

**Mr. Ljiljana Meler**

Ekonomska škola Osijek

## **MODALITETI PROVEDBE POSLOVNE POLITIKE OBRAZOVNIH USTANOVA**

UDK/UDC 658.01:371.2

Pregledni rad

Primljeno/Received: 16. rujna 1996.

### **Sažetak**

*Ulazak u razvijeno tržišno gospodarstvo koje je svojstveno za mladu hrvatsku državu, nedvojbeno zahtijeva primjenu načela poslovanja i u izvangospodarskim djelatnostima, naravno u modificiranom obliću u odnosu na ista ili slična takva načela prisutna u gospodarskim subjektima. Odnosi se to, ponajprije, na oblikovanje i provedbu poslovne politike subjekata izvangospodarskih djelatnosti. U radu su istražene mogućnosti implementacije poslovne politike na području obrazovnih ustanova u današnjim promijenjenim uvjetima njihovog djelovanja. Ustanovljeno je kako se i u postojećim uvjetima, a uz određene promjene u makro-okruženju, mogu utvrditi određeni modaliteti provedbe njihove poslovne politike koji manje-više još nisu korišteni u praksi. Na tragu potonjeg, ustanovljeno je kako je moguće izvršiti razgraničenje na autonomno, zajedničko (horizontalno i vertikalno) i kombinirano vođenje poslovne politike. Obrazovnim ustanovama, dakle, u organizacijskom smislu stoje na raspolaganju raznovrsne mogućnosti, kao i kombinacije organizacijskih oblika provedbe opće i posebnih poslovnih politika, a na njima je da se uvažavajući utjecajne čimbenike na mikro-razini opredijele za najpodobniji oblik.*

**Ključne riječi:** *obrazovanje, obrazovne ustanove, poslovna politika, vođenje poslovne politike*

## 1. UVOD

Obrazovanje, za razliku od odgoja koji obuhvaća cjelokupnu djelatnost usmjeravanja duhovnog i tjelesnog zdravlja čovjeka, predstavlja samo jedan njegov dio koji se odnosi na stjecanje znanja i umijeća. Obrazovanje predstavlja namjerno, organizirano razvijanje kognitivnih i konativnih svojstava čovjeka. U našem radu ograničit ćemo se isključivo na obrazovanje i djelatnost obrazovnih ustanova, što znači da nas ne zanima, primjerice, djelatnost ustanova predškolskog odgoja. Dakle, zanima nas djelatnost svih obrazovnih ustanova od osnovne škole do ustanova za obrazovanje odraslih.

Poslovnu politiku obrazovnih ustanova, dakako, valja razlikovati od obrazovne politike. Naime, "...kao i svako drugo društveno područje, i obrazovanje ima svoju politiku (obrazovna politika, kao što je ekonomska politika, kulturna politika, socijalna politika, zdravstvena politika...) koja ima karakter generalne koordinacije društvene aktivnosti i društvene volje u poticanju i usklađivanju razvoja obrazovanja, na način koji se u određenim okolnostima i uvjetima smatra optimalnim..."<sup>1</sup> Očito da je područje djelovanja obrazovne politike na makro-razini, dok je područje djelovanja poslovne politike, naravno, na mikro -razini, s time što poslovna politika obrazovnih ustanova često u sebi sadrži dijelove implementacije, odnosno operacionalizacije cjelovite obrazovne politike društva.

U ovom radu želimo analizirati moguće unapređivanje funkcioniranja obrazovnih ustanova posebice u dijelu koji se odnosi na njihovo moguće provođenje odgovarajuće poslovne politike ne nastojeći pri tome niti u kojem slučaju poistovjećivati obrazovne ustanove s gospodarskim subjektima. Cilj nam je ponajprije bio analizirati koje su mogućnosti oblikovanja, a potom naravno i provedbe pojedinih segmenata poslovne politike obrazovnih ustanova uvažavajući pri tome sve osobitosti koje takva poslovna politika ima, ovisno već i o kojoj je hijerarhijskoj razini obrazovanja riječ (osnovno, srednje ili visoko obrazovanje). Ova problematika će dakako biti aplikativnija u privatnim obrazovnim ustanovama, iako je za očekivati da i njen društveno obuhvaćen segment djelovanja mora u određenom smislu biti u većoj mjeri "tržišno", a time i u cjelini poslovno usmjeren. Može se očekivati da bi se vođenjem promišljene poslovne politike na razini koja odgovara vertikalnoj poziciji obrazovne ustanove povećala učinkovitost obrazovnih ustanova, napose u kvalitativnom smislu, a isto tako i motiviranost njihovih djelatnika.

---

1 Antić, S.: Pristup planiranju razvoja obrazovanja, Školske novine, Zagreb 1984, str. 26.

## 2. POSLOVNA POLITIKA OBRAZOVNIH USTANOVA

Parafrazirajući poznate definicije poslovne politike poduzeća i primijenivši ih na obrazovne ustanove, moguće je poslovnu politiku obrazovnih ustanova odrediti kao cjelokupnost odluka kojima obrazovna ustanova u cijelosti ili barem djelomično utvrđuje svoje ciljeve te odluke kojima u cijelosti ili isto tako barem djelomično utvrđuje osnovna rješenja koja su potrebna kako bi se zacrtani ciljevi ostvarili. To ujedno znači da obrazovna ustanova u manjoj ili većoj mjeri mora utvrditi svojevrstnu poslovnu orijentaciju, kao i ciljeve koji će biti u funkciji takve koncepcije. Treba, također spoznati načine i sredstva ostvarenja tih ciljeva, a u konačnici, isto tako i organizaciju i operacionalizaciju tako osmišljene poslovne politike.

Nedvojbeno je da su odluke iz područja poslovne politike od najvećeg značenja za obrazovnu ustanovu. Drugo je, međutim, pitanje tko provodi poslovnu politiku odnosno tko donosi odluke iz njenog domena. Za razliku od trgovačkih društava gdje je upravljanje u ime vlasnika (dioničara) prepušteno upravi, u obrazovnim ustanovama to nije slučaj, budući da su obrazovne ustanove de facto i de iure državne ustanove i da njima više ili manje izravno upravlja država. Time država, što je doduše i uobičajeno pri bilo kojem načinu upravljanja, preuzima i izravnu i gotovo isključivu odgovornost za poslovanje obrazovnih ustanova. Prema tome, valja imati u vidu da se pod pojmom poslovanja ne misli isključivo na financijske učinke ili pak šire gledano kvantitativne učinke, već ponajprije, ili barem u većoj mjeri, na kvalitativne učinke. Ne možemo se pri tome oteti dojmu da shodno prethodno iznesenom država može upravljati, dakle voditi poslovnu politiku, mahom pomoću zakonsko-regulativnog mehanizma uz eventualnu pomoć svojih "produženih ruku" u vidu, primjerice, ravnatelja osnovnih ili srednjih škola, koji opet i ne moraju (a u većini slučajeva i nisu) osposobljeni za upravljanje, već eventualno za puko transponiranje zakonskih i ostalih normativnih propisa. Pri tome ostaje dvojbeno imaju li ove osobe potrebna znanja i sposobnosti da i takvu zadaću izvrše bez konfliktnih i njima sličnih situacija.

Dakle, ukoliko prihvatimo da "formiranje i ostvarivanje poslovne politike predstavlja suštinu upravljanja i rukovođenja poduzećem", odnosno da "vođenje poslovne politike predstavlja ovlaštenje za donošenje odluka i odgovornost za realizaciju tih odluka"<sup>2</sup> biva potpuno jasno kako je poslovna politika isto tako ne samo primjenljiva već i da su njeno oblikovanje, a potom i provedba nedvojbeno nužni i u obrazovnim ustanovama. Naime, i obrazovne ustanove zahtijevaju odgovarajuću razinu upravljanja i rukovođenja proporcionalno ovisno o njihovoj vertikalno postavljenoj hijerarhiji (osnovno, srednje i visoko obrazovanje). Bez obzira o

2 Mandić, I.: Poslovna i razvojna politika poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 1990, str. 1.

kojem opsegu upravljanja i rukovođenja obrazovnom ustanovom je riječ, odnosno u kojoj mjeri ono podsjeća na upravljanje gospodarskim subjektima, ono isto tako pretpostavlja određene granice ili bolje rečeno granice ovlaštenja za donošenje odluka i odgovornost za njihovu provedbu.

Htjeli to priznati ili ne, poslovna politika ili neki njeni manje ili više krnji oblici moraju neizostavno biti zastupljeni u svakoj obrazovnoj ustanovi s tim da se u smislu razine njene provedbe mogu, u pravilu, razlikovati sljedeći slučajevi:

- a) obrazovna ustanova potpuno samostalno provodi poslovnu politiku,
- b) obrazovna ustanova ima ingerencije za tek djelomičnu provedbu poslovne politike,
- c) obrazovna ustanova nema nikave ingerencije u provedbi poslovne politike.

Obrazovne ustanove, kao uostalom i drugi subjekti društvenih djelatnosti, ponajprije zbog činjenice što su im na upravljanje ustupljena odgovarajuća sredstva, te povjereno obavljanje djelatnosti od šireg društvenog značenja, moraju preuzeti i odgovornost da svojom djelatnošću pomoću tih sredstava djelotvorno ostvare i ciljeve koje im društvo postavlja. Empirijski se može ustvrditi da su obrazovne djelatnosti u nas još uvijek u priličnoj mjeri neorganizirane, često neracionalne i neučinkovite, i disfunkcionalne i, što je možda najtežobnije, pod gotovo isključivim utjecajem neposredne administrativne prisile.

Poslovanje obrazovnih ustanova sastoji se od sljedećih aktivnosti: pribavljanje sredstava, nabava poslovnih faktora (elemenata poslovanja koji funkcioniraju u poslovnim procesima), izvršavanje djelatnosti, dostavljanje korisnicima uz ovakvu ili onakvu realizaciju vrijednosti proizvoda društvenog rada, te konačno raspodjela koja proizlazi iz rezultata poslovnih procesa.

Poslovnim odlučivanjem obrazovne ustanove kao postupkom izbora jedne od prethodno definiranih i raspoloživih alternativnih poslovnih odluka, odnosno poslovnih aktivnosti, treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

- a) kakav nastavni plan i programi?
- b) koju obrazovnu tehnologiju upotrijebiti?
- c) tko su polaznici (korisnici) obrazovnog procesa?
- d) kakvi će se ekonomski i neekonomski učinci ostvariti?
- e) u kojoj će se mjeri zadovoljiti potrebe korisnika?

Izravno iz pravnog, a isto tako i iz ekonomsko-financijskog subjektiviteta proizlazi i poslovni subjektivitet obrazovne ustanove. Poslovni subjektivitet je zapravo izvedenica (ne)samostalnosti obrazovne ustanove. Budući da se ovaj subjektivitet očito izvodi iz mogućnosti slobodnog odabira nastavnih planova i programa, obrazovne tehnologije, potrebnih resursa, a konačno i polaznika obrazovnog procesa, moguće je zaključiti da ovaj subjektivitet ima objektivno realno nisku razinu operacionalizacije.

Zato bi, sudeći po inozemnim iskustvima, bilo potrebno obrazovnim ustanovama, posebice gledajući ih po vertikali obrazovanja "od gore prema dolje", omogućiti više slobode u njihovoj poduzetničkoj djelatnosti, a dakako uz istodobni zahtjev za povećanu odgovornost za donesene odluke. Da bi se poslovna politika mogla operacionalizirati prije svega neophodno je potrebno utvrditi ciljeve poslovne politike, a potom planirati i aktivnosti koje će omogućiti ostvarenje tako postavljenih ciljeva. Ciljevi poslovne politike uvjetovani su ciljevima osnivanja konkretne obrazovne ustanove, dok se aktivnošću planiranja zacrtavaju zadaće i aktivnosti koje je potrebno izvršiti. Planiranje je sastavni dio upravljanja, a temelji se na prikupljanju i raščlambi svih relevantnih informacija za donošenje upravljačkih i inih odluka u obrazovnoj ustanovi. Prema tome, poslovna politika je pretežito orijentirana na koncepciju cilja, strategija na traženje najpovoljnije varijante ostvarivanja cilja, a plan na neposredno organiziranje akcije da se taj cilj i ostvari. Poslovna politika obrazovnih ustanova ima svrhu da donesenim mjerama, akcijama i instrumentima osigura optimalnu realizaciju temeljnih obrazovnih funkcija.

U širem smislu gledano poslovna politika obrazovnih ustanova obuhvaća cjelokupno poslovanje obrazovnih ustanova, a posebice:

- oblike organiziranja i eventualnog povezivanja obrazovnih ustanova,
- internu organiziranost obrazovnih ustanova u skladu s potrebama nastavnog procesa,
- oblike upravljanja i rukovođenja obrazovnim ustanovama,
- nastavne planove i programe, kao i oblike izvođenja nastavne tehnologije (politika "proizvodnje"),
- "tržišnu" orijentaciju,
- nabavnu politiku,
- financijsku politiku,
- razvoj i investicijsku aktivnost,
- kadrovsku politiku.

Poslovnu politiku obrazovnih ustanova moguće je podijeliti na opću poslovnu politiku, koja polazi od obrazovne ustanove kao cjeline i od općih normi i općih načela kojima se uređuju odnosi u obrazovnoj ustanovi, a s druge strane, moguće je, naravno, razvijanjem podjele rada, ali isto tako i dispergiranjem razina odlučivanja i odgovornosti govoriti i o posebnim politikama pojedinih poslovnih funkcija. Postojanje tržišno organiziranog gospodarstva nedvojbeno zahtijeva i odgovarajuću prilagodbu obrazovnih ustanova tržišnim uvjetima gospodarenja. To istodobno znači i da obrazovne ustanove moraju voditi poslovnu politiku zasnovanu na tržišnim načelima.

Temeljni vanjski čimbenici oblikovanja poslovne politike obrazovnih ustanova su sljedeći:

- društveno-ekonomski sustav i njegove osobitosti,
- zakonska, odnosno normativna regulativa,
- razvitak znanosti i obrazovnih tehnologija u zemlji i svijetu,
- ostali vanjski čimbenici.

Temeljni unutarnji čimbenici oblikovanja poslovne politike obrazovnih ustanova su, pak, sljedeći:

- izbor kurikuluma i obrazovne tehnologije,
- raspoloživost financijskih sredstava i njihova namjena,
- mogućnost obavljanja dopunskih djelatnosti,
- unutarnja organizacija,
- kadrovski sastav,
- ostali unutarnji uvjeti.

Mi ćemo u okviru ovog rada pokušati povući i paralelu između poslovnih funkcija gospodarskih subjekata i "poslovnih funkcija" obrazovnih ustanova. Naime, želimo istaknuti kako se obrazovne ustanove u određenom smislu moraju ponašati kao svojevrsne poduzetničke jedinice, posebice kada se u obrazovnoj vertikali krećemo odozdo prema gore (od osnovnih škola, preko srednjih škola, do fakulteta). Dakle, obrazovne ustanove ne bi smjele biti zakržljali i bezživotni organizmi rigidnog i determiniranog obrazovnog sustava, već aktivni sudionik u unapređivanju svojeg financijskog, nastavno-obrazovnog, kadrovske i bilo kojeg drugog položaja unutar užeg i/ili šireg okruženja u kojem djeluju. Vođenje odgovarajuće, a naravno pri tome i prilično osobene poslovne politike obrazovne ustanove nameće se kao jedna od prvih mogućnosti unapređivanja njihovog položaja.

Važno je, međutim, naglasiti dvije činjenice. Prva nam kazuje da sve posebne politike ne moraju biti zastupljene u općoj poslovnoj politici obrazovne ustanove, a druga nam kazuje da pojedine posebne politike obrazovne ustanove nemaju jednaku "specifičnu" težinu za obrazovnu ustanovu. I jedna i druga činjenica rezultiraju ponajprije iz različitog položaja obrazovne ustanove na obrazovnoj vertikali, ali i volji i htijenju njenog rukovoditelja (ravnatelja/dekana) da svoju obrazovnu ustanovu promatra kao svojevrsnu poduzetničku jedinicu. To znači da osnovne škole imaju najmanje uvjeta dok visoka učilišta, suprotno, imaju najviše uvjeta za provedbu poslovne politike. Rezultira to, kako iz postojeće zakonske regulative, tako i iz realnih mogućnosti obavljanja, širenja i ponajviše diverzifikacije raspoloživih obrazovnih i obrazovanju komplementarnih djelatnosti. Bitno je, međutim, da obrazovna ustanova mora biti svjesna svojih obrazovnih mogućnosti posebno, primjerice, glede svojeg razvoja, što u sebi onda nužno implicira postojanje investicijske, financijske, kadrovske i ine politike. Obrazovna ustanova zato ne smije biti zadovoljna postojećim status quo stanjem, već neprekidno težiti nekom boljem stanju, pa čak i

bez obzira na veličinu obrazovne ustanove. Izuzetno veliku ulogu pri tome ima rukovoditelj obrazovne ustanove koji isto tako mora shvatiti da ne smije biti državni činovnik koji tek provodi napatke Ministarstva i drugih nadležnih organa, već ponajprije operativac koji na temeljima racionalnosti i ekonomske uspješnosti svoju obrazovnu ustanovu vodi k ostvarenju realnih razvojnih perspektiva.

Da bismo, barem empirijski, pokazali značenje pojedinih poslovnih politika, a time i mogućnosti za njihovo autonomno vođenje, poslužili smo se sljedećom tabelom:

Tabela 1

MOGUĆE ZNAČENJE POJEDINIH POSEBNIH POSLOVNIH POLITIKA U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

POLITIKA	OSNOVNE ŠKOLE	SREDNJE ŠKOLE	VISOKA UČILIŠTA
1. NABAVNA	*	**	***
2. "PROIZVODNJE"	***	***	***
3. MARKETINŠKA	*	**	***
4. FINACIJSKA	*	**	***
5. RAZVOJNA	*	*	**
6. INVESTICIJSKA	*	*	**
7. KADROVSKA	**	***	***

\* = vrlo malo značenje

\*\* = srednje značenje

\*\*\* = veliko značenje

Valja napomenuti kako značenje pojedinih poslovnih politika istaknuto u tablici 1 ne predstavlja postojeće, već pretpostavljeno moguće značenje. Kako bi se od postojećeg doseglo pretpostavljeno moguće stanje potrebno je u obrazovnim ustanovama, ponajprije, ostvariti sljedeće:

a) na makro-razini:

- promjenu zakonske regulative u pravcu povećanja samostalnosti obrazovnih ustanova,
- značajnije poboljšanje financijskog položaja obrazovnih ustanova,
- imenovanje sposobnih i poduzetnih rukovoditelja obrazovnih ustanova,
- racionalizaciju i optimalizaciju mreže obrazovnih ustanova.

b) na mikro-razini:

- utvrđivanje strategije razvoja obrazovne ustanove,
- postavljanje ciljeva poslovne politike obrazovne ustanove,

- izbor kurikuluma i obrazovne tehnologije,
- utvrđivanje unutarnje organizacije obrazovne ustanove i raspored kadrova,
- utvrđivanje mogućih pravaca obavljanja dopunske djelatnosti.

### 3. MODALITETI PROVEDBE POSLOVNE POLITIKE

Kako smo ustanovili, mogućnosti provedbe poslovne politike obrazovnih ustanova ponajviše ovise o, s jedne strane, nužnim promjenama u makro-okruženju, ali, s druge strane, u postojećim uvjetima, o veličini i položaju obrazovne ustanove unutar vertikalnog obrazovnog sustava. Međutim, mišljenja smo da se i u postojećim uvjetima, a posebice uz određene promjene u makro-okruženju (posebice u dijelu koji se odnosi na zakonsku regulativu vezanu za povećanje stupnja samostalnosti obrazovnih ustanova), mogu utvrditi određeni modaliteti provedbe njihove poslovne politike koji manje-više još nisu korišteni u praksi. Na tragu potonjeg, mišljenja smo da je moguće razgraničiti sljedeće, u praksi provodive modalitete:

1. autonomno vođenje poslovne politike
2. zajedničko vođenje poslovne politike
  - a) horizontalno vođenje poslovne politike
  - b) vertikalno vođenje poslovne politike
3. kombinirano vođenje poslovne politike

U nastavku ćemo opisati osobitosti svakog od navedenih modaliteta i iznijeti pretpostavke za njihovu praktičnu primjenu.

#### **Autonomno vođenje poslovne politike**

Autonomno ili samostalno vođenje poslovne politike pretpostavlja i vrlo značajnu cjelokupnu samostalnost obrazovne ustanove, odnosno neovisnost od djelovanja državnih (ali i županijskih, gradskih ili općinskih) organa. U današnjoj situaciji ovako veliku slobodu imaju tek privatne obrazovne ustanove, koje se prema zakonskim mogućnostima mogu osnivati samo u srednjem i visokom obrazovanju, a djelomično takvu mogućnost imaju i obrazovne ustanove koje djeluju u obličju otvorenih sveučilišta. Ne znači, međutim, da i ostale obrazovne ustanove ne bi mogle imati veću samostalnost. Preduvjet za to počiva u dvjema međusobno povezanim činjenicama. S jedne strane, obrazovne ustanove nedvojbeno obavljaju djelatnost od posebnog društvenog interesa, a s druge strane, u situaciji insuficijentnosti financijskih sredstava u državnom proračunu djelatnost obrazovnih ustanova mora biti pod državnim nadzorom. To, drugim



riječima, znači da će porastom nacionalnog dohotka, te završetkom rata i vraćanjem prognanika i izbjeglica u svoje domove u državnom proračunu biti i znakovito više financijskih sredstava za obrazovanje, što će nedvojbeno dovesti i do mogućnosti povećanja samostalnosti obrazovnih ustanova.

Autonomnost, odnosno samostalnost obrazovne ustanove ujedno mora značiti da ono u datim uvjetima biva u stanju samostalno voditi i pojedinačne politike njenih poslovnih funkcija. To se ponajprije odnosi na politiku "proizvodnje" gdje obrazovna ustanova može više ili manje samostalno utvrđivati nastavne planove i programe, obrazovnu tehnologiju itd. Naravno, ta mogućnost mora biti najmanja za osnovne škole, a najveća za visoka učilišta. Pri tome imamo na umu da nije riječ o tome da obrazovna ustanova "izmisli" neki potpuno novi nastavni plan koji će ponajprije biti u funkciji broja i profila raspoloživih nastavnih kadrova, već da ima pravo izbora između raspoloživih alternativa nastavnih planova i eventualno nastavnih programa. U osnovnim školama, primjerice, to može biti izbor između "A" i "B" i "C" programa koji se razlikuju prema talentiranosti segmenata učenika kojima su namijenjeni, odnosno prema njihovom mogućem daljnjem usponu po obrazovnoj vertikali (gimnazije, strukovne škole, umjetničke škole itd.) i eventualno manjoj mogućnosti samostalne modulacije<sup>3</sup> predmeta od strane učenika (strani jezici, predmeti koji su inače dijelom u sastavu slobodnih aktivnosti - tjelesni, glazbeni, likovni odgoj i sl.).

Prema tome, obrazovna ustanova na temelju segmentacijskih karakteristika njenih polaznika (prethodna predznanja, socio-ekonomske karakteristike mogućnosti nastavka školovanja, mogućnosti zapošljavanja itd.), s jedne strane, te raspoloživih preduvjeta determiniranih ponajprije kadrovima, prostorom i opremom, treba biti u stanju samostalno utvrditi optimalni izbor odgovarajućeg obrazovnog modula, a potom, naravno, i pripadajuće obrazovne tehnologije. Obrazovna ustanova pri tome može u nastavu sadržaj promptno uklopiti najnovija saznanja iz domaće i svjetske teorije i prakse.

Autonomno vođenje poslovne politike obrazovnih ustanova može se ogledati i u više-manje autonomnom vođenju drugih posebnih politika pojedinih poslovnih funkcija obrazovne ustanove. Primjerice, utvrdili smo već prethodno kako je, za sada iz razumljivih razloga, financiranje obrazovnih ustanova centralizirano na razini države, odnosno nadležnih ministarstava (Ministarstvo prosvjete i športa i Ministarstvo znanosti i tehnologije) što, međutim, ne znači da i na tom području obrazovna ustanova ne može

---

3 Pod pojmom modulacije podrazumijeva se mogućnost samostalnog odabira djela ili ukupnog broja predmeta od strane učenika/studenta koji se u svojoj ukupnosti mogu prihvatiti i podrazumijevati kao nastavna cjelina.

samostalno djelovati. Njeno djelovanje u dijelu koji se odnosi na njene prihode i rashode može biti usmjereno najmanje, barem u dva pravca:

1. iznalaženje dopunskih djelatnosti obrazovne ustanove kojima se ostvarena sredstva mogu samostalno raspoređivati u proširenje materijalne osnove obrazovnih ustanova.

2. racionalno gospodarenje povjerenim državnim sredstvima (štednja energije, optimalne nabavke, kupnja samo stvarno neophodne opreme i inventara), kao i sredstvima ostvarenim dopunskom djelatnošću.

Iznalaženje mogućih dopunskih djelatnosti obrazovne ustanove može biti značajan izvor dodatnih financijskih sredstava za proširenje materijalne osnove rada, ali i poboljšanje materijalnog statusa barem dijela zaposlenika kroz isplate autorskih honorara. O čemu se zapravo radi nije teško zaključiti promatrajući dopunsku, odnosno izvannastavnu djelatnost visokih učilišta. Ona, naime, osim mogućnosti ostvarivanja dopunskih financijskih sredstava naplatom školarine od studenata prema osobnim potrebama i izvanrednih studenata, te polaznika poslije diplomskih studija, dopunska sredstva ostvaruju i organizacijom raznovrsnih tečajeva i seminara, vlastitom izdavačkom djelatnošću, prodajom knjiga i ostalom uslužnom djelatnošću, ali isto tako i dobivanjem priloga iz različitih donacija i fundacija. Valja isto tako znati da su srazmjerno velika sredstva svojevremeno dotjecala i za projekte financirane od strane Ministarstva znanosti i tehnologije koja su bila raspoređivana za pokriće materijalnih rashoda projekata, autorske honorare članova projektnih timova, nabavu potrebne, naročito računarske opreme, i tzv. "hladni pogon" fakulteta. Istovremeno, u prvi mah izgleda da srednje, a osobito osnovne škole nisu u mogućnosti ostvarivati prihode iz dopunske djelatnosti, barem u nekom srazmjeru s visokim učilištima. Međutim, to i nije baš tako. Poznati su primjeri nekih osnovnih škola, primjerice u gradu Osijeku, čiji su se učenici izuzetno aktivno uključili u akciju prikupljanja starog papira i na taj način prikupljenim sredstvima značajno poboljšale svoju opremljenost određenim didaktičkim sredstvima (grafoskopima, računalima, TV-prijemnicima i sl.). Naravno, u ovom primjeru nije riječ o dopunskoj djelatnosti, već o dobro osmišljenoj i dobro provedenoj akciji, koja nam, međutim, dovoljno jasno govori da mogućnosti postoje, samo ih treba prepoznati a potom ih znati (i htjeti) iskoristiti. Tako osnovne i srednje škole mogu, primjerice, ustupati svoj prostor (športske dvorane, holove i sl.) uz primjerenu naknadu, u strukovnim školama se u različitim radionicama, praktikumima i laboratorijima mogu proizvoditi proizvodi ili pružati usluge po izrazito konkurentnim cijenama itd. Također, mogu se pružati i obrazovni sadržaji za ljude "treće dobi". Nije riječ, dakle, o tzv. večernjim školama za obrazovanje odraslih, već o tečajevima ili predavanjima za osobe koje su već završile svoj radni vijek, ali svoju vitalnost žele održavati stjecanjem novih saznanja. To se može odnositi i na organiziranje tečajeva posebice u strukovnim školama. Zašto, samo kao primjer, srednje ugostiteljske škole ne bi organizirale tečajeve kuhanja, srednje tekstilne škole tečajeve krojenja i šivanja, srednje ekonomske škole tečajeve za vođenje knjigovodstva malih

obrtničkih i trgovačkih radnji itd. I u odnosu na ostale poslovne funkcije moguće je da ih barem djelomice samostalno obavljaju obrazovne ustanove. Tako se nabava barem sitnog inventara i jeftinije opreme može obavljati u cijelosti samostalno, vodeći pri tome računa o kriterijima racionalnosti i namjenske funkcionalnosti. Razvojna i investicijska politika, razumljivo u pravilu ne traže i ne mogu tražiti veći angažman obrazovne ustanove, osim u dijelu istraživanja obrazovnih potreba, utvrđivanja razvojnih pravaca konkretne obrazovne ustanove, te nadzora (ne tehničkog!) realizacije konkretne investicije.

Marketing-politika obrazovne ustanove se u svakom slučaju može svesti ponajprije na dobar "public-relations" obrazovne ustanove u njezinom okruženju. U tu svrhu obrazovna ustanova sve pozitivno aspektirane događaje koji su u izravnoj svezi s njenim djelovanjem treba nastojati objelodaniti u sredstvima javnog priopćavanja. Dakle, počev od kulturnih događanja (izložbi, umjetničkih večeri, priredbi učenika/studenata), športskih manifestacija, različitih uspjeha učenika/studenata, ali i nastavnika, pa sve do isticanja razvojnih i investicijskih planova. Cilj aktivnosti odnosa s javnošću (public relations) je pri tome stjecanje pozitivnog image-a u javnosti, što u krajnjoj liniji treba doprinijeti usmjeravanju kvalitetnih učenika/studenata, a isto tako i nastavnika prema konkretnoj obrazovnoj ustanovi. To isto tako može doprinijeti i poboljšanju opremljenosti i razine obrazovne tehnologije obrazovne ustanove, što opet može biti predmetom vlastite promocije. Marketing-politika je, dakako, najvažnija kod visokih učilišta, budući da je kod njih međusobna konkurentnost (istorodna i raznorodna) najizrazitija, dok je kod osnovnih škola zapravo beznačajna budući da se njihovi polaznici "novače" po prostornom načelu, osim u slučaju umjetničkih i specijalnih osnovnih škola.

Samostalnost u vođenju kadrovske politike obrazovnih ustanova je u najvećem svojem dijelu ipak tek relativna. Ona se može ogledati na nekoliko razina:

- a) rukovodno osoblje
- b) nastavno i suradničko osoblje
- c) administrativno i pomoćno osoblje.

Rukovodno osoblje osnovnih, odnosno srednjih škola se ne bira već imenuje od strane Ministarstva prosvjete i športa, dok se dekani visokih učilišta biraju od strane Fakultetskih vijeća dok im izbor potvrđuje upravno vijeće nadležnog sveučilišta uz pribavljeno mišljenje rektora. Očito da je izbor, odnosno imenovanje rukovodnog osoblja obrazovnih ustanova izravno ili neizravno u ingerenciji države. To ujedno ne jamči da će ove osobe ujedno biti i najsposobnije, pa bi u budućnosti vjerojatno trebalo težiti većoj otvorenosti izbora, odnosno imenovanja rukovoditelja obrazovnih ustanova.

Obrazovne ustanove u svezi s prijamom nastavnog i suradničkog osoblja isto tako nemaju velike nadležnosti, ponajprije što nemaju slobodu vođenja kadrovske politike u dinamičkom smislu, što bi značilo da vode

računa o kvalitetnoj i pravovremenoj kadrovskoj reprodukciji (znanstveni/nastavni podmladak) i sprečavanju negativne kadrovske selekcije. Naime, nadležna ministarstva vode strogo računa o broju zaposlenih djelatnika u obrazovnim ustanovama rukovodeći se pri tome često s prilično neutemeljenim kriterijima. U nadležnosti obrazovnih ustanova po dobivenim "dozvolama" od strane Ministarstva preostaje raspisivanje natječaja i izbor između prijavljenih kandidata, koji je u osnovnim i srednjim školama gotovo u cijelosti, iako ne baš i u formalnom smislu, prepušten ravnateljima. Na visokim učilištima situacija je bitno drugačija jer su Zakonom o visokim učilištima propisani izrazito rigorozni uvjeti izbora i reizbora sveučilišnih nastavnika i to još uz nekoliko razina postupka (stručno povjerenstvo, fakultetsko vijeće, matično povjerenstvo i znanstveno područno vijeće). Može se istaknuti da tako strogi uvjeti izbora, ali i opstanka pojedinca na poslu kojeg obavlja, ne postoje niti u jednoj drugoj društvenoj, a posebno niti gospodarskoj djelatnosti, dok je materijalno zadovoljstvo istodobno minorno. Prijam administrativnog i pomoćnog osoblja je, također, određen normativima i kriterijima nadležnih ministarstava, ali po dobivanju odobrenja obrazovna ustanova, odnosno ravnatelj samostalno odlučuju između kandidata prijavljenih na natječaj.

Postavlja se sada pitanje na koji je način moguće operacionalizirati autonomno vođenje poslovne politike obrazovnih ustanova u organizacijskom smislu. Ponovno se kao temeljni čimbenici javljaju veličina obrazovne ustanove i njezin položaj unutar vertikale obrazovnog sustava, a kao dodatni čimbenik još i raspoloživi kadrovski potencijal posebice glede znanja i sposobnosti. Načelno, opću poslovnu politiku ili pak posebne poslovne politike, odnosno politike pojedinih poslovnih funkcija obrazovnih ustanova, mogu voditi i provoditi:

1. u cijelosti rukovoditelji obrazovnih ustanova
2. rukovoditelji obrazovnih ustanova u koordinaciji s drugim izvršiteljima i/ili tijelima

Prva varijanta može biti karakteristična za manje obrazovne ustanove i to uglavnom osnovne i srednje škole, dok druga varijanta može biti karakteristična za veće obrazovne ustanove i visoka učilišta. U prvoj varijanti očito je da rukovoditelj ipak mora posjedovati prilično diferencirana znanja i sposobnosti što u praksi nije jednostavno i upravo zbog te činjenice druga varijanta ima nedvojbene prednosti. Druga varijanta se može odnositi na koordinaciju s pojedinačnim izvršiteljima, odnosno sa:

- a) zamjenikom ravnatelja (u školama) ili prodekanima (na fakultetima)
- b) organizatorima nastave (u školama)
- c) tajnikom
- d) rukovoditeljima pojedinih poslovnih funkcija (nabavne službe, skriptarnice, računovodstva, biblioteke, pomoćnih djelatnosti i sl.)
- e) pedagozima i psiholozima (u školama)

- f) od strane rukovoditelja posebno zaduženim osobama koje u cijelosti ili uz svoje nastavne obveze izvršavaju određene zadaće ili s različitim tijelima kao što su:
- a) stručna tijela (nastavna vijeća, fakultetska vijeća i sl.)
  - b) stalna ili ad hoc povjerenstva ili radni timovi.

Obrazovnim ustanovama, dakle, u organizacijskom smislu stoje na raspolaganju raznovrsne mogućnosti, kao i kombinacije organizacijskih oblika provedbe opće i posebnih poslovnih politika, a na njima je da se uvažavajući utjecajne čimbenike na mikro-razini opredijele za najpodobniji oblik. Vjerujemo da je najpovoljnija varijanta stvaranje stručnih povjerenstava ili radnih timova, koji po načelu "više ljudi više zna" mogu rješavati operativne probleme s područja pojedinih poslovnih funkcija.

### Zajedničko vođenje poslovne politike

Već smo prethodno ustanovili da autonomno vođenje poslovne politike obrazovnih ustanova zahtijeva ostvarenje najmanje dviju pretpostavki. Prva se odnosi na promjene u makro-okruženju (zakonske regulative, financijskog položaja itd.) dok se druga odnosi na raspoloživost obrazovne ustanove kadrovima čija su znanja i sposobnosti na razini koja može udovoljiti zahtjevima nužnim za valjano vođenje opće ili pak posebnih poslovnih politika obrazovne ustanove. U prijelaznom razdoblju, dok ove dvije pretpostavke ne budu u cijelosti ostvarene, obrazovne ustanove se mogu prikloniti modalitetu zajedničkog vođenja poslovne politike. Naime, jedno od središnjih pitanja je osposobljavanje obrazovnih ustanova za prilagođivanje permanentnim obrazovnim promjenama. U tu svrhu bilo bi oportuno postavljanje svojevrsnog središnjeg stožera koji će osmišljavati promjene, projektirati ih, implementirati ih u praksu, obavljati nadzor implementacije, a pritom razvijati široku mrežu suradnika u provedbenoj akciji. Bilo bi logično da tu ulogu preuzmu nadležna ministarstva.

Međutim, kada govorimo o zajedničkom vođenju poslovne politike obrazovnih ustanova zapravo ne mislimo na ono koje se obavlja pod "kišobranom" nadležnih ministarstava. Mislimo zapravo na svojevrsno interesno povezivanje obrazovnih ustanova u cilju zajedničkog vođenja njihovih poslovnih politika, a koje nije rezultat bilo koje vrste političkog ili inog voluntarizma i pritiska. Naime, posebice u situaciji nedostatnih financijskih sredstava i neraspoloživih stručnih kadrova, obrazovnim ustanovama je oportuno objediniti sve snage u realizaciji njihovih pojedinačnih poslovnih politika koje bi, uvažavajući činjenicu da su rezultat zajedničkog interesa, morale biti usmjerene i prema zajedničkom cilju. Očito je, dakle, da je zajedništvo u vođenju poslovne politike u funkciji i određenog zajedničkog cilja obrazovnih politika. Prednosti koje provedba modaliteta zajedničkog vođenja poslovne politike u sebi sadrži, ponajprije su sljedeće:

- racionalizacija broja izvršitelja potrebitih pri provedbi poslovne politike gledajući u cjelini,
- mogućnost imenovanja kompetentnijih izvršitelja,
- racionalizacija, a ujedno i optimalizacija inače oskudnih financijskih sredstava,
- ostvarenje sinergijskih učinaka u realizaciji pojedinačnih poslovnih politika (posebice u politici "proizvodnje", marketing-politici, razvojnoj i kadrovskoj politici),
- mogućnost zajedničkog nastupa na "tržištu" i u javnosti,
- mogućnost osmišljavanja i realizacije zajedničkih razvojnih i inih planova obrazovnih ustanova,
- povećanje cjelokupne učinkovitosti poslovne politike obrazovnih ustanova.

Zajedničko vođenje poslovne politike se, ovisno o pravcu interesnog povezivanja obrazovnih ustanova, može odvijati kao:

1. horizontalno vođenje poslovne politike
2. vertikalno vođenje poslovne politike

Horizontalno vođenje poslovne politike može se odvijati između obrazovnih ustanova iste razine unutar obrazovne vertikale. Situacija je to, dakle, kada bi, primjerice, nekolicina osnovnih škola koje nisu međusobno prostorno dispergirane zajednički vodile određene segmente svoje poslovne politike. Isto bi bilo kada bi to činile i istovrsne srednje škole, primjerice, gimnazije na određenom gradskom području ili pak visoka učilišta u okviru sveučilišta ili veleučilišta. Riječ je zapravo o tome da se pojedine poslovne funkcije pojedinih interesno povezanih obrazovnih ustanova međusobno integriraju i vode iz jednog mjesta. Naravno, u pravilu to nije moguće učiniti cjelovito za sve poslovne funkcije, već samo za one za koje postoji zajednički iskazan interes.

Primjerice, nekoliko obrazovnih ustanova može imati zajedničku nabavnu politiku, što znači da postoji stručna osoba koja obavlja poslove nabave za sve obrazovne ustanove koje su uključene u ovaj modalitet. Ukoliko je ta osoba doista stručna onda otpadaju bojazni da će se financijska sredstva izdvojena za tu namjenu, bez obzira je li potječu iz državnog proračuna ili iz prihoda ostvarenih obavljanjem dopunske djelatnosti trošiti nenamjenski ili neracionalno. Osim toga, moguće je da se na taj način zahvaljujući većoj vrijednosti predmeta nabave pri nabavi ostvare i neke povoljnije kondicije ili bonifikacije.

U odnosu na politiku "proizvodnje" moguće je zajednički osmišljavati obrazovnu tehnologiju, a ukoliko uključene obrazovne ustanove nisu međusobno dislocirane, zajednički nabavljati, a naravno i koristiti i didaktičku opremu (informatičke učionice, laboratorije, radionice, kabinete i sl.). Ili, danas u uvjetima informatičke pripreme tekstova za tiskanje knjiga ("top desk publishing system"), moguće je objediniti cjelokupnu izdavačku

djelatnost na razini, primjerice, čitavog sveučilišta. Konačno, i sveučilišne knjižnice predstavljaju, također, vrlo bitan način racionalizacije troškova pojedinih visokih učilišta. Obrazovne ustanove mogu zajednički utjecati na podizanje kvalitete nastavnih planova i programa i surađivati na izradi i predlaganju novih. Isto se odnosi i na osmišljavanje i realizaciju razvojne i investicijske politike otklanjanjem "uskih grla" kao i dvostrukih kapaciteta. Predviđeno osnivanje zajedničkih zavoda za izvođenje nastavnog, znanstvenog i visokostručnog rada unutar osječkog sveučilišta su za to ponajbolji dokaz. Osim toga, obrazovne ustanove mogu zajednički organizirati obavljanje dopunskih djelatnosti, međusobno se ispomagati glede kadrova potrebnih u nastavi itd.

Očito je da horizontalno vođenje poslovne politike ima velike mogućnosti, a ono se već dobrim dijelom odvija na razini visokog obrazovanja u okviru sveučilišta. No, i ovdje se može učiniti još mnogo toga. Primjerice, tehnički fakulteti, ukoliko već nisu udruženi u jedan fakultet, mogu zajednički voditi pojedine segmente poslovne politike. Računovodstvena funkcija bi isto tako mogla biti zajednička, ako već ne i za cijelo sveučilište, onda barem za srodne fakultete, a o razvojnoj i investicijskoj funkciji da se i ne govori.

U organizacijskom smislu ovaj se modalitet vođenja poslovne politike može provoditi na jedan od sljedećih načina:

a) određivanjem obrazovne ustanove koja će voditi pojedine poslovne funkcije ili njihove pojedine segmente i za ostale uključene obrazovne ustanove,

b) određivanjem izvršitelja u pojedinim obrazovnim ustanovama za vođenje pojedinih segmenata ili pojedinih poslovnih funkcija za sve uključene obrazovne ustanove,

c) ustanovljavanjem svojevrsnih zajedničkih službi za sve ili pojedinačne poslovne funkcije,

d) ustanovljavanje stručnih tijela, stalnih ili ad hoc povjerenstava ili radnih timova.

Postavlja se još i pitanje tko treba pokrenuti inicijativu za interesno povezivanje obrazovnih ustanova po ovoj osnovi. Odgovor je vrlo jednostavan - obrazovne ustanove same, a tek eventualno inicijativa može krenuti iz nadležnih ministarstava, odnosno njihovih ureda (u slučaju osnovnog i srednjeg obrazovanja).

Vertikalno vođenje poslovne politike može se odvijati između obrazovnih ustanova različite razine unutar obrazovne vertikale. Riječ je, očito, ponajprije o strukovnom povezivanju obrazovnih ustanova, a u cilju ostvarenja ponajprije širih obrazovnih ciljeva. Danas je to povezivanje moguće ostvarivati ponajprije između strukovnih škola i vertikalno im usmjerenih fakulteta (ekonomska škola - ekonomski fakultet, građevinska tehnička škola - građevinski fakultet itd.). U skoroj budućnosti ukoliko dođe do bifurkacije nastave na "A", "B" i "C" programe, ovisno o

usmjeravanju učenika za nastavak školovanja, moći će doći i do povezivanja po vertikali i prema dolje, odnosno i s osnovnim školama.

U čemu može počivati cilj interesnog povezivanja obrazovnih ustanova u ovom modalitetu? Ponajprije u ostvarivanju, nazovimo to "višefazne", politike "proizvodnje". To ne znači ništa drugo nego da nastavni planovi i programi srednjih škola i istovrsnih, odnosno po vertikali usko usmjerenih fakulteta moraju biti dobro usklađeni. Ne smije se, primjerice, dogoditi da učenici ekonomske škole na razredbenim ispitima ekonomskih fakulteta, a posebice i tijekom barem početnih studijskih godina polučuju slabije rezultate od učenika drugih škola.

Interesno povezivanje može još dijelom biti prisutno u nabavnoj (nabava opreme i sitnog inventara, primjerice) i razvojnoj i investicijskoj politici. Organizacijski oblici koji se pri tome mogu primijeniti, načelno su jednaki osim kod horizontalnog vođenja poslovne politike.

### **Kombinirano vođenje poslovne politike**

Kombinirano vođenje poslovne politike obrazovnih ustanova predstavljeno je kombinacijom prethodno razmatranih modaliteta. Pri tome se kao najčešća raspoloživa kombinacija može pojaviti ona u kojoj se u vođenju poslovne politike obrazovne ustanove osim nadležnog ministarstva (i/ili njegovih ureda) primjenjuje i jedan od prezentiranih modela. Također, moguće su i kombinacije između autonomnog i zajedničkog, kao i između horizontalnog i vertikalnog vođenja poslovne politike. U svakom slučaju, sve ove kombinacije su moguće osobito u prijelaznom razdoblju, dakle kada još ne nastupe promjene u makro-okruženju, posebice u pravcu osiguravanja veće financijske i svake ine samostalnosti obrazovnih ustanova.

## **4. UMJESTO ZAKLJUČKA**

Državna, politička i demokratska preobrazba u Republici Hrvatskoj traži i preobrazbu obrazovnog sustava. Danas je općenito u svijetu prihvaćena spoznaja da je dobar odgoj i odgovarajući obrazovni sustav osnova svakog napretka: znanstvenog, tehnološkog, gospodarskog, kulturnog, moralnog, socijalnog i da su najprobitačnije investicije - ulaganja u odgoj, izobrazbu, izgradnju ljudi o kojima ovisi razvoj i napredak. U takvu se poimanju razvoja i napretka obrazovni sustav pojavljuje kao vrlo važna sastavnica ukupne gospodarske i kulturne preobrazbe, koja hrvatskoj mladeži i svim građanima Republike Hrvatske otvara široke perspektive bogatog materijalnog i duhovnog života.

Obrazovne ustanove bi, kao vrlo bitna sastavnica cjelokupnog društvenog života zemlje, bez obzira na svoju zakonom uvjetovanu razinu (ne)samostalnosti, trebale ipak u većoj mjeri biti subjektom a ne objektom u okruženju u kojem djeluju. To, drugim riječima, istodobno znači da



obrazovne ustanove ne bi trebale biti puka transmisija unutar obrazovnog sustava upravljanog sa strane države, već aktivni čimbenik u promišljanju i realizaciji učinkovitijeg obavljanja svoje djelatnosti i od društva povjerene im zadaće. Na taj način obrazovne ustanove, ovisno o svojem položaju unutar vertikalno uspostavljenog obrazovnog sustava mogu u većoj ili manjoj mjeri samostalno oblikovati i, naravno, provoditi odgovarajuću poslovnu politiku. Ova poslovna politika je, dakako, samo načelno slična poslovnoj politici gospodarskih subjekata. To je i razumljivo budući da se gospodarski subjekti znakovito razlikuju od obrazovnih ustanova. Razvijenost i razgranatost poslovnih funkcija najbitniji su čimbenik ove razlike.

Može se očekivati da bi se vođenjem promišljene poslovne politike na razini koja odgovara vertikalnoj poziciji obrazovne ustanove unutar obrazovnog sustava, povećala njihova učinkovitost posebice u kvalitativnom smislu, a isto tako i motiviranost njihovih zaposlenika. Važno je pri tome naglasiti dvije činjenice. Prva nam kazuje da sve posebne poslovne politike ne moraju biti zastupljene u općoj poslovnoj politici obrazovne ustanove, a druga nam kazuje da pojedine posebne politike obrazovne ustanove nemaju jednaku "specifičnu" težinu za obrazovnu ustanovu. I jedna i druga činjenica rezultiraju ponajprije iz različitog položaja obrazovne ustanove na obrazovnoj vertikali, ali i volji i htijenju njenog rukovoditelja (ravnatelja/dekana) da svoju obrazovnu ustanovu promatra kao svojevrsnu poduzetničku jedinicu. To znači da osnovne škole imaju najmanje uvjeta dok visoka učilišta, suprotno, imaju najviše uvjeta za provedbu poslovne politike. Rezultira to, kako iz postojeće zakonske regulative, tako i iz realnih mogućnosti obavljanja, širenja i ponajviše diverzifikacije raspoloživih obrazovnih i obrazovanju komplementarnih djelatnosti. Bitno je, međutim, da obrazovna ustanova mora biti svjesna svojih obrazovnih mogućnosti posebno, primjerice, glede svojeg razvoja, što u sebi onda nužno implicira postojanje investicijske, financijske, kadrovske i ine politike. Obrazovna ustanova zato ne smije biti zadovoljna postojećim status quo stanjem, već neprekidno težiti nekom boljem stanju, pa čak i bez obzira na veličinu obrazovne ustanove. Izuzetno veliku ulogu pri tome ima rukovoditelj obrazovne ustanove koji isto tako mora shvatiti da ne smije biti državni činovnik koji tek provodi napatke ministarstva i drugih nadležnih organa, već ponajprije operativac koji na temeljima racionalnosti i ekonomske uspješnosti svoju obrazovnu ustanovu vodi k ostvarenju realnih razvojnih perspektiva. U postojećim uvjetima, a posebice uz određene promjene u makro-okruženju, posebice u dijelu koji se odnosi na zakonsku regulativu vezanu za povećanje stupnja samostalnosti obrazovnih ustanova, potrebno je voditi računa o činjenici da se mogu utvrditi i određeni modaliteti provedbe njihove poslovne politike koji manje-više još nisu korišteni u praksi.

## LITERATURA

1. Antić, S.: Pristup planiranju razvoja obrazovanja, Školske novine, Zagreb 1984.
2. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split 1993.
3. Duncan, J.G.: Marketing in Higher Education: Problems and Issues in Theory and Practice, Higher Education Quarterly, Vol. 43, No. 2. Spring 1989.
4. Kralj, J.: Vođenje politike gospodarske organizacije, VEKŠ, Maribor 1988.
5. Mandić, I.: Poslovna i razvojna politika poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 1990.
6. Meler, Lj.: Oblikovanje i provedba poslovne politike obrazovnih ustanova, magistarski rad, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 1996.
7. Ruža, F.: Poslovna politika poduzeća, Samobor-Zagreb 1989.
8. Sikavica, P. - Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb 1993.
9. x x x : Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnom školstvu, NN 27/93.
10. x x x : Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o srednjem školstvu, NN 50/95.
11. x x x : Zakon o lokalnoj samoupravi i upravi, NN 90/92.
12. x x x : Zakon o osnovnom školstvu, NN 59/90, NN 27/93.
13. x x x : Zakon o ustanovama, NN 76/93.
14. x x x : Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i državnih upravnih organizacija, NN 72/94.
15. x x x : Zakon o visokim učilištima, NN 96/93.

*Ljiljana Meler, MS*

School of Economics, Osijek

## MODALITIES FOR APPLYING BUSINESS POLICIES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### Summary

*The entry into a developed market economy, which is characteristic of the young country of Croatia, undoubtedly demands the application of business principles in activities outside the economic realm, of course, in modified form, with respect to the same or similar such principles present in economic matters. Primarily, it regards the formation and application of business policies in matters extraneous to economic activities. The paper researches the possibilities of implementing business policies within the realm of educational institutions, influenced by today's changed conditions. It was shown how even under existing conditions, alongside certain changes in macro-surroundings, specific modalities can be identified - the application of their business policies which, more or less, are still not yet used in practice. Tracing the latter, it was shown how it is possible to limit the boundaries on the autonomous, joint (horizontal and vertical) and combined administration of business policies. Therefore, in the organizational sense, educational institutions have at their disposal various possibilities, as well as combinations in the organizational methods of applying general and special business policies, and it is their choice whether considered influential factors at the micro-level select the most appropriate form.*

**Key words:** *education, educational institutions, business policies, administration of business policies*

### UVOD

*Jedna od bitnih karakteristika financijske djelatnosti danas je njena internacionalizacija. Postojanje financijskih institucija u novom globalnom okruženju bitno se mijenja. Da bi opstale u uvjetima jakе međunarodne konkurencije, financijskih investicija, ekspanzije, međunarodnih tokova kapitala i stalnog razvoja tržišta kapitala, financijske institucije moraju biti sposobne pružiti široki spektar usluga, od najopćenitijih pa do vrlo specijaliziranih.*

*U okviru internacionalizacije financijske djelatnosti moguće je proma tome govoriti o međunarodnoj trgovini financijskim uslugama i nužnoj nje izraženoj liberalizaciji. Glavni subjekti ove trgovine su brojne financijske institucije čiji razvitak najvećim dijelom ovisi o vrsti usluga koje pružaju.*