

**USPJEŠNOST SREDNJIH ŠKOLA U APLICIRANJU
PROJEKATA NA FONDOVE EUROPSKE UNIJE**

Istraživanje provela: mr. sc. Lidija Kozina

1. FINANCIRANJE OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ IZ EUROPSKIH STRUKTURNIH FONDOVA

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

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

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

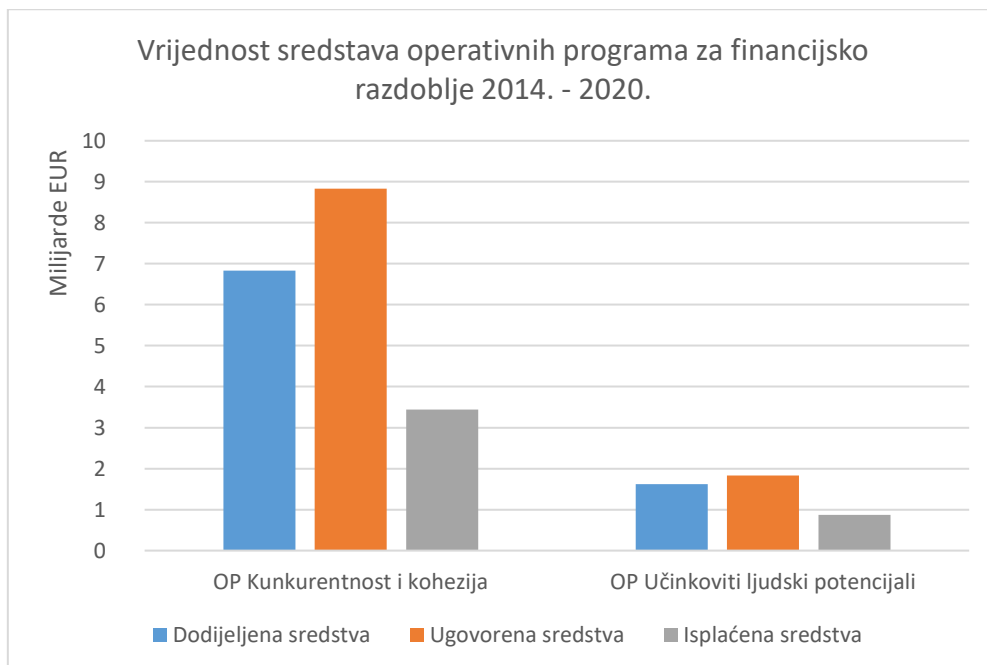
Unaprjeđenje kvalitete i učinkovitosti ulaganja u obrazovanje diljem Europske unije jedan je od ključnih ciljeva Kohezijske politike. Sve države članice Europske unije potiče se na razvoj kulture unaprjeđenja obrazovanja, posebice kvalitete učenja i poučavanja, a u novoj financijskoj perspektivi 2021.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

Tablica 1. Vrijednost sredstava operativnih programa
2014. – 2020. u EUR

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

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

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



Grafički prikaz 1. Vrijednost sredstava operativnih programa
za financijsko razdoblje 2014. – 2020.

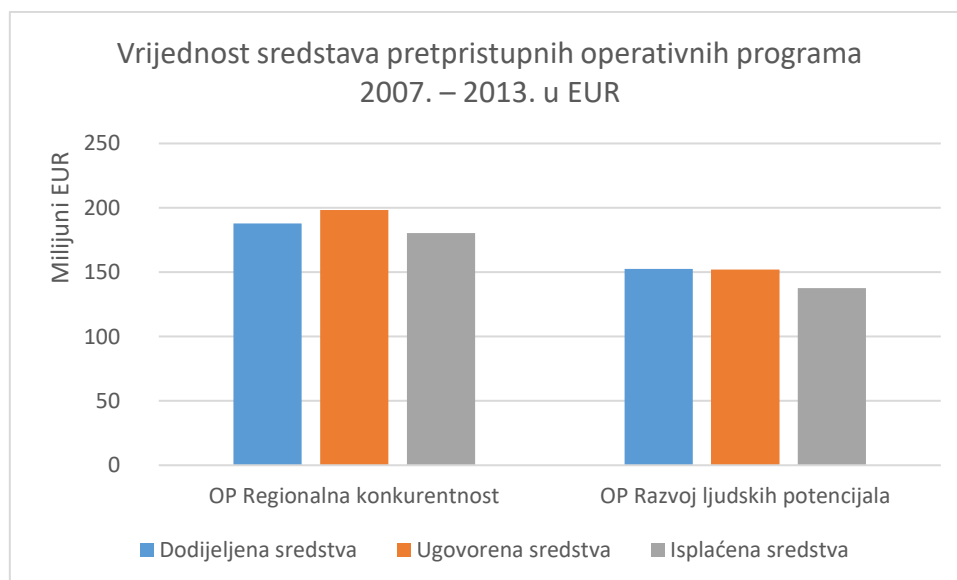
Izvor: izrada autorice

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

Tablica 2. Vrijednost sredstava pretpristupnih operativnih programa 2007. – 2013. u EUR

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

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



Grafički prikaz 2. Vrijednost sredstava pretpristupnih operativnih programa 2007. – 2013.

Izvor: izrada autorice

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

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

1.1. Europski socijalni fond

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

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

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

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

- zapošljavanje i mobilnost radne snage,
- socijalna jednakost,
- opće, strukovno i cjeloživotno obrazovanje i osposobljavanje
- institucionalni kapaciteti javnih tijela uprava.¹

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

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

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

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

¹ Za više vidjeti na: Uredba (EU) br. 1304/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013 o Europskom socijalnom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1081/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1304>, (19.04.2020)

4. Tehnička pomoć u upravljanju, programiranju, evaluaciji i informiranju javnosti o operativnim programima i
5. Jačanje uloge civilnog društva pružanjem podrške za bolje upravljanje.²

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

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

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

² Za više vidjeti na: Operativni program „Razvoj ljudskih potencijala“ 2007. – 2013. URL: <http://www.esf.hr/vazni-dokumenti-razdoblje-2007-2013/>, (27.04.2020)

³ Za više vidjeti na: Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/>, (02.05.2020)



Grafički prikaz 3. Struktura operativnog programa „Učinkoviti ljudski potencijali“

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

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

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

1.2. Europski fond za regionalni razvoj

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

sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj ulažu se s ciljem veće zapošljivosti, infrastrukturnih ulaganja te poticanja lokalnog i regionalnog razvoja. Iz tog razloga škole uz ostala tijela javne i državne vlasti, mala i srednja poduzeća i znanstveno-istraživački sektor prihvatljivi su korisnici fonda. Prema Uredbi Europske unije od 17. prosinca 2013. godine prioriteta ulaganja sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj su:⁴

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

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

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

⁴ Službeni list Europske unije (2013): UREDBA (EU) br. 1300/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013 o Europskom kohezijskom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1084/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1300>, (19.04.2020)

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

1. regionalna infrastruktura i povećanje atraktivnosti regija,
2. rast konkurentnosti malih i srednjih poduzetnika i
3. tehnička pomoć za upravljanje operativnim programom.⁵

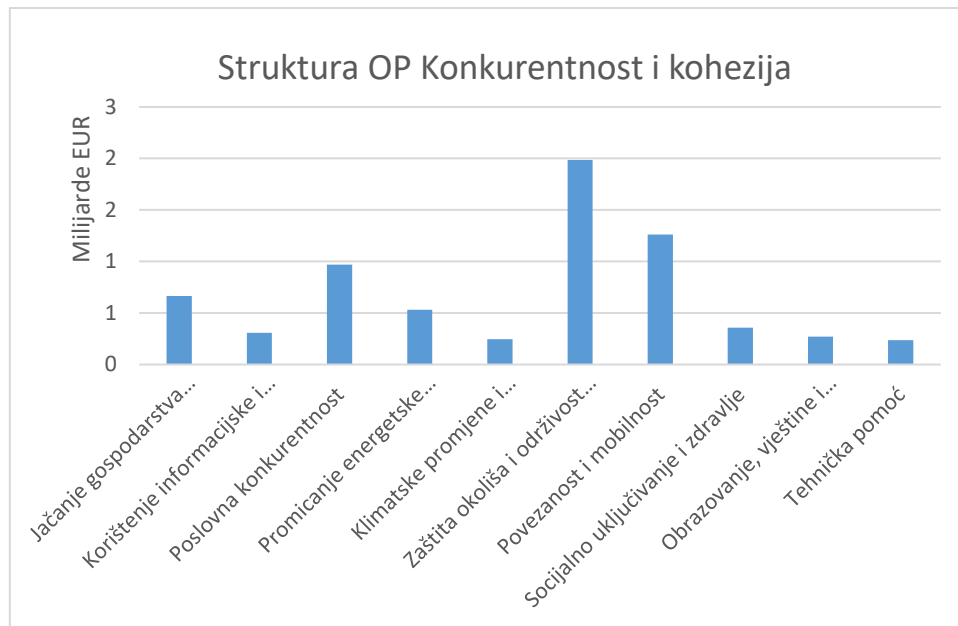
Operativni program "Konkurentnost i kohezija", usvojen 2014. godine kao temelj za korištenje sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj u financijskoj perspektivi 2014. – 2020.

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

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

⁵ Za više vidjeti na: Operativni program „Regionalna konkurentnost“ 2007. – 2013. URL: <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/op-regionalna-konkurentnost-2007-2013-37>, (30.04.2020)

⁶ Za više vidjeti na: Operativni program „Konkurentnost i kohezija“ 2014. – 2020. URL: <https://strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti-operativni-program-konkurentnost-i-kohezija/>,(pristup: 02.05.2020)



Grafički prikaz 4. Struktura Operativnog programa Konkurentnost i kohezija

Izvor: izrada autorice

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

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

1.3. Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog socijalnog fonda

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

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

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

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

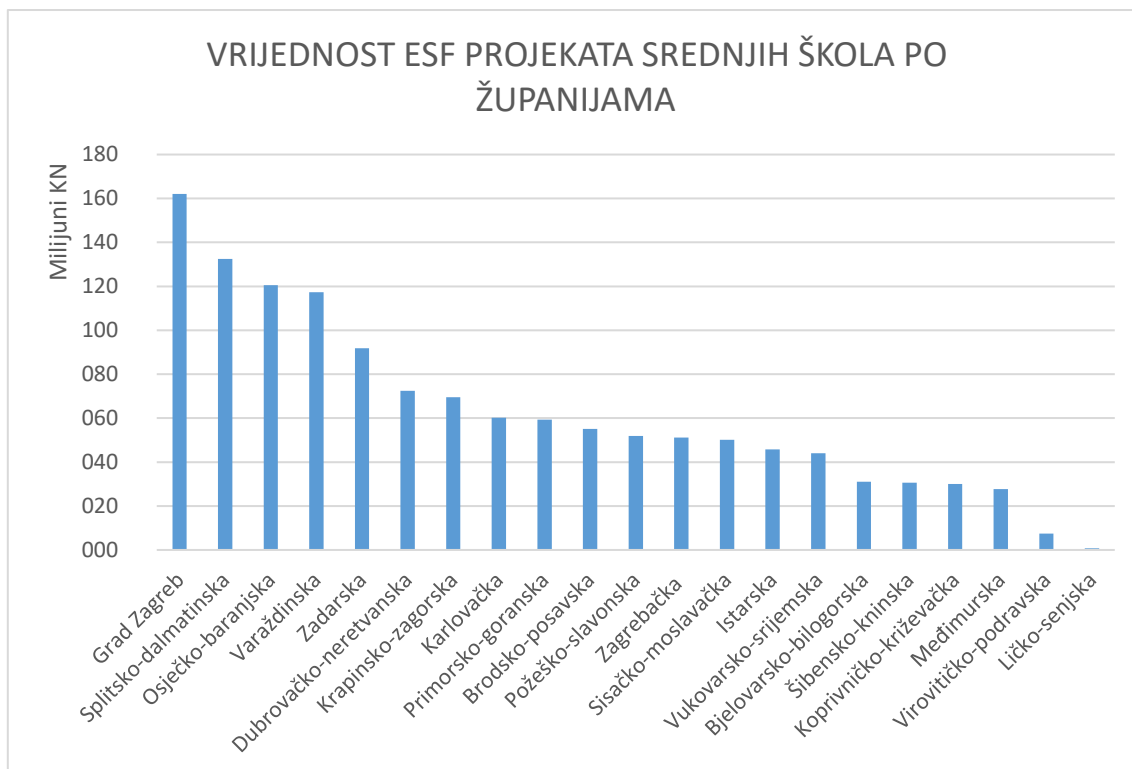
Ciljevi navedenih poziva bili su većinom usmjereni na modernizaciju postojećih te razvoj novih obrazovnih sadržaja i programa te jačanje materijalnih i ljudskih kapaciteta odgojno-obrazovnih ustanova.

Tablica 3. Ukupna vrijednost i broj ESF projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine

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

Izvor: izrada autorice

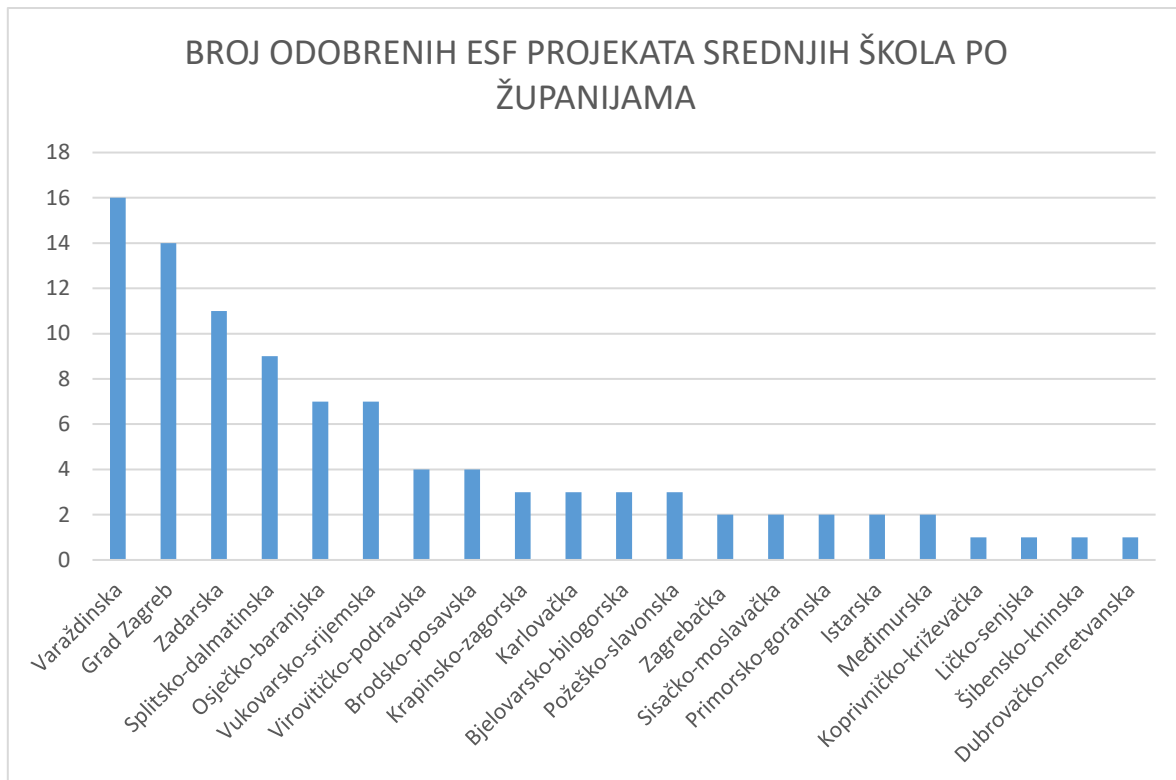
U tablici 7 prikazana je ukupna vrijednost i broj odobrenih projekata srednjih škola iz Europskog socijalnog fonda od 2013. – do 2020. po županijama. Ukupna vrijednost svih 98 provedenih projekata u srednjim školama iznosi 1,3 milijardi kuna. Najveći broj projekata, 16 projekata u vrijednosti 117 milijuna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



Grafički prikaz 5. Vrijednost ESF projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

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



Grafički prikaz 6. Broj odobrenih ESF projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

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

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

1.4. Financiranje srednjoškolskog obrazovanja iz Europskog fonda za regionalni razvoj

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

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

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

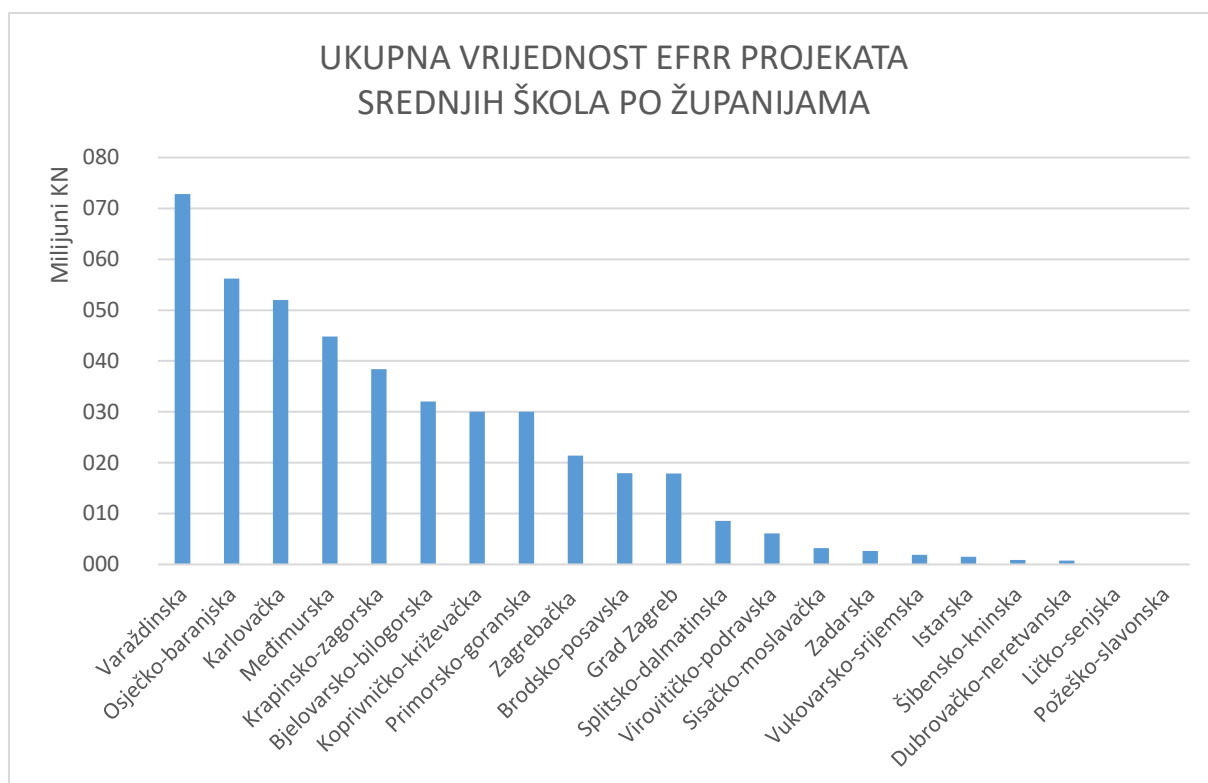
U okviru prioritetne osi 9. Obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje, investicijskog prioriteta 10a Ulaganja u obrazovanje, osposobljavanje i strukovno osposobljavanje srednje škole mogle su aplicirati na poziv na dostavu projektnih prijedloga usmjerenih na stjecanje vještina te cjeloživotno učenje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

Tablica 4. Broj i vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama od 2013. - 2020. godine

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

Izvor: izrada autorice

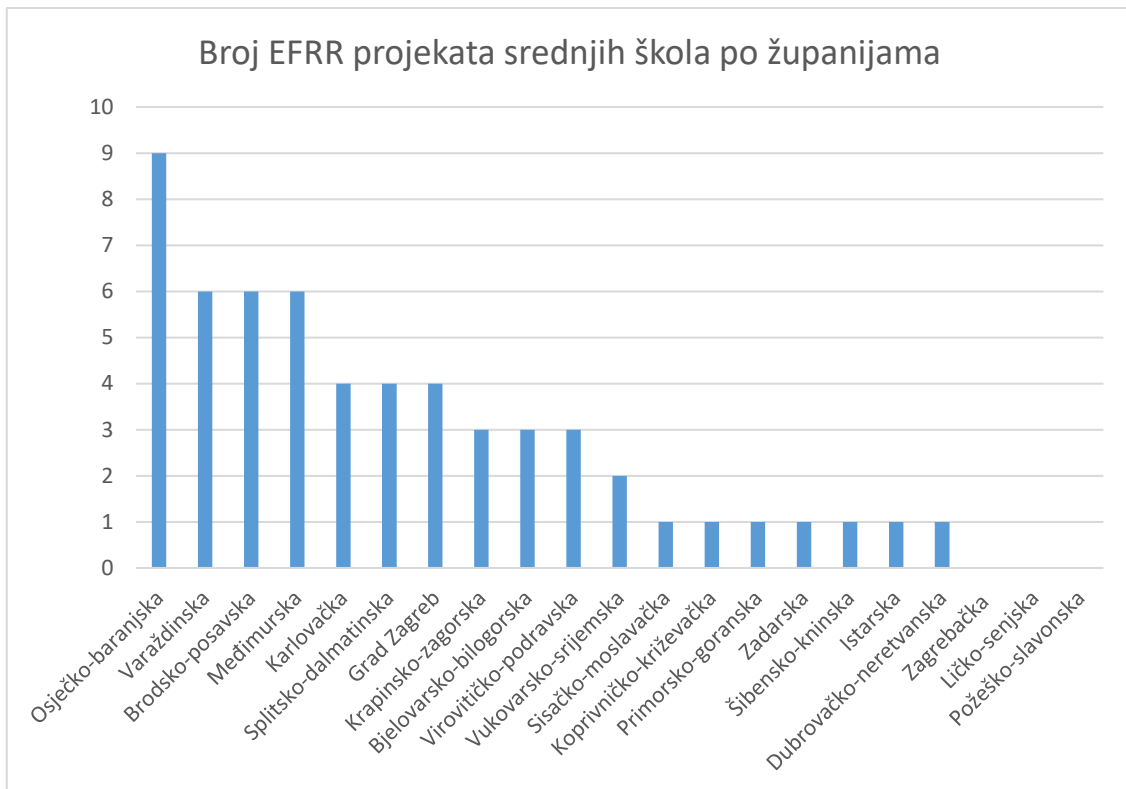
U tablici 8 prikazana je ukupna vrijednost i broj odobrenih projekata iz Europskog fonda za regionalni razvoj od 2013. – do 2020. po županijama. Ukupna vrijednost svih 59 provedenih projekata u srednjim školama iznosi 439 milijuna kuna. Najveći broj projekata, 9 projekata odobren je u Osječko-baranjskoj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



Grafički prikaz 7. Ukupna vrijednost EFRR projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

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



Grafički prikaz 8. Broj EFRR projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

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

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

1.5. Uspješnost srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove

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

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

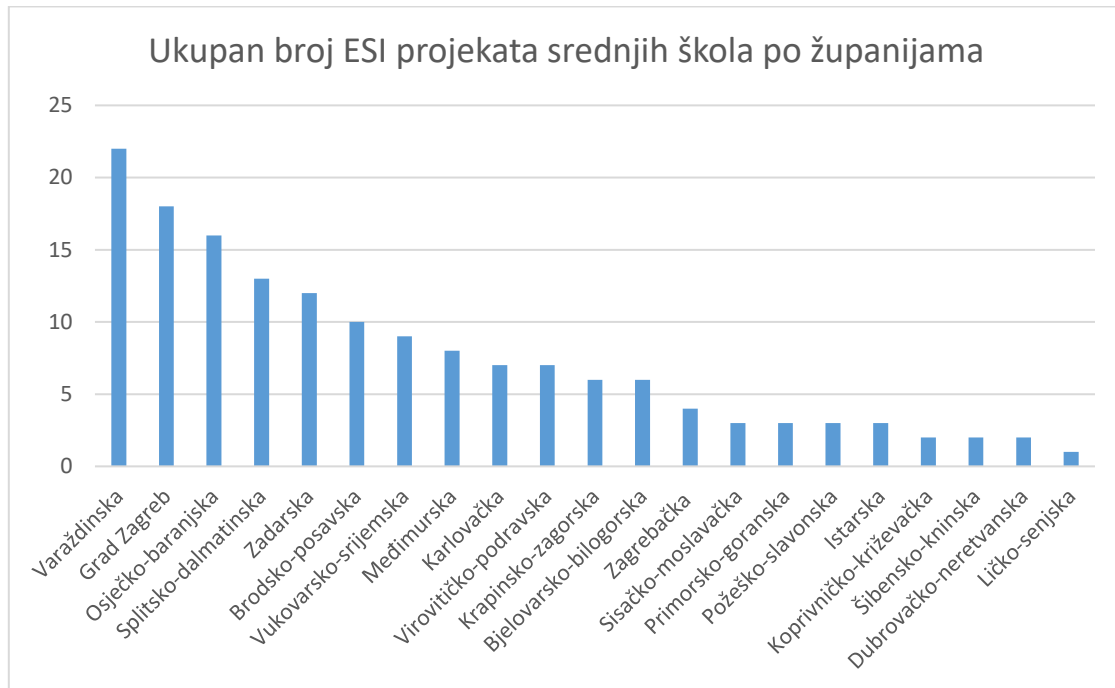
Tablica 5. Vrijednost i broj ESIF projekata srednjih škola po županijama

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

Izvor: izrada autorice

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

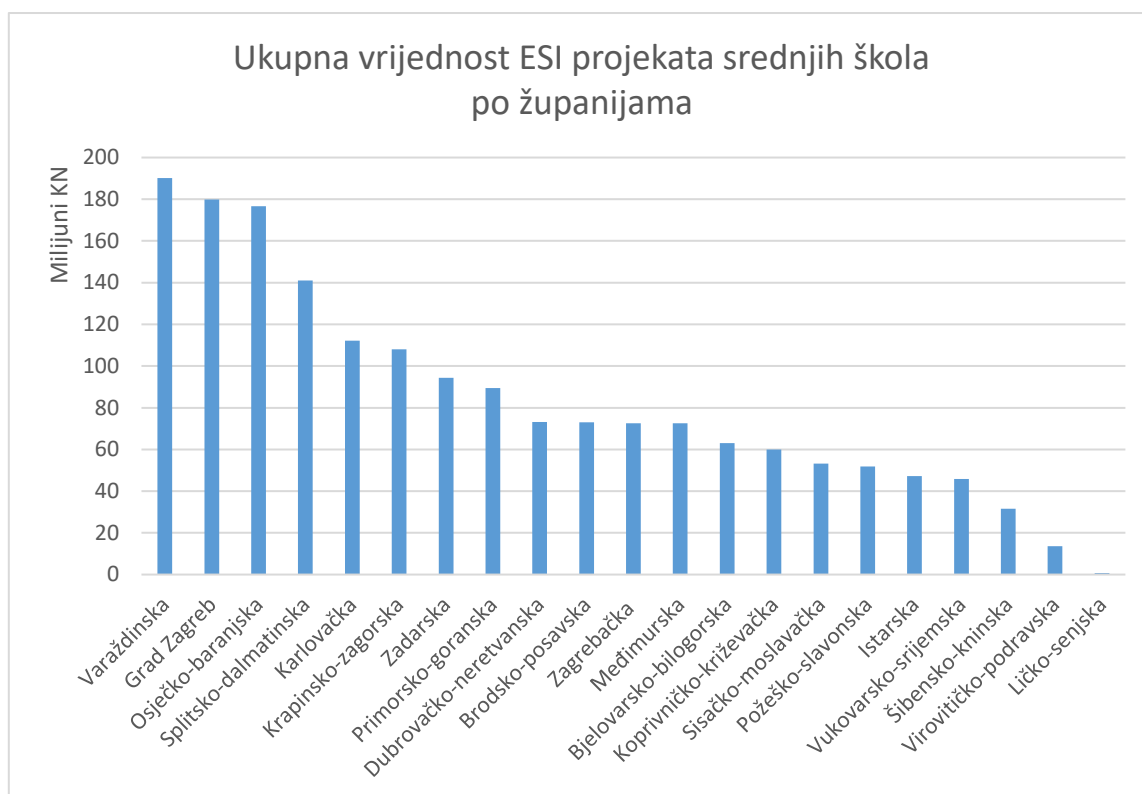
u vrijednosti od 179 milijuna kuna, dok je na trećem mjestu Osječko-baranjska županija sa 16 projekata sa 176 milijuna kuna. Grafički prikaz uspješnosti srednjih škola u apliciranju projekata na Europske strukturne i investicijske fondove po županijama može se vidjeti na sljedećim grafikonima.



Grafički prikaz 9. Ukupan broj ESI projekata srednjih škola po županijama

Izvor: izrada autorice

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



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

Izvor: izrada autorice

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

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

2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

2.1. Cilj i hipoteze istraživanja

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

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

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

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

Temeljem navedenog cilja postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

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

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

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

2.2. Metodologija i uzorak istraživanja

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Rezultati istraživanja

2.3.1. Opći podaci

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

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

2.3.2. Opće karakteristike vodstva u apliciranju projekata EU

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

Tablica 6. Planiranje projekata u školama

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 7. Iniciranje prijave EU projekata

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

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 8. Pisanje EU projekata

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

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 9. Davanje ideja za EU projekte

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

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

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

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

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

Tablica 10. Provedba projekata u školama

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

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

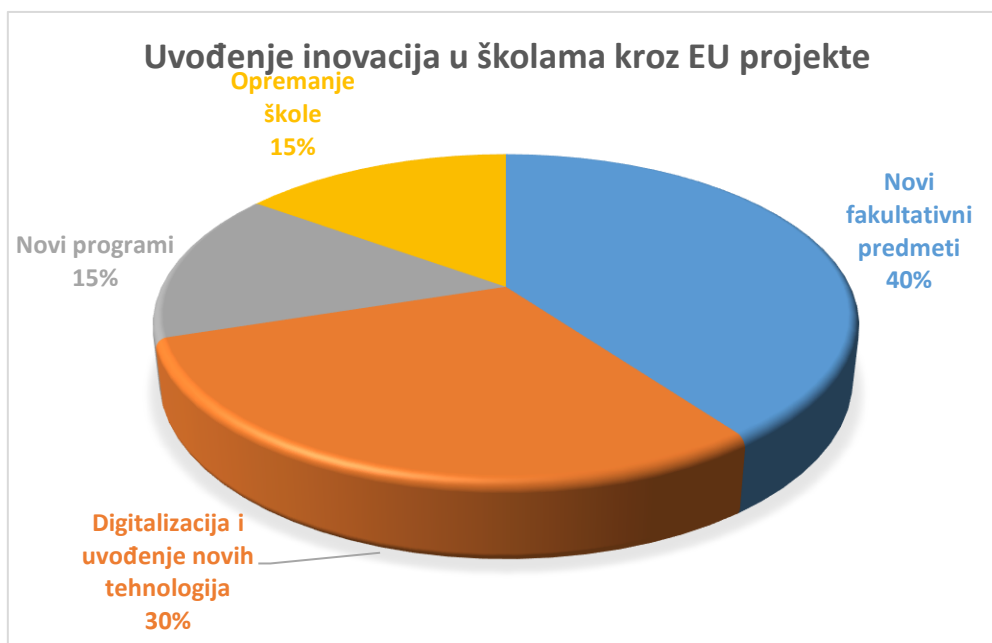
Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

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

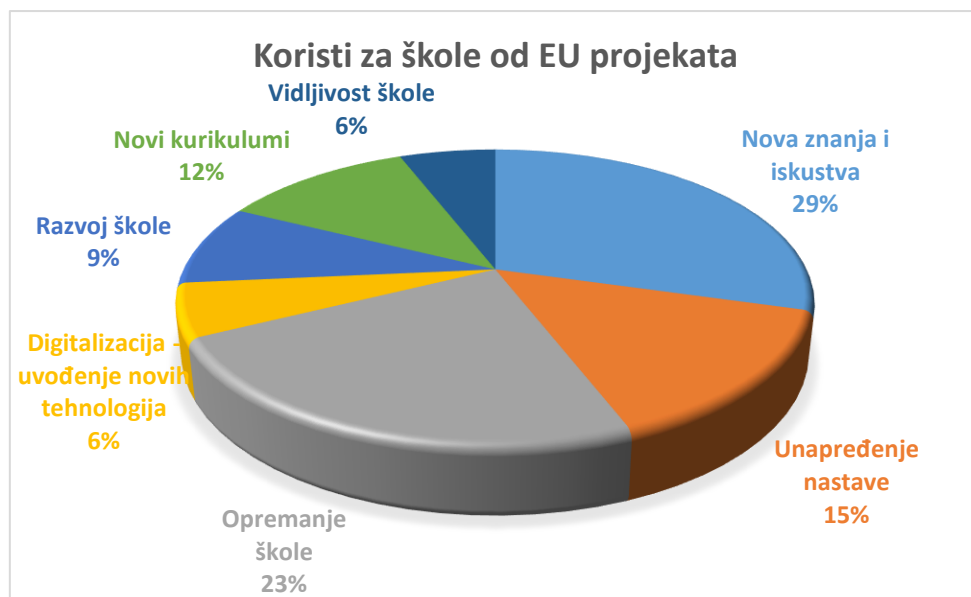


Grafički prikaz 11. Uvođenje inovacija u školama kroz EU projekte

Izvor: empirijsko istraživanje

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

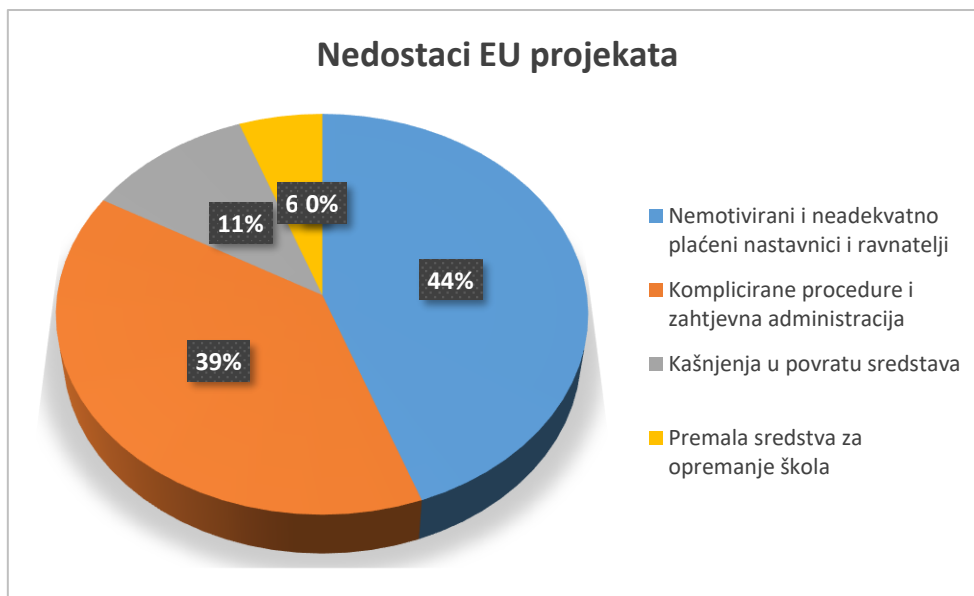
Na pitanja: *smatrate li da je uključivanje u EU projekte zahtjevno, smatrate li da uključivanje u EU projekte iziskuje mnogo vremena, smatrate li da je odnos uloženog vremena i koristi od EU projekata isplativ, potičete li nastavnike na uključivanje u EU projekte* svi ispitanici odgovaraju da. Nadalje,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



Grafički prikaz 12. Koristi za škole od EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

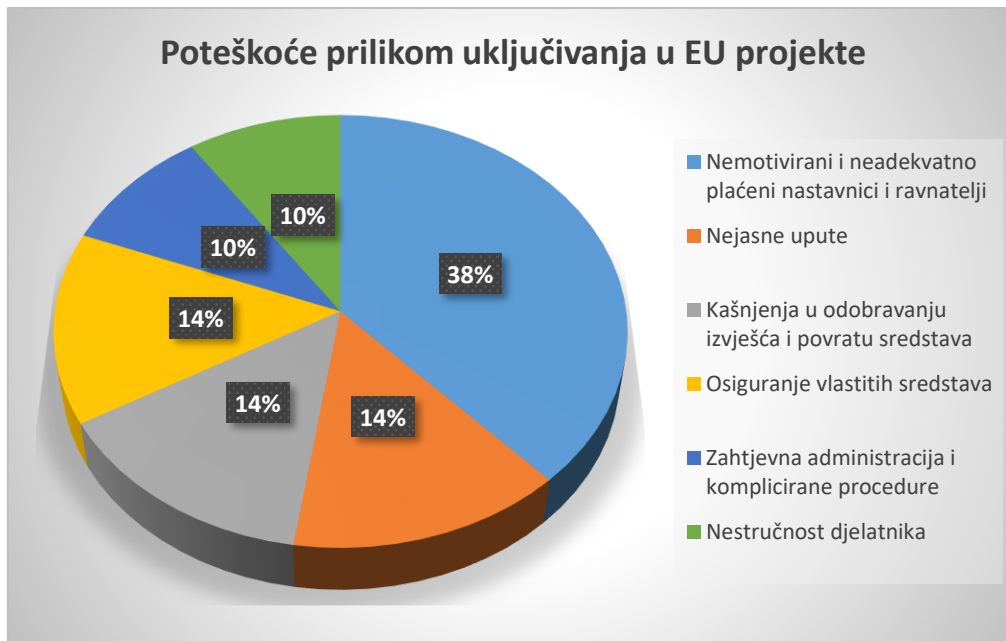
Kod pitanja *navedite prednosti/koristi EU projekata* najveći udio ispitanika navodi *nova znanja i iskustva* (29%), *opremanje škole* (23%) i *unapređenje nastave* (15%). Koristima od EU projekata također smatraju i *uvođenje novih kurikuluma, novih tehnologija, razvoj i vidljivost škole*, što je prikazano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



Grafički prikaz 13. Nedostaci EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

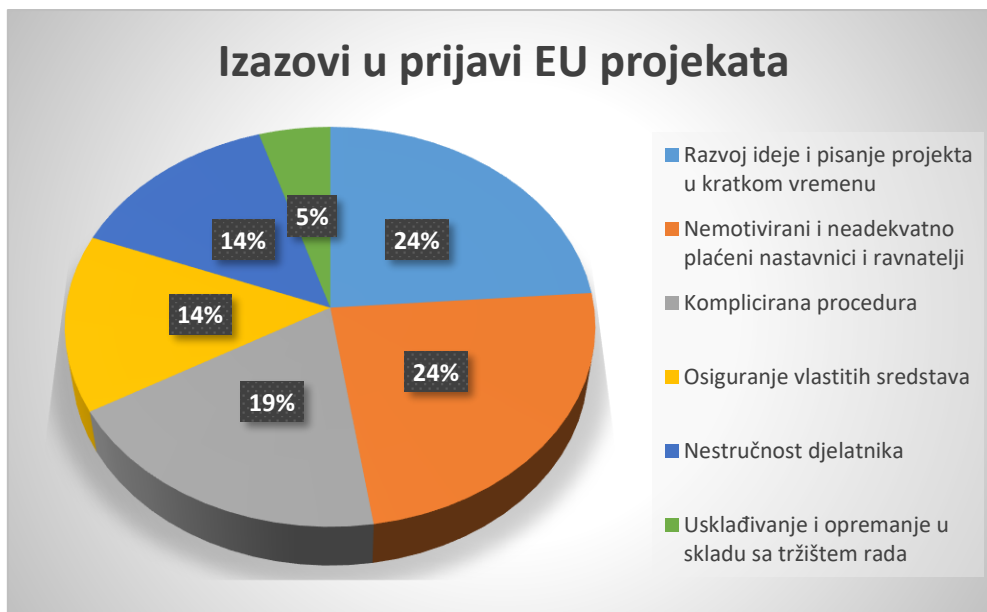
Kod pitanja *navedite nedostatke EU projekata* može se uočiti kako najveći udio ispitanika odgovara *nemotivirani i neadekvatno plaćeni nastavnici i ravnatelji* (44 %), te *komplicirane procedure i zahtjevna administracija* (39 %), a od nedostataka također ističu kašnjenja u povratu sredstava i premali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



Grafički prikaz 14. Poteškoće prilikom uključivanja u EU projekte

Izvor: empirijsko istraživanje

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



Grafički prikaz 15. Glavni izazovi u prijavi EU projekata

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 11. Razlozi škola za uključivanje u EU projekte

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

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 12. Prijedlozi promjena u proceduri apliciranja EU projekata

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

Izvor: empirijsko istraživanje

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

2.3.3. Testiranje hipoteza

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

Tablica 13. Podaci za promatrane komponente MLQ upitnika

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

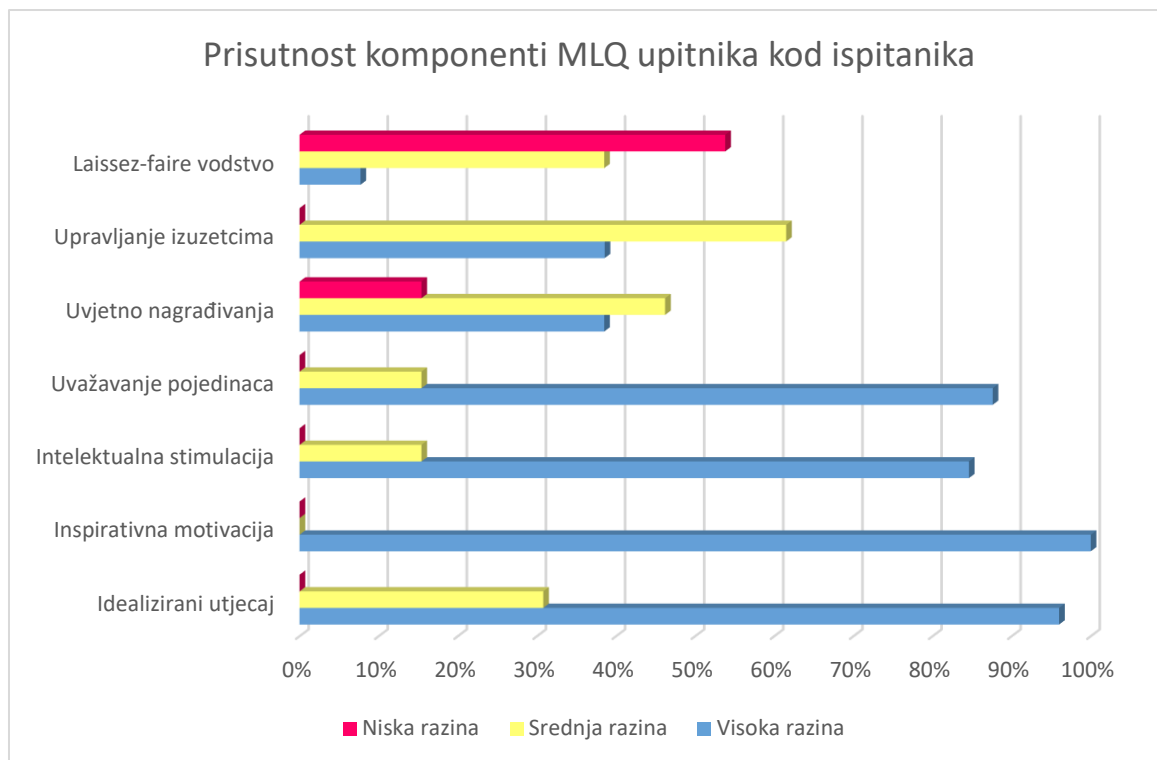
Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

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



Grafički prikaz 16. Prisutnost komponenti MLQ upitnika u postocima

Izvor: izrada autorice

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

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

Tablica 14. Prosječna vrijednost stilova vodstva

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

Izvor: izrada autorice

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

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

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

Tablica 15. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte

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

*Fisherov egzakti test

Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

Tablica 16. Usporedba stilova vodstva s obzirom na pitanje: na koji ESI fond ste do sada uspješno aplicirali projekte

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

* Kruskal-Wallis H test

Izvor: empirijsko istraživanje

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

Tablica 17. Usporedba komponenti MLQ upitnika s obzirom na pitanje: koliko projekata ste do sada ugovorili kao nositelji projekta

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

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

* Kruskal Wallis Test

Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

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

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

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

2 - Idealizirani utjecaj

3 - Inspirativna motivacija

4 - Intelektualna stimulacija

5 - Uvažavanje pojedinaca

6 - Uvjetno nagrađivanja

7 - Upravljanje izuzetcima

8 - Laissez-faire vodstvo

9 - Transformacijski faktori

10 - Transakcijski faktori

Izvor: empirijsko istraživanje

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

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

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

3. ZAKLJUČAK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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