

Pregledni rad /
Review Paper
UDK: 37:792(497.561Rijeka)
373.2/.5-053.2:792Kamov(497.561 Rijeka)

NACRTAK

Sukladno suvremenim strategijama djelovanja organizacija u kulturi, posebnu pozornost potrebno je usmjeriti segmentu razvoja publike. Jedan od mogućih načina djelovanja je i pokretanje različitih edukacijskih programa s ciljem aktivnog uključivanja publike u kazališne projekte. HNK Ivana pl. Zajca od 2002. godine izvodi takve programe, a od 2017. godine pokrenut je i program Riječkog kazališta mladih »Kamov« u obliku Kazališne radionice za djecu i mlade. Tijekom jedne, odnosno dviju godina, paralelno s izvođenjem programa provedeno je i znanstveno istraživanje o uvjetima, mogućnostima i rezultatima rada tog inovativnog programa.

Ključne riječi: kazalište, kazališna radionica, obrazovanje, inovativni modeli obrazovanja, razvoj publike

UVOD

Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca u Rijeci (u daljnjem tekstu: Kazalište) jedna je od pet nacionalnih kazališnih ustanova u Republici Hrvatskoj. Tradicija djelovanja riječkog kazališta duža je od 130 godina. U novije vrijeme, osim svoje redovne djelatnosti, Kazalište je pokrenulo interdisciplinarne i netradicionalne projekte i programe među kojima se posebno ističu programi namijenjeni djeci i mladima. Od 2017. godine pokrenut je program pod nazivom Riječko kazalište mladih »Kamov« koji je u prvoj i drugoj godini postojanja ostvario zapažene rezultate. Osim redovnog rada s djecom i mladima, program je zamišljen i kao istraživački projekt o sklonostima, potrebama, željama i drugim sociološkim i ekonomskim okolnostima sudjelovanja polaznika u radu Kazališta. Iz podataka prikupljenih tijekom prve i druge godine rada radionice doneseni su zaključci o financijskim, organizacijskim i programskim aspektima edukacijskih programa ove vrste u ustanovama u kulturi.

OKOLNOSTI ODVIJANJA EDUKACIJSKIH PROGRAMA U USTANOVAMA U KULTURI

VAŽNOST EDUKACIJSKIH PROGRAMA ZA RAZVOJ PUBLIKE

Izazovi s kojima se u današnje vrijeme susreću ustanove u kulturi sve su veći. Neovisno o tome je li riječ o međunarodnim, nacionalnim ili lokalnim ustanovama, neki od tih izazova jednaki su i prepoznati na globalnoj razini. Izazovi su postojali i ranije, ali su se počeli proučavati tek u novije vrijeme. Kawashima ističe da su »prije rasta i razvoja tržišta umjetnosti u posljednjih nekoliko desetljeća istraživački podaci o sudjelovanju publike bili dostupni samo kreatorima javnih politika i umjetnicima«. ¹ S druge strane, Brown i Ratzkin ističu da »uključivanje publike nije nova ideja, a predstavljači umjetnosti i producenti su radili na uključenju publike stoljećima s taktikama od tiskanja programa do postera«. ² Ove tvrdnje zanimljive su s obzirom na svoju očiglednu proturječnost: ako je važnost uključivanja publike poznata stoljećima, zbog čega se tek nedavno toj produkcijskoj sastavnici kulture počinje davati na važnosti?

Jedan od mogućih odgovora zasigurno se nalazi u ekonomskoj znanosti koja je u posljednje vrijeme nametnula svoje zakonitosti slobodnog tržišta i kulturnom sektoru. Naime, ukoliko se organizacije u kulturi ne rukovode ekonomskim načelima suvremenog slobodnog tržišta, istraživanje uključenosti publike nije važno za poslovanje. U kulturnom sektoru publika zapravo predstavlja kupce, dok organizacija postaje prodavatelj usluga (i roba). Prihativši tu činjenicu, organizacije u kulturi započele su istraživati svoju postojeću i potencijalnu publiku jer se uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća (ili organizacije) mjeri, između ostalog, prema uspješnosti prodaje, odnosno broja kupaca. Organizacije u kulturi trebaju koristiti svjetska iskustva i uspješne prakse u svojim sredinama i potaknuti makar očuvanje ili rast postojećeg broja redovnih konzumenata kulturnih sadržaja. Brown i Ratzkin u tom smislu nastavljaju da su »u mnogim organizacijama u kulturi razvijeni programi i aktivnosti za uključenje [publike, koji su] primijenjeni od strane marketinškog ili edukacijskog osoblja bez prevelikog razmišljanja o tome kako se to uklapa u veći strateški okvir«. ³

Ubrzo se u sve relevantne strateške dokumente počinje uvrštavati i pojam razvoja publike kao jedan od osnovnih ciljeva korisnih za sve vrste umjetnosti. Europska komisija 2012. godine održava jednu od značajnijih konferencija na temu razvoja publike čiji zaključci razvoj publike određuju kao »strateški i interaktivni proces u kojem umjetnost postaje široko dostupna putem organizacija u kulturi. Cilj mu je uključivanje pojedinaca i zajednice u potpuno iskustvo, uživanje, sudjelovanje i vrednovanje umjetnosti s fokusom na dvosmjernu razmjenu.« ⁴ Uz niz preporuka

1 Usp. Kawashima 2000: 1.

2 Usp. Brown; Ratzkin 2011: 10.

3 *Ibid.*

4 Usp. European Commission 2012: 2.

i mjera za poboljšanje stanja važno je uočiti preporuku o fenomenu participativne umjetnosti »koja prepoznaje da umjetnost postaje živa kada posjetitelj vidi, iskusi i sudjeluje, te da je ona zato najsnažnija«.⁵ Neke vrste umjetnosti prirodno su usmjerene prema sudjelovanju svoje publike, dok je u kazališnoj umjetnosti ipak potrebno aktivnije promisliti i osmisliti najbolja rješenja. Rješenja mogu obuhvaćati prilagođavanje programa javnih izvedbi, dodavanje popratnih komentara prije ili nakon izvedbe, razgovore s publikom, ali i radionice u kojima se aktivno prakticira kazališna umjetnost. Ako se publika promatra prema starosnoj dobi, nameće se zaključak da će za ovakvu participaciju putem radionica najprikladniji biti djeca i mladi koji se na svoj način žele baviti pojedinim vrstama izvedbenih umjetnosti.

Podršku za sinergijsko pristupanje stvaranju ovakvih programa treba tražiti i u sustavu obrazovanja koji također naglašava da je suradnja škole i okoline »planirana, sistematična operacija koja pomaže unaprjeđenju programa i usluga edukacijskih ustanova«.⁶ Posebno u sustavu umjetničkog obrazovanja takva je suradnja ne samo moguća nego i nužna. Prevejšek u tom smislu naglašava da je »suradnja glazbenih [i plesnih] škola s okolinom od velike važnosti za obrazovanje i razvoj djece jer putem školskih i izvanškolskih aktivnosti djeca stječu mnoga iskustva javnog nastupa, a u isto vrijeme aktivno sudjeluju u kulturnim događajima [...] i kvalitetnije provode slobodno vrijeme«.⁷ Nameće se zaključak da svaka suvremena organizacija u kulturi, a posebno javna kulturna ustanova, treba početi vrlo aktivno promišljati o razvoju publike općenito, s posebnim naglaskom na razvoj participativnih programa.

Kazalište u Rijeci taj je problem prepoznalo prije više godina postupno prilagođavajući svoj program odabirom naslova i edukacijom publike. Najvažniji su edukacijski projekt »Edukacijski koncerti« koji od 2003. godine neprekidno djeci i mladima, ali i drugoj publici, podižu razinu znanja o glazbi i kazalištu na zanimljiv, multimedijalan i prilagođen način. Iako je riječ o koncertima, obrađene teme tijekom godina uključuju i operu i balet, ali i druge oblike kazališnog izričaja. Godine 2017. pokrenut je projekt pod nazivom Riječko kazalište mladih »Kamov« kojem je osnovni cilj »razvoj upućene i u kazalište zaljubljene mlade publike«.⁸ Projekt objedinjava svu djelatnost postojećih kazališnih umjetničkih grana i predstavlja »novi program namijenjen prije svega djeci i mladima koji se žele u slobodno vrijeme kreativno izraziti u umjetničkom području [...] a koji nije usmjeren kazališnoj ili glazbenoj edukaciji polaznika, nego upoznavanju kazališne umjetnosti«.⁹ Prema dostupnim podacima u Republici Hrvatskoj, takav program predstavlja inovativnost na tržištu u svom sadržaju, obliku i mjestu održavanja.

5 Usp. *ibid.*: 8.

6 Usp. NSPRA 2002: 1.

7 Usp. Prevejšek 2016: 518.

8 Vlajnić 2017b. (<https://hnk-zajc.hr/pilot-projekt-rijecko-kazaliste-mladih-kamov/>, pristup 17. 8. 2019.).

9 Vlajnić 2017a. (<https://hnk-zajc.hr/pilot-projekt-rijecko-kazaliste-mladih-kamov/>, pristup 17. 8. 2019.).

ZAKONSKI UVJETI ODRŽAVANJA EDUKACIJSKIH PROGRAMA U UŠTANOVAMA U KULTURI

Kazalište svoju djelatnost obavlja sukladno pozitivnim propisima Republike Hrvatske kao što su Zakon o kazalištima,¹⁰ Zakon o radu,¹¹ Zakon o ustanovama,¹² ali i sukladno drugim aktima koji navedenu djelatnost uređuju. Posebno je važan Statut¹³ Kazališta kao temeljni akt, ali i cijeli niz drugih strateških dokumenata poput Strategije Ministarstva kulture¹⁴ ili Strategije Grada Rijeke¹⁵. Svaki od navedenih dokumenata izravno utječe na rad Kazališta, bilo da je riječ o pravnoj snazi ili običnoj preporuci koja ipak ima veliki utjecaj na Kazalište s obzirom na to da zbog nepridržavanja istih može doći do smanjenja prihodovne strane bilance Kazališta zbog smanjenja dobivenih programskih sredstava. U navedenim okolnostima djelatnost Kazališta strogo je određena s više razina zakonodavne vlasti (nacionalne, regionalne i lokalne) o kojima Kazalište i ovisi, prije svega u financijskom smislu. Edukacijski programi uvode dodatnu dimenziju zakonskih ograničenja s cijelim nizom zakonskih i podzakonskih akata iz područja obrazovanja, kao što su Zakon o odgoju i obrazovanju odraslih,¹⁶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi¹⁷ i dr. Važno je istaknuti da prema dostupnim podacima ne postoji prikladan zakonski propis koji regulira područje edukacijskih programa u kulturnim ustanovama na onaj način na koji se takav odvija u Kazalištu. Naime, ovakvi edukacijski programi pripadaju informalnoj edukaciji kojoj svaki polaznik pristupa slobodnom voljom, koji istu financira vlastitim sredstvima i čiji ishodi učenja, odnosno stečene kompetencije izravno

10 Zakon o kazalištima. *Narodne novine* 71/06, 121/13, 26/14. (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+kazali%20tima&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

11 Zakon o radu. *Narodne novine* 93/14 (1872), 127/17 (2877). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+radu&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

12 Zakon o ustanovama. *Narodne novine* 76/93 (1548), 29/97 (427), 47/99 (924), 35/08 (1142). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+ustanovama&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

13 Statut Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca. 2013. HNK Ivana pl. Zajca, Rijeka. (<http://hnk-zajc.hr/wp-content/uploads/2015/03/Statut.pdf>, pristup 12. 8. 2019.).

14 Strateški plan Ministarstva kulture 2018.-2020. 2017. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb. (<https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%20ki%20plan%20MK%202018.-2020..pdf>, pristup 11. 11. 2018.).

15 Strategija kulturnog razvitka Grada Rijeke 2013.-2020. 2013. Grad Rijeka, Rijeka. (<https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2013/04/Strategija-kulturnog-razvitka-Grada-Rijeke-2013.-%E2%80%932020.pdf>, pristup 11. 11. 2018.).

16 Zakon o odgoju i obrazovanju odraslih. *Narodne novine* 17/07 (668), 24/10 (573). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+odgoju+i+obrazovanju+odraslih&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

17 Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. *Narodne novine* 68/18 (1398). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+odgoju+i+obrazovanju+u+osnovnoj+i+srednjoj+%20koli&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

SVRHA, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Svrha je ovog istraživanja doprinijeti stvaranju inovativnog programa suvremene kazališne radionice koji će biti izvediv, prilagodljiv i financijski dugoročno održiv za izvođenje u okviru redovne djelatnosti Kazališta kao ustanove u kulturi. Znanstveno istraživanje koje je provedeno ima za cilj prikupiti i interpretirati podatke o različitim okolnostima izvođenja ovog programa. U prvom koraku navedeno je uključivalo istraživanje tržišnih uvjeta, kupaca i unutrašnjih mogućnosti i resursa Kazališta što je dovelo do prijedloga optimalnog izvedbenog programa radionice. Nakon prve godine izvedbe programa istraživanje uključuje analizu i interpretaciju izvedbenih parametara i rezultata te potvrđivanje ili prilagodbu optimalnog izvedbenog programa putem periodične i zaključne evaluacije koja se provodila tromjesečnom anketom na uzorku od 26 polaznika i 26 roditelja.

Osnovna hipoteza glasi: Edukacijski programi u ustanovama u kulturi u Republici Hrvatskoj važni su za razvoj publike, a financijski i organizacijski mogu biti dugoročno održivi u postojećim okolnostima. Dodatno na osnovnu hipotezu formulira se pomoćna hipoteza specifična za istraživanje ovog programa koja glasi: Kazališna radionica RKM »Kamov« u okviru rada HNK Ivana pl. Zajca je programski, organizacijski i financijski dugoročno samoodrživa.

METODOLOGIJA

Istraživanje tržišta podrazumijeva pregled, tj. analizu stanja na tržištu edukacijskih programa iz područja izvedbenih umjetnosti te utvrđivanje eventualnog postojanja tržišnog natjecanja, a sve po uobičajenim pravilima ekonomske znanosti. U istraživanje tržišta uključeno je i istraživanje zahtjeva kupaca (korisnika) gdje se primjenjivala deskriptivna metoda anketiranja putem tromjesečnih anonimnih anketnih upitnika za polaznike i roditelje u prvoj godini izvedbe programa. Komparativnom metodom analizirala se usklađenost izražene volje korisnika u anketama s njihovim ponovnim upisom u drugu godinu. Unutrašnje mogućnosti Kazališta utvrđene su metodom analize periodičkih statističkih izvještaja i strateških dokumenata po pravilima strategijskog menadžmenta s ciljem utvrđivanja vlastitih snaga i slabosti u okviru postojećih kapaciteta Kazališta. Zaključak prve razine istraživanja je komparacija predložene optimalne strukture programa sa svim (do tada) prikupljenim rezultatima.

Nakon održane prve godine programa provedena je analiza izvedbenih parametara programa koja obuhvaća statističku obradu i prikaz postignutih financijskih ishoda (iskazanih u omjerima zbog zaštite poslovnih podataka Kazališta), ali i postignutih izvedbenih ishoda poput broja održanih radionica, posjećenih ili izvedenih predstava, broja publike i sl. Dodatno je provedena i evaluacija programa koju su izvršili polaznici i roditelji u obliku završnog evaluacijskog anketnog upitnika. Svi anketni upitnici provedeni su anonimno na uzorku od 26

polaznika u dobi od 11 do 18 godina te na uzorku od 26 roditelja. Konačno, sintezom svih prikupljenih podataka izvedeni su zaključci o optimalnim financijskim, organizacijskim i programskim odrednicama radionice, a iznesene su i preporuke za poboljšanje istih.

Važno je napomenuti da su anketni upitnici sadržavali više pitanja poput postignutog obrazovanja roditelja, slobodnih aktivnosti polaznika, slobodnog vremena polaznika, optimalnog vremena odvijanja radionice (dani u tjednu i sati u danu) i sl. Odgovori koji su prikupljeni pripadaju marketinškom istraživanju s ciljem optimizacije promidžbenih aktivnosti i nastupa na tržištu kao i sociološkom istraživanju o navikama publike i kao takvi nisu dio ovog istraživanja.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Iako bi istraživanje tržišta trebalo uključivati kupce kao zainteresiranu stranu, za potrebe ovog rada ti su podaci svrstani u posebnu cjelinu. Edukacijski programi usporedivi s Kazališnom radionicom RKM »Kamov« nisu pronađeni na području Republike Hrvatske, odnosno takvi podaci o njima nisu dostupni. Usporedivima se mogu smatrati slični programi iz pojedinih izvedbenih umjetnosti poput glume, pjevanja i plesa koji postoje na tržištu. Navedeni programi izvode se u sklopu različitih organizacija javnog i privatnog sektora te civilnog društva.

U području glazbe i plesa u Republici Hrvatskoj postoji cijeli javni sustav formalnog obrazovanja u obliku glazbenih i plesnih škola čijim završetkom učenici stječu prikladne svjedodžbe. Činjenica je da unatoč tom sustavu na tržištu postoji potražnja koja dovodi do uspješnog postojanja drugih edukacijskih programa koje izvode udruge, ustanove ili tvrtke za poduku. Na području plesa vidljivo je postojanje različitih plesnih centara ili plesnih skupina odnosno studija, dok u glazbenom području prevladavaju individualne poduke, što je i logično zbog grupne odnosno individualne naravi prijenosa znanja i vještina. Valja naglasiti i to da tržište pokazuje potražnju za glazbenim i plesnim obrazovanjem koje je različito od formalnog: u glazbi se to odnosi na instrumente ili načine pjevanja, a u plesu na suvremeni ples. Na području glazbene i plesne umjetnosti edukacije provode i folklorne skupine koje promiču tradicionalne narodne običaje.

Na području glume ne postoji formalno umjetničko obrazovanje djece i mladih, pa je potražnja za istima potpuno prepuštena tržištu na kojem postoje različite glumačke i scenske radionice, a izvode ih ustanove (kazališta) ili udruge. Iako i dalje nedostaje sustavni pristup ovom području, zbog prirode lakše implementacije glumačkih programa u redovno školovanje postoje glumačke radionice i glumačke skupine u okviru redovnih osnovnih i srednjih škola. Važno je naglasiti da sustavni nacionalni podaci za bilo koje od ovih područja (izuzev formalnog obrazovanja) ne postoje, iz čega proizlazi da su programi i njihova kvaliteta potpuno izvan pedagoške, umjetničke i stručne kontrole. Međutim, zbog

znatne konkurencije i nepostojećih regulatornih praksi u području edukacijskih programa ove vrste, za uspjeh na tržištu potrebno je inventivno razmišljanje i prilagodljiv proizvod.

Istraživanje kupaca (polaznika i roditelja) odvijalo se tromjesečno tijekom prve godine izvedbe programa u obliku anketnih upitnika koji su uključivali sljedeća pitanja i pripadajuće odgovore s prosječnim rezultatima iskazanim u Tablici 1.

Tablica 1. Anketni upitnik (n=26, 3 ciklusa ispitivanja, moguće više odgovora); izvor: autor

1. Zašto je Kazališna radionica RKM »Kamov« Vama kao roditeljima najbolji izbor?	
a. kvalitetno provedeno slobodno vrijeme	93,10%
b. kvaliteta koju jamči RKM »Kamov«	82,76%
c. kvaliteta voditelja RKM »Kamov«	75,87%
d. društveni kontakt mog djeteta s drugom djecom	68,97%
e. mogućnost nastupa mog djeteta u HNK Ivana pl. Zajca	58,62%
f. profesionalna budućnost mog djeteta kao glumca/pjevača/plesača	17,24%
2. Zašto biste radije izabrali RKM »Kamov« između drugih sličnih programa na tržištu?	
a. kvaliteta izvedbe programa	86,21%
b. voditelj	62,07%
c. ugled HNK Ivana pl. Zajca	44,83%
d. cijena	3,45%
3. Koliko financijskih sredstava ste mjesečno spremni izdvojiti za Kazališnu radionicu?	
a. 0,00 – 199,00 kuna	58,62%
b. 200,00 – 399,00 kuna	44,83%
c. više od 400,00 kuna	0%

Iz navedenih se podataka može zaključiti da na tržištu postoji značajan interes za ovakvom vrstom radionice zbog želje roditelja da djeci osiguraju kvalitetno provođenje slobodnog vremena, društvenih kontakata i mogućnosti kreativnog izražavanja i nastupanja u HNK Ivana pl. Zajca. Kazališna se radionica RKM »Kamov« unutar konkurencije ističe zbog jamstva kvalitete, voditelja i ugleda HNK Ivana pl. Zajca. Posebno je važno uočiti da se roditelji relativno negativno izražavaju prema profesionalnom usmjeravanju svog djeteta u kazališnu umjetnost, ali i da im cijena nije osnovni čimbenik prilikom odabira ponude na tržištu. Optimalnom se može postaviti i cijena od 200,00 kuna mjesečno za ovu vrstu programa jer je u toj točki ponude i potražnje prihod maksimaliziran. Sve navedeno u skladu je s pretpostavkama, osnovnom idejom i ciljem programa.

UNUTRAŠNJE MOGUĆNOSTI KAZALIŠTA

Sukladno dostupnim podacima iz redovnih godišnjih izvještaja o radu Kazališta, ova ustanova posjeduje sljedeće operativne karakteristike: jedna velika i dvije male pozornice, rad na trima različitim lokacijama, prostori za pokuse, puna tehnička podrška (koja uključuje audiovizualnu komponentu, scensku tehniku i radionice, radionice i fundus kostima, garderobu, šminku i frizuru, oblikovanje svjetla i sl.), izraženi marketinški potencijal nadležnog odjela propagande i marketinga, izravan kontakt s potencijalnim klijentima, ali i *know-how* u izvedbi programa za djecu koji je rezultat suradnje s Domom mladih u Rijeci. Kazalište ukupno broji 314 zaposlenika, od kojih 174 umjetnika i 140 ostalog osoblja (prema podacima na dan 1. 1. 2017.), ali i petnaestogodišnju tradiciju edukacijskih programa putem projekta »Edukacijski koncerti maestra Igora Vlajnića«. U 2016. godini Kazalište je ukupno imalo 92 062 posjetitelja što govori u prilog tome da se proizvodi edukacijskih programa lakše realiziraju ukoliko postoje. Sve navedeno u unutrašnjim kapacitetima Kazalištu je dostupno bez dodatne naknade što omogućuje visok indeks povrata na investiciju (ROI²²) ukoliko se fiksni troškovi koje financira Osnivač ne računaju u ukupni proračun projekta.

OPTIMALNA STRUKTURA PROGRAMA

Prilikom stvaranja programa Kazališne radionice RKM »Kamov« primijenjeni su najviši suvremeni umjetnički i pedagoški standardi uz poštivanje rezultata prethodnih dijelova ovog istraživanja. Zakonski uvjeti shvaćeni su kao prednost tako da ne postavljaju ograničenja i strukturu koja se tijekom vremena neće moći mijenjati i prilagođavati željama i potrebama polaznika. Interpretacijom rezultata istraživanja tržišta zaključena je potreba za inovativnim pristupom koji na tržištu ne postoji u jedinstvenom modelu, pa se pristupilo kombinaciji paralelne edukacije iz područja glume, pjevanja i plesa. Zbog zahtjeva polaznika i roditelja sve radionice izvođene su pod vodstvom profesionalnih umjetnika i zaposlenika Kazališta koji već imaju ugled, znanje i vještine potrebne za ovakav program. Ujedno se djeci i mladima pruža mogućnost bliske suradnje i učenja sa svojim kazališnim i umjetničkim uzorima što pruža dodatnu motivaciju. S obzirom na to da je Kazalište moglo osigurati odgovarajući prostor za radionice jednom tjedno u ukupnom trajanju od pet sati, odlučeno je da je uspješno moguće voditi dvije skupine polaznika koji se razlikuju po uzrastu. Svaka radionica traje ukupno dva puna sata, a broj polaznika ograničen je primjenom pedagoškog standarda²³ na 15-20 polaznika.

22 ROI (eng. *Return on investment*) je parametar kojim se računa financijski povrat na investiciju po formuli: $\text{neto profit} / \text{iznos investicije} \times 100$.

23 Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. *Narodne novine* 63/08 (2129), 90/10 (2538). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=dr%25%beavni+pedago%25%a1ki+standard&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

U prvoj godini izvođenja programa predviđene su i provedene dvije uvodne radionice (s naglaskom na teatrologiju i povijest kazališta) te po četiri glumačke, pjevačke i plesne radionice, nakon čega je planirano pristupanje pripremama (pokusima) za završnu produkciju u obliku potpune kazališne predstave. Ukupno trajanje radionice usklađeno je sa školskom odnosno nastavnom godinom, izuzev mjeseca rujna i lipnja, pa je radionica planirana od listopada do svibnja sljedeće kalendarske godine. Osim redovnih radionica planirano je s polaznicima kontinuirano posjećivanje različitih kazališnih događanja kao što su predstave, koncerti, izložbe i slični programi, ali i jedno kraće studijsko putovanje. U program je na samom početku uključen i jedan vođeni razgled zgrade HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci.

ANALIZA IZVEDBENIH PARAMETARA NAKON PRVE GODINE IZVOĐENJA PROGRAMA

Sukladno vlastitoj statistici autora ovog rada kao voditelja programa Kazališne radionice RKM »Kamov«, u prvoj godini izvođenja programa održane su ukupno 44 radionice ili pokusa s više od 144 utrošena sata rada, što je 14 radionica ili 46,67% više od prvotnog plana. Radionicu je polazilo ukupno 27 polaznika različitog uzrasta, od 6. razreda osnovne škole do 3. razreda srednje škole, polaznici su bili podijeljeni u dvije skupine sukladno planu. Ukupno sedam voditelja bilo je uključeno u rad radionice, a svi su bili profesionalni umjetnici i zaposlenici Kazališta: pjevač (Opera), glumci (Hrvatska i Talijanska drama), plesač (Balet), dirigent (Opera), dramaturg/redatelj (Hrvatska drama). Polaznici su tijekom godine posjetili ukupno sedam kazališnih predstava i koncerata koji su se održali u izvedbi svih ansambala Kazališta, sudjelovali su i u jednoj opernoj produkciji Kazališta kao glumci-statisti (G. Verdi: *Macbeth*). Konačno, održano je i jedno studijsko putovanje u Zagreb koje je uključivalo razgled kazališta i posjetu kazališnoj predstavi (mjuzikl). Kazališna radionica RKM »Kamov« producirala je i dva samostalna projekta/predstave (N. Antulov – I. Vlajnić: *Snježna bajka 2* s osam izvedbi i 4 222 posjetitelja te L. Baum: *Čarobnjak iz Oza* sa šest izvedbi i 2 183 posjetitelja).

U financijskom smislu podaci su izraženi u omjerima zbog zaštite poslovnih podataka rada Kazališta, a izneseni su u Tablici 2.

Tablica 2. Prihodi i rashodi radionice u prvoj godini rada; izvor: autor

Ukupni prihodi (100%)	
a. prihod od članarine polaznika	17,52%
b. financiranje iz drugih javnih izvora	3,87%
c. prihodi od prodaje proizvoda (ulaznica)	78,61%
Ukupni rashodi (100%)	
a. redovni rad radionice (materijalni troškovi)	30,52%
b. troškovi produkcije predstava	69,48%

Ukupni rashodi iznosili su samo 11,65% ukupnih prihoda, a s obzirom na podatke o ukupnim prihodima i rashodima moguće je iskazati i pripadajući ROI koji iznosi 758,39%, odnosno na jednu financijsku jedinicu ulaganja ostvaren je povrat (prihod) od 7,5839 financijskih jedinica.

Završna evaluacija rada Kazališne radionice u obliku anketnog upitnika za polaznike i roditelje pokazala je rezultate iznesene u Tablici 3a. Dodatno su na pitanja dani odgovori izneseni u Tablici 3b.

Tablica 3a. Završna evaluacija (n=21, ocjene po školskom modelu 1-5); izvor: autor

	Polaznici	Roditelji
1. Ukupna ocjena rada radionice	4,86	5,00
2. Ukupna ocjena programa radionice	4,90	5,00
3. Motivacija za redovnim pohađanjem radionice	4,95	5,00
4. Voditelj	4,95	5,00
5. Komunikacija i informiranje o radu radionice	5,00	5,00
6. Procjena djetetovih znanja i vještina prije pohađanja radionice	-	3,71
7. Postignuti ishodi učenja nakon pohađanja radionice	4,76	4,71

Tablica 3b. Završna evaluacija (n=21, da/ne odgovori, iskazan postotak potvrđenih odgovora);
izvor: autor

	Polaznici	Roditelji
1. Ostvarena pozitivna vrijednost za novac	-	100%
2. Prikladna opterećenost polaznika	-	100%
3. Prikladan raspored rada radionice	100%	100%
4. Želja za pohađanjem programa i sljedeće godine	100%	100%
5. Preporučit ću radionicu trećim osobama	100%	100%

Uspjehu programa značajno su doprinijele i činjenice da Kazalište posjeduje svu potrebnu tehničku i svaku drugu podršku, kvalitetnu službu propagande i prodaje, prostor za izvedbe, ali i jedinstvenost koncepta programa koji objedinjuje više izvedbenih umjetnosti na jednom mjestu, što ne postoji u ponudi trenutnog tržišta.

INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I DALJNJE PREPORUKE

Rezultati dobiveni nakon prve godine izvođenja programa Kazališne radionice RKM »Kamov« govore u prilog hipotezi izrečenoj u optimalnoj strukturi programa. Radionica je u izvedbenim i financijskim parametrima premašila očekivanja voditelja i polaznika. Operativne primjedbe voditelja idu u smjeru jalovih kapaciteta u smislu mogućnosti za dodatnim polaznicima u okviru postojećeg plana, bilo da je riječ o redovnim radionicama ili posjetima kazališnim predstavama (npr. slobodna mjesta u plaćenom autobusu za vrijeme studijskog putovanja i sl.).

Međutim, tijekom izvedbe programa uočene su i neke praktične primjedbe iz različitih područja rada: slaba motivacija profesionalnih umjetnika i zaposlenika Kazališta za uključivanje u vođenje radionica (nominalno 100% odaziva, praktično 12% odaziva zbog spriječenosti, bolesti i sl.), organizacijski problemi unutar postojeće organizacijske strukture Kazališta, nemogućnost natjecanja za javno financiranje zbog povezanosti s ustanovom u kulturi (primjetan puno bolji položaj udruga i civilnog društva), ovisnost o tehničkoj i svakoj drugoj potpori Kazališta, što je u koliziji s redovnim programom Kazališta, transfer financijskih problema Kazališta s obzirom na zajednički proračun, transfer negativnog publiciteta Kazališta na Radionicu, nedovoljna vidljivost u javnosti s obzirom na manju važnost rada Radionice u usporedbi s redovnim programom Kazališta i sl. Preporuka je uvođenje potrebnih organizacijskih izmjena u radu Kazališta uz uvođenje prikladnih struktura na temelju dobivenih rezultata i stečenih iskustava.

U operativnom smislu zamjetna je znatna korist od suradnje s drugom ustanovom zbog transferiranja potrebnog *know-how*, ali i osiguranja određenih kapaciteta koji ne postoje u kazališnoj ustanovi – poput ustrojene pedagoške dokumentacije, postojanja pedagoško-psiholoških stručnih službi te administracije prilagođene ovakvom poslovnom modelu (što uključuje vođenje evidencije dolazaka, uplata članarina i sl.). Preporuka ide u smislu zadržavanja ovakve poslovne suradnje.

U financijskom smislu ostvareni rezultati vrlo su pozitivni, posebno zbog činjenice da je riječ tek o prvoj godini izvođenja programa. Za dugoročnu održivost preporučuje se pronalaženje dodatnih izvora javnog financiranja i sponzorstava/donacija što je moguće zbog izvrsnih postojećih rezultata i mogućnosti prezentacije rada Radionice (fotografski i snimljeni materijali, tiskane publikacije i sl.). Evaluacija provedena tijekom prve godine rada Radionice i na njezinu kraju govori pozitivno o njezinu radu, a preporučuju se manje izmjene programa rada u smislu prilagodbe istog trenutnim afinitetima postojećih polaznika u svakoj sljedećoj godini. Sukladno prethodnim istraživanjima preporučuje se određivanje mjesečne članarine polaznika na iznos od 200,00 kuna čime se maksimizira prihod po toj stavci. Dodatno se preporučuje povećanje ulaganja u kvalitetu rada, studijska putovanja i posjete kulturnim događajima, kao i zadržavanje stava voditelja po kojem se polaznike ne usmjerava kasnijem profesionalnom umjetničkom životu, nego se osigurava njihovo amatersko bavljenje kazalištem i izvedbenim umjetnostima uz socijalnu interakciju s drugim polaznicima i voditeljima.

ZAKLJUČAK

U ovom radu raspravljalo se o edukacijskim programima u ustanovama u kulturi općenito, ali s posebnim naglaskom na iskustva Kazališta u radu s djecom i mladima. Istraživanje je provedeno na uzorku od 26 polaznika od 12 do 18 godina starosti i 26 roditelja, a rezultati pojedinih razina istraživanja bili su provjereni u stvarnom okruženju. Može se zaključiti da je osnovna hipoteza o važnosti održavanja i dugoročne održivosti edukacijskih programa u ustanovama u kulturi potvrđena jer se koristi od održavanja ovakvih programa očituju u neposrednom stvaranju kompetentne i dugoročne publike edukacijom, ali i velikim brojem predstavnika nove publike u završnim izvedbama i medijskoj vidljivosti ovakvih programa. Dugoročna održivost potvrđena je kako tehničko-kadrovskim, tako i financijskim rezultatima programa u prvoj godini izvedbe. Uočene manjkavosti potrebno je otkloniti radi optimizacije rada, što je izneseno u obliku preporuka. Druga hipoteza o radu Kazališne radionice također je potvrđena. Potrebno je, međutim, napomenuti da program rada valja trajno optimizirati sukladno zahtjevima tržišta i mogućnostima Kazališta. U tom smislu važno je zadržavanje edukacijskih kapaciteta Kazališta, stvaranje organizacijske strukture za podršku tim kapacitetima, ali i inovativni pristup sadržaju i interdisciplinarnosti programa koji objedinjuje više umjetničkih izričaja u jednom programu što je nepostojeća

karakteristika na tržištu. Uz navedeno može se zaključiti da ovaj program ima preduvjete za dugoročni uspjeh i da je cilj ovog istraživanja ostvaren.

Ograničenja istraživanja su: relativno mali uzorak ispitanika, specifične okolnosti odvijanja programa u okviru ustanove u kulturi koje mogu dovesti do rezultata koji nisu primjenjivi na druge organizacije u kulturi, nepostojanje sustavnog istraživanja publike i uključivanje samo varijabilnih troškova u analizu financijske održivosti.

Istraživanje tržišta i zahtjeva kupaca (korisnika) moguće je univerzalno primijeniti, dok su unutrašnji kapaciteti i optimalna struktura programa ipak svojstveni svakoj organizaciji koja ovakav edukacijski program želi izvoditi. Istraživanje nije obuhvatilo mišljenje publike (osoba koje nisu izravno uključene u izvedbu programa kao polaznici ili roditelji) o ovom programu, kao ni analizu stanja i izvedbe ovakvih i sličnih programa u inozemstvu ili mogućnosti nacionalnog ili međunarodnog povezivanja s drugim ustanovama i organizacijama, što je ostavljeno za istraživanja koja slijede. Valja naglasiti da su u interpretaciji financijskih rezultata primijenjeni ekonomski modeli koji iz ukupne rashodovne strane projekta isključuju tzv. hladni pogon Kazališta, odnosno fiksne troškove koji se ubrajaju u redovnu djelatnost Kazališta i koje redovno financira Osnivač. Takve rezultate moguće je promatrati kao oportunitetne troškove usporedive s drugim projektima Kazališta, što može biti korisno menadžmentu ove ustanove, ali ne treba ih promatrati u apsolutnom smislu kao financijske rezultate po komercijalnim načelima jer ne prikazuju ukupne financijske troškove po tržišnim cijenama.

LITERATURA

- Brown, Alan S.; Ratzkin, Rebecca. 2011. *Making sense of audience engagement*. Prvi dio. San Francisco: The San Francisco Foundation. (https://galachoruses.org/sites/default/files/Barun-Making_Sense_of_Audience_Engagement.pdf, pristup 15. 7. 2019.).
- European Commission. 2012. *European Audiences: 2020 and beyond, 16 – 17 October 2012. Conference conclusions*. (<https://ced-slovenia.eu/wp-content/uploads/2016/02/Europea-Audiences-2012.pdf>, pristup 2. 8. 2019.).
- Kawashima, Nobuko. 2000. *Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. Coventry: The University of Warwick. (http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/publications/centrepub, pristup 21. 7. 2019.).
- NSPRA. 2002. *Raising the bar for school PR: New standards for school public relations profession*. Rockville: National School for Public Relations association.
- Prevejšek, Martina. 2016. The Importance of Cooperation Between a Music School and its Environment. U: *Napredak*, 157, 4. 499-520. (<https://hrcak.srce.hr/177216>, pristup 12. 11. 2018.).

INTERNETSKE STRANICE

- Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. *Narodne novine* 63/08 (2129), 90/10 (2538). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=dr%25%beavni+pedago%25%aki+standard&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Izmjene i dopune Pravilnika o radu HNK Ivana pl. Zajca. HNK Ivana pl. Zajca, Rijeka, 2019. (<http://hnk-zajc.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izmjene-i-dopune-Pravilnika-o-radu-2019..pdf>, pristup 12. 8. 2019.).
- Statut Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca. 2013. HNK Ivana pl. Zajca, Rijeka. (<http://hnk-zajc.hr/wp-content/uploads/2015/03/Statut.pdf>, pristup 12. 8. 2019.).
- Strategija kulturnog razvitka Grada Rijeke 2013.-2020. 2013. Grad Rijeka, Rijeka. (<https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2013/04/Strategija-kulturnog-razvitka-Grada-Rijeke-2013.-%E2%80%932020.pdf>, pristup 11. 11. 2018.).
- Strateški plan Ministarstva kulture 2018.-2020. 2017. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb. (<https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%25%aki%20plan%20MK%202018.-2020..pdf>, pristup 11. 11. 2018.).
- Vlajnić, Igor. 2017a. Kazališna radionica. Službena mrežna stranica HNK Ivana pl. Zajca. (<https://hnk-zajc.hr/pilot-projekt-rijecko-kazaliste-mladih-kamov/>, pristup 17. 8. 2019.).
- Vlajnić, Igor. 2017b. Riječko kazalište mladih »Kamov«. Službena mrežna stranica HNK Ivana pl. Zajca. (<https://hnk-zajc.hr/pilot-projekt-rijecko-kazaliste-mladih-kamov/>, pristup 17. 8. 2019.).
- Zakon o kazalištima. *Narodne novine* 71/06 (1703), 121/13 (2592), 26/14 (463). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+kazali%25%altime&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o odgoju i obrazovanju odraslih. *Narodne novine* 17/07 (668), 24/10 (573). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+odgoju+i+obrazovanju+odraslih&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. *Narodne novine* 68/18 (1398). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+odgoju+i+obrazovanju+u+osnovnoj+i+srednjoj+%25%akoli&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o radu. *Narodne novine* 93/14 (1872), 127/17 (2877). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+radu&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o ustanovama. *Narodne novine* 76/93 (1548), 29/97 (427), 47/99 (924), 35/08 (1142). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+ustanovama&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o zaštiti na radu. *Narodne novine* 71/14 (1334), 118/14 (2233), 154/14 (2906), 94/18 (1819), 96/18 (1869). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+za%25%aliti+na+radu&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).
- Zakon o zaštiti potrošača. *Narodne novine* 41/14 (723), 110/15 (2124), 14/19 (279). (<https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?upit=zakon+o+za%25%aliti+potro%25%ala%25%8da&naslovi=da&sortiraj=1&kategorija=1&rpp=10&qtype=3&pretraga=da>, pristup 12. 8. 2019.).

ISSN 1330-1128 (Tisak) • ISSN 2584-4059 (Online)

UDK: 78+39(497.58) • CODEN: BAGLEC

BAŠĆINSKI

JUŽNOHRVATSKI ETNOMUZIKOLOŠKI GODIŠNJAK • ETHNOMUSICOLOGICAL YEARBOOK OF SOUTHERN CROATIA

GLASI

● GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK / EDITOR-IN-CHIEF

● MIRJANA SIRIŠČEVIĆ

● GOST UREDNIK / GUEST EDITOR

● JELICA VALJALO KAPORELO

● KNJIGA 15

● SPLIT

● 2020.