odabrani u uzorak obzirom na to da su glavne osobe koje vode školu te sudjeluju u svim njezinim procesima i aktivnostima. Osim navedenog, imaju vodeću ulogu u donošenju odluka, vođenju financija te planiranju i programiranju rada škole. Pored njih, sličnu ulogu imaju i stručni suradnici koji se često smatraju “desnom rukom ravnatelja”. Upravo od stručnih suradnika – pedagoga očekuje se da budu voditelji inovacija i promjena te

da potiču ostatak osoblja na uključivanje u razvoj škole. Iz navedenih razloga ta dva profila stručnjaka smatraju se pogodnim uzorkom za ovo istraživanje. Međutim, tijekom istraživanja ispostavilo se da osnovna škola Dolac ima i svoje voditeljice projekata, koje su obzirom na važnost prikupljanja podataka od ključnih osoba škole također naknadno ušla u uzorak, te je sukladno tome sastavljen i protokol intervjua sa specifičnim pitanjima.

U sljedećoj tablici prikazani su sudionici istraživanja te pojedinačno trajanje intervjua:

Tablica 1. Prikaz sudionika istraživanja		
Škola	Sudionici	Trajanje intervjua (min)
OŠ Dolac	Ravnateljica	15 min
	Pedagoginja	16 min
	Voditeljice projekata	23 min
Srednja ugostiteljska škola Opatija	Ravnateljica	28 min
	Pedagoginja	16 min

3.2. Analiza i obrada podataka

Podaci prikupljeni za izradu dvaju studija slučaja obrađeni su na više razina.

Prva razina bila je „desk-research“ koji je podrazumijevao proučavanje nacionalnih i europskih strateških dokumenata iz područja obrazovanja koji reguliraju upravljanje projektima u školi, te pretraživanje mrežnih stanica škola. Analiza dokumenata rađena je prema ključnim indikatorima prepoznatima kao relevantnima u kontekstu odabranog istraživačkog problema. U analiziranim dokumentima stoga tragalo za zakonskim odredbama odnosno strateškim smjericama fokusiranim na razvoj projekata, upravljanja projektima unutar školskih institucija, konceptu projektne kulture u školama i sl.

Preliminarnim istraživanjem utvrđeno je da više strateških, nacionalnih i školskih dokumenata govore o radu škola na projektima. Tako primjerice *Nacionalni okvirni kurikulum (NOK)* govori o tome kako u kurikulumu škola između ostalog trebaju biti uvršteni i projekti škole. Pored toga, sudjelovanje učenika u projektima škole jedan je dio “kompetencijskog pristupa” odnosno suvremenog razvoja kompetencija kod učenika prema NOK-u (2010). Nadalje,

Strategija znanosti obrazovanja i tehnologije (2014) također promiče projektne aktivnosti u različitim oblicima te na različitim odgojno-obrazovnih razinama. Spominje se uključivanje obrazovnih institucija u međunarodne istraživačke projekte te poticanje međunarodne mobilnosti. Strategija (2014) zagovara i povećanja autonomije vrtića, škola i učeničkih domova što zahtijeva dodatan razvoj kurikuluma, unapređivanje kvalitete, upravljanje ustanovom, kontinuirani profesionalni razvoj, strateško planiranje, razvojne projekte, EU projekte i dr.

Naime, podaci o projektним aktivnostima uvršteni su u kurikulume te godišnje planove i programe rada škole, a škole su dužne također voditi i zasebne dokumente o praćenju i vrednovanju projekata. Uvid u školske kurikulume koji su javno objavljeni na mrežnim stranicama škola ukazuje na to da škole prepoznaju važnost projektnih aktivnosti te su one uvrštene u školske kurikulume te godišnje planove i programe rada škole. Na temelju spomenutih podataka, može se zaključiti kako su različiti subjekti prepoznali važnost rada na projektima te su oni u praksi uvršteni u strateške smjernice rada školskih institucija.

Na idućoj razini analize napravljeni su intervjui sa ključnim akterima osnovne i srednje škole, te su podaci potom transkribirani za potrebe istraživanja. Nakon izrade prijepisa intervjua, dobiveni nalazi podvrgnuti su detaljnijem proučavanjem postupkom tematske analize. Tematska analiza je metoda pogodna za analizu kvalitativnih podataka i tumačenja njihova značenja (Shreie, 2012). Definira se kao analitički proces fokusiran na identifikaciju prepoznatljivih tema, zajedničkih pojmova i zajedničkih ponašanja (Taylor i Bogdan, 1984; Benner, 1985; Leininger, 1985; Aronson, 1995) (Ćulum, 2017). Ovom metodom radi se „induktivna transformacija“ dobivenih podataka u teme, kategorije, koncepte koji opisuju i pobliže interpretiraju njihovo značenje (Ćulum, 2017). Za potrebe ovog istraživanja tematska analiza vođena je istraživačkim pitanjima, a tematske jedinice analize u konačnici su kreirane sukladno podacima dobivenim iz intervjua.

Posljednju razinu analize i obrade podataka činila je analiza projektne dokumentacije koju su škole dale na uvid. Pritom valja naglasiti kako je Osnovna škola Dolac ustupila samo projektnu dokumentaciju dostupnu na web stranicama, što je uvelike smanjilo mogućnost procjene kompetentnosti škole za rad na projektima.

U konačnici valja istaknuti kako su u rezultatima istraživanja objedinjeni nalazi sve tri razine, te su podaci integrirani i interpretirani u skladu s dobivenim značajkama svih triju izvora. U nastavku će redom biti prikazane studija slučaja za osnovnu školu, a potom studija slučaja za

srednju školu. Nakon toga će u rezultatima istraživanja biti komentirane obje studije zaključno sa preporukama za unaprjeđenje razvoja projektne kulture u školama.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Studija slučaja 1. Osnovna škola Dolac

1. O školi

Osnovna škola Dolac osnovana je 1934. godine kao petogodišnja škola Daniele Manin. Školske godine 1945/46. škola započinje rad kao II. Talijanska osnovna škola Brussich (736 učenika i 17 razreda) kada je djelovala u zgradi sadašnje OŠ "Nikola Tesla". Godine 1956. prelazi u zgradu dotadašnje Naučne biblioteke gdje se nalazi i danas. Tada dobiva ime OŠ-SE "Dolac". Od te godine uz razrede s talijanskim nastavnim jezikom počinju djelovati i razredi s hrvatskim nastavnim jezikom.

Danas školu pohađa 244 učenika u 12 razreda (osam s nastavom na talijanskom jeziku i četiri s nastavom na hrvatskom jeziku). Pri školi je trenutno zaposleno 40 djelatnika. Škola ne djeluje u samostalnoj zgradi već je dijeli sa Srednjom talijanskom školom – „Scuola media superiore italiana“. Iz kurikuluma je razvidno kako je strategija škole visoko kvalificiranim i stručnim radom kreirati odgojno- obrazovne situacije koje potiču višestruki razvoj svakog pojedinog učenika, ponuditi mogućnost izbora za zadovoljavanjem vlastitih interesa i sposobnosti. Škola nastoji u radu primjenjivati najnovija znanja struke kako bi kod svojih učenika razvila kvalitetne temelje za cjeloživotno učenje.

Na mrežnim stranicama škole objavljene su informacije o projektima koje škola trenutno provodi, a u arhivi su dostupne informacije i o proteklim projektima. Uvid u mrežne stranice upućuje na 2 velika Comenius projekata koje je škola do sada provodila 2010. te 2013-2015.godine, pri čemu valja naglasiti kako takvih velikih projekata trenutno nema. Veći dio tih projekata odnosio se na interkulturalnost i rad kroz igru, iako je razvidno da se drugim projektima tematiziraju različite teme poput važnosti bavljenja sportom, zdravog života, osobnog razvoja, učenja stranih jezika i dr. Na mrežnim stranicama uvid se dobiva samo u osnovne informacije projekata putem jednostavnih opisa njihovih ciljeva i aktivnosti. Detaljniji uvid u informacije o projektima bilo bi moguće dobiti iz projektne dokumentacije koju je škola

odbila ustupiti na uvid za potrebe istraživanja, bez obrazloženja. Dostupni opisi projekata upućuju da je većina provedenih/aktualnih projekata u svojoj izvedbi vezana uz ritam trajanja školske godine, te da je uglavnom riječ o kratkoročnim- dnevnim, višednevnim ili višemjesečnim projektima u kojima sudjeluje većina učenika te su dio školskog kurikulumu. Od 2015.godine škola nije imala uspjeha u pokretanju novih, dugoročnih europskih projekata.

2. Razvoj projekata u školi

U dijelu koji slijedi predstavljaju se rezultati provedenih intervjua s ravnateljicom, pedagoginjom i voditeljicama projekata. Rezultati se iznose prema strukturi koja prati istraživačka pitanja, protokol intervjua i same podatke dobivene kroz razgovor s ključnim akterima: *Pozicioniranje projekata u kontekst školske kulture, uloga ključnih subjekata u provođenju projekta, dobrobiti projekta za razvoj škole te naposljetku izazovi, problemi i eventualne prepreke sa kojima se škola susreće prilikom rada na projektima.* U konačnici se iznose zaključci analize te preporuke za unaprjeđenje razvoj projektne kulture ove škole.

I = ispitivač

R = ravnatelj

P = pedagoginja

VP1 = voditeljica projekata 1

VP2 = voditeljica projekata 2

1) Pozicioniranje projekata u kontekst školske kulture

▪ Definiranje projekta

Na temelju provedenih intervjua s ravnateljicom, pedagoginjom i voditeljicama projekata može se zaključiti kako škola “projektom” percipira velike projekte koje su proveli u sklopu Erasmus +, odnosno Comenius programa. Iako ne nužno na međunarodnoj razini, općenito projektima smatraju aktivnosti koje su dužeg vremenskog trajanja, za čiju je realizaciju potreban tim ljudi, određena sredstva, koje imaju svoje ciljeve, a kasnije i rezultate odnosno “efekte”. To potvrđuju i riječi pedagoginje koja izjavljuje: *Pa ili na međunarodnoj ili ne mora biti nužno na*

međunarodnoj, ali da ima nekakav duži tijek, da je uključeno veći broj sudionika, da ima jasno razrađene ciljeve, zadatke, nekakvu kasnije širenje tih rezultata eto tako... Da ima jedan svoj tijek...

2) Priprema razvoja projekata

▪ Planiranje projekata i postavljanje ciljeva

Što se tiče projekata i planiranja projektnih aktivnosti, prilikom donošenja odluke o pokretanju projekta škola drži da prije svega treba imati jasno postavljene ciljeve i viziju: *R: Sigurno da morate imati cilj, kad bilo šta radite morate imati cilj... Imate znači i onaj konačni cilj poradi čega nešto hoćete, koji su vam ustvari, a morate možda još i prije toga imati viziju, šta u stvari hoćete u kojem smjeru želite da vam škola ide, šta hoćete, a onda kad već imate viziju onda morate imati i konačni cilj poradi čega upravo to a ne nešto drugo...* U tom smislu, logika razvoja projekata koju iznosi ravnateljica prati suvremenu literaturu razvoja projekata, koja upućuje na to da ideja započinje upravo postavljanjem ciljeva projekta, a nakon toga se izabire projektni tim, generiraju se ideje, evaluira rizik, rade detaljne analize za rad na samom projektu te se prikupljaju potrebni resursi (Zoko, 2016). Projekti u OŠ Dolac se planiraju već tijekom tekuće školske godine obzirom na to da u rujnu moraju biti uvršteni u kurikulum te godišnji plan i program za sljedeću školsku godinu: *R: Kao i svaki put, mislim kao i svake školske godine, školski kurikulum se planira tijekom, od kraja školske godine, tamo negdje do početka školske godine onda nakon toga daje se na školski odbor, odnosno na školsko vijeće, vijeće roditelja, vijeće ovaj, učiteljsko vijeće.. i onda ako ta sva tijela odobre onda je on dio školskog kurikuluma i u tom slučaju je ta prva faza.* Sam proces donošenja odluke o prihvaćanju kurikuluma na školskom vijeću, vijeću roditelj, učiteljskom vijeću upućuje na proces donošenja odluka u koji su uključeni svi akteri u školi i izvan nje, a sve s ciljem dobivanja konsenzusa oko provedbe svakog predloženog projekta.

▪ Izvori ideja za projekte

U ovoj školi ideje o pokretanju projekata u najvećoj mjeri iniciraju učitelji. U svrhu ispitivanja potreba ili ideja za projekte ne provode se interna istraživanja s učenicima, pa niti jednostavnije procjene potreba. Učenici se naime ne promatraju kao potencijalni nositelji projektnih ideja, što se objašnjava njihovom dobi. Smatra se kako u razrednoj nastavi učenici premaleni, a kasnije ulaskom u pubertet navodno ne iskazuju veliki interes za takve teme, iako na kraju uvijek s odobravanjem prihvate te projekte, tvrdi ravnateljica: *R: Pa dobro vjerojatno ih se pita.. Mi*

ipak imamo male učenike, nije to srednja škola više, ali normalno nekim manjim, kad se radi o nečemu. Mislim ono šta je primjerenije njima sigurno da se razgovara i tako... Ali u svakom slučaju dobro... Oni od 1-4 su jako mali, a od 5-8 kreću u tu fazu puberteta gdje je njima sve često bezveze, eto. Tako da mislim ono, ali poslije onda prihvate mi to drage volje ali na početku im je sve bezveze. Iako je iz razgovora s ključnim akterima ove škole evidentno kako se prilikom promišljanja projektnih ideja ne oslanjaju na institucionalna istraživanja ili analizu potreba, jednako je evidentno kako uporište svojih projektnih ideja pronalaze u misiji i viziji škole koja odgoja i obrazuje djecu pripadnike nacionalne talijanske manjine, što potvrđuje spomenute stavke kurikuluma škole. U tom smislu, projektnim idejama i planovima prilaze u vidu širokog spektra tema kojima se problematiziraju konstrukti poput interkulturalnosti, jednakosti i sl., o čemu progovara i pedagoginja u sljedećem navodu: *P: Ne, da, dobro bi bilo raditi tako neka istraživanja učenika, za sada smo nekako više možda poticalo od nas odraslih. Učitelja i stručnih suradnika... I uvijek smo možda usmjereni nekako kao škola nacionalne manjine usmjereni na tu interkulturalnost, na uvažavanje, na solidarnost, na jednakost, ravnopravnost.. i onda nekako spontano biramo te teme. Mada bi bilo interesantno čuti i njihovo mišljenje...* Nadalje, kao jedan od izvora ideja i novih projekata škola izdvaja i stranicama Agencije za mobilnost i programe Europske unije¹¹ te platformu eTwinning¹², pri čemu se eTwinning platforma prepoznaje kao ključan resurs za stvaranje novih kontakata i umrežavanje s kolegama na nacionalnoj i međunarodnoj razini. To potvrđuje i mrežna stranica škole gdje se oba resursa nalaze kao preporuka u rubrici „korisni linkovi“. Nakon početnog iskustva rada na projektima, ideje za nove projekte razvijaju se i komunikacijom sa stečenim partnerima, odnosno “umrežavanjem”(networkingom) s kolegama iz drugih zemalja diljem Europe. To govori da akteri škole prepoznaju važnost umrežavanja u kontekstu razvoja (uspješnih) projektnih suradnji, osobito iz perspektive planiranja novih projekata te da posjeduju kompetencije za rad u interkulturalnom okruženju: *VP2: Da eTwinning.. Recimo tamo možete tražit... A inače iz nekih poznanstava, kroz prvi projekt smo recimo upoznali ljude za drugi projekt, tako da... VPI: Kroz networking se lagano.. to je lijepo, baš lijepo.. Divno iskustvo samo iziskuje jako jako puno vremena, volje (...)* Slučaj ove škole pokazuje kako je upravo umrežavanje, iako procesno i vremenski zahtjevno, ključna točka razvoja novih suradničkih projekata.

¹¹ Agencija za mobilnost i programe Europske unije (AMPEU) javna je ustanova u sustavu Ministarstva znanosti i obrazovanja, koja provodi i promovira programe Europske unije i druge međunarodne programe u području znanosti, obrazovanja, osposobljavanja, i mladih. Vidi više na: <http://www.mobilnost.hr/hr/sadrzaj/o-agenciji/o-nama/>

¹² eTwinning je platforma za odgojno – obrazovne djelatnike (učitelje, ravnatelje, knjižničare, itd), koji rade u školama i dječjim vrtićima europskih država sudionica eTwinninga. Putem nje članovi mogu komunicirati, surađivati, razvijati projekte, razmjenjivati znanja i iskustva te postati dijelom najzanimljivije obrazovne zajednice u Europi. Vidi više na: <https://www.etwinning.net/hr/pub/index.htm>

▪ Formiranje projektnog tima i osposobljavanje djelatnika

Pri školi ne postoji službeno oformljen projektni tim, već se radu na projektima nastavnici priključuju sukladno svojim interesima za određenu temu. Međutim, u radu na projektima u kolektivu ističu se dvije učiteljice, odnosno voditeljice projekata, koje su u najvećem dijelu zaslužne za provođenje dvaju velikih Comenius projekata u kojima je škola do sada sudjelovala. Činjenica da ne postoji strogo oformljeni projektni tim zadužen za pripremu projekata otvara vrata svim zainteresiranim učiteljima za pokretanje projekata, odnosno uključivanje u projektne timove: *R: Pa iskreno govoreći što se tiče europskih projekata bile su dvije osobe koje su bile odgovorne u tim projektima a to mi je profesorica informatike i profesorica engleskog jezika, koje su stvarno bile glavni nosioci tih projekata. Bili su i drugi ali one su bile baš nosioci i koji su napravili ogroman posao. I: Da li to znači da pri školi postoji baš tim koji isključivo radi na projektima ili? R: Ne, ne, ne, ne, ove dvije profesorice koje sam rekla one sigurno, kad bi sad opet ušli opet bi bile one dio tog tima.. ali tim se stvara na taj način da se na učiteljsko vijeće malo obrazloži taj projekt, a onda ljudi po tome da li se vide ili se ne vide u tome se dobrovoljno javljaju. To je čisto na taj način jer mislim nametnuti nešto ako netko ne razmišlja o tome ili ne želi, ili nema možda znanje jezika ili jednostavno nema to, nema smisla. Moglo bi se konstatirati da pri školi postoji jedan vid institucionalne politike izgradnje projektnih timova koji uključuje obvezno predstavljanje projektne ideje na učiteljskom vijeću, čime se prenosi informacija o željenim planovima razvoja novih projekata, a preostalim učiteljima ostavlja mogućnost vlastita uključivanja sukladno postojećim interesima. Ravnateljica, kao jedna od ključnih akterica, prepoznaje da je upravo interes ključan pokretač u kreiranju projektnih timova. Poziciju autoriteta ne koristi za nametanje dodatnih projektnih aktivnosti učiteljima te iskazuje poštovanje prema njihovim procjenama interesa i kapaciteta za vlastito uključivanje*

Po pitanju osposobljavanja djelatnika za rad na projektima, važno je istaknuti i kako prilikom ulaska u Europske projekte kolektiv nije pohađao bilo kakav vid stručnog obrazovanja za rad i upravljanje projektima. Drugim riječima, rad na projektima proizašao je iz osobnih interesa učiteljica koje su aktivnostima samoučenja, odnosno iskustvenog učenja i samostalnog istraživanja uspješno realizirale projekte na razini škole u suradnji sa inozemnim partnerima: *R: Pa ne, ne, na početku nitko nije imao nikakva obrazovanja. Poslije sigurno je, da nakon šta su odradile prvi projekt bilo im je lakše uč drugi projekt i tako dalje. Vjerojatno je to sprega više stvari, entuzijazma, odgovornosti, ne znam... Znatiželje, eto .. Što dokazuje i inače njihov rad, u drugim segmentima. To su vrlo odgovorne, savjesne, vrijedne mlade osobe, jezično jako kompetentne, informatički isto tako... I inače svjetski putnici pa znači i to je vjerojatno bilo i dodatni motiv eto da. Mislim jezik je sigurno jedna od vrlo važnih komponenata jer ako ne znaš Engleski jezik onda. To se prepisuje i njihovim osobinama ličnosti te radu i trudu koji i inače ulažu u realizaciju zadanih aktivnosti na razini škole, izjavljuje ravnateljica. Pored spomenutog,*

motivacija proizlazi i iz činjenice da su učiteljice inače sklone putovanjima, što je zasigurno doprinijelo otvorenom pogledu prema drugim kulturama te ih potaklo na umrežavanje.

Iako škola inicijalno djelatnike nije pripremila za rad na projektima kroz seminare, predavanja, treninge ili neki drugih oblik stručnog usavršavanja, stručno usavršavanje dogodilo se naknadno, odnosno u tijeku projekta kada su suradnici iz Agencije educirali djelatnike na temu upravljanja projektima, upravljanja administracijom, financijama i slično: *VP1: Pa imali smo par radionica organiziranih od strane Agencije za mobilnost i programe EU, međutim to je bilo već kad smo postali partneri, kad smo već dobili financiranja, čisto zbog pravilnog vođenja dokumentacija i tako nekih stvari s kojima se prvi put susrećemo a i popriličan novac je bio u pitanju tako da smo bili na iglama cijelo vrijeme da li je to u redu ili nije...* Ovaj primjer govori o tome kako se unatoč izostanku nekog vida stručnog usavršavanja, uspjeh u radu na projektima ovisi i o vlastitoj volji, motivaciji te uloženom vremenu i trudu pojedinaca.

Jedna od voditeljica projekata samoinicijativno se prijavila na svojevrsno stručno usavršavanje, odnosno projekt u kojem je vidjela priliku za učenje, traženje novih ideja i partnera. To im je ujedno tvrdi, bila i „ulaznica“ za drugi veliki projekt „Comenisu Spring project¹³“ koji je realiziran pri školi u periodu od 2013-2015 godine. Učiteljica je na stručnom seminaru stekla kontakte i oformila tim ljudi s kojima je škola kasnije ušla u taj projekt: *VP2: Znači kolegica Dunja ona je došla do tog prvog projekta.. i tijekom drugog projekta sam se ja prijavila na jedan seminar u Španjolskoj i to bi bilo sada Erasmus plus Ključna aktivnosti K1, onda je to bio Comenius seminar...(…) znači prvi projekt kad smo dobili smo se upoznali malo općenito sa programom, pa sam ja išla na taj seminar, pa smo onda malo uvukli i druge ljude, tako da jednom kad uđeš u taj krug onda nije problem.* Tu još jednom do izražaja dolaze osobni interesi i motivacija pojedinca za vlastitim profesionalnim rastom i razvojem te istovremeno do izražaja dolazi važnost umrežavanja koje očito doprinosi širenju društvene mreže, a paralelno i suradničkih mogućnosti u razvoju novih projekata. Prema (Jurčić, 2014) upravo osoba koja se može smatrati kompetentnim nastavnikom ne ostaje na jednoj razini stečenog znanja, sposobnosti, vrijednosti i dosegnutoj motivaciji. Ona kritički sagledava svoju pedagošku i didaktičku učinkovitost i uspješnost u odgojno-obrazovnom procesu, te svjesna globalnih promjena teži nadopuni svoje kompetentnosti novim znanjem, sposobnostima, vrijednostima i novom motivacijom te stalnim učenjem.

¹³ „Spring“- Schools PRomoting INtercultural competence through Games

▪ Osiguravanje resursa

Po pitanju resursa iz koji škola pribavlja sredstva za realizaciju projekata ponajviše se ističu Erasmus + fondovi, a dio sredstava u školu ulaže i grad Rijeka no samo indirektno, primjerice kroz edukacije djelatnika i sl. Budući da škola djeluje kao „manjinska škola“, određena sredstva može dobiti i od organizacije koja se naziva „Talijanska unija“ što se vidi iz sljedećeg:

I: Što možete reći onda iz kojih izvora zapravo primete sredstva? Osim tog Erasmusa šta ste rekli da.. **R:** *Da, to je Erasmus bez daljnega, onda su to fondovi grada Rijeke sigurno jer grad Rijeka ne plaća meni nego oni plaćaju znači svoje edukacije, znači to su.. to nejde direktno mi smo samo oni koji odrađuju i eventualno se naše ljude plaća ili se plaća neke druge određene stvari i tako dalje. A neke projekte ili nekakve stvari se rade i preko Talijanske unije s obzirom da nas kako smo manjinska škola, talijanska unija sudjeluje u određenim programima, projektima i tako nekim stvarima, i onda nam oni recimo obezbjede nešto. Imali smo jedan projekt koji smo prije još Erasmusa i tih Comeniusovih projekata o solidarnosti, tu smo mi dobili mislim da se radilo o 7 000 eura iz Talijanske unije koja je financirala taj projekt. Onda smo se mi takmičili za neke druge projekte no međutim njih nismo dobili, ili smo ih parcijalno dobili i tako... Iz navedenog se može zaključiti kako škola traži različite izvore financija s kojima može unaprijediti rad i djelovanje škole te da se ne ograničavaju samo na ono što im se u užoj zajednici pruža.*

U kontekstu eventualnih sredstava koje bi škola mogla dobiti od grada Rijeke ili Primorsko – goranske županije, ravnateljica izjavljuje kako kontinuirano surađuju sa Gradom. Navodi da nije istraživala postoje li određene baze podataka ili natječaji gdje bi mogli pribaviti sredstva. Ono što ističe jest suradnja s gradom Rijekom, ali u vidu toga da Grad ponudi sudjelovanje u programu ili slično, što škola u većini slučajeva i prihvati: **R:** *Nemamo mi nikakve izvore.. u smislu ja ne znam čak ni kakva je situacija. Ne znam ni u gradu Rijeci znam nešto vrlo malo, znam da je vrlo malo škola uključeno u to, a diljem Hrvatske stvarno ne znam.. Ne znam možda me nije ni interesiralo, ne da me nije interesiralo, nego nisam imala prilike niti sam istraživala (...) Mislim mi imamo nekakve druge vrste projekata, programa, i tako dalje gdje smo mi uključeni aktivno. Nismo sada ja mislim nijednom grad Rijeku kad nam je nudio nekakav program odbili, dapače.. Mislim da smo uključeni u sve ili skoro sve, bez obziran a to što smo mala škola.*

Razvidno je da škola ulaže puno svojih resursa (ljudskih, materijalnih, vremenskih) u procese pripreme i prijave projekata, što nužno ne rezultira uvijek i dobivenim projektom. Ravnateljica pritom upućuje na izazove povezane s dužim vremenskim periodima evaluacije odnosno procjene projektnih prijedloga: **R:** *Ma da vam budem iskrena, mi smo išli na popriličan broj natjecanja. No međutim uspjeli smo za sada dobiti samo 2 Comeniusova projekta, Erasmus još uvijek nismo uspjeli dobiti iako sada čekamo baš odgovor za jedan Erasmusov projekt gdje su nam baš vanjski partneri koji su nas poznavali od prije nam predložili da budemo dio tog tima a ovaj... ali to se većinom tu negdje 7 mjesec dobivaju odgovori da li smo dio toga ili nismo dio toga. (...)*

Uzimajući u obzir da škola ima višegodišnje iskustvo rada na projektnim prijavama, voditeljice projekata skreću pažnju i na promjene u vanjskom okruženju, u ovom konkretnom slučaju na kompleksnije i puno zahtjevnije procedure prijave u odnosu na ranija razdoblja. U tom smislu, skreće pozornost na nerijetko iskazanu percepciju ‘nerada’, s obzirom da sami procesi prijave projekata (koji nerijetko dugo traju, zahtijevaju određene resurse, i vrijeme čekanje ciklusa evaluacije/procjene) nisu vidljivi, osobito ukoliko rezultati procjene budu negativni, čime se ugrozi realizacija projekta: *VP2: Tako da smo mi recimo i ove godine, međutim imali smo stisku s vremenom desi se.. Al to ne znači da se nije radilo. Tako isto i prošle godine, prijavili smo se za 2 projekta nismo dobili niti jedan. Sad više nisu Comenius nego Erasmus +... i pretprošle godine smo se isto prijavili.. Te prijave su malo drukčije i tako. VPI: Puno zahtjevnije nego prije...* Voditeljice ističu važnost uzimanja u obzir upravo radnog procesa planiranja, unatoč samim rezultatima, pa napominju kako „ne dobivanje projekata“, ne znači da se njihovoj pripremi nije (dugo) radilo.

3) Uloga ključnih subjekata u provođenju projekta

▪ Uloga ravnatelja u upravljanju projektima

Uloga ravnatelja u upravljanju projektima ogleda se prije svega u kontekstu rukovođenja školom, zbog čega je ravnatelj odgovoran za cjelovito uspješno upravljanje projektima, kao i za sve druge aktivnosti škole. Tu je dakako i odgovornost za financije a time i projektnu dokumentaciju koja „izlazi“ iz škole samo na njegovo odobrenje. Odgovorno upravljanje financijama, što se odnosi na praćenje financija sukladno već unaprijed definiranim procedurama nositelja natječaja u okviru kojega se provodi projekt, nužno je kako bi se zadovoljili kriteriji procjene uspješnosti tijekom nadzora provedbe projekte. Pored navedenog, ravnatelj ima ulogu i za odgovorno upravljanje ljudskim resursima i njihovom angažmanu na projektima: *R: Pa uloga ravnatelja je kao i u vođenju škole, to znači da jednostavno je odgovoran za realizaciju tog projekta, jednom ako ste ga dobili, jasno odgovoran je i o financijskom smislu zato što su te mjere vrlo vrlo rigorozne i nakon završetka projekta je cijeli niz dokumentacije koja dokazuje svaki svaki cent u tom slučaju koji je ušao, odnosno izašao iz škole. Znači tu Europske komisije jako jako gledaju svu dokumentaciju i čak se može desiti da ako i prođe sve u redu da metodom slučajnog odabira uđeš i u onu drugu branšu kad ti još jedanput dodatno pregledavaju svu dokumentaciju. Znači to i normalno nadgleda i prati tko radi tko ne radi tko je zadužen za koji dio, tko odlazi na koja putovanja, znači u principu sve.* To potvrđuju i teorijske postavke o razvoju projektne kulture gdje se naglašava važna uloga vodstva koje brine za strategiju organizacije i njezinu izvedbu putem projekta (Bistričić, 2004).

Nadalje, kao najvažnije kompetencije koje ravnatelj treba imati kao voditelj škole, a time ujedno i osoba odgovorna za sve aktivnosti koje se u školi događaju, ravnateljica izdvaja prije svega otvorenost prema novim iskustvima: *R: Pa sigurno biti otvoren, otvoren prema nečemu novom, to je novo. Ako nemaš takav mentalni sklop da si otvoren, ti ništa novo nećeš prihvatiti. (...) Osnova svega je otvoren um. Otvorenost za nešto novo, za nešto drugačije...* Obzirom na to da je ravnatelj osoba koja vodi ljude, pretpostavka je da ih mora i motivirati za uvođenje inovacija, promjena i novih ideja. Kako bi motivacija za rad bila veća, ravnatelji svoje učitelje trebaju poticati na iznošenje novih ideja i uvođenje inovacija u nastavni proces. Pritom se prema učiteljima trebaju odnositi više mentorski, a ne kao „suci“ u donošenju presude o njihovom radu (Matijević Šimić, 2011). Međutim, ravnateljica napominje kako u njezinom slučaju u kolektivu već postoje snažno motivirani pojedinci, koje gotovo da i nije potrebno dodatno motivirati, već im samo pružiti podršku. Isto tako smatra kako postoji i druga vrsta ljudi koja nije otvorena za takve inicijative, no smatra kako je to normalno: *R: pa gledajte ja imam određeni broj ljudi koji su jako motivirani, onda ih ja niti ne trebam dodatno motivirati. Mislim ono, oni su uvijek ili uz mene ili čak korak ispred. Mislim normalno ima i ljudi, ali na njih ne trošim energiju, ne isplati se trošiti energiju na nekoga tko je statičar.* Takav stav ravnateljice može se povezati s Rogersovom „teorijom difuzije inovacija“ (Rogers, 1963) koja govori kako u konstelaciji različitih supina ljudi u jednom društvenom sustavu (u ovom slučaju školi), postoje određene skupine aktera koji se distribuiraju prema normalnoj raspodjeli u sljedeće skupine aktera: inovatore (2,5%), rane usvajače (13,5%), ranu većinu (34%), kasnu većinu (34%) i konzervativce (16%)- oni se koji se opiru bilo kakvim promjenama i inovacijama. Posljednju skupinu je uglavnom lako detektirati, a teorija sugerira da se na njih ne treba ‘trošiti vrijeme i energija’ jer nisu primarno zainteresirani za bilo kakvu promjenu, te da je ključno detektirati „rane usvajače“, koje se obično naziva „nositeljima promjene“ (*agents of change*). Stoga, može se konstatirati da ravnateljica prepoznaje skupinu mlađih nastavnika koji su izrazito motivirani (ranije ih opisuje kao mlade, energične, svjetske putnice, motivirane, angažirane, proaktivne) te kao “leader” njima daje podršku s odmjerenom procjenom ostatka kolektiva, što se može smatrati momentom uspješnog rukovođenja.

- **Uloga ravnatelja iz perspektive nastavnika**

Iz perspektive učiteljica, uloga ravnatelja u školi je vrlo bitna obzirom na to da su projekti aktivnosti koje se događaju na razini cijele škole. Za razliku od nastavnika, ravnatelj ima autoritet nad ostatkom kolektiva te iz svoje pozicije rukovoditelja ima snažnu ulogu u kreiranju

mišljenja i stavova ostatka djelatnika. Isto tako uloga ravnatelja prepoznaje se važnom u kontekstu promocije škole široj javnosti te važnost kontakata koje osoba posjeduje, o čemu govore sljedeći navodi: **VP1:** *Pa jako je bitna... Iako je bitna uloga ravnatelja jer to je nešto što je na nivou cijele škole ne... Tako da kolege na jedna način doživljavaju nešto šta ja kažem, a drugačije doživljavaju ono što kaže ravnatelj.* **VP2:** *Recimo mi kad smo imali ovaj drugi projekt, partneri kad su nas došli posjetit, onda je bio ministar ovdje. Da nije bilo naše ravnateljice, ona je za promidžbu škole odlična. Niti jedna škola nije imala ministra obrazovanja tako da... Hehe... Mi jesmo.* Stvoriti dobar društveni ugled i škole i ravnatelja kao rukovoditelja posao je od iznimne važnosti za sve djelatnike školske ustanove. Društveni ugled rukovoditelja značajno utječe percepciju javnosti o samoj školi i njezinu radu a stvaranje te percepcije neminovno uključuje komuniciranje s medijima (Blažević, 2014 prema Dragun, 2010). Imajući u vidu da je za svaku odluku o prijavi projekata potreban konsenzus na razini učiteljskog vijeća, vijeća škole i roditelja, uloga ravnatelja vidi se nezaobilazno u kontekstu komuniciranja glavnih očekivanja od svakog projekta s preostalim akterima, kako bi se pojasnile prednosti koje bi škola imala od projekata čija se provedba planira.

▪ **Uloga pedagoga u radu na projektima**

Percepcija pedagoginje o vlastitoj poziciji u kontekstu rada na projektima govori o tome da postoji svijest kako stručni suradnik treba biti uključen u čitav proces rada na projektima: **P:** *Pa nekako središnje mjesto, hehe... Središnje mjesto ako nije osoba koja potiče, a često je, al onda je barem osoba koja je tu negdje uključena i podrška u tome. Dakle u svakom slučaju uključena.* Pedagog se iz njezine pozicije percipira kao osoba koja motivira, potiče, daje podršku te je svojevrsno uključena u projekt.

Iako je rad na projektima dio godišnjeg plana i programa rada pedagoga, pedagoginja ističe kako u njemu uglavnom navodi aktivnosti koje ne naziva „projektom“. Ističe i današnju konfuziju oko definiranja neke aktivnosti „projektom“ ili „aktivnošću“, a osobno projektom smatra veće i dugotrajnije aktivnosti: **P:** *(...) Ja osobno kao projekt, a i škola sama kao projekt smatramo... (razmišlja).. Rekli ste i sami da se danas svašta smatra projektom... Pa tako nekakve obilježavanja... Naravno da su sastavni dio rada, ali ih možda ne definiram kao projekt.* U godišnjem planu i programu rada pedagoga dostupnom na mrežnim stranicama škole u sklopu godišnjeg plana i programa rada škole, nema posebno istaknutih poslova vezanih uz rad na projektima. Ono što bi se moglo staviti u kontekst obavljanja takvih zadaća jesu navodi da pedagoginja sudjeluje u „kulturnoj i javnoj djelatnosti škole“, te u navodu „sudjelovanje u organizaciji aktivnosti“. Na temelju intervjua zaključuje se kako je pedagoginja samo u jednom projektu („Comenius Spring project“2013-2015)

participirala kao sudionik. Kako se radi o osobi starije životne dobi koja je pred mirovinom, iz intervjuja se dobiva dojam manjka interesa za većim angažmanom u projektu planiranju/izvedbi ili samo upravljanju ili podršci.

▪ **Osposobljenost pedagoga za rad na projektima – percepcija kompetentnosti**

U pogledu poimanja vlastite kompetentnosti za rad na projektima pedagoginja navodi kako se ne smatra u potpunosti kompetentnom, iako se na temelju provedenih intervjuja stekao dojam da je pedagoginja jedina osoba u školi koja se prije početka projekata stručno usavršavala u području u vidu pohađanje nekoliko radionica o pisanju prijedloga projekata, ističe kako se i dalje ne smatra kompetentnom u tom području. Pozitivna je činjenica da Viša savjetnica za stručne suradnike na području Primorsko – goranske županije potiče razvoj tih kompetencija *P: Pa evo... Riječ kompetentan je možda malo samouvjeren, jer uvijek se uči i tako, ali evo jedan projekt sam odredila od početka do kraja. I: Super. Da li ste možda stekli nekakvo obrazovanje za rad u tom pogledu? Jeste li možda pohađali nekakav seminar ili na koji način ste stekli te... P: Pa bila sam na nekoliko a više predavanja nego seminara... I: Organizirani od strane koga? P: Pa i agencija, i naša savjetnica to potiče... Ali i ovaj, kak se zove... Baš sam imala i potvrde... (Ne može se sjetiti).*

Nacionalnim okvirnim kurikulumom (2010.) predviđeno je stjecanje ključnih kompetencija, a u istom dokumentu takvim se kompetencijama smatra komuniciranje na materinjem jeziku i komuniciranje na stranom jeziku. Upravo u području komunikacije na stranom jeziku pedagoginja percipira nedostatak kompetencija, no unatoč tome izjavljuje kako iz iskustva, za sudjelovanje u projektima to nije ključno, jer cilj je ipak realizacija projekta i dogovor, a ne fokus na nečije jezične kompetencije. P: ja moram na tečaj engleskog, na viši nivo hehe (...) tu se uvijek osjećam malo nesigurna... Mada u principu iskustvo je da u tim međunarodnim projektima sudjeluju osobe koje ne nužno vladaju perfektno i savršeno engleskim jezikom... I upravo se nađe jedno suradništvo, jedno razumijevanje, jer je cilj zapravo raditi na na... Ne se vrednovati tko je bolji nego dati nekakav zajednički doprinos, razmijeniti iskustvo, tako da evo jezik stvarno u konkretnim slučajevima manje važan.

Pored jezika navodi i nedostatak stručnih znanja u upravljanju financijama kada se radi o velikim europskim projektima te priznaje kako u to nije imala uvid. Prvo iskustvo upravljanja financijama samostalno je iskusila na pripremi i provedbi projekta koji se odvijao uz financijsku podršku Talijanske unije. Upravo je to iskustvo doprinijelo percepciji razumijevanja složenosti i kompleksnosti upravljanja financijama i osjećaju snažne odgovornosti za transparentnim i odgovornim upravljanjem: *P: Da, da, u ovim međunarodnim projektima kolegice su vodile potpunu brigu o nadzoru tih financija i tako dalje, tako da nemam uvid u to, ali znam kad sam ja radila ovaj moj projekt, recimo tako, učila sam od početka i nije mi bilo baš svejedno (...) Evo*

možda iz tog iskustva evo zato smatram kad govorimo o projektima da su to projekti. Kad zaista vi baratate i nekim iznosom i odgovornost je tu velika... Jeste li uspješno napravili, ne... Ovo drugo su aktivnosti škole... Tu još jednom dolazi do izražaja i sama „definicija“ projekta, odnosno onoga što bi se trebalo smatrati projektom te se istovremeno naglašava činjenica da velika financijska sredstva značajno povećavaju odgovornost i potrebu za stručnim znanjima u upravljanju projektima.

- **Uloga pedagoga iz perspektive ravnatelja**

Uloga pedagoginje iz perspektive ravnateljice jest redovno praćenje uspješnosti provedbe projekta, u projektnoj terminologiji poznato kao „monitoring“. Drugim riječima, zadaća pedagoginje da prati svaki projekt i sve njegove segmente. Iako, u praksi čini se pedagoginja nije izravno participirala u projektima niti odlazila na stručna putovanja u svrhu umrežavanja i razrade projektnih ideja poput voditeljica, nadzirala je provođenje svih faza projekta: *R: Pa pedagoginja prati svaki ovaj, svaki projekt.. Ona nije recimo bila u svakom segmentu tog projekta, ali u svakom slučaju je pratila svaki segment. Znači ona je bila vrlo aktivna u svemu tome. No međutim nije bila recimo ona koja je odlazila ni na jedno putovanje, ali to je zato što je ona to tako odlučila... ali je bila vrlo aktivna.* Unatoč tome što pedagoginja sama ističe manjak svojih kompetencija za angažman na praćenju projekata, ravnateljica ukazuje na njezinu aktivnost, ali i na prostor samostalnog donošenja odluke o uključivanju, što dodatno ukazuje na stav ravnatelja o važnosti osobne motivacije.

- **Uloga pedagoga iz perspektive učiteljica**

S druge strane, učiteljice iz svoje perspektive voditeljica projekata ističu angažman pedagoginje u pružanju podrške oko metodoloških zadataka projekta (izrada anketnih upitnika), no ne opisuju ju kao osobu koja pruža podršku u procesima prijave za natječaje te upravljanju projektima: *VP2: Pa ne možemo reć da nam je nešto trebalo... U prvom projektu nam je trebalo onaj kako se zove... Anketu smo radili.. VP1: Anketu smo trebali raditi tu nemamo iskustva kod rađenja ankete da dobijemo uzorak kakav želimo i tako takve stvari.. VP2: Ali mislim da je sudjelovala u drugom projektu, ali ne kao pedagog nego drugi projekt je bio... Znači morali smo izmišljati neke igre i ona je bila dio tima, nas je bilo 12 i onda je bila dio tima ali ne u ulozi pedagoga (...)* *VP2: Ma znate šta, većinu smo toga same odradile. Naravno, bez podrške ravnateljice ne možemo ništa odraditi ali pogotovo u prvom projektu znači nitko... Nisu nam ljudi pomagali, čak su nam i odmagali.* Napominju kako je u jednom od projekata pedagoginja sudjelovala kao dio tima, no ne kao pedagog, već jednako kao i drugi sudionici. Još jednom ističu važnost podrške ravnateljice, no otvoreno progovaraju o tome da je od ostatka kolektiva izostala

podrška kao i interes za sudjelovanje, pri čemu se tijekom razgovora o temi osjećala doza uznemirenosti i razočaranja takvim ishodima.

- **Uloga učiteljica u radu na projektima**

Učiteljice su se istaknule od ostatka kolektiva po želji i interesu za rad na projektima, što govori mnogo o njima kao stručnjacima. Komplexnosti zadataka i odgovornosti za realizaciju i praćenje projekata što preuzimaju na sebe, uz redovan posao, dovodi ih u situaciji samostalnog obavljanja svih zadataka i izazova proizašlih s projekta, od onih administrativnih (za čiju uspješnost provedbe izostaje podrška ostalih stručnih/administrativnih suradnika škole), do samih sadržajnih i izvedbenih. Tako na pitanje od čega se sastoji posao voditeljica projekta, obje učiteljice komentiraju zahtjevnost i kompleksnost te uloge: *VPI: Pa od svega haha... Od svega...VP2: Jako puno posla... VPI: Od realizacije svega šta je obećano da će se napraviti u projektu, do. To su projekti koji uključuju i mobilnosti tako da smo... Baš od svega, od gledanja najjeftinijih avionskih karata, karata za vlakove, najjeftinijeg puta kako da se negdje dođe, planiranja dnevnica, traženja hotela, baš svega svega. Raspodjele posla za ostatak kolektiva jer cilj je da što više djece bude uključeno, što smo uspjeli u jednom i drugom projektu dosta uključiti. VP2: pisanje izvještaja na kraju. VPI: Pisanje izvještaja na kraju, koji su kilometarski i tako... Onda polugodišnjih izvještaja... To je baš, zahtijeva jako puno dokumentacija za koju mi nismo pripremljeni i onda za nešto šta nisi siguran kako radiš automatski je puno stresnije i tako. Mislim sad već imamo neko iskustvo pa već znamo šta se traži, onda nismo. VP2: Znači prijava za projekt je jedan jako veliki posao, pronać partnere, temu, razradit temu,..* Komplexnost uloge potvrđuju i nalazi literature u kojima stoji kako upravljanje projektom obuhvaća planiranje, organizacija, praćenje i kontrola svih aspekata projekta, te motiviranje svih uključenih za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranih troškova, vremena i prema zadanim performansama (Radujković, 2000).

Kao primjer dobre prakse može se istaknuti prepoznata potreba za povezivanjem europskog projekta i same škole sa lokalnom zajednicom s ciljem obogaćivanja projekta te istovremeno promocije škole ne samo u nacionalnom, već i u europskom kontekstu: *VPI: Mi smo gledali da, barem koliko se ja sjećam to je bilo 2010. Mi smo gledali da čim više dodirnih točaka koje su tematski bile vezane uz naš projekt da i ove lokalne projektiće uključimo u to. Znači tako da bude čim bogatije i da našim kolegama po Europi pokažemo šta se na ovom području radi.* U tom smislu, učiteljice pokazuju spremnost na širenje mreže suradnika u lokalnoj zajednici kako bi doprinijele boljoj povezanosti škole sa svojom neposrednom lokalnom zajednicom, što je i u suglasju s *Nacionalnim programom za mlade za razdoblje od 2014.-2017.godine*. Prema programu, upravo udruge civilnog društva

predstavljaju jednu od mogućih prilika za partnerstva i realizaciju projekata kroz suradnju škole i organizacija sektora civilnog društva. Na taj način mladi uče o važnosti povezivanja različitih subjekata u zajednici te ujedno kroz suradnje na različitim programima i projektima mogu dati svoj doprinos zajednici.

▪ **Učiteljice- percepcija osobne kompetentnosti za rad na projektima**

Učiteljice prilično samouvjereno govore o tome kako su bez većih teškoća uspješno realizirale sve faze projektne prijave, izvedbe i izvještavanja sa svim potrebnih zahtjevima koje je čitav proces upravljanja projektima zahtijevao, te ističu kako je jedan od projekata čak dobio i specijalnu oznaku „dobre prakse“. Na pitanje jesu li možda prepoznale nedostatak nekih kompetencija odgovaraju: *VP2: Ma nije nam ništa nedostajalo, hehe. VPI: Sve smo se snašli heheheh... VP2: Čak je i prvi projekt taj šta sam bila koordinator, dobio i oznaku kvalitete ili šta već? Primjer dobre prakse... VPI: Primjer dobre prakse, da.* Može se zaključiti kako su učiteljice vrlo zadovoljne uložnim trudom i kompetencijama koje su rezultirale njihovom željom za učenjem i uspjehom u području rada na projektima.

Nadalje, kao najvažnije kompetencije ističu kompetencije materinjeg jezika te poznavanje određenih izraza i fraza koje treba koristiti prilikom pisanja projektnog prijedloga, drugim riječima „projektni jezik“. Nadalje, tu je neminovno i poznavanje engleskog jezika, te dobro snalaženje s informacijsko-komunikacijskom tehnologijom: *VP2: Definitivno jezik, engleski. Korištenje informacijsko – komunikacijske tehnologije, bez toga ništa. VPI: A i jezik koji se koristi kod formuliranja tih raznih... I: Možda nekakve stručne fraze? VPI: Da nekakvih tih formulara i... Treba ispuniti to sve onako ideš, pišeš na način da smatraš da je najbolje međutim sigurno postoji.* Tu se može govoriti i o postojanju svojevrsnog „jezika projekata“ koji podrazumijeva korištenje određenih fraza te podrazumijeva jezično izražavanje koje je specifično vezano za bavljenje projektnom administracijom.

▪ **Evaluacija projektnog rada i priprema za nadolazeća razdoblja**

Učiteljice ističu kako je završetak projekta i pisanje finalnih izvještaja vrlo zahtjevan posao koji traži specifična znanja kako bi se uspješno obradila sva projektna dokumentacija. Također, ističu kako je otegotna okolnost bila ta što im je to bilo prvo iskustvo rada na velikom projektu prema europskim zahtjevima, no kasnije su zahvaljujući tome stekle osjećaj sigurnosti i kompetentnosti: *VP2: pisanje izvještaja na kraj. VPI: Pisanje izvještaja na kraju, koji su kilometarski i tako.*

Onda polugodišnjih izvještaja. To je baš, zahtijeva jako puno dokumentacija za koju mi nismo pripremljeni i onda za nešto šta nisi siguran kako radiš automatski je puno stresnije i tako. Mislim sad već imamo neko iskustvo pa već znamo šta se traži, onda nismo... Ovaj slučaj još jednom dokazuje koliko je, osobito u nedostatku podrške tima i potrebnih stručnih znanja, upravo iskustveno učenje ono koje im daje samopouzdanje i motivira ih na daljnji projektni angažman.

4) Dobrobiti projekta za razvoj škole

Svi sudionici istraživanja ističu kako su dobrobiti koje školi donosi rad na projektima mnogobrojne, kako u odgojnom tako i u obrazovnom smislu. Učenici uz pomoć projekata uče o životu u multikulturalnom okruženju, uvažavanju različitosti, demokraciji, jednakosti, solidarnosti, i dr. Istovremeno uče i o samom procesu rada na projektima, što je zasigurno jedna od cjeloživotnih vještina. Pored navedenog, za nastavnike projekti također trebaju predstavljati priliku za učenje i razvoj novih kompetencija, tvrdi pedagoginja: *P: Da, jel izuzetno oplemenjuje rad škole, odnosno djelovanje škole.. Tu nekako i u odgojnom i u obrazovnom smislu. (...) Ovi međunarodni projekti koji smo imali, djeca se rado uključuju u to.. Jedan je bio na primjer na temu kroz igru odraditi vrlo važne kompetencije za današnje društvo, i oni su u tome oduševljeno sudjelovali. Onaj prvi kad je na primjer kroz internacionalnu kuhinju to je bila radost i veselje, a naravno kroz to i puno učenja (...) a i stječu pomalo i naviku rada na jednom takvom projektu. Odnosno na jednoj takvoj angažiranosti koja će im isto tako trebati, i u zapošljavanju i u budućem poslu kojeg budu radili.* Pedagoginja prepoznaje kako će se i budućnosti projekti održati kao jedan neizostavni vid poslovnih sustava te stoga pridaje veliki značaj prilici da skroz projekte škole djeca od najranije dobi stječu iskustva i vještine za rad na projektima.

Opis učeničkih reakcija i njihove motivacije i spremnosti na angažmane u projektima kojima se, kako sudionice opisuje, djeca zaista vesele i s radošću se uključuju. S druge strane, za nastavnike to svakako predstavlja dodatni napor i angažman koji se, kako je već i do sada u nekoliko navrata pokazano, često kroz realizirano (dobro) iskustvo pokaže na kraju kao motivator za daljnje projektne angažmane: *P: Pa nastavnici sigurno je to izazov za njih, a to onda pretpostavlja i jedan dodatni angažman, dodatnu uključenost, a to onda znači nekakvo i proširivanje i svojih kompetencija i naprosto to nekako krene lančano ovaj... Čovjeka to ponese i onda lakše i rađe krene u sljedeći izazov. A djeci je to veliko bogatstvo.* Kroz projekte nastavnici također imaju priliku proširiti svoja znanja i kompetencije koje nisu mogli steći visokoškolskim obrazovanjem, a istovremeno mogu zadovoljiti i neke svoje interese i potrebe za znanjima iz drugih područja, van svog predmeta/struke, ukoliko za to imaju ambicija.

Učiteljice dodaju kako je to bitno za učenike i pobuđivanje njihova interesa i motivacije obzirom na to da im se kroz projekte nudi prilika za stjecanje vještina koje nisu obuhvaćene školskim planom i programom te ujedno imaju prilike učiti uz pomoć inovativnih metoda i oblika rada: *VP2: Pa čim je nešto drukčije nego klasična nastava je interesantnije... Onda smo kroz projekte su učenici komunicirali s drugim učenicima iz drugih škola na engleskom jeziku, slali im pisma, mailove, jedno novo iskustvo za njih...* Učenici tako primjerice dobivaju priliku razvijati svoje kompetencije komuniciranja na stranom jeziku, kao i komunikacijske, socijalne, digitalne i interkulturalne vještine s obzirom na potrebe učenja funkcioniranja i komuniciranja u različitim kulturalnim okruženjima i putem različitih medija

5) Izazovi, problemi, prepreke

U kontekstu izazova i problema s kojima se škola susreće prilikom rada na projektima ističu se prepreke na nekoliko razina.

Na prvoj razini ističu se administrativne procedure koje su dugotrajne i nejasne. Naime, evaluacijski proces projektnih prijava koji, sukladno riječima ravnateljice, nema onu obrazovnu dimenziju koju bi trebao imati s ciljem unapređenja same prijave, jer kako kaže nerijetko zaprime (negativne) evaluacijske procjene bez ikakvih dodatnih objašnjenja. U takvoj situaciji, ističe ravnateljica, teško je uočiti što se nije dobro odradilo u prijavnoj dokumentaciji, i što bi se ubuduće trebalo unaprijediti. Evidentni nedostatak povratnih informacija zapreka je koja onemogućava ispravljanje eventualnih pogrešaka i bolji plasman na budućim natječajima. Kao odgovor na pitanje koji je razlog za dobivanje negativnog odgovora na projektni prijedlog odgovara: *R: Stvarno mi nije jasno... izvrsni projekti nisu prošli, baš izvrsni gdje sam ja bila uvjerena nema šanse da neće proći. A to mislim da nema nikakve veze s nama kao s nama. I: Mhm, jeste li možda dobivali nekakva objašnjenja? R: Ne, ne ne ... Europski, vezano uz te europske projekte vi nikada ne dobijete obrazloženje zašto nije prošlo. Očito jednostavno toj komisiji nije bila interes takav jedan projekt. Ja sam bila uvjerena da.. Mislim šta se tiče toga, sva ona dokumentacija, sve što je trebalo odraditi je škola odradila kao za sve drugo pa nije prošlo, a recimo konkretno ne znam..* Prilikom razgovora uviđa se i kako je ravnateljica u jednu ruku razočarana takvim ishodom te kako upravo nedostatak povratne informacije onemogućuje njezine procjene po pitanju poboljšanja administrativnih radnju u budućim projektnim prilikama.

Na drugoj razini uočena prepreka, iako ne vrlo česta, no u nekim situacijama kao problem pokazala se veličina škole. U sklopu jednog natječaja školi je objašnjeno da nisu dobili projekt zbog toga što su „vrlo mala škola“, pa se i to može promatrati kao jedna od identificiranih prepreka: *(...) samo jedanput nam je rečeno da nam je premala škola, da su htjeli veće škole da budu u tome da ako se ne varam ovaj zadnji Erasmusov odgovor od prošle godine... A mi smo bili premala škola, a što se tiče Talijanske unije nismo uspjeli proć zato što vjerojatno su neki drugi projekti važniji ili nema nekada novaca i tako, više-manje sve se vrti oko novca.* Iz istog proizlazi kako je jedna od mogućih barijera i „neprepoznavanje“ vrijednosti projekta od strane subjekta koji je otvorio natječaj ili pak generalno nedostatak novčanih sredstava za provedbu takvih aktivnosti u području obrazovanja. Na to upućuje dojam ravnateljice da u evaluacijskim procedurama i odlukama malo se toga jasno povezuje s kvalitetom prijave, te da je novac ključni faktor.

Voditeljice projekta, kao akteri koji su direktno uključeni u sve faze projektnog upravljanje, imaju konkretnije uvide i prepoznaju izazove i poteškoće na drugim razinama.

Kao jedan od najvećih izazova prepoznale su sam ljudski resurs odnosno kadar škole, kojeg se doživljava kao nespremanog na angažman u složenim procedurama prijave na natječaje Europske komisije, zbog čega se percipira strah i želja za izbjegavanjem: **VP1:** *Ma da znate šta, najveći problem po meni i dan danas kod tih europskih projekata je šta se ljudi jako boje cijelog tog procesa i te administracije i odgovornosti jer nije vam svejedno da vam netko da na primjer 15 tisuća eura i nakon 2 godine vam kaže „ha tu si nešto zeznuo, moraš vratiti“.* Uz sav ostali posao kao nastavnici imamo, tako da... U kontekstu ljudskog resursa, kao poseban izazov ističu nespremnost ostatka djelatnika na ozbiljniji angažman i podršku. Osim samog izostanka podrške, izazov predstavlja i neznanje ostalih djelatnika o samoj projektnoj strukturi što u konačnici rezultira neinformiranih ‘tračeva’ o angažiranim nastavnicima: **VP2:** *Možda je nedostajalo u prvom projektu. Znači bile smo samo nas dvije, nije nitko htio sudjelovati tako da nam je nedostajalo ljudi i možda malo podrške jer su bile onda svakakve priče. Ljudi to gledaju sa strane i vide to kako putuješ, a šta si sve odradio da bi otputovao to nisu vidjeli tako da to.* U ostatku kolektiva osjećaju i manjak želje za ulaganjem slobodnog vremena u takvu vrstu aktivnosti, kao i (ne)spremnost na učenje novih vještina te učenja po modelu drugoga, jer prema mišljenju voditeljica dijeljenje iskustva i učenje od kolega vrlo je vrijedan izvor znanja. Susrele su se sa zatvorenosću kolektiva prema novim izazovima, a pored toga izdvajaju i preveliku osjetljivost na kritike, preciznije, konstruktivne kritike se u kolektivu shvaćaju u negativnom smislu što se vidi iz sljedećeg navoda: **VP1:** *Tako da je bilo vrlo teško jel.. ja ne znam, sad ću možda zvučati negativno. To je bilo nešto novo, uključivalo je puno slobodnog vremena, uključivalo je sasvim drugačiji ishod projektića jer ne znam. Do sad koji god projekt radite ono za Majčin dan, na kraju imate jednu*

*kartolinu koju djeca nose mami doma. Ovdje su ishodi bili različiti i za djecu i za učitelje. Tu treba shvatiti da su ovi projekti isključivo jako dobri za edukaciju učitelja. Znači da oni nauče od svojih kolega van granica nešto novo. Jer svatko od nas zna nešto bolje i svatko od nas može ako ništa drugo može uzet ideju od nekog iz Njemačke, od nekog iz Cipra od nekog.. e pa tu je sad jako... Ako smijem bit negativna mi smo jako zatvoreni, ne... I pozitivnu kritiku ne prihvaćamo apsolutno. Iz tog razloga na samom početku rada na projektima voditeljice su se susrele sa odbijanjima te su samostalno morale voditi brigu o projektu. Komentiraju i kako su kolege „stekli sigurnost“ nakon što su vidjeli kako je uspješno prošao prvi projekt, pa se u drugom projektu već prepoznao veći angažman od strane nekih učitelja: **VP1:** *Tako da u tom prvom krugu, taj prvi projekt koji je bio mislim da je to bilo baš onako odbijanje nečeg novog.. Kompletno, kompletno.. Zato smo se nas dvije našle same i odradile smo sve same... A u drugom projektu su već vidjeli... Znači imali su neko predznanje onoga što su vidjeli do sada i onda su se više uključivali. Upravo zbog navedenih razloga, bilo im je teško voditi timski rad i upravljati projektom, upravljati vremenom i zadanim rokovima. Stoga iz iskustva učiteljice zaključuju kako je idealno da je projektni tim formiran od 4 ljudi, a ostatak se uključuje po potrebi. **VP2:** *Makar, bilo je lakše radit u prvom projektu kad smo samo 2 bile, nego u drugom kad smo bile 12. **VP1:** *A da... timski rad je opet zahtjevniji. **VP2:** *Zato šta treba organizirat rad 12 ljudi i onda nisi, ne poštuješ rok, nisi to napravio... Znači baš je bilo teško. Nekakva idealan grupica je možda četvero osoba sudjeluje... Ova situacija zasigurno je bila otežavajuća okolnost jer i navodi literature upućuju na to da je ljudski faktor od velikog značaja za uspjeh projekta. Ljudi su ti koji planiraju, organiziraju, vode, koordiniraju i dosežu postavljene ciljeve uz pomoću organizacije i međusobnih odnosa, komuniciranja, pregovaranja i rješavanja konflikata. Međutim, navodi se i kako su ljudi su također izvor većine problema i konflikata na projektu (Bistričić, 2004) što je nažalost, bio slučaj upravo ove škole.*****

Kao jednu od vanjskih prepreka navode i nekompetentnost vanjskog koordinatora, na kojeg se nisu mogle osloniti po pitanju eventualnih dvojbi, problema i sl. Izostanak podrške ključne osobe rezultirao je otežanom koordinacijom projekta te određenu „nesigurnost“ zbog nedostatka ključnog izvora informacija, zbog čega su same voditeljice osjećale još veću osobnu odgovornost: **VP2:** *A recimo drugi projekt smo imali jednog koordinatora, koji je bio recimo za svih nas, za sve partnere je bio koordinador, ali prvi put je sudjelovao u projektu. I s obzirom da je recimo u tom drugom projektu sam ja bila koordinador, s obzirom da je to nama, meni bio drugi projekt, a glavnom koordinadoru prvi, ja definitivno mogu reći da je on bio jako loš koordinador, on nama opće nije bio od pomoći. Dapače, kad bi mu se i sugeriralo da kaže nešto svima, da napravi nešto to je shvaćao kao ne znam, kritiku i na loš način. Tako da je imat za koordinadora neku osobu koja je prošla kroz nekoliko projekata je stvarno jedan od osnovnih uvjeta, pogotovo za on škole koje nisu još sudjelovala. Zato što je to kao koordinador jedna velika odgovornost, a kamoli kao koordinador za sve partnere. Ovdje se ljudski faktor još jednom prepoznaje kao izvor izazova*

zbog koje je onemogućena kvalitetna suradnja te daljnje učenje i napredak u području upravljanja projektima, ne samo za ovu školu, već i za sve partnere projekta.

Pedagoginja škole pak smatra kako zapravo i ne postoje konkretne prepreke. Ključ je smatrati kolektiv. Ukoliko postoje unutrašnji poticaji i motivacija djelatnika za sve prepreke može se pronaći rješenje, tvrdi pedagoginja: *P: Pa ja ne znam, ja mislim da dosta ovisi o nama samima. Da smo mi prvi koji to trebamo osjetiti i onda nekako se dobije i podrška i nađe način. Ja ne mogu govoriti jer nemam to iskustvo, ali nekako mi se čini da se mogu preći i riješiti te prepreke, ali da prvo moramo mi imati... Da prvo iz kolektiva treba ići želja.* Bistričić (2004) također navodi kako motivirani ljudi koji su zainteresirani da postignu postavljeni projektni cilj, najbolje će iskoristiti svoje znanja i iskustvo. Na pitanje jesu li možda dobrodošle i neke vrste edukacija ili pak poticaji od strane grada pedagoginja odgovara: *P: Da da da... To su dobrodošle stvari ali mislim da to nije prepreka. Da ne možemo reći mi nismo educirani pa ne možemo, ne možemo ni krenuti...* Ova tvrdnja dodatno daje naglasak na važnost motivacije i složenosti tima, što uvelike olakšava ostvarivanje ciljeva te savladavanje eventualnih problema i prepreka na koje se nailazi.

Svojevrsnom preprekom može se smatrati i činjenica da je osnovnim školama teže realizirati mobilnosti učenika, obzirom na dob djece koja pohađa školu: *VPI: Ha ne jer teme se mogu naći u svakoj razvojnoj dobi tako da... Mislim da to. Jedini minus je recimo taj šta djeca nisu dovoljno velika pa da sa njima radimo neke mobilnosti recimo. To je malo riskantno. Kad su srednja škola to je puno jednostavnije...*

Naposljetku, izostanak provođenja internih ispitivanja potreba učenika unutar škole također bi se moglo smatrati nekom vrstom prepreke, iako je relativno razumljivo s obzirom na dob učenika. Međutim, valja naglasiti kako to ne znači da ne treba osluškivati njihove potrebe i ispitivati njihove interese, pa onda u skladu s time tražiti „kompromise“ između želja nastavnika i interesa učenika koji trebaju biti u primarnom fokusu škole.

3. Zaključci i preporuke

Temeljem analize svih relevantnih izvora ove studije slučaja dolazi se do više općenitih zaključaka. Prije svega valja napomenuti kako su misija i vizija škole usklađeni su s djelovanjem škole, koja upravo razvojem projektne kulture u školskom okruženju svojim učenicima pruža priliku za razvoj važnih kompetencija za 21.stoljeće. Osnovna škola Dolac može se smatrati relativno uspješnom u radu na projektima, o čemu svjedoči uspješna realizacija dvaju velikih europskih projekata.

U ovom slučaju, posebno se ističe važnost vizije i strateškog planiranja prilikom donošenja odluka o uključivanju škole u projekte. To podrazumijeva i čitav proces donošenja odluke o prijavama i provedbi projekata, praćenje procedura, protokola te traženje suglasnosti na svim razinama koje imaju ulogu u procesima donošenja odluka o uvođenju inovacija. Navedene stavke dio su inicijalne etape projekata (Zoko, 2016) te se ujedno smatra i najvažnijom fazom jer se u njoj donosi odluka hoće li se projekt uopće prihvatiti. U teorijskim postavkama o razvoju projektne kulture naglašava se važna uloga vodstva koje brine za strategiju organizacije i njezinu izvedbu putem projekta (Bistričić, 2004). Tu do izražaja dolaze kompetencije rukovoditelja, odnosno ravnateljice škole koja školu uspješno prezentira u javnosti. Njezina kompetentnost u vodstvu ogleda se i u održavanju dobre suradnje sa gradom Rijekom te dobrim odnosima s Talijanskom unijom.

Dok je razvidno kako ravnatelj po pitanju rada na projektima pruža podršku na više razina, uloga pedagoga u kontekstu vođenja projekata u školi u ovom slučaju nije u potpunosti jasna. Na temelju provedenih intervjua sa 3 različita aktera (ravnateljica, pedagoginja, voditeljice projekata) čini se kako se stručni suradnik pedagog nastoji izuzeti iz tih procesa koji nisu jasno niti definirani opisom posla u godišnjem planu i programu rada pedagoga. Evidentno je da pedagoginja prati projektni rad škole, međutim na temelju dobivenih iskaza stiče se dojam da je njezino sudjelovanje u europskim projektima bilo vezano samo u pružanje podrške voditeljicama u pogledu istraživačkog dijela projekta, odnosno izradi instrumenata istraživanja. Unatoč tome, pedagoginja je kazala kako je pred, doduše veliki broj godina, samostalno osmislila i provela projekt u suradnji sa Talijanskom unijom, zbog čega se ipak smatra donekle kompetentnom u tom području, iako pritom priznaje kako su tada zahtjevi bili znatno manji nego danas.

Učiteljice, odnosno voditeljice projekata ove škole istaknule su se kao ključne osobe u realizaciji čitavog procesa upravljanja projektima, od samog pisanja i pripreme projekata sve do realizacije i izvještanja. Stoga ih se u kontekstu spomenute teorije difuzije inovacija (Rogers, 1963) može smatrati pripadnicama skupine ranih usvajača, odnosno nositeljicama promjene (change agents). One su primjer vrijednih pojedinaca koji unatoč činjenici da nisu bili potaknuti od strane škole na stručna usavršavanja i interes za ovim područjem, samostalnim trudom i zalaganjem uspjele su realizirati dva velika projekta. S druge strane, činjenica da škola već godinama ne uspijeva dobiti natječaje, unatoč kontinuiranim pokušajima, možda se može prepisati upravo nedostatku novih stručnih znanja koje je nametnuo novi program Erasmus + 2014-2020, za razliku od prijašnjeg Comeniusa kojim su voditeljice uspješno ovladale. U tom smjeru ide i jedna od preporuka, a to je ulaganje u stručno usavršavanje djelatnika i unapređenje njihovih kompetencija za rad na projektima.

Kao najveća prepreka u ovom slučaju pokazao se faktor ljudskih resursa. Nespremnost kolektiva za prihvaćanje inovacija te potrebe za stjecanjem novih kompetencija u kontekstu kompetencija za cjeloživotno učenje, rezultirala je izostankom timskoga rada koji je prijeko potreban za kvalitetan rad na projektima. Iz toga proizlazi i druga preporuka – podizanje svijesti učitelja o potrebi za novim kompetencijama te otvaranju ka novim izazovima suvremenog odgoja i obrazovanja. Ta odgovornost je prije svega na rukovoditelju škole koji bi trebao posjedovati sposobnost upravljanja odnosima, i s vanjskim i unutarnjim dionicima škole i zajednice, a koje mora biti utemeljeno na uzajamnom poticanju, povjerenju i poštovanju. Pored navedenog, većoj uspješnosti škole može doprinijeti i uključenost školskih djelatnika i vanjskih dionika u proces odlučivanja unutar škole (Kovač, Buchberger, 2014). U istraživanjima iz područja rukovođenja također se kao ključne odrednice rukovođenja ističu: sposobnost izgradnje zajedničke vizije, uvođenja promjena i inovacija, sposobnost motivacije, poticanja primjerene komunikacije te razvijanja komunikacijskih vještina, sposobnost izgradnje korektnih međuljudskih odnosa i poticanja na timski rad, sposobnost poticanja i stvaranja uvjeta za osobno i stručno usavršavanje djelatnika škole te stvaranje uvjeta za što bolji ugled škole u društvu. (Blažević, 2014). Sukladno tome, vidljivo je kako ravnatelj treba posjedovati široki spektar kompetencija kako bi uspješno poticao i motivirao svoje djelatnike.

Kao druga veća prepreka ističe se složenost administrativnih procedura i projektnih zahtjeva, zbog čega preporuka još jednom ide u smjeru educiranja djelatnika za rad na projektima.

3.3.2. Studija slučaja 2. Srednja ugostiteljska škola Opatija

1. O školi

Ugostiteljska škola Opatija škola je s dugom povijesti i tradicijom. Izvori o njezinom postojanju sežu još u početak 20.stoljeća, međutim pravim začetkom škole smatra se 17.listopada 1929.godina kada je na Voloskom osnovana ugostiteljska škola pod nazivom „Scuolasecondaria da avviamento al lavoro“. Kasnije tijekom povijesti škola je doživljavala brojne promjene, a od 1991. škola djeluje kao samostalna škola u svojoj školskoj zgradi „Gorovo“.

Ugostiteljska škola nastoji pružiti kvalitetan i kreativan odgoj i obrazovanje budućih radnika i studenata koji će se uspješno uključiti na tržište rada ili upisati željenu visokoškolsku instituciju. Usmjereni su na individualne potrebe svakoga učenika, razvijanju poticajnog učenja i obostrane motivaciju – učenici uče od nastavnika, nastavnici uče od učenika. Učenici tako mogu razvijati svoju kreativnost, otvorenost i inicijativu.

Ugostiteljska škola Opatija ostvaruje nekoliko programa iz obrazovnog sektora Turizam i ugostiteljstvo: trogodišnje obrazovanje za zanimanja konobar, kuhar, slastičar; četverogodišnji program za zanimanje turističko – hotelijerski komercijalist; a osim odgoja i obrazovanja redovnih učenika za stjecanje srednje stručne spreme, djelatnost škole je i obrazovanje odraslih za stjecanje niže i srednje stručne spreme, kao i prekvalifikacija te osposobljavanje i usavršavanje odraslih.

U posljednjoj školskoj godini 2016/2017 školu je pohađalo 395 učenika, dok je ukupan broj zaposlenih osoba 51.

Škola je u zajednici prepoznata kao aktivna, angažirana i projektno umjerena o čemu prije svega svjedoče mrežne stranice škole. Na mrežnim stranicama objavljene su informacije o projektima koje škola trenutno provodi, a u arhivi su dostupne informacije i o proteklim projektima. Uvid u mrežne stranice upućuje na to da je škola izuzetno aktivna po pitanju rada na projektima, s time da su mnogi od tih projekata dugogodišnji projekti, primjerice: „Lovranski Marun-naše blago i gastronomska delicija“, „Unaprjeđenje mentorskog rada u ugostiteljstvu i turizmu“, „Opatijska paleta bezglutenske prehrane“, „Iz padela naših nona - nonina kuhinja“ i dr. Od početka studenoga 2016.škola je suosnivač i jedan od dvaju koordinatora međunarodnog online eTwinning projekta „Mind your diet“ („Razmisli o svojoj prehrani“).

Veći dio tih projekata povezan je sa temeljnim usmjerenjem škole- ugostiteljstvom. Stoga ne iznenađuje činjenica da projektima tematiziraju različita područja odnosno teme iz područja kuharstva i posluživanja. U kurikulumu škole transparentno su prikazane osnovne informacije o projektima putem jednostavnih opisa njihovih ciljeva i aktivnosti. Dostupni opisi projekata upućuju da je većina provedenih te aktualnih projekata u svojoj izvedbi vezana uz ritam trajanja školske godine, te da je uglavnom riječ o kratkoročnim- dnevnim, višednevnim ili višemjesečnim projektima u kojima sudjeluje većina učenika, ali i nastavnika, te su sastavni dio školskog kurikuluma.

Škola je za potrebe ovog istraživanja ustupila 2 dokumenta kao primjere natječajne dokumentacije.

Prvi dokument jest *obrazac prijave za projektni natječaj* Ministarstva turizma na koji je prijavljen projekt pod nazivom: „Promocija i jačanje kompetencija strukovnih zanimanja za turizam 2015.: “Opatijska paleta bezglutenske prehrane“. Projektom se željelo omogućiti svojim učenicima stjecanje novih sposobnosti i znanja budući da kvaliteta rada u turizmu i ugostiteljstvu pretpostavlja brigu za obrazovanje budućih kadrova. Iz obrasca prijave za projekt može se jasno vidjeti kako su u obrascu transparentno i strukturirano navedene sve tražene informacije prema uvjetima natječaja, što dakako potvrđuje i prolaznost projekta na istom.

Drugi ustupljeni dokument jest *završni izvještaj projekta* „Unaprjeđenja mentorskog rada u turizmu i ugostiteljstvu“ koji se već duži niz godina realizira uz potporu Primorsko-goranske županije, a izvodi se u suradnji s Milenij Hotelima d.o.o. Opatije i Ugostiteljskom školom Opatija. Tim programom nastojao se unaprijediti mentorski rad na način da se poveže obrazovanje i znanje učenika s konkretnom praksom i vještinama koje na tržištu dokazuju svoju vrijednost i uspješnost. Završni izvještaj projekta ukazuje na kompetentnost stručnjaka škole za rad na projektima. Izvješće je sastavljeno veoma precizno i detaljno te demonstrira sve faze projekta kao i bitne segmente rada pojedinih aktera- dionika projekta.

Detaljno iznesenim informacijama, osim što se zadovoljavaju uvjeti izvještavanja u odnosu na donatora, iskazuje se transparentnost škole i njezina djelovanja, te ujedno i spremnost na komunikaciju s javnošću na temu svog projektnog djelovanja.

2. Razvoj projekata u školi

Kao i u prvoj analizi, u dijelu koji slijedi biti će prikazani rezultati provedenih intervjua s ravnateljicom i pedagoginjom škole. Rezultati se također iznose prema strukturi koja prati istraživačka pitanja, protokol intervjua i same podatke dobivene kroz razgovor s ključnim akterima: *Pozicioniranje projekata u kontekst školske kulture, uloga ključnih subjekata u provođenju projekta, dobrobiti projekta za razvoj škole te naposljetku izazovi, problemi i eventualne prepreke sa kojima se škola susreće prilikom rada na projektima.* U konačnici se iznose zaključci analize te preporuke za unaprjeđenje razvoj projektne kulture škole.

I = ispitivač

R = ravnatelj

P = pedagoginja

1) Pozicioniranje projekata u kontekst školske kulture

▪ Definiranje projekta

Pedagoginja škole određuje projekt kao dugotrajnu aktivnost, koja ima svoje ciljeve, određenu tematiku te podrazumijeva organizaciju (vremena, ljudi, resursa...) te uključuje tim ljudi. *P: Projekt je znači po meni bi trebala bit jedna dugotrajna aktivnost, koja ima određeni cilj, tematiku, nekakvu organizaciju... I možda nekakve dijelove koji se postepeno grade. Znači kroz taj dugi period, i uključuje više ljudi... To je istina da i ovdje čak i ovdje znaju doć osobe i reć imam jedan projekt ali se vidi iz toga da je to jedan događaj, jedan dan. To znači da po meni je to recimo sad... Definiciju konkretno projekta ne bi sad mogla ali je nešto što traje duži period, što provlači svoju temu i gdje je možda uključen neki tim ljudi. Znači da nije to na 2 učenika i jednog nastavnika nego da tu cijela škola proživljava sa tim događanjem.* Pored navedenog, ističe i kako pri školi postoji svojevrсно „nesuglasje“ oko definiranja nekih akcija projektima, stoga nerijetko nastavnici predlažu nove „projekte“, što su realno po svojoj definiciji više aktivnosti, objašnjava pedagoginja.

2) Priprema razvoja projekata

▪ Planiranje projekata i postavljanje ciljeva

Ravnateljica objašnjava kako se projekti, u skladu sa zakonskom regulativnom, planiraju već tijekom tekuće školske godine obzirom na to da u rujnu moraju biti uvršteni u kurikulum i godišnji plan i program za sljedeću školsku godinu. Napominje kako to može biti nastavak

tekućih projekata, ili uvrštavanje novih. U tijeku planiranja projekata škola uzima u obzir mišljenje učenika te su oni zajedno sa nastavnicima ključni akteri u donošenju novih projektnih ideja: *P: Znači na početku svake školske godine je obaveza da svi projekti koji se planiraju za tu godinu i naredne godine se stavljaju u školski kurikulum, isto tako stavljamo ih u godišnji plan i program. To je nešto znači što se ili nastavlja od prošle godine ili se osmišljava nešto novo. Obično to osmišljavaju nastavnici s učenicima.* Takvom procedurom ujedno se poštuju odredbe *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* (NN 152/14) gdje stoji kako projekti moraju biti dio školskog kurikuluma. Za uspješno ostvarivanje ciljeva potrebno je prije svega imati motivirane i voljne ljude, izjavljuje ravnateljica. Pored toga evidentno je kako se poštuje uloga učenika kao ciljane skupine kojoj su projekti primarno i namijenjeni, što govori o tome da je škola usmjerena na učenike i njihove interese: *R: Pa u principu svaki projekt se može izrealizirati prvo ako imate voljne ljude koji će ga provest, zatim isto tako učenike koji će se za taj projekt zainteresirati.. A to sve opet ovisi o nastavniku koliko će ih on privući.* Isto je navedeno i u samoj viziji škole gdje stoji: *Ugostiteljska škola pruža drugačije viđenje nastave, usmjerenost na individualne potrebe svakoga učenika, poticajno učenje i obostranu motivaciju – učenici uče od nastavnika, nastavnici uče od učenika* (Školski kurikulum 2016./2017).

▪ Izvori ideja za projekte

Kao primarni izvor ideja ističu se sami učenici i zadovoljavanje njihovih potreba. U misiji i viziji škole stoji kako škola želi stvoriti okruženje u kojem: *učenici nastavljaju razvijati svoju kreativnost, otvorenost i inicijativu. Imaju slobodu izbora i odlučivanja, samostalno biraju izborne sadržaje, osmišljavaju različite izvannastavne aktivnosti i projekte, u radu provode dio svog slobodnog vremena i tako stvaraju školu za sretne učenike* (Školski kurikulum 2016./2017). Nadalje, škola promišlja i o potrebi za povezivanjem organizacijama lokalne zajednice, kao što su primjerice organizacije civilnog društva ili pak poznati gradski hoteli: *P: Pa znači ovako hm... Najprije gledamo kad se smišlja neki novi projekt, obično profesori gledaju da to bude za dobro učenika, nekakva nova saznanja, uključivanje učenika, jer oni su nositelji tih projekta na kraju krajeva jer u realizaciji su najvažniji. Pa onda možda potrebe njihove da li će to bit ne znam, suradnja s nekakvim udrugama ili sa vrhunskim kuharima u hotelima, pa vidimo potrebu učenika...* Na taj način učenici uče o važnosti povezivanja različitih subjekata u zajednici te ujedno kroz suradnje na različitim programima i projektima mogu dati svoj doprinos zajednici, što je i jedan od ciljeva *Nacionalnog programa za mlade za razdoblje od 2014.-2017.godine.*

Nakon definiranja projektne ideje, kolektiv promišlja o subjektima i faktorima podrške, te o eventualnim preprekama. Ukoliko se promatraju faze projekta prema Zoko (2016), može se reći da škola poštuje korake „inicijalne faze projekta“ koja podrazumijeva postavljanje ciljeva projekta, formiranje projektnog tima, generiranje ideja, evaluaciju rizika, izrađuju potrebne analize te prikupljaju resursi. Ravnateljica navodi upravo kako se u pripremi razmišlja izvorima podrške i eventualnim preprekama (predviđanje rizika), zatim o načinu prikupljanja financijskih sredstava te o sklapanju partnerstva koja mogu pružiti podršku u realizaciji projekta. Ističe i kako su ti koraci u fazi planiranja vrlo bitni te ideja sama po sebi ne može biti dovoljna za uspješnu izvedbu: *R: (...) a onda kada se krene malo detaljnije staviti to na papir onda zapravo ovisi dosta i o tome, o nekakvoj podršci i zapravo nekakvim preprekama na koje nailazimo... Da li je netko spreman za suradnju ili nije, da li možemo dobit neka sredstva, da li na bilo koji način možemo uključiti nekoga da li taj želi i da li je nama fizički i u financijski u biti moguće održat taj projekt. To su nekakvo neke bitne stavke... Jer jedno je ideja i može bit savršena u realizaciji je potpuno nešto drugo.* Takvo rukovođenje dokazuje kako ravnateljica posjeduje dobre vještine rukovođenja školom te upravljanja projektnim ciklusima.

Iskaz pedagoginje škole također potvrđuju navedene činjenice. Ona dodaje kako u procesu donošenja odluka o pokretanju projekta sudjeluje čitav kolektiv – ravnatelj, stručni suradnik te nastavnici kao nosioci ideja. Ističe kako su nastavnici i glavni akteri u realizaciji tih istih projekata, a rukovoditelj i stručna služba imaju više savjetodavnu i suportivnu ulogu: *P: Više osoba je uključeno, i ravnateljica, i ja kao stručni suradnik ali ovdje u ovoj školi su nosioci nastavnici. Znači kada se nekakva ideja zamisli i kada se napravi tekst, to obično rade nastavnici, više oko samog teksta i više onda realizacije sa učenicima, onda oni nama predaju na pregled, mi damo možda neke sugestije i zajednički se dogovorimo i to uvrstimo u školski kurikulum.* Isto potvrđuju još i komentari ravnateljice: *R: Pa ja moram reć da imam jako dobre stručne suradnike, jedna je pedagoginja koja se u sve to uključuje, pomaže i ovaj balansira ajmo reć između nastavnika i učenika. A druga je voditeljica škole (...) ja ne mogu reć, naši profesori dosta dođu i sami sa nekakvom idejom za projekt i moju podršku u svakom slučaju uvijek imaju. Tako da... Iz spomenutog je vidljivo kako pri školi djeluju pojedinci koji samoinicijativno donose projektne ideje što zasigurno značajno doprinosi projektnoj kulturi škole.*

Pedagoginja naglašava i kako su projekti za školu vrlo važan dio kurikuluma stoga na njih stavljaju veliki fokus: *(...) jako su važan dio kurikuluma... Ja bi se možda usudila reći i najvažniji jer nekako je nama velika koncentracija na projekte.* Nadalje, iako je iz razgovora sa stručnom suradnicom škole evidentno kako se prilikom promišljanja projektnih ideja ne oslanjaju na institucionalna istraživanja ili analizu potreba, evidentno je kako uporište svojih projektnih ideja pronalaze u

učenicima te je na nastavnicima da prepoznaju njihove potrebe i u skladu s time djeluju: *P: Više se kroz razgovor za sad, tu bi definitivno trebalo nekako staviti i kroz nekakve ankete i upitnike ali više sad kroz razgovor učenika ili same ideje nastavnika. (...) Obično u kuharstvu nastavnici surađuju skupa i imaju i učenike dijele jer rade u dvije grupe tako da onda već znaju, nekakve ideje imaju i znaju ih već posložiti i znaju interes učenika.* Ono što ostaje djelomično nejasno jest na koji način se očekuje od nastavnika da prepoznaju potrebe učenika.

- **Formiranje projektnog tima i osposobljavanje djelatnika**

Unatoč tome što pri školi ne djeluje oformljeni projekti tim već su tu pojedinci koje se ističu u iskazivanju interesa i motivacije za pojedine projekte, ravnateljica naglašava i otvorenost drugih nastavnika za uključivanje u projekte ukoliko se za time iskaže potreba: *R: Pojedinci, pojedinci... Iako je ovih dosta mlađih kolegica reklo ako treba se uključiti da će se uključiti rado...* U skladu s Rogersovom Teorijom difuzije inovacija, ti nastavnici se mogu svrstati u kategoriju „rane većine“- skupinu koju obilježava manjak interesa za uvođenjem inovacija, ali koja će se ipak rado priključiti njezinoj provedbi kada prikupe dovoljno informacija o korisnosti, uglavnom kroz opservaciju onih iz prve skupine, ranih usvajača.

Ravnateljica objašnjava kako je na samom početku bavljenja projektima ključan izvor informacija bila Agencija za mobilnost i programe Europske unije i njihove mrežne stranice na kojima su se mogli informirati o svim potrebnim protokolima. Škola je zahvaljujući tom poticaju poslala djelatnike na stručno usavršavanje kako bi se поближе upoznali sa zahtjevima koje rad na projektima pretpostavlja: *R: Nismo mi našli projekt, mi smo ga osmislili... I onda smo išli na sve to gdje se nalazi Erasmus + gdje se nudi njihove informacije, poslala sam kolegicu u Zagreb na edukaciju, isto tako je bio kolega ovdje u Rijeci na edukaciji pa su se upoznali s nekim stvarima..* Djelatnici škole su tako prošli edukacije na kojima su stekli znanja vezana uz proces prijave, poduzimanju potrebnih koraka i procedura, kako osmisliti projekt, kako njime kasnije upravljati. *R: (...) ta edukacija je vezano sve za Erasmus projekte. Znači kako se.. u stvari sve te europske prijavi. Znači kako se prijaviti na projekt, kako to sve ide od onog dobivanja PIN broja i tako, PIN koda ili već ne znam kako se zove... Sve je to dalje kako treba osmisliti projekt, kako ga treba.. u principu taj prvi put kad sam ja došla, ja to još ništa nisam znala, mi smo to sve napravili taj početak i to smo nekako uspjeli... I to sve čitajući, gledajući kako je to negdje išlo.* Ravnateljica ističe i kako prilikom pokretanja prvog projekta zapravo nitko u školi nije imao stručna znanja o tome, već su uspjeli oslanjajući se na različite izvore informacije te iskustva i primjere drugih, što govori o važnosti motivacije i želje za savladavanjem novih izazova.

▪ Izvori motivacije za rad na projektima

Pedagoginja konstatira kako je primarna motivacija evidentno u karakteru osoba, odnosno u njihovoj osobnoj želji i motivaciji da uz sve redovne poslove nastavnika ulažu dodatne napore te izdvajaju svoje slobodno vrijeme. Isto tako ističe jednu od kvaliteta kolektiva, a to je da se veliki dio nastavnika svrstava u tu navedenu kategoriju ljudi koji su motivirani i koji žele. Ti nastavnici zapravo su potaknuti intrinzičnom motivacijom, odnosno u takvim aktivnostima i radu s učenicima pronalaze zadovoljstvo, što se vidi u sljedećem citatu: *P: (...) prvenstveno zato što su osobe koje rade voljne i motivirane da to rade. Znači uz sav dodatan posao i veća grupa ljudi se uključuje, i voljni su se uključiti tako da svako daje iz svog nekakvog područja, segmenta...* Tu ponovo do izražaja dolaze osobine pojedinaca i njihovog entuzijazma da pored nastavničkih obaveza svoje slobodno vrijeme ulažu u rad na projektima. Na pitanje što prema njezinom mišljenju motivira nastavnike odgovara: *P: Ovako... Iz razgovora sa kolegama. To je više nekakvo osobno zadovoljstvo u tom radu, i s učenicima. Definitivno nisu nagrade jer ih nema. Tako da je to angažman njihov... I u vrijeme kad ne rade, dolaze ranije, odlaze kasnije, snimaju sa učenicima okolo ili spravljaju nekakva jela, tako da je to mislim nekakvo osobno... A to je baš nešto što se mora voljeti (...)* Prema ovom iskazu može se zaključiti kako je za takav trud i zalaganje potrebno imati intrinzičnu motivaciju te voljeti svoj posao.

Pedagoginja konstatira i kako za pokretanje projekte ideje i motivaciju ostatka kolektiva potrebno više od jedne osobe koja bi djelovala pozitivno na okolinu i potakla ljude na djelovanje: *P: Motivacije kroz da nagrade sigurno je kod većine, kod svih, ako ne samo osobno zadovoljstvo, ali mislim da uvijek tu treba bit barem netko, ne jedna osoba jer je to premalo, ali dvoje troje koji će pokrenu to i motivirat cijelu okolinu.* Pedagoginja pored osobnog zadovoljstva kao ključne motivacijske faktore za poticanje djelatnika na angažman vidi u procesu nagrađivanja. Isto navodi i Bistričić (2014) koji piše kako postoji puno različitih motivacijskih faktora, kao što je primjerice zadovoljstvo sa radom i dostignućima, vlastiti razvoj, priznanja i novčane nagrade. Spominje i kako će članovi tima biti će motivirani ukoliko će njihov rad biti u skladu s njihovim vlastitim potrebama i vrijednostima koje će im pružiti osjećaj izazova i mogućnost da se dokažu.

Pored spomenutog, svojevrsnim izvorom motivacije nastavnicima za uključivanje u projekte identificira se i potreba da škola treba održavati dobar ugled u javnosti kako bi „privukla“ učenike na godišnjoj razini te kako bi nastavnici mogli ispuniti svoju normu: *R: (...)na koji način ja njih motiviram? Na način da je sve manje učenika ne samo u županiji nego i u Republici Hrvatskoj. Da konobar, roditelji kažu može bit svatko, znači to je nešto što možeš izgubit... I čim izgubiš jedan razred automatski profesori gube normu. Znači jedna od... Taj motivacijski govor na sjednici koji ja držim je u smislu da bi sve što radimo na školi, projekti, EU projekti, bilo šta je vezano da naša škola izađe u novine, da se za našu školu čuje, je u stvari i*

to da se preko medija privuku učenici u našu školu i dosta imamo uspjeha u tome.. (...) Ja sam ravnatelj i sa 200 učenika i sa 400 učenika, ali profesori su tu na gubitku. Tako svojevrsni izvor motivacije postaje i sama činjenica da o samim nastavnicima i njihovom trudu i zalaganju ovisi njihovo radno mjesto i daljnja karijera.

▪ **Osiguravanje resursa**

Ravnateljica izjavljuje kako nije upoznata sa specifičnim bazama natječaja ili sličnim izvorima gdje bi se mogle pronaći prilike za nove projekte. Kazuje da jednostavno pretražuje internet, a često kao izvor informacija koristi i svoja poznanstva: *R: Ne, ulogiram se i gledam ako ovako šta dok tražim ako gdje šta naletim, ili ako čujem od nekog da postoji. Na takav način evo moram priznat nisam nikako drugačije našla.* To govori u prilog činjenici da je umrežavanje vrlo moćno i važno sredstvo za razvoj škola u raznim segmentima, pa tako evidentno i rad na projektima. Pored navedenog, „desk- research“ analiza također je potvrdila da na internetu ne postoje zasebne baze podataka gdje bi se primjerice mogli pronaći svi natječaji vezani uz obrazovanje ili slično, već samo partikularne stranice od zasebnih subjekata poput ministarstva, zaklade, EU fondovi, i slično, gdje se povremeno objavljuju natječaji raznih kategorija.

U kontekstu pribavljanja financijskih sredstava za razvoj i ulaganje u školu, i ovom prilikom do izražaja dolazi važnost partnerstva odnosno umrežavanja te dobrih odnosa sa drugim školama regije i šire: *R: ... od kad sam ja postala ravnateljica mi smo se uključili u projekt pred 3 godine sa Novim Mestom međutim kako smo kasnili, mi se nismo uspjeli prijaviti za svoj projekt nego smo bili njima partneri... I to je bila ta Erasmus + razmjena učenika i nastavnika.* Školi je tako navedeno partnerstvo donijelo priliku za razmjenu iskustava i prakse sa školom iz Novog Mesta.

Škola je koristila i druge izvore pored EU fondova, primjerice natječaj „Novog lista“ te Ministarstva turizma za koje je škola u konačnici i vezana svojom djelatnošću. Taj natječaj rezultirao je pozitivnim rezultatima, a uspjeh škole popratili su i ministri različitih resora: *R: Isto tako smo se prijavili na natječaj od Ministarstva turizma i isto smo dobili sredstva i to je bilo prošle godine. Znači ne ove godine nego prošle školske godine... I ove godine smo se prijavili na taj isti natječaj međutim nismo prošli... I moram reć da smo zapravo i za taj natječaj od Novog lista sam ja vidjela i profesoru sugerirala prijavio se, dobro je to odradio (...) ovo od ministarstva turizma sam jedno 3 dana – 4 prije vidjela da je taj natječaj, dala im ideju šta bi to moglo biti jer smo tada baš imali tu bezglutensku prehranu, i jako dobro je taj projekt kotirao i ovdje kod nas su tad na prezentaciji tog projekta bila tri ministra, tadašnji ministar obrazovanja, poljoprivrede i turizma tako da je dosta projekt bio dobar...* To govori o činjenici da uspjeh u projektom

radu u nacionalnom kontekstu ovisi o sposobnosti rukovoditelja ali i drugih djelatnika da povezuju djelatnost škole sa širim krugovima te da je nužno samostalno traganje za mogućim izvorima financiranja koji mogu doprinijeti razvoju škole u različitim dimenzijama.

Po pitanju suradnje sa gradom Opatijom i lokalnom zajednicom ravnateljica tvrdi kako imaju prilično dobru suradnju. *R: (...) sa svakim projektom mi u principu sami sebi zarađujemo. Rijetko kad tražimo novčanu pomoć iako evo od Grada dobijemo za neke projekte. Nisu to neke velike svote ali ipak svaka pomoć dobro dođe. (...) ja mislim da oni najviše polažu pažnju na ugostiteljsku školu, jer mi smo uključeni u sve advente, u sva događanja, sve što je vezano za grad i dosta toga za primorsko – goransku županiju općenito. Tako da nije loše moglo bi možda malo bolje, uvijek može bolje ajmo to tako reć (...) R: Ali suradnja je dosta dobra i eto gradonačelnik stvarno evo dosta..(razmišlja). Ma evo mi smo i ove godine ispred Turističke zajednice Opatija poslali našeg profesora koji nas je predstavljao na jednom elitnom ajmo reć.. Nije to bilo natjecanje nego demonstracija svjetskih kuhinja u Beču (...)* Škola je evidentno uključena u sva važna događanja razini zajednice, čime daje svoj doprinos, a istovremeno na taj način prikuplja i nešto sredstava za ulaganje u školu.

Dio sredstava škola prikuplja i kroz donacije. Iako se možda ne radi o velikim svotama, ipak može biti značajno za ulaganje u neki dio školskoga rada i života: *R: Mi tražimo donacije evo, nešto dobijemo ne mogu reć, nisu to velika sredstva...* Navedeno upućuje na činjenicu da škola ima prilično razvijenu mrežu izvora prikupljanja sredstava što govori o sposobnosti škole za snalaženje u „ograničenim uvjetima“ u kojima se škole danas nalaze zbog nedostatka sredstava koja se na razini države ulažu u sektor odgoja i obrazovanja.

Ravnateljica progovara o tome kako se projekti u suradnji sa gradom ostvaruju po principu da grad pita školu je li sprema na suradnju i tako ulaze u projekt, a ne putem natječaja ili drugih mogućnosti. Na isti način ostvaruje se suradnja i sa županijom koja u ovom korektnom slučaju znači partnerstvo između županije, škole i drugih subjekata što još jednom govori o tome da škola visoko kotira po uspješnosti umrežavanja te svome rada i zalaganju. Na pitanje nude li grad ili županija svoje natječaje odgovara: *R: Ali grad nema takve natječaje... I: Aha, nema natječaje? R: Ne, inače ako oni šta imaju onda se mi tu unaprijed dogovaramo i surađujemo. Što se tiče županije mi imamo jedan projekt koji županija financira u vrijednosti od 100 000kn koji se zove „Unapređenje mentorskog rada u ugostiteljstvu i turizmu“ gdje su opet uključeni naši profesori, učenici i mentori iz Milenij hotela jer je to projekt zajednički. Ovaj tu smo mi bili pokretači i uključili smo Milenij hotele i normalno Primorsko – goranska županija je to prepoznala i financira to s tim velikim sredstvima i to već sad traje 3 godine. Primjer pokazuje da njihova strategija umrežavanja i suradnje sa relevantnim akterima iz lokalne zajednice za rezultat ima uspješnu višegodišnju međusektorsku suradnju koja nosi dobrobiti svim uključenim akterima.*

3) Uloga ključnih subjekata u provođenju projekta

▪ Uloga ravnateljica u upravljanju projektima

Ravnateljica percipira kako ona sama ima ključnu ulogu u poticanju svojih djelatnika na osmišljanje novih projekata te kako se na njezinu inicijativu škola odvažila za rad na EU projektima: *R: Pa u principu ja sam ta koja to sve pokreće... Znači ja sam ta koja je rekla da bi dobro došlo da se mi uključimo u bilo koji EU project Zza sve te projekte ja u stvari dam neke natuknice ili kažem profesorima da osmisle za narednu školsku godinu s obzirom na to da sve to mora uč u kurikulum. Da osmisle projekte... ja neću reć da sve projekte koje smo osmislili smo i proveli, nismo odmah u toj godini... ali ga mi prolongiramo recimo za neku drugu godinu i onda to odradimo.* Pored spomenutog, ravnateljica djeluje na nastavnike i direktnim poticajima zahvaljujući njezinoj sposobnosti za prepoznavanje potencijalnih područja interesa nastavnika: *I moram reć da smo zapravo i za taj natječaj od Novog lista sam ja vidjela i profesoru sugerirala prijavio se, dobro je to odradio.. (...) ovo od ministarstva turizma sam jedno 3 dana – 4 prije vidjela da je taj natječaj, dala im ideju šta bi to moglo biti jer smo tada baš imali tu bezglutensku prehranu, i jako dobro je taj projekt kotirao.* Sukladno tome nastavnike potiče na njihov angažman što u konačnici donosi dobrobiti ne samo za nastavnike, već i za školu u cjelini.

Dužnost ravnateljice je i brinuti o slici škole u medijima te osigurati „medijsku vidljivost“, posebno unutar zajednice. Ravnateljica se smatra i inicijatorom poticaja i ideja za rad na projektima, a nastavnici je slijede i podržavaju u tome, što se vidi iz sljedećeg: *R: I onda smo to dali na radio, u novine i građani su se prijavili (...) Ja sam inicijator ajmo to tako reć, a onda profesori i ja se uključujem tamo gdje treba.* Promocija škole i stvaranje ugleda uvelike ovise o sposobnosti rukovoditelja – ravnatelja da prikaže školu i sve njezine kvalitete u javnosti.

Važnost umrežavanja dolazi do izražaja na primjeru ove škole, odnosno ravnateljice, gdje se svaka prethodna suradnja u koristi se kao novi resurs, točnije mogućnost za stvaranje novih projektnih prilika: *R: Recimo čak tamo u ovaj projekt za Erasmus + sam im ja, jer sam imala i kontakte s tom školom i profesoricu znam, ravnatelja znam preko jednog drugog projekta koji je kod nas na međudržavnoj razini a to je „Gatus 2017“ je ove godine a inače je to već traje jedno 6 godina...* Ova škola tako suradnju razvija sa svim relevantnim akterima - drugim školama istoga profila iz zemalja regije; sa jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave; s predstavnicima resornih ministarstava odnosno donositeljima odluka; i u konačnici sa predstavnicima poslovnog sektora: *(...) Taj „Gatus“.. To su vam takmičenja, gastro i turističke discipline, na teritoriju bivše Jugoslavije... Znači sve ovaj... Bivše članice odnosno republike to je ovaj evo svake godine se nađemo negdje drugdje, dalje, i neka druga zemlja je organizator*

i neka druga škola, i to nisu uključene sve škole nego samo po pozivu iz Hrvatske su 3 škole, naša, Poreč i Osječka ugostiteljska škola i tako iz svake druge zemlje. Znači ne mogu se uključiti škole koje to žele nego baš koje idu na preporuku ili tako evo... Slučaj pruža primjer škole koja je umrežena u svoju lokalnu zajednicu, prepoznaje važnost suradnje s različitim dionicima u zajednici, a pritom razvija i dobre dugoročne odnose s resornim ministarstvima/donositeljima odluka

▪ **Percepcija kompetentnosti**

Ravnateljica objašnjava kako nije pohađala stručna usavršavanja u pogledu rada na projektima, već se njezin uspjeh u tome temelji na iskustvenom učenju i učenju kroz rad: **I:** (...) ali znači to zapravo nekakvo vaše znanje koje sada posjedujete o tim projektima, fondovima i tako da dalje to je sve nešto proizašlo iz „samoučenja“ i vlastitog iskustva.. **R:** *Definitivno...* **I:** Znači niste pohađali nikakve edukacije? **R:** *Ne, ne..* **I:** Pretpostavljam da niti vaše osnovno obrazovanje, odnosno fakultetsko, nije previše doprinijelo u tom.. **R:** *Ne ja sam davno završila onda nije bilo ovakvih projekta kao što je sad, hehe, tako da ono....* U vrijeme kada je sama bila u sustavu visokog obrazovanja, projekti nisu bili toliko raširena pojava kao danas, stoga nije neobično da niti fakultetsko obrazovanje nije pridonijelo razvoju tih kompetencija.

▪ **Potrebne kompetencije**

U pogledu kompetencija koje bi ravnatelj trebao posjedovati s obzirom na ulogu rukovoditelja škole, ravnateljica izdvaja dobre komunikacijske vještine te vještine govorništa. Smatra kako osoba treba biti dobar govornik kako bi uspjela motivirati i zainteresirati ljude da se uključe u rad na projektima i slične aktivnosti. Poziva se i na svoje osobne karakteristike te se opisuje kao osoba koja zahtijeva discipliniranost i kontinuirani rad u kojem nema odlaganja poslova za „sutra“, što se vidi u sljedećem: **R:** *Hehehehe.. Koje kompetencije? Pa recimo... moram bit, neću reć dobar govornik nego..* **I:** Dobre komunikacije vještine? **R:** *Dobre komunikacijske vještine da bi ih uspjela motivirat, da bi ih uspjela zainteresirat, da bi ih uspjela ajmo reć „nagovorit“ da se u tako nešto upuste. Mislim da ja sam inače onako malo... Znači kod mene nema ništa „sutra“, ako se može to se već moglo napraviti „jučer“, tako da ovaj tako i oni mene znaju. J već ovdje radim 27 godina i znaju da sam takav tip i ovaj...*

Najvažnijim faktorom u pogledu rada na projektima ravnateljica ističe motivaciju rukovoditelja, a tu si vještine poput sposobnosti organizacije, upravljanja vremenom i slično, što dokazuju sljedeći navodi: **R:** *Uglavnom mislim da je jedna najvažnija stvar u ovom svemu motivacija...*

I: Pretpostavljam da su pored toga tu isto i neke vještine upravljanja vremena, organizacije... **R:** *Definitivno...* Isto potvrđuju i teorijske postavke autora Maxwell (2003, prema Blažević, 2014), prema koji navodi da se motivacija se prema mnogim autorima smatra najvećom dragocjenošću suvremenog rukovoditelja, a osnovni zadatak svakog rukovoditelja jest da zajedno sa suradnicima ostvari postavljene ciljeve na način da im omogući značajan doprinos u radu, sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva, zadovoljstvo, priznanje te jasna očekivanja.

▪ **Uloga pedagoga u radu na projektima**

Pedagoginja svoju ulogu u vođenju i realizaciji projekata prikazuje kao vrlo značajnu. Osim što je u neke projekte direktno uključena kao nositeljica ili sudionik, njezine zadaće u pogledu rada na projektima odnose se na savjetodavni rad i pružanje podrške sudionicima-nositeljima projekta, organizaciju provedbe projektnih aktivnosti, uključivanje medija i slično. Stavlja se također u ulogu motivatora, odnosno osobe koja po potrebi treba potaknuti i druge aktere na sudjelovanje u projektu, o čemu govori u sljedećem navodu: **P:** *Da jesu, jesu. Moj posao oko tih projekta, osim što i sama sam bila uključena u neke projekte i nositelj, je isto tako što znači kroz savjetodavni rad nekako vidimo da li je ovo dobro, da li bi ovo išlo, kako bi bio prijem učenika na određene stvari ili kako ćemo to pokazat široj zajednici. Znači nekakav savjetodavni rad za one koje nisam direktno vezana gdje nemam recimo ni znanja koje bi mogla dat... Ali tu je nekakva potpora, razgovor i možda u nekom segmentu ako je potrebno uključit neke druge ljude onda motivirat te osobe da se uključe.* Vođenja pojedinaca ili grupa na prvom mjestu podrazumijeva njihovu motivaciju, a pedagoški voditelj koji želi pozitivno okruženje i kvalitetne uvjete rada mora raditi na motiviranju suradnika, odnosno pronaći načine i potaknuti na rad, što može postići jasnim ukazivanjem na povezanost između realiziranog cilja i onog što se time dobiva. Iz tog razloga pedagog mora posjedovati i sposobnost vještog komuniciranja (Fajdetić i Šnidarić, 2014, prema Jurić, 2004).

Iz navedenog je proizašla pretpostavka da je stoga projektni rad za pedagoginju vrlo važan dio njezine pedagoške djelatnosti, zbog čega zauzima i posebno mjesto u godišnjem planu i programu rada pedagoga. Objašnjava kako se tamo projektni rad definira kao područje rada kroz cijelu godinu: **P:** *Je, je... Znači samo je stavljano rad kroz projekte kroz cijelu godinu, navode se oni projekti u kojima... (razmišlja)... znači ako ja radim ih sama ili recimo gdje sam uključena. Ima i onih gdje u manjoj mjeri sam uključena pa onda ni nisam stavljala sve u svoje...* To je evidentno i u samom godišnjem planu i programu rada pedagoga koji je dostupan na mrežnim stranicama škole kao dio Godišnjeg plana i programa rada škole. U planu je prikazano da je se rad na školskim

projektima predviđa tijekom cijele školske godine, a posebno su navedeni i projektima u kojima pedagoginja daje svoj doprinos kao odgovorna osoba odnosno nositelj projekta, koordinator aktivnosti i slično.

<p>9. Vrednovanje školskog rada i razvojno-istraživački rad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rad na školskim projektima ▪ Praćenje primjene vrsta, oblika i metoda odgojno-obrazovnog rada ▪ Analiza provedbe i izvješća o tome ▪ Samovrednovanje rada pedagoga i pisanje izvješća o radu 	<p>tijekom godine</p>
<p>10. Projekti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Školski projekt Volonterski klub ▪ Školski projekt ALUMNI klub Ugostiteljske škole Opatija ▪ Školski projekt Sajam Sv. Jakova na Križišću ▪ Školski projekt Opatijska paleta bezglutenske prehrane ▪ Uključivanje u projekte Crvenog križa Opatija ▪ Partnerstvo u projektu udruge Žmergo "Info centar za mlade", "Zelena i Plava čistka", "EATHINK" ▪ Partnerstvo u projektu udruge Terra "Zajedno u različiti – poticanje suradnje i nenasilne komunikacije" ▪ Uključivanje u projekt udruge LORI ▪ Uključivanje u projekte udruge SMART za koordinate volontera 	<p>tijekom godine</p>

Slika 1. Godišnji plan i program rada pedagoga – rad na projektima škole

Fajdetić i Šnidarić (2014) spominju upravo važnost navedenih kompetencije. Između ostalih, stručni suradnici pedagozi trebaju imati razvijenu sposobnost planiranja i vođenja projekata, što autorice svrstavaju u kategoriju znanstvenih kompetencija. U tim zadacima potrebna su znanja i razvijene vještine iz područja istraživanja, rješavanja problema, izvješćivanja te kreativnosti. Tu se vežu i vještine djelovanja u radnom okruženju, korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija, vođenje timova i projekata koje pripadaju organizacijskim kompetencijama.

▪ **Osposobljenost pedagoga – percepcija kompetentnosti**

Unatoč tome što pedagoginja svoju ulogu smatra vrlo bitnom za rad i upravljanje školskim projektima, u nastavku otvoreno priznaje kako se ne osjeća u potpunosti kompetentnom za rad na projektima: *P: Mislim da moram reć ne. Jer je tu malo godina radnog iskustva još.. i još uvijek se javljaju nekakvi tekući problemi i neplanirani poslovi koje ja nisam još susrela.. I: Aha, na primjer? P: Situacije određene, znači to nije vezano sad uz projekte nego uz nekakve druge poslove i situacije kad se nešto dogodi prvi put pa toga ima jako puno jer je i populacija učenika specifična i ovaj, i onda recimo tu puno energije mi otiđe na neke*

druge poslove, na rad. Kao glavne prepreke izdvaja nedostatak radnog iskustva te preopterećenost drugim tekućim problemima i nepredviđenim poslovima koji joj oduzimaju mnogo vremena i energije, budući da su to situacije s kojima se susreće prvi puta u karijeri.

U nastavku izražava želju te naglašava potrebu za stručnim edukacijama iz područja rada na projektima, a isto bi bilo korisno i za ostatak kolektiva. Smatra kako bi pri školi trebao postojati projekti tim koji bi uvijek bio spreman za rad na novim izazovima, no trenutno prepoznaje kako zbog radnih opterećenja djelatnika možda nema dovoljno vremena i/ili motivacije za takvu vrstu akcije što se vidi iz sljedećeg: *Tako da ovdje što se ovoga tiče bi voljela možda da sam više educirana po tom pitanju, znači da na različite edukacije se ide, ovo što smo isto rekli europski projekti, nažalost mi to još nismo započeli. Kolko se trudimo opet tu mora bit tim ljudi koji je stalno spreman i to je veliki posao a eto radne obaveze i svako je na svoju stranu.. Možda onda nekome i popusti ta motivacija i onda..* Ovdje je potrebno naglasiti kako EU projekti na koje se ranije referirala ravnateljica jesu projekti na kojima je škola samo partner nekoj drugoj zemlji – nosiocu projekta. Stoga ova izjava pedagoginje da „nažalost mi to još nismo započeli” kazuje o tome kako škola nije bila inicijator nekog projekta. Moglo bi se zaključiti kako iz iskustva suradnje sa svojim partnerima postoji mogućnost da škola uviđa nedostatak kompetencija iz područja upravljanja projektima, a time i potrebe za usavršavanjem određenog broja djelatnika i formiranje projektnog tima, kako spominje pedagoginja.

Nadalje, po pitanju stručnih usavršavanja za rad na projektima pedagoginja je pohađala tek nekoliko predavanja koja nisu dostatna za kvalitetno upravljanje projektom. Iz tog razloga čitavo iskustvo učenje o projektima svelo se na učenje kroz rad, odnosno samostalno snalaženje, traganje za informacijama te u konačnici improvizaciju: *P: Ma bilo je malo jako stručnih usavršavanja, ali moram reć da je to trenutno kroz ove tri godine rada je bilo nekakvo učenje kroz (...) i to je više onako na početku više improviziranje, preuzimanje prijašnjih načina rada, do nekog svog razvoja. Ja se nadam da će biti i nekako baš formalno i da je edukacija. Međutim tu su opet i za nekakvu edukaciju veću, bi tu trebale se i financije izdvojiti i vrijeme tako da je to onda eto...* Unatoč očiglednoj potrebi za edukacijama, pedagoginja naglašava kako to u konačnici ovisi i o (ne)postojanju financijskih resursa – osobnih ili resursa škole, te zahtijeva izdvajanje slobodnog vremena što ukazuje na dvije svojevrstne prepreke za razvoj projektne kulture

Pored navedenog, niti visokoškolsko obrazovanje, odnosno fakultet nije joj pružilo dovoljno znanja i kompetencija iz područja rada na projektima, što se može smatrati i zabrinjavajućom činjenicom uzimajući u obzir da je pedagoginja mlada osoba s tek nekoliko godina rada u struci: **I:** Naravno.. Znači u biti prepoznajete i da je možda tijekom školovanja, odnosno na fakultetu nedostajalo

nekih sadržaja za.. *P: Da, definitivno,..* Taj podatak, uz zadržku, djelomično implicira na nedostatak sadržaja o upravljanju projektima i razvoju projektne kulture u školama u samim programima studija Pedagogije, u vremenu kada je pedagoginja pohađala studij.

Kao najveću barijeru odnosno područje u kojem je uočen nedostatak znanja, pedagoginja izdvaja sadržaje i znanja o kanalima informiranja, bazama natječaja, znanje u upravljanju financijama i slično: *P: Mislim ovako općenito možda saznanja o načinima, odnosno nekakvim kanalima gdje se mogu pronaći projekti, pronaći nekakvi natječaji. Možda nekakve i osobne one najbanalnije znanje o financijama, gdje se izrađuje troškovnik. Da sam upućena u svaki detalj... Mislim dobro ovdje i je onda i računovodstvo i tajništvo i dijelimo poslove ali bi bilo dobro da svako ima barem nekakvo znanje oko toga. Recimo tu bi bilo... Gdje je najmanje nekako znanja a gdje bi voljela bit upućena.* U tom kontekstu Fajdetić i Šnidarić (2014) još jednom progovaraju o kompetencija pedagoga i ukazuju da bi svaki stručnjak također trebao poznavati područje gospodarstva i uprave, posjedovati poduzetnički duh te imati znanja o ekonomskoj statistici radi unapređivanja učinkovitosti rada i isplativosti svojih aktivnosti.

- **Uloga pedagoga iz perspektive ravnatelja**

Ravnateljica ističe važnost uloge pedagoginje u radu na projektima te joj pripisuje središnju ulogu u koordinaciji tijekom projekta te odnosa između nastavnika i učenika, a sličnu ulogu ima i voditeljica škole: *R: Pa ja moram reć da imam jako dobre stručne suradnike, jedna je pedagoginja koja se u sve to uključuje, pomaže i ovaj balansira ajmo reć između nastavnika i učenika. A druga je voditeljica škole...*

4) Dobrobiti projekta za razvoj škole

Kao primarne dobrobiti projekata za školu pedagoginja ističe stjecanje znanja i vještina, uključivanja učenika u različite aktivnosti, osiguravanje određenih sredstava. Kao važnu korist navodi kako su projekti ujedno „prilika“ za promociju škole u javnosti, što je svakoj školi bitno za upis novih učenika: *P: Znači na puno načina nam zapravo koriste projekti, što se tiče samog stjecanja znači znanja i vještina što je normalno, uključivanje učenika, stjecanja nekih sredstava i promocija škole što je nama znači najvažnije za upis učenika. Tako da je velika koncentracija na tome i potiču se nastavnici svake godine da u biti se uključe u projekte i da nekako ideje realiziraju.* Upravo taj razlog je ujedno i motivacija za nastavnike da rade na osmišljanju novih projekata, jer u konačnici nastavnici su ti kojima su potrebni učenici i dovoljan broj razreda kako bi ispunili svoju nastavničku normu. Time ova, u suštini zakonska odredba, na jednu ruku implicitno šalje poruku da trebaju ulagati mnogo energije u svoj rad i očuvanje radnog mjesta.

Ravnateljica dodaje kako rad na projektima učenike stavlja u različite uloge koje im dopuštaju da iskažu vlastite sposobnosti i talente, koji kroz redovni program škole učitelji i drugi nisu u prilici uočiti. Rad na strukovnim predmetima može „zamaskirati“ neke njihove interese i kompetencije zbog čega škola stavlja naglasak na projekte, a s istim ciljem djeluje i učenička zadruga: **R:** (...) *sve ono što mi ne vidimo znači na nastavi ili što profesor ne prepoznaje kod neke djece, u principu kroz sve te projekte koje mi imamo izađu sve one njihove druge i sposobnosti i ne samo ovaj što se tiče rada nego i rasuđivanja i ovaj.. onih sposobnosti koje uopće ne mogu doći do izražaja na tijekom nastave... Iako i oni svi imaju vježbe u školi ali to je opet vezano da li za kuharstvo da li za posluživanje. Ovo su sve projekti gdje dolazi do izražaja njihova literarna.. (nadarenost).. ili recimo imamo literarnu radionicu pa se tu vidi njihovo.. pa imamo učeničku zadrugu kroz koju oni razvijaju i sve druge sposobnosti od .. evo sad mi onako nedostaje riječi...*

Dobrobiti projekata za škole ogledaju se i u primjeru gdje ravnateljica opisuje kako su zahvaljujući jednom od europskih projekata u školi opremili kabinet kuharstva: **R:** *Oni su ja moram reć, bio je još jedan projekt ali nisam.. mi smo u tom projektu bili partneri. To je projekt također europske.. europski projekt tako da vam neću znat ni kako se taj projekt zvao ni šta.. to je vodio bivši ravnatelj, ali mi smo bili u stvari partneri Ugostiteljskoj školi u Poreču i s tim smo jedan kabinet kuharstva opremili s opremom....* To govori u prilog činjenici da projekti školama omogućavaju razvoj i rješavanje nekih pitanja za koje škola samostalno ne može izdvojiti sredstva, niti pribaviti ista primjerice od jedinica lokalne i regionalne samouprave. Sljedeći navod ujedno potvrđuje već spomenutu važnost partnerstva i umrežavanja.

5) Izazovi, problemi, prepreke

Jedan od izazova s kojim se škola suočila jest da lokalna zajednica/županija nije prepoznala kvalitetu njihova projekta, ili su pak ti projekti zahtijevali promjenu određenih stavki što je u konačnici rezultiralo negativnim odgovorom na projektni zahtjev: **R:** *Pa recimo jedna od tih prepreka recimo je to što je da li lokalna zajednica ili županija ne prepoznaju nešto što misle da ne bi bilo dobro za lokalnu zajednicu, ili im se to neda nešto mijenjati i tako..* Pedagoginja također ovisnost o lokalnoj zajednici identificira kao jednu od najčešćih prepreka. U nekim situacijama pokazala se kao barijera za realizaciju projekata, a kao primjer navodi situaciju kada nisu uspjeli organizirati prostor u gradu koji im je bio ključan za realizaciju projekta: **P:** *Najčešće prepreke ... Recimo su ako, ako su to neki projekti gdje ovisimo recimo o lokalnoj zajednici. To nije toliko često ali to su prepreke na koje smo naišli, to su bile jako dobre ideje kod tih nekih projekata koje mi nismo uspjeli realizirati... Međutim ovisili smo, jedan mi je, sad sjećam se jednoga pa govorim...* **I:** Znači u biti niste dobili novčana sredstva ili? **P:** *Nisu*

čak bila niti novčana sredstva, nego su bili, vezano je bilo uz prostorno... Znači to je trebalo bit nešto ispred škole, u gradu, dio grada na cesti gdje se nije uspjelo realizirati.

Još jedan izazov koji je vezan uz financiranje škola i projekata mogu biti ograničeni resursi grada/županije vezanih za sektor odgoj i obrazovanje. Kao što je vidljivo iz sljedećeg navoda, unatoč tome što neke škole ulažu više napora od drugih u vlastiti razvoj, osnivač ne može usmjeriti veliki dio sredstva samo prema jednoj školi: **R:** *Da, tako da je takav tip je bio tog projekta je bio... I mi smo već prošle godine opet imali ponudu iz Slovenije, Maribor i ne znam ko... Isto to... Samo, u čemu je onda problem? Onda nam je recimo županija rekla da se ne javimo jer smo već dobili tih 100 000kn za ovaj drugi projekt.. Unaprjeđenje mentorskog rada.. (...) Onda su rekli da bi to bilo previše da ide nama toliko sredstava a taj projekt je iziskivao znači dio.. morali bismo mi uložiti dio sredstava i to bez podrške osnivača – Primorsko – goranske županije ne možemo. Za osnivača se nadovezuje i problem izostanak autonomiju u upravljanju financijskim sredstvima jer za sve korake škola mora odgovarati osnivaču: **R:** *A sve kontrolira županija.. i ona naša vlastita sredstva, i donacije, ali sve, sve kontrolira, za svaku kunu ja danas... Taj moj profesor je zaradio s tim projektom „Davor Capan kuha s građanima“ ali mi moramo županiji „Aha 4 000 kn će od tog projekta ići za kupovinu namještaja, 3 000 će ići za namirnice, 1 000 i tako... Iz toga proizlazi kako je djelovanje škole ograničeno kontrolom vanjskih aktera što umanjuje slobodu škole i brza ulaganja.**

S druge strane škole nemaju dovoljno vlastitih resursa da bi se same financiranje u vidu ulaganja u natječaje i slično, stoga ovise o drugim subjektima, donacijama i sličnim izvorima. Ova škola konkretno ima i svoju učeničku zadrugu kroz koju također može prikupiti jedan dio sredstava no to su skromna sredstva nedovoljna za ulaganje primjerice u velike projekte: **R:** *Najgore je to što mi kao škola nemamo takva primanja sa strane jer ovisimo normalno o donacijama ili odradimo normalno kakav domjenak ali to je sve u sklopu učeničke zadruge... Nemamo znači dovoljno svojih vlastitih novčanih sredstava s kojima bi se mi mogli aplicirati na neki projekt koji bi nam opremio ne znam informatičku učionicu. Postojanje učeničke zadruge također implicira da je škola otvorena za različite oblike rada te istovremeno usmjerena na učenike i razvoj njihovih kompetencije što je dio misije/vizije škole te razvoj škole i njezine djelatnosti.*

Kao jedan od izazova s kojima se škola susrela ravnateljica spominje i na Europsku uniju: **R:** *Tako je, tako je... Samo što recimo ove godine smo se prijavili i naš projekt je prošao, međutim... Opet sa Novim Mestom. Međutim u nedostatku europskih sredstava, iako nas se stalno uvjerava da ima sredstava, mi smo sad na čekanju... Tako su nam to rekli. Unatoč uspješnoj projektnoj prijavi koju je škola poslala zajedno s partnerima iz Novog Mesta te činjenici da je projekt prošao, trenutno nalaze na listi čekanja, a kao razlog tome naveden je nedostatak europskih sredstava.*

▪ **Potrebe i poticaji za uspješniji razvoj projektne kulture**

Kao faktore koji bi pridonijeli većoj uspješnosti škole u radu na projektima pedagoginja ističe veću motiviranost zaposlenika, edukacije većeg broja ljudi iz kolektiva što bi pridonijelo suočavanju s različitim preprekama koje čitav proces donosi, te u konačnici kao jedan od poželjnih faktora izdvaja i veću potporu lokalne zajednice: *P: Pa možda još veća takva nekakva motiviranost ljudi, znači na dobrom smo putu pa da se još poveća. Kažem, te nekakve edukacija znači i ne samo jedna osoba da ide nego možda i više ljudi ide na nekakve... Da zapravo budemo spremni na nekakve probleme, na nekakve prepreke na koje nailazimo pa da se možda vidi kako bi mogli to riješiti... Jer sigurno postoje takve edukacije... I eventualno možda potpora veća lokalne zajednice.*

3. Zaključci i preporuke

Temeljen analize različitih izvora ove škole kao zasebnog slučaja dolazi se do nekoliko zaključaka.

Škola djeluje u skladu postavljenom misijom i vizijom koja zagovara školu usmjerenu na učenika i razvoj njegovih potencijala, kao i pripremu za život i rad u suvremenom društvu. Škola prepoznaje dobrobiti projekata za učenike, zbog čega projekte smatraju dijelom svoje školske kulture te na njih stavljaju veliki naglasak. Uočava se i važnost djelovanja i povezivanja sa lokalnom zajednicom, što donosi višestruke koristi kako za školu i njezine djelatnike, tako i za same učenike. Dobra suradnja sa svim relevantnim akterima - drugim školama istoga profila iz zemalja regije; sa jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave; s predstavnicima resornih ministarstava odnosno donositeljima odluka; i u konačnici sa predstavnicima poslovnog sektora, školi donosi brojne suradnje i prilike da učenici stječu dodatne kompetencije te istovremeno pridonose rastu zajednice. Ista suradnja rezultira i ulaganjem značajnih sredstava u razvoj škole. Škola time ukazuje i na svoj uspjeh i kvalitetan rad, obzirom na to da je njezina slika u javnosti zahvaljujući tim potezima dosegla visoku razinu, a škola je upravo na preporuku gradskog odjela za školstvo ušla u uzorak ovog istraživanja. Prema Kovač i Buchberger (2013) dojam većine vanjskih dionika o kvaliteti škole u zajednici stvara se upravo na temelju njihove percepcije uloge ravnatelja što neminovno djeluje na spremnost istih dionika na uspostavljanje suradničkih odnosa sa školom, a Ugostiteljska škola pozitivan je primjer koji zadovoljava te postavke u praksi.

Pored navedenog, uspjeh škole i njezina održivost ogleda se i u različitim izvorima financiranja kojima škola raspolaže. Tu su i različite donacije i prihodi iz učeničke zadruge. U svemu tome veliku zaslugu zasigurno ima vodstvo škole odnosno ravnateljica koja uspješno održava ravnotežu između vanjskih subjekata i unutrašnjih dionika. Njezine sposobnosti za vođenjem kolektiva i razvojem brojnih projektnih ideja rezultirale su dobrom povezanošću škole s vanjskim subjektima te motiviranim nastavnicima koji pored svakodnevnih zaduženja rado ulažu napore u te suradnje i ostvarivanje različitih programa i projekata.

Po pitanju europskih projekata, škola do sada nije samostalno pokrenula niti jedan projekt, no zato već godina uspješno djeluje kao partner drugim školama u inozemstvu. Jedan od razloga tome možda je i nedovoljna osposobljenost kolektiva za preuzimanje uloge voditelja projekta i njegovu koordinaciju u međunarodnom kontekstu. Unatoč tome što jesu pohađali određene edukacije koje su im omogućile sklapanje partnerstva, i pedagoginja i ravnateljica kao ključne figure ne osjećaju se potpuno kompetentnima za kvalitetan rad na projektima. Njihovo dosadašnje znanje temelji se prije svega na iskustvenom učenju.

U razvoju i provođenju internih projekata i projekata škole u suradnji sa zajednicom, stručna suradnica - pedagoginja prepoznaje važnost svoje uloge te radu na projektima pridaje odgovarajuće važno mjesto u svom godišnjem planu i programu rada pedagoga.

Kao najveće prepreke u kvalitetnijem razvoju projektne kulture izdvajaju se financijski resursi. Problem se prepoznaje generalno u nedostatku sredstava koja se na razini države pa onda i županija predviđaju za odgojno – obrazovni sektor. Pored toga tu je i izostanak autonomije u upravljanju postojećim sredstvima, te ponekad neprepoznavanje kvalitete projektnih prijedloga od strane osnivača.

Preporuke školi idu prije svega u dodatno obrazovanje kadra za rad i upravljanje projektima čime bi se zasigurno stvorile kvalitetne pretpostavke za unaprjeđenje projektne kulture ove škole. Pored navedenog, Matijević Šimić (2011) navodi i kako je jedan od bitnih elemenata za motiviranje nastavnika pored ostalih upravo stručno usavršavanje, što je ponovno u nadležnosti rukovoditelja škole. Stručno osposobljavanje dijela kadra koji bi bio zadužen za razvoj i upravljanje projekata ima potencijala doprinijeti i financijskoj stabilnosti s obzirom da bi se škola s takvim kadrom mogla sigurnije upustiti u razvoj složenijih projektnih prijava, koje bi u konačnici donijele i značajnije financijske resurse.

3.4. Rasprava

Ova rasprava odvojena je od prikaza rezultata iz razloga što je uočena potreba za prikazom i usporednom zaključaka i preporuka proizašlih na temelju dvaju provedenih studija slučaja. Nakon analize i obrade podataka dobivenih dvjema studijama slučaja mogu se izdvojiti i neki generalni zaključci te prijedlozi za daljnji razvoj i unaprjeđenje projektne kulture u školama.

Prije svega, ostaje otvoreno polje polemiziranja oko općeprihvaćene definicije projekta i pripadajućih obilježja koja bi mu se pridala, a da u konačnici jasno i transparentno opisuju taj fenomen. Obje škole su se složile da je projekt aktivnost koja podrazumijeva “trajanje”, odnosno proteže se kroz duži vremenski period, ima svoje ciljeve i svrhu, određeni tim ljudi, te u konačnici rezultate odnosno “efekte”. Samim time ostaje otvoreno i pitanje definiranja projektne kulture u školskom kontekstu, jer su ta dva pojma neminovno usko vezana jedan uz drugoga. Međutim, evidentno je da obje škole njeguju projektnu kulturu iz razloga što tijekom cijele školske godine veliki naglasak stavljaju na projekte te prepoznaju dobrobiti koje takav oblik rada donosi za njihove učenike ali i nastavnike i druge djelatnika.

Nadalje, kod obje škole prepoznaje se i usmjerenost ka temeljnoj viziji i misiji škole, što govori pozitivno o samim rukovoditeljima koji uspješno postavljaju ciljeve te potiču kolektiv na razvoj u smjeru sa polazišnim pretpostavkama rada i postojanja institucija.

U obje studije vidljivo je i kako se kao vrlo važna faza upravljanja projektima prepoznaje upravo inicijalna faza, odnosno planiranje. Toj fazi škole posvećuju i najveći dio vremena, a podrazumijeva postavljanje ciljeva, ispitivanje postojećih resursa i izvora podrške, prikupljanje financijskih sredstava, donošenje zajedničke odluke o (ne)pokretanju projekta, okupljanje “projektne tima” i sl. Ono što je u oba slučaja prepoznato kao svojevrsni nedostatak je izostanak internog ispitivanja potreba (učenika) te usmjeravanje projektne tema i ciljeva temeljeno na dobivenim nalazima. U tom smjeru kreće se i prva preporuka školama – uvođenje neke vrste istraživanja/ispitivanja potreba učenika i djelatnika škole, što će zasigurno dovesti do veće motivacije i interesa za uključivanje u osmišljanje, a potom i samu realizaciju tih projekata.

Na temelju provedenih studija zaključak je kako u procesu razvoja i upravljanja projektima nedvojbeno ključnu ulogu ima rukovoditelj, odnosno ravnatelj škole. Naime, ravnatelj kao osoba zadužena za sve procese na razini institucije mora biti upućen u sve faze i aktivnosti rada na projektima. Razumijevanje vođenja u kontekstu projektne kulture uključuje važnu ulogu

vodstva koje brine za strategiju same institucije kao i njezinu izvedbu putem projekata. Prema Bistričić (2004) projektna kultura je upravo proizvod učenja o strategiji, projektu, vrsti projekta, projektnom startu, projektnom upravljanju, projektnoj organizaciji i sl. Osim toga, ravnatelj se pokazao i važnim izvorom motivacije djelatnika. Matijević Šimić (2011) navodi kako pritom na umu trebaju imati da sve djelatnike neće motivirati isto sredstvo, stoga navodi razne faktore motivacije poput: vizije kao elementa motiviranja, školska kultura i klima kao element motiviranja, pohvale i priznanja, novčane nagrade, stručna usavršavanja kao element motiviranja, te u konačnici sankcije i kazne kao element motiviranja. Zaključuje se stoga kako ravnatelj ima snažnu ulogu odnosno utjecaj na ostatak kolektiva. Tako se u literaturi terminom „učinkovito vođenje“ označava ono vođenje koje uključuje: motivaciju, komunikaciju, kreiranje vizije, vođenje razvoja, vođenje tima, delegiranje ovlasti, poticaj profesionalnog razvoja te ugled/utjecaj. U prilog netom spomenutom ugledu odnosno utjecaji idu i navodi Kovač i Buchberger (2014) koje ističu ulogu rukovoditelja u povezivanju dionika unutar i izvan škole, pri čemu se posebno ističe kako ugled ravnatelja u zajednici može utjecati na motivaciju vanjskih dionika na suradnju sa školom. Zaključno, učinkovitog ravnatelja najbolje opisuju Silov i Šturlić (2014 prema Esh, J. C.; Gantner, M. W.; Dunlap, K.; Hvizdak, M., 2000) koji kazuju kako „učinkoviti ravnatelji posjeduju tehničke vještine koje koriste u ljudskim odnosima, utječu na stvaranje kulture koja integrira, izgradnju zajednice kao etičke prakse i ulažu puno u razumijevanje odnosa“.

Po pitanju uloge stručnih suradnika pedagoga u kontekstu vođenja i upravljanja projektima ostaju otvorena brojna pitanja. Prije svega, valja napomenuti kako u zakonskim i strateškim dokumentima nije specifično navedeno da je zadaća pedagoga rad vođenje projekata. Međutim, u recentnoj literaturi koja govori o pedagoškim kompetencijama spominje se potreba da ovladavanje vještinama poput: poznavanje europskih trendova u obrazovanju, poznavanje postupka prijave na programe Europske unije, osposobljenost za pripremu, vođenje i vrednovanje projekata te osposobljenost za uvođenje inovacije i promjena u cjelokupni rad škole (poduzetničke kompetencije) (Iedić, Staničić, Turk, 2013). Sve te kompetencije u sebi podrazumijevaju poznavanje područja rada na projektima različitih razina (školska, lokalna, nacionalna, europska,...). Fajdetić i Šnidarić (2014) također spominju poduzetničke kompetencije pod čime podrazumijevaju vještine analiziranja, planiranja, organiziranja, izvještavanja, praćenja i ocjenjivanja pojavnosti, kao i vještine provedbe projekata, kooperativnosti i timskog rada, sposobnost prepoznavanja osobnih prednosti i nedostataka i preaktivnog djelovanja. A razvijenu sposobnost planiranja i vođenja projekata pored drugih

sadrži i skup kompetencija koje nazivaju „znanstvene i organizacijske kompetencije“. Rezultati provedenih studija ukazuju na činjenicu kako je pedagog, pored ravnatelja, osoba koja također ima ključnu ulogu u motiviranju kolektiva te pružanju podrške u svim projektnim fazama. Jurić (2004) naglašava važnost komunikacijskih kompetencija kod pedagoga obzirom na to da vođenje pojedinaca ili grupe prije svega podrazumijeva motiviranje, a pedagoški voditelj koji želi stvoriti pozitivno okruženje te kvalitetne radne uvjete mora raditi na pitanju motiviranja sudionika. Drugim riječima, pronaći način da im vrlo jasno ukaže na povezanost između ciljeva i ishoda (projektnih) aktivnosti.

Kako bi ravnatelj i pedagog zajedničkim naporima ostvarili spomenute ciljeve, zasigurno je ključan faktor njihova uspjeha i permanentno profesionalno usavršavanje. To propisuje i državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja koji sadrži odredbe koje se odnose na profesionalni razvoj, a iste se koriste kao norma u pružanju stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Njime je definirano da ravnatelji, učitelji i stručni suradnici imaju obvezu trajnoga profesionalnog usavršavanja te da je godišnji plan i program stručnog usavršavanja za odgojno- obrazovne radnike sastavni je dio godišnjeg školskog programa. Nalaz istraživanja pokazao je kako u oba slučaja i ravnateljima i pedagogima nedostaje stručnih znanja i kompetencija o upravljanju projektima, stoga jedna od preporuka ide u smjeru poticaja na stručna usavršavanja ključnih aktera, ali i drugih pojedinaca iz kolektiva kako bi se pri školi formirao „projektni tim“ koji bi značajno doprinijelo razvoju projektne kulture u školama. Preporuke Agencije za mobilnost i programe EU za unaprjeđivanje provedbe programa Erasmus + (koja se u istraživanju pokazao kao najveći i najvažniji resurs za projektni rad škola), također idu u smjeru podržavanja zainteresiranih djelatnika za sudjelovanje u Erasmusu + i europskim aktivnostima osiguravanjem stručnog usavršavanja radi pripreme projekta te potrebnih zamjena i preraspodjele poslova tijekom njegove provedbe (Preporuka 2 – AMPEU, 2016). Shodno tome, sljedeća preporuka upućuje na uspostavljanje cjelovitog projektnog tima, sa jasno definirati zaduženja u upravljanju projektom te kontinuirano izvještavanje svih djelatnike ustanove i ostalih dionika o svim fazama razvoja i provedbe projekta (Preporuka 3, AMPEU 2016). Sve preporuke upućenu su prvenstvo ravnateljima odgojno- obrazovnih institucija, o čemu svjedoči i konačna preporuka Agencije koja predlaže „jačanje kapaciteta odgojno-obrazovnih ustanova osiguravanjem stručne potpore ravnateljima, odgojno-obrazovnim i ostalim djelatnicima za razvoj i provedbu projekata te razvoj prijedloga politika i propisa usmjerenih podizanju kvalitete programa Erasmus+ i uklanjanju prepreka njegovoj provedbi“ (AMPEU, 2016:34).

Identificirane dobiti koje projekti donose u škole jesu mnogobrojne, kako za učenike, tako i za nastavnike ali i za školu u cjelini. Pored prilika za stjecanje raznih znanja, vještina i kompetencija potrebnih za osobni i profesionalni razvoj pojedinca u 21.stoljeću (učenika, nastavnika i drugih djelatnika škole), tu je i financijskih razvoj škole te mogućnosti za nova ulaganja.

Kao najveće prepreke u istraživanju su se pokazale dvije komponente – ljudski resursi te financijski resursi. Ljudski resurs u pogledu zatvorenosti i neprihvatanja inovacija i promjena koje rad na projektima neminovno donosi, a što uključuje i potrebu za proširivanjem trenutne razine znanja i kompetencije. Nastavnici, odnosno kolektiv je također vrlo važan faktor u čitavom procesu rada i upravljanja projektima. Naime, može se pokazati kao „olakšavajući“ ili „otežavajući“ faktor. Ukoliko su nastavnici otvoreni ka novim izazovima te posjeduju zadovoljavajuću razinu motivacije, projektna kultura škola biti će daleko razvijenija negoli u suprotnom slučaju. Tu do izražaja još jednom dolaze kompetencija ravnatelja i stručnih suradnika da potaknu djelatnike na aktivni angažman u takvim aktivnostima.

Financijski resursi, odnosno njihov nedostatak pokazali su se kao svojevrsna prepreka za ulaganje škole u projekte, a isto tako i nedostatak autonomije u pogledu raspolaganja sredstvima škole ograničava u slobodnijem odlučivanju. Škole su vezane uz odluke osnivača koji raspolaže svim njihovim sredstvima, a evidentan je i nedostatak sredstava koji se ulaže u sektor obrazovanja na nacionalnoj razini. Literatura također ukazuje na činjenicu da u situaciji kada lokalna vlast u većini slučajeva samo provodi odluke koje donosi središnja vlast, tada se njezina uloga kao predstavnika lokalne zajednice i osnivača škole pokazuje problematičnom (Kovač, Kovačević, Rafajac, 2017)., što je vidljivo iz obaju slučajeva. Naime, iako su škole obzirom na svoj status spram ostalih škola zajednice generalno zadovoljne suradnjom s osnivačem, i dalje prepoznaju potrebu za kvalitetnijim rješenjima po pitanju ulaganja zajednice u rad škola.

Zaključno, može se konstatirati kako su obje škole imaju relativno dobro razvijenu projektnu kulturu unutar svojih ustanova. Pritom Srednja ugostiteljska škola Opatija ostavlja dojam da se ulažu veći naponi u rad na projektima, kako od strane ravnatelja i stručnog suradnika, tako i od ostatak kolektiva, a u prilog tome govore i transparentni podaci na mrežnim stranicama škole te projektna dokumentacija koju je škola otvoreno ustupila na uvid. S druge strane, Osnovna škola Dolac u komunikaciji s javnošću ostavlja dojam uspješnosti rada na projektima, no to pitanje ostaje djelomično otvoreno zbog zatvorenosti škole koja je odbila ustupiti

projektну dokumentaciju na uvid. Evidentno je kako je škola uspješno realizirana dva velika europska projekta pred nekoliko godina, no još jedno otvoreno pitanje jesu razlozi ne dobivanja novih projekata u posljednjim godinama.

4. ZAKLJUČAK

Razvoj projektne kulture neminovno se veže uz razvoj kulture organizacija. Međutim, postojanje istog konstrukta u kontekstu sustava odgoja i obrazovanja do sada nije uočen u nacionalnom krugu. Projektna kultura neizostavan je dio i školske kulture, na što upućuju i dobiveni rezultati istraživanja. Rezultati pokazuju kako postoji nekoliko pretpostavki koje doprinosi uspješnosti škole u upravljanju i realizaciji projekata: 1) usklađenost djelovanja škole sa misijom i vizijom institucije, 2) kvalitetno planiranje projektnoga rada, 3) kadar osposobljen za rad na projektima te 4) kompetentni ravnatelj (rukovoditelj) i stručni suradnik pedagog kao ključni akteri za vođenje i upravljanje projektima na razini škole. Utvrđivanjem tih pretpostavki ostvarena je temeljna svrha ovoga rada.

Prilikom odgovor na specifična istraživačka pitanja dolazi se do nekoliko zaključaka. Iskustvo upravljanja projektima ključnih aktera (ravnatelja, pedagoga te u jednom slučaju i učiteljica) govori o složenosti rada na vođenju i upravljanju projektima u školama. Toj složenosti doprinose različiti faktori poput: nedostatka sveobuhvatnih baza natječaja, nedostatak stručnih kompetencija vezanih za rad na projektima, nedostatak financijskih resursa, nedostatak motivacije i afiniteta kolektiva prema takvim aktivnostima, nedostatak podrške na razini lokalne zajednice i dr. Ti faktori su ujedno i prepreke za razvoj kvalitetne projektne kulture u školama. Pritom škole ostaju zakinite za brojne koristi koje projekti donose za školske institucije, kao što je primjerice proširivanje učeničkih kompetencija znanjima i vještinama koje nisu obuhvaćene školskim kurikulumom, razvoj novih vještina u nastavnika, stručnih suradnika i drugih djelatnika škole, materijalne investicije u školsku infrastrukturu, nabava materijala i opreme, povezivanje sa lokalnom zajednicom i drugo.

Iz navedenih razloga, preporuke koje su proizašle na temelju rezultata istraživanja uglavnom idu u smjeru obrazovanja i stručnog usavršavanja djelatnika škole u pogledu rada na projektima. Tim korakom škole bi ujedno mogle utjecati na prepreku nedostatka financijskih resursa, budući da kompetentan projektni tim kroz određeni vremenski period školi može donijeti nove financijske dobiti kroz projekte, a koje potom mogu biti uložene u razvoj škole. Taj potezom pak može pozitivno utjecati i na motivaciju kolektiva za angažman u projektnim aktivnostima. Naj snažnija preporuka proizašla ovim istraživanjem jest potreba za akademskim istraživanjima u područja razvoja projektne kulture u školama koje se pokazalo nedovoljno razvijenim te nedovoljno istraženim područjem, a koje će u suvremenom odgojno – obrazovnom okruženju zasigurno u imati sve veću važnost.

5. PRILOZI

Prilog 1. Protokol intervjua – ravnatelj

SKUPINA 1 – kultura škole

1. Kako se projekti i rad na projektima uklapaju u kulturu vaše škole?
2. Kada se događa njihovo planiranje?
3. Kako ih integrirate u školski kurikulum? Smatrate li ih važnim dijelom kurikuluma? Zašto?

SKUPINA 2 – rukovođenje školom

4. Kako prepoznajete potrebu za određenim projektom? Radite li možda neka svoja istraživanja, analize potreba, interesa...? Sudjeluju li možda i učenici u predlaganju tema?
5. Koje su najčešće teme vaših projekata?
6. O čemu sve promišljate prije nego donesete odluku kojem projektu se posvetiti? Koji su vam važni kriteriji/faktori u tom smislu?
7. Na koji način donosite odluke o njihovu pokretanju? Tko sve sudjeluje u donošenju odluka?
8. Tko je odgovoran za upravljanje projektima u Vašoj školi? Kako donosite odluke o tome?
9. Kakve su reakcije učitelja i nastavnika na uvođenje novih projekata?

SKUPINA 3 – financijska situacija, izvori financiranja, dostupnost sredstava...

10. Koliko ste natječaja prijavili do sada? Koliko ste projekata dobili?
11. Pratite li redovno objavljivanje natječaja?
12. Koje izvore imate na raspolaganju u Hrvatskoj?
13. Iz kojih izvora su do sada sve financirani projekti koji se provode u Vašoj školi?
14. Jeste li se prijavljivali na natječaje nekih međunarodnih fondova? (Zašto?)

SKUPINA 4 – stručna osposobljenost zaposlenika za rad na projektima

15. Kako donosite odluke o tome tko će pisati projekte?
16. Postoji li pri školi osobe/stručni tim koji je osposobljen za pisanje i upravljanje projektima? Od koliko se članova sastoji? Kako funkcionira?
17. Tko su glavni „izvori ideja“ u vašoj školi? Nastavnici, stručni suradnici...? Tko se do sada najviše isticao u pisanju i upravljanju projektima?
18. Koji su vrstu obrazovanja u pogledu pisanja i upravljanja projektima stekli?
19. Je li im to obrazovanje omogućila škola ili su se samostalno usavršavali u tom pogledu?
20. Jeste li kada angažirali neku vanjsku agenciju da vam napiše projekt? Zašto?

SKUPINA 5 – izazovi, problemi, preporuke za poboljšanje...

21. Što vidite kao glavne izazove/prepreke u razvoju projektnih ideja i prijavi projekata na natječaje?
22. Kako ste nastojali prevazići te izazove?
23. Što bi vašoj školi i vašim suradnicima pomoglo na da projektna kultura bude uspješnija?
24. Koje su vaše preporuke drugim školama kako raditi na razvoju projektne kulture? (što je vaš „ključ uspjeha“?)

Hvala Vam na sudjelovanju i doprinosu ovom istraživanju!

Prilog 2. Protokol intervjua – stručni suradnik – pedagog

SKUPINA 1 – Kultura škole

1. Kako se projekti i rad na projektima uklapaju u kulturu vaše škole?
2. Kako ih integrirate u školski kurikulum? Kada se događa njihovo planiranje?
3. Smatrate li ih važnim dijelom kurikuluma? Zašto?
4. Inovacije i projekti su također jedno područja rada školskog pedagoga, jesu li oni uvršteni i u vaš godišnji plan i program rada pedagoga? Objasnite..
5. U kojoj mjeri vi kao stručni suradnik/ca sudjelujete u inicijativi za pokretanje i razvoju projekta pri školi?

SKUPINA 2 – Stručna osposobljenost za rad na projektima

6. Kako prepoznajete potrebu za određenim projektom? Radite li možda neka svoja istraživanja, analize potreba, interesa...? Sudjeluju li možda i učenici u predlaganju tema?
7. O čemu sve promišljate prije nego donesete odluku kojem projektu se posvetiti? Koji su vam važni kriteriji/faktori u tom smislu?
8. Tko su prema vama glavni „izvori ideja“ u vašoj školi? Nastavnici, ravnatelj, vi...?
9. Smatrate li se kompetentnim za rad na projektima? Objasnite..
10. Koji vrstu obrazovanja u pogledu pisanja i upravljanja projektima ste stekli?
11. Je li vam to obrazovanje omogućila škola ili ste se samostalno usavršavali u tom pogledu?
12. Jeste li uvidjeli da vam možda nedostaju neke kompetencije u vidu rada na projektima? Što mislite koja vrsta obrazovanja bi vam mogla pomoći da se usavršite u tom pogledu?

SKUPINA 5 – izazovi, problemi, preporuke za poboljšanje...

13. Što vidite kao glavne izazove/prepreke u razvoju projektnih ideja i prijavi projekata na natječaje?
14. Kako ste nastojali prevazići te izazove?
15. Što bi vašoj školi i vašim kolegama pomoglo na da projektna kultura bude uspješnija?
16. Koje su vaše preporuke drugim školama kako raditi na razvoju projektne kulture? (što je vaš „ključ uspjeha?“)

Hvala Vam na sudjelovanju i doprinosu ovom istraživanju!

Prilog 3. Protokol intervjua – voditeljice projekata

1. Kako je nastao vaš interes za rad na projektima?
2. Jeste li pohađali neki oblik obrazovanja za rad na projektima?
3. Od čega se sastoji vaš posao voditelja projekata?
4. Smatrate li projekte važnom komponentom rada škole?
5. Smatrate li da su oni dio „Školske kulture“?
6. Kako vidite ulogu ravnatelja u čitavom tom procesu?
7. Kako vidite ulogu pedagoga?
8. Koje su najvažnije kompetencije voditelja projekata?
9. Jeste li uvidjeli da vam neke kompetencije nedostaju?
10. Koje su to prepreke s kojima ste se susreli u radu na projektima?

Hvala Vam na sudjelovanju i doprinosu ovom istraživanju!

6. LITERATURA

- Agencija za mobilnost i programe Europske unije (AMPEU). Dostupno na: <http://www.mobilnost.hr/hr/sadrzaj/o-agenciji/o-nama/> ; pristupljeno 17.07.2017.
- Alibabić, Š. (2007). Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju2. *Obrazovanje odraslih*, 9.
- AMPEU (2016) K internacionalizaciji obrazovanja – sudjelovanje republike hrvatske u programu za cjeloživotno učenje. Dostupno na: http://www.mobilnost.hr/cms_files/2016/12/1481199381_k-internacionalizaciji-obrazovanja-web.pdf ; pristupljeno: 21.05.2017.
- Aronson, J. (1995). A Pragmatic View of Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 1-3. Dostupno na: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol2/iss1/3> , Pristupljeno: 17.1.2017.
- Baxter, P. Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4). Dostupno na: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>; pristupljeno 04.05.2017.
- Benner, P. (1985). Quality of life: A phenomenological perspective on explanation, prediction, and understanding in nursing science. *Advances in Nursing Science*, 8(1), 1-14.
- Biličić, M.(2005) Metoda slučaja u znanosti i nastavi Pomorstvo, god. 19. str. 217-228
- Bistričić, A. (2004). Projektna kultura. *Tourism and hospitality management*, 10(3-4), 31-40. Dostupno na: file:///C:/Users/Iva/Downloads/2_Bisticic.pdf ; pristupljeno 10.07.2017.
- Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik-Časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 63(1-2), 7-21.
- Bošnjak, B. (1997). *Drugo lice škole: istraživanja razredno-nastavnoga ozračja*. Zagreb : Alinea,
- Brčić, B. (2002), Organizacijska kultura kao odrednica organizacijskog razvoja porezne uprave RH, *Financijska teorija i praksa* 26 (3), 657-674.
- Bruggencate, G.; Luyten, H.; Scheerens, J.; Slegers, P. (2012): „Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement: How Can School Leaders make a Difference?“. *Education Administration Quarterly*, 48 (4): 699 – 732.
- Buble, M., (2010): *Projektni menadžment*. Minerva d.o.o, Dugopolje
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., Kuterovac-Jagodić, G., & Marušić, I. (2007). *Metode istraživanja u obrazovanju: prijevod petog izdanja*. Naklada Slap.
- Ćulum, B. (2017). “To je jedan paralelni svemir i mjesto na koje se želim vratiti”: međunarodna mobilnost i umreženost mladih znanstvenika u Hrvatskoj. *U: Ledić, J., Brajdić Vuković, M. (ur). Narativi o profesionaloj socijalizaciji mladih znanstvenika*. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci.

- Europska komisija (2017). Erasmus + Vodič kroz program: Dostupno na: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_hr.pdf ; pristupljeno 04.07.2017.
- Domović, V. *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2004.
- Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html ; pristupljeno: 18.07.2017
- eTwinning. Dostupno na: <https://www.etwinning.net/hr/pub/index.htm>; pristupljeno 17.07.2017.
- Europska povelja, 1992: Europska povelja o sudjelovanju mladih u životu općina i regija. Rezolucije 237/92 Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Europe. Dostupno na: Dostupno na: <http://www.kmdm.hr/sites/default/files/vaznidokumenti/povelja.html> Pristupljeno: 01.07.2017.
- Fajdetić, M., Šnidarić, N. (2014). Kompetencije stručnog suradnika pedagoga u suvremenoj pedagoškoj praksi. *Napredak: časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, 154(3), 237-260.
- Ferguson, B. P. (1999). Developing a Research Culture in a Polytechnic: An Action Research Case Study. Dostupno na: www.scu.edu.au/schools/am/ar/arthome.html; pristupljeno : 13.07.2017.
- Hulpia, H.; Devos, G.; Van Keer, H. (2011): „The Relation Between School Leadership from a Distributed Perspective and Teachers’ Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function“. *Education Administration Quarterly*, 47 (5): 728 – 771.
- Jurčić, M. (2014). Kompetentnost nastavnika–pedagoške i didaktičke dimenzije. *Pedagojska istraživanja*, 11(1), 77-91.
- Jurić, V. (2004): *Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju*, Pedagojska istraživanja, 1 (1): 137 – 148.
- Kovač, V., & Buchberger, I. (2014). Suradnja škola i vanjskih dionika. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 51(3 (197)), 523-545.
- Kovač, V., Rukavina Kovačević, K., & Rafajac, B. (2017). Učinkovito upravljanje školama na lokalnoj razini. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 19(1), 175-207.
- Kovač, V., Staničić, S., & Buchberger, I. (2014). Obilježja i izazovi distributivnog školskog vođenja. *Školski vjesnik: časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, 63(3), 395-412.
- Leininger, M. M. (1985). Ethnography and ethnonursing: Models and modes of qualitative data analysis. U: *Leininger, M. M. (Ur.), Qualitative research methods in nursing, (str. 33-72)*. Orlando, FL: Grune i Stratton.

- Ledić, J., Staničić, S., & Turk, M. (2013). *Kompetencije školskih pedagoga*. Filozofski fakultet.
- Mataija, I. (2015). *Kompetencije pedagoga za zapošljavanje izvan odgojno-obrazovnog sustava* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Pedagogy.)
- Matijević Šimić, D. (2011). Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja. *Napredak: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 152(2), 227-248.
- Mijatović, A. (2002), Kultura znanja kao mjera ljudske sveukupnosti. *Napredak*, 143 (1): 5 – 17.
- Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
- Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK) (2010). Dostupno na: http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf ; pristupljeno 14.05.2017.
- Nacionalni program za mlade za razdoblje od 2014. do 2017. Godine. Ministarstvo socijalne politike i mladih. Zagreb, 2014. Dostupno na: <http://mladi-eu.hr/wp-content/uploads/2015/07/Nacionalni-program-za-mlade-14-17.pdf>; pristupljeno 02.07.2017.
- Osnovna Škola Dolac. Dostupno na: <http://os-dolac-ri.skole.hr/> ;pristupljeno: 10. 05.2017.
- Petersen, K. D., Deal, T. E. (1998.), "How leaders influence the culture of schools. Realising a positive school climate", *Educational Leadership*, 56 (1), str. 28-30
- Radujković (2000). Voditelj projekta. 09.06.2017.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster. Dostupno na <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>, pristupljeno 05.07.2017.
- Somech, A. (2010): „Participative Decision Making in Schools: A Mediating – Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes“. *Education Administration Quarterly*, 46 (2): 174 – 209.
- Staničić, S. (2007). Menadžment u obrazovanju – pravci razvoja, U: *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja (svezak 2.)*, (ur) Previšić, V., Šoljam N. N., Hrvatić, N., Zagreb. Hrvatsko pedagoško društvo
- Stoll, L. (1999), School Culture: Black Hole or Fertile Garden for School Improvement? In: Prosser, J.(ed.), School Culture. London: P.C.P.
- Stoll, L. and Fink, D. (2000). *Mijenjajmo naše škole: Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola*. Zagreb: Educa.
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Narodne novine, NN 124/2014. Dostupno na: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Cjelovit_sadrzaj_Strategije_obrazovanja_znanosti_i_tehnologije.pdf ; pristupljeno 02.07.2017.

- Šnidarić, N. (2009). Školski pedagog i funkcija pedagoškog vođenja škole. *Napredak*, 150(2), 190-208.
- Špundak, M. (2006). Upravljanje projektima–definicije i metodologije. *Kvalifikacijski doktorski ispit, dostupno na* http://bme.unizg.hr/download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf, 09.06.2017.
- Šturlić, N., Silov, M. (2014). Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi. *Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 18(1.(32)), 59-70.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley and Sons
- Ugostiteljska škola Opatija. Školski kurikulum 2016./2017. Dostupno na: http://ss-ugostiteljska-opatija.skole.hr/pravni_akti_kole/godi_nji_plan_i_program_i_kolski_kurikulum ; pristupljeno 22.06.
- Userfocus: Desk research: the what, why and how. Dostupno na: <http://www.userfocus.co.uk/articles/desk-research-the-what-why-and-how.html> ; pristupljeno 30.08.2017.
- Vrcelj, S. (2003), Školska kultura – faktor kvalitete. U: *Kramar, M. i Duh, M. (ur.): Didaktični in metodični vidiki preнове in razvoja izobrazevanja: knjiga referatov z 2. mednarodnega znanstvenog a posveta*. Maribor: Pedagoški fakultet, 87 – 95.
- Vujičić, L. (2008). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojnoobrazovne prakse u: *Pedagogijska istraživanja* 5(1); str. 7-20.
- Vujičić, L. (2007). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i stručno usavršavanje učitelja u: *Magistra Iardetina*, 2 (1); 91-106.
- Vuković, N. (2011). Izazovi školskom pedagogu. *Napredak*, 152(3-4), 551-568.
- Yin, R.K. (2007). *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu
- Zoko, M. (2016). *Znanje i kompetencije upravljanja projektima–komparacija teorije i prakse: Diplomski rad* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
- *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama* (NN 152/14). Dostupno na: <http://www.ss-prometna-ri.skole.hr/wp-content/uploads/2017/01/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-skoli.pdf> ; pristupljeno 02.07.2017.