

# Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja

UDK: 65.012:37

Pregledni članak

Primljeno: 12.4.2010.

Irena Miljković Krečar<sup>1</sup>

Veleučilište Vern<sup>1</sup>, Zagreb  
irena.miljkovic@vern.hr



## Sažetak

Poduzetnički način doživljavanja i ponašanja razvija se kako u neformalnom obiteljskom, tako i u formalnom, školskom okružju. Škola daje okvir za stjecanje prvih radnih navika, stavova o radu pa i radnih iskustava, što postaje temelj za kasniju karijernu orijentaciju. Razvoj poduzetničkih kompetencija moguće je i potrebno uključiti u odgojnoobrazovni sustav od samog početka, tj. od predškolske razine. Poduzetništvo i poduzetnost najbolje se uče kroz osobno iskustvo, ali i učenjem po modelu. Uz to je bitna socijalna podrška, kako škole i obitelji tako i društva u cjelini. Poduzetnicima postaju oni učenici/studenti koji razvijaju poduzetničku samoefikasnost.

**Ključne riječi:** Europski okvir ključnih kompetencija, cjeloživotno obrazovanje, poduzetnička kompetencija, poduzetnička samoefikasnost

## Uvod

Riječ *poduzetništvo* dolazi od riječi *poduzeti*, što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe, nego sam krenuti u akciju. Jedna od brojnih definicija opisuje ga kao *«bilo koji pokušaj pokretanja novog poslovnog pothvata, kao što je samozapošljavanje, nova poslovna organizacija ili ekspanzija postojećeg poslovnog pothvata*

---

<sup>1</sup> Irena Miljković Krečar je psihologinja s posebnim interesima u području organizacijske psihologije i psihologije poduzetništva. Bavi se i poslovima profesionalne selekcije.

*od strane pojedinca, timova ili već postojećih organizacija»* (Singer i sur., 2003.). Poduzetništvo se danas smatra ključnim nositeljem ekonomskog razvoja, pa je njegovo poticanje, razvoj i jačanje sastavni dio nacionalnih gospodarskih programa. Paralelno raste i broj obrazovnih ustanova koje nude programe školovanja i usavršavanja za potencijalne i aktualne poduzetnike. Jones i Iredale (2006.) navode sljedeće ciljeve edukacije za poduzetništvo:

- Podizanje poslovnih i karijernih aspiracija pojedinca
- Ohrabrivanje pojedinaca da preuzmu odgovornost i vlasništvo nad svojim učenjem i obrazovanjem
- Podizanje svjesnosti i potpomaganje procesa kulturalne transformacije kako bi se stvorila poticajna okolina za razvoj poduzetništva
- Promocija socijalnog poduzetništva<sup>2</sup> s ciljem jačanja društva
- Uspostavljanje principa slobodnog društva u kojem je osnivanje poduzeća pravo svih građana
- Poboljšanje prilika za ekonomski rast, tj. smanjenje socioekonomskih problema kroz potencijalno povećavanje broja poduzetnika i poduzetnih pojedinaca
- Povećanje organizacijskih kapaciteta korištenjem poduzetničkih vještina, osobina i ponašanja zaposlenika..

Važnost poduzetničkog obrazovanja, odnosno obrazovanja poduzetnosti, prepoznata je i u okviru strateških ciljeva Vijeća Europe, koje je 2002. usvojilo okvir tzv. **osam ključnih kompetencija** koje bi svaki pojedinac trebao tijekom života razviti, tj. koje će razvijati cjeloživotnim učenjem. Ovaj okvir naglašava potrebu „oslobađanja“ unutarnjih potencijala svakog pojedinca, kako bi stekao više samopouzdanja i bolje se nosio s izazovima budućnosti. Ti će izazovi možda uključivati upravo započinjanje vlastitog poslovnog pothvata ili socijalno poduzetništvo. Ključne kompetencije definiraju se kao *prijenosni, višefunkcionalni skup znanja, vještina i stavova potrebnih svakoj osobi za njezino osobno ispunjenje i razvoj, društvenu uključenost i zapošljavanje*. One se razvijaju do kraja obveznog školovanja, te služe kao osnova za daljnje učenje u okviru cjeloživotnog učenja. Kompetencija „poduzetništvo“ *ima aktivnu i pasivnu komponentu: ona uključuje sklonost da sami unosimo promjene te sposobnost da prihvaćamo, podržavamo i prilagođavamo inovacije vanjskih čimbenika. Poduzetništvo podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za vlastite postupke*

---

<sup>2</sup> Pojam „socijalni poduzetnik“ najčešće označava osnivače neprofitnih organizacija, tj. osobe koje prepoznaju određene društvene probleme, te potom koriste klasične poduzetničke aktivnosti (osnivanje firme, regrutiranje ljudi itd.) kako bi te probleme riješile. Njihove su akcije rukovođene socijalnim motivima, a ne profitom, što je ključno za razlikovanje od klasičnih ili tzv. poslovnih poduzetnika (Peredo i McLean, 2006.).

*bilo pozitivne ili negativne, razvijanje strateške vizije, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje te motiviranost za njihov uspjeh* (Vijeće Europe, 2004.a, 2004.b).

Ovakva definicija obuhvaća dvije komponente. U širem smislu ona znači obrazovanje poduzetničkih *osobina, stavova i vještina*, tj. osobnih kvaliteta koje osobu čine poduzetnom. U užem smislu ona podrazumijeva trening za uspješno osnivanje i vođenje poduzeća, odnosno konkretna poduzetnička *znanja*<sup>3</sup>. Pritom se kao poduzetničke osobine navode: inicijativnost, proaktivnost, samostalnost, motivacija, odlučnost, vodstvo, kreativnost, sklonost preuzimanju rizika i sl. Od vještina se navode opće menadžerske vještine (poput planiranja, organizacije, raspodjela zadataka i analize), vještine rada u timu, kvalitetna prosudba vlastitih prednosti i nedostataka, vještine komuniciranja, izvještavanja, ocjenjivanja i bilježenja, stvaranja projekata i njihove provedbe, procjenjivanja i preuzimanja rizika kada je to opravdano itd. Poduzetnički stavovi su sklonost inicijativi, pozitivan stav prema promjenama i inovacijama, spremnost prepoznavanja područja na kojima se mogu pokazati poduzetničke vještine bilo na poslu, u zajednici ili privatnom životu itd. Konačno, od znanja se izdvajaju opća ekonomska pismenost i općenito razumijevanje mehanizama funkcioniranja tržišne ekonomije, te znanje o raspoloživim mogućnostima kako bi se prepoznale one koje odgovaraju vlastitim osobnim i profesionalnim aktivnostima (Vijeće Europe, 2004.c). Iako među popisanim osobinama, vještinama, znanjima i stavovima postoje određena preklapanja, pa i konceptualne nesukladnosti, postaje jasno da će čovjek budućnosti morati imati puno aktivniju i odgovorniju ulogu u svom obrazovanju i karijeri. Ovako široko definirana kompetencija naći će svoju primjenu i u privatnom životu pojedinca. Upravo zbog njene „prenosivosti“ na različita životna područja, te multifunkcionalnosti smatra se ključnom kompetencijom.

Vlada Republike Hrvatske usvojila je 2005. godine dokument *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010.* koji je bio osnova za razvoj *Nacionalnog okvirnog kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje* (2010.). Temeljno obilježje ovog dokumenta je upravo prelazak na kompetencijski sustav i ishode učenja, tj. učenička postignuća (za razliku od sadašnjeg koji je usmjeren na sadržaj). Pritom se poduzetnička kompetencija definira kao: *razvoj učenika kao poduzimljivih, kreativnih i samostalnih osoba, spremnih na prihvaćanje promjena i preuzimanje rizika, kao pojedinaca s razvijenim socijalnim i komunikacijskim sposobnostima i temeljnim znanjima iz područja gospodarstva i vođenja poslova, te područja obrta*. Ona se razvija kroz sve predmete, te je stoga međupredmetna ili interdisciplinarna tema. Razvoj poduzetničkih vještina

---

<sup>3</sup> U ovom radu termini „poduzetničko obrazovanje“ i „poduzetničke kompetencije“ većinom podrazumijevaju oba značenja

i sposobnosti poput samopoticanja na djelovanje, samoorganiziranja, samovođenja aktivnosti, samostalnosti u obavljanju aktivnosti, mogućnosti prilagodbe promjenjivim okolnostima, stvaranja i zastupanja novih ideja, samoprocjene vlastitoga rada i postignuća, inicijativnosti i inovativnosti predviđa se već na predškolskoj razini. Konkretnija poduzetnička znanja, vještine i sposobnosti planiraju se na ostalim razinama, unutar različitih predmetnih područja, a posebice unutar Društveno-humanističkog, te Tehničkog i informatičkog područja. Primjerice u Društveno-humanističkom području se kao ishod I. obrazovnog ciklusa (1., 2., 3. i 4. razred osnovne škole) navodi: *prepoznati da je poduzetnost neophodna za očuvanje i razvoj kakvoće vlastitoga života i blagostanja zavičaja i cijele Hrvatske*. U II. se ciklusu (5. i 6. razred) navodi: *prepoznati najvažnije osobine poduzetne osobe i prepoznati i opisati čimbenike poduzetnosti i poduzetništva i njihovu važnost za zajednicu*. U III. ciklusu (7. i 8. razred) stoji: *osnovati i voditi vlastite poduzetničke projekte kao sredstva učenja, te znati navesti osnovne čimbenike potrebne za pokretanje i održavanje posla, a u IV. (gimnazije): pokretati poduzetničke projekte u suradnji s razvojno-tehnološkim istraživačkim centrima, kulturnim, poslovnim, upravnim i civilnim organizacijama u društvenoj sredini, Hrvatskoj i Europi*. Konkretno bi se ovi ciljevi trebali realizirati kroz predmete Priroda i društvo, Povijest, Geografija, Građanski odgoj i obrazovanje, Psihologija, Sociologija, Filozofija, Logika, Vjeronauk, Etika, te module (integrirane u predmete) tipa – Građanski odgoj i obrazovanje, Proizvodnja i potrošnja, Profesionalno usmjeravanje i cjeloživotno učenje, Građanin i poduzetništvo, Primenjena psihologija.

No kako sada stoji situacija s obrazovanjem poduzetnosti i poduzetništva? Studija Instituta za društvena istraživanja iz 2007. godine pokazuje kako je u osnovnim školama RH malo ili nimalo poduzetničke edukacije. Od 537 ispitanih učenika osmih razreda (iz 25 različitih osnovnih škola iz cijele RH) preko polovina njih navodi kako nikada nije imalo priliku u školi susresti poduzetnika (56%), dobiti informacije o tome kako djeluje neka tvrtka (60%) ili posjetiti tvrtku u svom mjestu (60%). Ipak 51% učenika navodi kako su u školi čuli barem neke informacije o pokretanju vlastitog posao. Od 324 ispitanih učitelja, oko dvije trećine njih navodi da su samo ponekad uključeni u školske aktivnosti u kojima učenici mogu naučiti nešto o poduzetništvu. Takav nalaz ne iznenađuje, budući da u nastavnom planu i programu za osnovnu školu nema sadržaja vezanih uz poduzetništvo u užem smislu riječi. Međutim, spominje se niz osobina i vještina koje karakteriziraju poduzetnost (npr. samostalno i kritičko mišljenje, inovativnost, otvorenost, kompetitivnost, suradnički duh.), što su autori također zahvatili ovom studijom. No rezultati pokazuju da samo 21% učenika smatra da ih se potiče na predlaganje školskih aktivnosti, tek 28% njih da dobiva podršku za sudjelovanje u odabiru školskih aktivnosti, 27% da ih se potiče

na davanje ideje, 26% da vrednuje vlastiti rad itd. Većina učenika smatra i da nastavnici ne uvažavaju dosljedno njihovo mišljenje (66% “nikad” ili “ponekad” odgovora), te da je nastavnicima u razredu najviše stalo do održavanja reda i discipline (88% „često“ ili „vrlo često“ odgovora). Autori studije zaključuju kako su ciljevi poticanja poduzetnosti u osnovnim školama velikim dijelom nerealizirani, te kao takvi imaju samo deklarativnu vrijednost (Institut za društvena istraživanja, 2007.).

Nešto bolja situacija je u visokom školstvu, gdje se u zadnjih desetak godina, paralelno s ekspanzijom privatnih poslovnih učilišta, dogodila i prava ekspanzija poduzetničke edukacije u užem i širem smislu. Pored Ekonomskih fakulteta/studija (u sklopu zagrebačkog, osječkog, splitkog, riječkog, pulskog, dubrovačkog i zadarskog Sveučilišta) koje nude preddiplomske i diplomatske studije poduzetništva tu je i 20-tak (državnih i privatnih) visokih škola i veleučilišta koje nude kolegije i programe vezane uz poduzetništvo (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa). Među nabrojanim veličinom se izdvaja dodiplomski stručni studij ekonomije poduzetništva na Veleučilištu VERN', s godišnjom upisnom kvotom od oko 350 studenata. Osim čitavog niza stručnih kolegija koji studente osposobljavaju za osnivanje i vođenje vlastitih poduzeća, veliki naglasak je i na poticanju poduzetnosti u širem smislu riječi, što se ostvaruje i kroz formu nastave (interaktivna nastava u malim grupama, projektni zadaci, timski rad...) i kroz specifične sadržaje. Primjerice, čak dva obvezna kolegija su s područja psihologije, a na njima se obrađuju teme poput rješavanja problema i donošenja odluka, slike o sebi i samopouzdanja, emocionalne inteligencije itd.

Na stranicama Hrvatskog internetskog portala za obrazovanje u poduzetništvu (HITPOP) stoji popis od 58 visokih škola, poduzetničkih centara i razvojnih agencija koje nude poduzetničko obrazovanje. Prema državnom Programu poticanja malog i srednjeg poduzetništva 2008.- 2010. i godišnjim Operativnim planovima poticanja malog i srednjeg poduzetništva provodi se projekt „Obrazovanje za poduzetništvo“. Pobrajane institucije na portalu HITPOP većinom su sve one koje se bave obrazovanjem za poduzetništvo (formalnim i neformalnim) prema navedenom projektu, a čine poduzetničku potpurnu infrastrukturu koja se (osim obrazovanjem) bavi razvojem malog i srednjeg poduzetništva i kroz druge oblike poticaja (na razini županija i lokalno). Konačno, u RH je i 30-tak srednjih ekonomskih škola koje nude predmete vezane uz poduzetništvo (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa).

Situacija s poduzetničkim obrazovanjem (i obrazovanjem poduzetnosti) u RH, iako pozitivnog trenda, daleko je od sofisticiranosti i sveobuhvatnosti američkog sustava. Prvi programi, odnosno predmeti vezani uz poduzetništvo oformljeni su još 60-tih godina prošlog stoljeća, a 1971. je osnovan i prvi MBA studij na Univerzitetu Južne Kalifornije. U 80-tima se na ovom području događa nevjerojatna ekspanzija da bi do 90-tih godina čak 1050 obrazovnih institucija u SAD-u poduča-

valo poduzetništvo. O osnovama poduzetništva uči se već u osnovnim školama, a srednjoškolicima se nude izborni predmeti poput pisanja poslovnog plana, analize konkurencije, nastupa na domaćem i inozemnom tržištu, prepoznavanja prilika i prijatni itd. Na sveučilištima se pak nude interaktivni programi koji pokrivaju sve faze pokretanja i vođenja poduzeća. Konačno, studenti se potiču da se kao budući poduzetnici uključe u proces cjeloživotnog obrazovanja (Katz, 2003.). U posljednjih 20-tih sličan trend vidljiv je i Velikoj Britaniji. Pritom se programi međusobno uvelike razlikuju i po formi i po sadržaju. Danas se na tržištu obrazovanja nudi sve od kraćih, uže specijaliziranih i neformalnih tečajeva, do poslijediplomskog obrazovanja. Negdje je veći naglasak na vještinama poput samozapošljavanja, vođenja, razvoja novih proizvoda i kreativnog razmišljanja, a drugdje na znanjima poput znanja o izvorima kapitala za pokretanje posla, zaštite ideja, tehnološkim inovacijama, izazovima vezanima sa svakom pojedinom fazom razvoja poduzeća itd. (Pittaway i Cope, 2007.). Solomon i sur. (2002., prema Segal i sur. 2007.) provode na tom polju jednu od obuhvatnijih analiza i zaključuju kako je potreba za edukacijom na području poduzetništva sve veća i kako je ta edukacija sve više interdisciplinirana, te sve češće namijenjena i studentima neekonomskih usmjerenja, poput umjetnika, inženjera i znanstvenika.

## **Uloga i dometi obrazovanja u razvoju poduzetničkih kompetencija**

Europski okvir ključnih kompetencija nesumljivo predstavlja izazov sustavu obrazovanja pojedine države. Postavlja se pitanje kako točno podučavati pojedinu kompetenciju, te u kojoj mjeri je ona dosežna ili podložna obrazovanju. U kojoj mjeri su poduzetničke osobine, vještine i stavovi produkt odgoja ili čak gena, a u kojoj mjeri se mogu razvijati ili mijenjati pod utjecajem obrazovanja?

Feldman (2002.) navodi kako postoje jasni dokazi da se karijerni identitet počinje formirati u ranom djetinjstvu i pod snažnim je utjecajem ranih iskustava unutar obitelji. Istraživanja primjerice pokazuju da djeca u dobi od 5 godina razumiju koncept nezaposlenosti i dobrobiti, s 10 godina koncept plaće, radnih uvjeta i radnih konflikata, a u adolescenciji počinju preuzimati ili imitirati nivo predanosti i radne navike svojih roditelja. Međutim, istraživanja potvrđuju i da rane interakcije unutar školskog i radnog okruženja igraju vitalnu ulogu u oblikovanju pojedinačnih dugoročnih karijernih interesa, osobnih vrijednosti, te radnih vještina i sposobnosti (Feldman, 2002.). Također, rana radna iskustva (poslovi s nepunim radnim vremenom) oblikovati će kasnije radno ponašanje. Tako je pronađeno da će ona pozitivno djelovati na karijeru onda kada rad oduzima maksimalno 20 sati tjedno, kada je



izazovan, te kada za njegovo obavljanje postoji odrasla osoba supervizor (Barling i sur., 1995., prema Fledman, 2002.). Ti će poslovi pomoći učeniku da kristalizira svoje profesionalne interese, lakše se prilagodi na rad nakon školovanja, te mu osigura radno iskustvo koje će povećati šansu za zapošljavanjem nakon školovanja (Taylor, 1988., prema Feldman, 2002.). Iz ovakvih nalaza proizlazi zaključak da obrazovni sustav treba omogućiti učenicima direktan kontakt s poduzetništvom i priliku za pozitivnim radnim iskustvom.

Scott i Twomey (1988.) postavljaju model u kojem na poduzetničke aspiracije studenata utječu – predispozicijski faktori, faktori okidači i poslovna ideja. Pod predispozicijskim faktorima podrazumijevaju varijable ličnosti, porijeklo (npr. poduzetništvo u obitelji), percepciju samog sebe u kontekstu različitih tipova organizacija, posjedovanje radnog iskustva, kao i način provođenja slobodnog vremena (prisustvo hobija). Ovi se faktori razvijaju kroz vrijeme. S druge strane, faktori okidači su kratkoročni i više situacijski uvjetovani, primjerice traženje posla, primljeni karijerni savjeti i izgledi za nezaposlenost. Treći faktor – posjedovanje poslovne ideje, autori smatraju ključnim, budući da samo posjedovanje ideje može potaći aspiracije za bavljenje poduzetništvom, odnosno predstavljati nezavisan faktor «guranja» pojedinca ka poduzetništvu. Njihova istraživanja potvrđuju značaj ove tri skupine faktora u objašnjenju aspiracija studenata ka poduzetništvu. Odnosno, oni s visokim aspiracijama češće imaju obiteljske uzore u poduzetništvu, imaju radno iskustvo, te percipiraju samozapošljavanje poželjnim. Također, važnim se pokazuje i provođenje slobodnog vremena, odnosno bavljenje hobijima. Posjedovanje poslovne ideje ima pak najveći utjecaj u objašnjenju karijernih aspiracija, odnosno to je i direktan prediktor, ali i intervenirajuća varijabla između predispozicijskih faktora i faktora okidača i poduzetničkih aspiracija. Upravo na tom planu poduzetnička edukacija može odigrati značajnu ulogu, posebice sadržaji vezani uz generiranje, kritičko vrednovanje i realiziranje poslovnih ideja.

Spomenuto istraživanje Instituta za društvena istraživanja (2007.) pokazuje kako hrvatski osnovnoškolci imaju potrebnu otvorenost prema novim iskustvima, no manje su skloni iskušavati nove načine rješavanja problema, što autori pripisuju strahu od neuspjeha i nedostatku podrške. Takav bi stav, zaključuju autori, mogao predstavljati ozbiljnu prepreku razvoju poduzetničke kompetencije, što dodatno naglašava važnost uloge nastavnika i njihove kompetencije u razvoju kompetencija učenika.

Okvir ključnih kompetencija naglašava 5 važnih dimenzija uloge nastavnika (Vijeće Europe, 2004.b): *promoviranje novih ishoda učenja* (kompetencije za druš-

tvo znanja i cjeloživotnog obrazovanja; građanstvo<sup>4</sup>); *reorganizacija rada u učionici* (priznavanje socijalnih, kulturalnih i etničkih različitosti među učenicima; razvoj efektivnog okružja za učenje; poticanje timskog rada); *terenski rad i suradnja s lokalnom zajednicom* (roditelji i ostali partneri); *uključivanje informacijske i komunikacijske tehnologije u podučavanje/učenje i rad*; *te poticanje preuzimanja veće osobne odgovornosti za vlastiti, kontinuirani profesionalni razvoj*.

U istom kontekstu Jones i Iredale (2006.) razlikuju tradicionalan i poduzetnički način učenja (Tablica 1.)

**Tablica 1.** Razlika tradicionalnog i poduzetničkog načina učenja i poučavanja (Jones i Iredale, 2006)

Tradicionalan način učenja	Poduzetnički način učenja
Usmjeren na sadržaj	Usmjeren na proces
Prilagođen nastavniku	Prilagođen učeniku
Nastavnik je ekspert	Nastavnik je facilitator
Zna ŠTO	Zna KAKO
Pasivno reaktivan učenik	Generirajuće znanje
Programirane lekcije	Fleksibilnost planiranja
Nametnuti ciljevi učenja	Dogovoreni ciljevi učenja
Naglasak na teoriji	Važnost primjene teorije
Jedan predmet	Interdisciplinaran pristup
Strah od pogreške	Učenje na pogreškama
Nepogrešiv nastavnik	Nastavnik koji uči
Jednosmjerna komunikacija	Interaktivna nastava

Poduzetnički način podučavanja dakle podrazumijeva usmjerenost nastavnika na individualnog učenika i njegove kapacitete (jakosti), odnosno visoku razinu fleksibilnosti nastavnika. Nastavnik je taj koji (uz pomoć sustava naravno) treba osigurati kontekst za razvoj poduzetničkih ponašanja, vještina i stavova. To znači uključiti učenike/studente u poduzetnički projekt, podučiti ih relevantnim znanjima, informirati o praktičnim aspektima (npr. o programima podrške poduzetništvu ili o procedurama otvaranja firme), pomoći im da samozapošljavanje vrednuju kao legitimu i poželjnu karijernu opciju itd. No prije svega, to znači usaditi im povjerenje u

<sup>4</sup> Pojam „građanstvo“ (engl. citizenship) označava metodološki progresivno političko obrazovanje koje, osim činjeničnog znanja, teži razvijanju vještina te usvajanju demokratskih vrijednosti i stavova (Doolan, 2005.)



vlastitu poduzetničku kompetenciju, odnosno razviti poduzetničku samoeфикаsnost, o čemu će biti detaljno govora u narednom poglavlju.

## Razvoj poduzetničke samoeфикаsnosti<sup>5</sup>

Pojam samoeфикаsnosti (SE) odnosi se na uvjerenje da smo sposobni izvršiti određenu akciju. To je subjektivna procjena vlastitih vještina, znanja i sposobnosti u određenoj situaciji (Bandura, 1997.). U brojnim studijama samoeфикаsnost se pokazala značajnim prediktorom namjera izvršenja i izvršenja konkretnog ponašanja, pa i njegove učinkovitosti. Veća samoeфикаsnost podrazumijeva i više intrinzične motivacije za obavljanje nekog zadatka, veće ulaganje truda, te više upornosti pri preprekama (Chen, Greene i Crick, 1998.). U kontekstu poduzetništva samoeфикаsnost se počela intenzivnije ispitivati 90-tih godina prošlog stoljeća, te se pokazala kao najznačajniji pojedinačni prediktor poduzetničkih namjera, te kasnijeg poduzetničkog ponašanja. Stoga upravo ona mora biti glavni fokus obrazovnog sustava koji želi razvijati poduzetničke kompetencije. No da bi kroz školovanje mogli utjecati na razvoj poduzetničke samoeфикаsnosti ključno je poznavanje mehanizama njena nastanka. Bandura pretpostavlja da se ona razvija kroz 4 različita izvora.

Prvi i najснаžniji izvor samoeфикаsnosti je **osobno iskustvo**. U kontekstu poduzetništva to bi značilo imati prijašnje iskustvo (i to uspješno) u poduzetništvu. U kontekstu obrazovanja to znači omogućiti studentima što neposrednije iskustvo s poduzetničkim praksama, tj. iskustvo „vlastite kože“. Najbolji primjeri programa poduzetničke edukacije pomažu studentima da još za vrijeme studija započnu poslovnu aktivnost u okruženju fakulteta, tj. da rade i uče na simuliranim, fiktivnim poduzećima pod stručnim mentorstvom. Takvi programi pružaju studentima siguran okvir za učenje na vlastitim pogreškama, dok još nisu izloženi riziku njihovog skupog plaćanja u stvarnom životu. Superiornost ove nastavne metode u odnosu na ostale ističe se i u radu Segala i sur. (2007.). No postoje i druge ефикаsne metode koje učenicima i studentima pružaju iskustvo poduzetničkog posla, poput izrade poslovnog plana, izrade marketing plana, obavljanje stručne prakse, tehnika igranja uloga itd.

Odnos osobnog iskustva i posljedične samoeфикаsnosti, međutim, nije jednoznačan. Bandura pretpostavlja da će on ovisiti o brojnim faktorima poput:

*1. prijašnjih pretpostavki o vlastitim sposobnostima* – ako netko za sebe smatra da nema nikakve sklonosti niti sposobnosti za poduzetništvo, tu će sliku vjerojatno

---

<sup>5</sup> Iako je ovaj dio teksta temeljno koncipiran i ilustriran tako da opisuje razvoj samoeфикаsnosti vođenja i osnivanja poduzeća ( tj. na poduzetničke kompetencije u užem smislu riječi), podrazumijeva paralelu s razvojem poduzetnosti općenito (pa i s razvojem ostalih kompetencija)

održati i nakon što je doživio uspješno poduzetničko iskustvo, pripisujući taj uspjeh faktorima izvan svoje kontrole. Stoga je zadatak nastavnika pružiti učenicima/studentima širok raspon situacija i simulacija poduzetničkog posla u kojima će moći doživjeti uspjeh.

2. *percipiranoj težini zadatka* – ako osoba percipira da je osnivanje ili vođenje poduzeća težak posao, a svejedno je u njemu ostvarila uspjeh, tada će to pretpostavljeno utjecati na povećanje PSE. Drugim riječima, nastavnici trebaju studentima/učenicima postavljati zahtjevne (no dostižne) ciljeve.

3. *okolnostima izvedbe* – ako osoba percipira da je imala veliku pomoć u osnivanju/vođenju poduzeća, ili je na njenu izvedbu općenito utjecalo puno vanjskih faktora tada to iskustvo ima manju dijagnostičku vrijednost za njenu samoefikasnost. U tom kontekstu Sexton i Upton (1984, prema Segal i sur. 2007) sugeriraju da obrazovni programi za poduzetnike trebaju naglašavati više individualne nego grupe aktivnosti. Također, trebaju biti relativno nestrukturirani i prezentirati probleme koje zahtijevaju nova rješenja u uvjetima neizvjesnosti i rizika.

4. *vremenskom obrascu uspjeha i neuspjeha* – ako je osoba imala višestruko iskustvo osnivanja i vođenja poduzeća, tada nije svejedno kojim redoslijedom je doživjela uspjeh/neuspjeh. Rane povratne informacije ključne su za ustrajnost u aktivnosti, što ima barem dvije obrazovne implikacije. Prvo, da razvoj PSE treba što ranije uključiti u edukaciju (već u osnovnoj školi, a indirektno i u vrtićkoj dobi) i drugo da nastavne aktivnosti trebaju biti primjerene težine, odnosno s početka lakše, a kasnije sve teže. Ako se neka vještina usvaja kroz dulje vrijeme, tada je bitno i kako je rekonstruiran slijed iskustava. Često se pamti ono zadnje što uopće ne treba biti reprezentativno, ali je važna smjernica za planiranje obrazovnih programa za poduzetništvo, odnosno rasporeda kolegija po godinama studija (npr. kolegije koji pružaju praktične informacije i upućuju u korake osnivanja poduzeća planirati za završnu godinu studija)

5. *strukтури postojeće samospoznaje* – ljudi s općenito visokim samopouzdanjem će s doživljenim uspjehom povećati uvjerenje u vlastite sposobnosti, dok će oni koji sumnjaju u svoju efikasnost uspjeh pripisati uloženom trudu, teškom radu.. S druge strane, kada pojedinac svoj neuspjeh pripiše lošim strategijama (umjesto stabilnim unutarnjim faktorima) onda i taj neuspjeh može povećati samoefikasnost, tj. vjerovanje pojedinca da će idući put, s pravim okolnostima sigurno uspjeti. Iz ovog proizlazi zaključak da obrazovni program treba općenito osnaživati pojedinca na različitim poljima, odnosno omogućiti mu razvoj samopouzdanja.

Drugi bitan izvor samoefikasnosti prema Banduri, je vikarijsko iskustvo ili **učenje po modelu**, zasnovano na opažanju ponašanja druge osobe (tzv. *role modela* ili *modela uloge*) i posljedica tog ponašanja. Temeljni proces u podlozi vikarijskog

učenja jest socijalna usporedba, odnosno procjena jesmo li u određenoj aktivnosti, bolji, lošiji ili prosječni u odnosu na druge, a posebice u odnosu na opažani model. Obrazovni alati koje u ovom kontekstu imamo na raspolaganju brojni su i u praksi se učestalo koriste. To su: organizirane posjete uspješnom poduzetniku, poznati poduzetnici kao gosti predavači, studije slučaja uspješnih poduzetnika, intervjui s poduzetnicima, čitanje i analiza njihovih biografija, gledanje video zapisa ili filmova, obavljanje stručne prakse pod mentorstvom uspješnog poduzetnika itd. No da bi se učenje po modelu realiziralo potrebno je zadovoljiti određene uvjete:

1. *sličnost opažača s modelom* – model za koji procjenjujemo da nam je sličniji (ili nešto bolji od nas) imat će veći utjecaj na našu SE. Pritom se ta sličnost može procjenjivati po različitim atributima, za koje sami pretpostavljamo da su prediktivni za aktivnost u pitanju (npr. kod modeliranja poduzetništva to može biti inteligencija, samodiscipliniranost, energičnost itd.). Najčešće se pak uspoređujemo po dobi i spolu, iako to ne moraju biti ključni faktori interindividualnih razlika u uspješnosti u konkretnoj vještini. Sherer i sur. (1989.) nalaze da roditelj poduzetnik povećava PSE kod muškog djeteta značajno više nego ženskog, što se (tj. učenje spolne uloge) može uzeti i kao tumačenje fenomena značajno većeg broja muških poduzetnika nego ženskih (npr. u RH ih je skoro 4 puta više, Singer i sur. 2005.). Takav nalaz, međutim, ne umanjuje opravdanost upoznavanja studenata/učenika sa što širim dijapazonom uspješnih poduzetnika, prema različitim sociodemografskim karakteristikama (npr. žensko poduzetništvo, poduzetništvo kod nacionalnih manjina, poduzetništvo kod mladih..).

2. *pouzdanje modela u vlastitu samoefikasnost* – što model ima veću (poduzetničku) samoefikasnost, to će potaknuti i veći razvoj (P)SE kod opažača. Stoga je iznimno bitno kakve modele prezentiramo studentima. Također, posve je dobrodošlo da predavači poduzetništva i sami budu uspješni poduzetnici ili makar evidentno poduzetne osobe.

3. *količina neizvjesnosti o vlastitoj učinkovitosti* – što je veća to je osoba sklonija povjerovati tuđem iskustvu i generalizirati ga na sebe. Ne znamo li jesmo li za poduzetnika ili ne, a osobe oko nas su u tome uspješne, pretpostavit ćemo da i sami možemo slično. Drugim riječima, važno je što ranije ciljano utjecati na PSE, tj. dok osoba još nema predrasude o poduzetništvu i vlastitim (ne)kompetencijama.

4. *manjak vještine* – ukoliko percipiramo da na nekom planu ionako imamo manje vještine, pa potom još opažamo model kako ne uspijeva u toj aktivnosti, tada će nas to iskustvo samo dodatno učvrstiti u vjerovanju kako niti sami ne možemo. Ovaj naputak naglašava važnost upoznavanja s pozitivnim, svjetlim primjerima poduzetništva, posebice u početnoj fazi razvoja PSE (kasnije je moguće analizirati i neuspješne primjere)

5. model koji uz samu aktivnost opažaća podučava i predvidivosti, te kontrolabilnosti može pojačati SE opažaća

Treći pretpostavljeni izvor samoeфикаsnosti (Bandura, 1997) je **verbalna persuazija**. Ako nam druga osoba, koju smatramo vjerodostojnom, na odgovarajući način daje realnu podršku ili ohrabrenje za određenu aktivnost, tada ćemo u tu aktivnost biti skloniji ulagati više truda, što će za posljedicu imati povećanje SE. Ako u toj aktivnosti, unatoč ohrabrenju okoline i povećanom vlastitom trudu, doživljavamo same neuspjehe (npr. uđemo u poduzetništvo, jer nas je cijela obitelj na to ohrabrivala, a onda doživimo poslovni fijasko) tada naše «nagovarače» počinjemo smatrati nemjerodavnima, odnosno diskreditiramo ih. Socijalna persuazija mora imati i odgovarajuću formu, da bi bila učinkovita. *Evaluativna povratna informacija koja ističe nečije sposobnosti*, radije nego uloženi trud, dugoročno je bolja za razvoj SE. Ako od vjerodostojnih izvora (kao što su roditelji, prijatelji, nastavnici) dobivamo poruku kako smo talentirani ili sposobni za poduzetništvo, to će biti poticajnije za našu PSE nego ako dobivamo poruku da ćemo tek uz puno truda uspjeti (koliko god to bilo univerzalno točno). Također, ako se u toj povratnoj informaciji *naglasak stavlja na pomak* koji je osoba ostvarila u odnosu na prijašnju fazu, to će biti učinkovitije nego ako se osobi prezentira koliko još treba učiniti da bi došla do određene razine uspješnosti. No unatoč spomenutim nijansama generalno je bolje dobiti pa makar i nerealan pozitivnu socijalnu podršku, nego negativnu, koja će rezultirati trenutnim povlačenjem iz dotične aktivnosti.

Konačno, četvrti izvor samoeфикаsnosti prema Banduri jest procjena tjelesnih indikatora, odnosno popratnih **fizioloških i afektivnih stanja** pojedine aktivnosti. Njihova procjena osobito je važna u domenama koje uključuju tjelesno postignuće, zdravlje i suočavanje sa stresom. U takvim situacijama pratimo i interpretiramo svoje tjelesne znakove, na osnovu čega izvodimo zaključke o vlastitoj (ne)kompetenciji. Pritom nije toliko važan sam stupanj tjelesnih i afektivnih reakcija koliko način njihove interpretacije, koja se često izvodi iz prošlih iskustava o tome na koji je način konkretna reakcija povezana s izvedbom. Na kognitivnu pristranost u tumačenju vlastitih fiziološko-afektivnih reakcija utjecat će i osobine poput samopoštovanja, samomotrenja, depresivnosti, lokusa kontrole itd. (Bandura, 1997.). U kontekstu poduzetničkog ponašanja Zhao, Seibert i Hills (2005.) ističu važnost sklonosti riziku, navodeći kako pojedinci skloniji riziku drugačije percipiraju neizvjesnost i stres poduzetničkog posla, te se za njega češće i odlučuju. Uloga obrazovanja u ovom kontekstu je povećati psihičku spremu pojedinca za nošenje sa stresom, rizikom i neizvjesnošću poduzetništva. To može ići kognitivno (npr. upoznavanje s praktičnim naputcima o tome kako što bezbolnije proći fazu bez prihoda tzv. „dolinu smrti“), emocionalno (npr. kako se nositi s konfliktom uloga majke i poduzetnice) pa i tjele-

sno (učenje tehnika opuštanja i suočavanja sa stresom, zdrave prehrane itd). Upravo je zato edukacija za poduzetništvo nužno interdisciplinarna.

## Zaključak

Okvir kompetencija za cijeloživotno obrazovanje naglašava važnost edukacije poduzetnosti i poduzetništva. To više nije ekskluziva visokih poslovnih škola ili tradicija koja se s koljena na koljeno prenosi u obitelji poduzetnika, već nužnost i dužnost čitavog obrazovnog sustava i društva u cjelini. Na tom je tragu i naš novi *Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje* koji predviđa razvoj poduzetničke kompetencije već od predškolske dobi. Novi obrazovni program trebao bi biti puno više od podučavanja poduzetničkih tehnika i alata, njime bi se odgajala poduzetnost i poduzetnički mentalni sklop, te razvijala poduzetnička samoeфикаsnost. To znači omogućiti učenicima/studentima direktno i indirektno iskustvo s uspješnim poduzetničkim praksama, ali i prepoznati njihove individualne talente koje će onda kanalizirati prema realizaciji ideja. Pritom je nužna planska i temeljita edukacija nastavnika koji su ključni nosioci promjene. Opsežna reforma zahtijeva i izdašne financijske i materijalne resurse, odnosno tijesnu suradnju s Vladom. Suradnja je nužna i s lokalnom zajednicom, posebice s organizacijama, a nužno je i mijenjati imidž poduzetništva u javnosti u suradnji s medijima.

## Literatura

- Bandura, A. (1997.). *Self-efficacy, The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company, New York
- Doolan, K. (2005.). Uloga školskog političkog obrazovanja u razvoju demokratskog građanstva: primjer Engleske. *Političko obrazovanje*, 1, 2, 120-133.
- Chen, C.C., Greene, P.G., Crick, A. (1998.). Does Entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers. *Journal of Business Venturing*, 13, 4, 295-316.
- Feldman, D.C. (2002.). *Stability in the Midst of Change, A Developmental Perspective on the Study of Careers*. In Feldman D.C. (Ed.) *Work Careers*. Yossey-Bass, San Francisco
- Hrvatski internetski portal za obrazovanje u poduzetništvu (HITPOP) <http://eobrazovanje.mingorp.hr/default.aspx?id=6> (01.09.2010.).
- Institut za društvena istraživanja (2007.). *Ključne kompetencije „Učiti kako učiti“ i „Poduzetništvo“ u Osnovnom školstvu Republike Hrvatske*. Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb.
- [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/\\$File/NOTE7D6JZ6.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/$File/NOTE7D6JZ6.pdf) (14.09.2010.).
- Jones, B., Iredale, N. (2006.). Developing an entrepreneurial life skills summer school. *Innovations in Education and Teaching International*, 43, 3, 233-244.

- Katz, J.A. (2003.) The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. *Journal of Business venturing*, 18, 2, 283-300.
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=3138> (01.09.2010.).
- Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*, (2010). Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagreb <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2685> (01.10.2010.).
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006.). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41, 1, 56-65.
- Pittaway, L., Cope, J. (2007.). Entrepreneurship Education, A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25, 5, 479-510.
- Scott, M.G., Twomey, D.F. (1988.). The long-term supply of entrepreneurs: Students' Career Aspirations in Relation to Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26, 4, 5-13.
- Segal, G., Schoenfeld, J., Borgia, D. (2007.). Which classroom-related activities enhance students entrepreneurial interests and goals?: A social cognitive career theory perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13, 2, 79-98.
- Sherer, R.F., Adams, J.S., Carley, S.S., Wiebe, F.A. (1989.). Role Model Performance Effects on Development of Entrepreneurial Career Preference. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13, 3, 53-71.
- Singer S., Pfeifer, S., Borozan, Đ., Šarlija, N., Oberman Peterka, S. (2005.). *Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom – rezultati GEM 2002-2005 za Hrvatsku*. CEPOR. Zagreb Veleučilište VERN' [www.vern.hr](http://www.vern.hr) (01.04.2010.).
- Vijeće Europe (2004.a). Key competences for lifelong learning: A European reference framework <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe.pdf> (05.09.2010.)
- Vijeće Europe (2004.b). „Education & Training 2010” – The success of the Lisbon Strategy hinges on urgent reforms *Joint Interim Report of the Council and the Commission on the implementation of the detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe*. [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/jir\\_council\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/jir_council_final.pdf) (05.09.2010.)
- Vijeće Europe (2004.c). Implementation of “education & training 2010” work programme working group b “key competences” entrepreneurship education and learning. <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicpaper2004.pdf> (05.09.2010.)
- Zhao, H, Seibert, S.E., Hills, G.E. (2005.). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1265-1272.



## **Developing Entrepreneurial Competences in the System of Lifelong Learning**

### **Summary**

---

The entrepreneurial way of experiencing and acting develops both in the informal family environment and in the formal school environment. School provides a framework for the acquisition of the first working habits, attitudes towards work and work experiences, which lay the foundation for a later career orientation. It is possible and necessary to include the development of entrepreneurial competences into the system of education from the very beginning, in other words, from pre-school education. Entrepreneurship and enterprise are best learned through personal experiences and by modelling. In all this, social support coming from both school and family and from society as a whole is essential. Those students who manage to develop entrepreneurial self-efficacy become entrepreneurs.

**Key words:** European Framework of Key Competences, lifelong learning, entrepreneurial competence, entrepreneurial self-efficacy