

# Utjecaj demografskih čimbenika na uspješnost strateškog planiranja predškolske ustanove

---

Šajatović Ledić, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:474771>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ U ČAKOVCU

KRISTINA ŠAJATOVIĆ LEDIĆ

**UTJECAJ DEMOGRAFSKIH ČIMBENIKA  
NA USPJEŠNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA  
PREDŠKOLSKE USTANOVE**

DIPLOMSKI RAD

Čakovec, srpanj, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ U ČAKOVCU  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I  
OBRAZOVANJE

KRISTINA ŠAJATOVIĆ LEDIĆ

**UTJECAJ DEMOGRAFSKIH ČIMBENIKA  
NA USPJEŠNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA  
PREDŠKOLSKE USTANOVE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor rada:  
prof. dr. sc. Vatroslav Zovko

Čakovec, srpanj, 2022.

## **Izjava o izvornosti diplomskog rada**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mog rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

---

## ZAHVALA

*Zahvaljujem svom mentoru prof. dr. sc. Vatroslavu Zovko na podršci, pomoći te korisnim savjetima i sugestijama tijekom pisanja ovog diplomskog rada.*

*Zahvaljujem svojoj obitelji na strpljenju i podršci.*

*„Sve što znamo o budućnosti je da će biti drugačija.“*

*Peter Drucker*

## SAŽETAK

Strateško planiranje je jedan od važnijih faktora koji mogu unaprijediti samu organizaciju, te usmjeriti ju na pravi poslovni put i razvoj. Strateškim planiranjem organizacija određuje smjer svojeg poslovanja. U ovom radu baviti ćemo se demografskim čimbenicima i njihovim utjecajem na strateško planiranje predškolske ustanove. Ključan zadatak strateškog planiranja je ostvariti zacrtane ciljeve. Kroz proces strateškog planiranja predškolska ustanova utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Strateški menadžment je kontinuirani proces koji omogućava održavanje organizacije kao cjeline te se kao takav manifestira kroz niz poglavlja. Sam proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline kako bi se identificirali strateški faktori ( interni i eksterni) koji će određivati budućnost predškolske ustanove. Za analizu okoline ravnatelj/ Osnivači predškolske ustanove koriste mnoge menadžerske alate. Strateški plan mora imati definiranu viziju, misiju, vrijednosti, politike, strateške ciljeve te strategije; koji ujedno predstavljaju temeljne elemente strateškog plana. Proces metodološkog pristupa izrade strateškog plana započinje definiranjem misije i vizije, slijedi analize okoline (vanjske i unutarnje), a dobiveni rezultati se zatim unose u PESTE analizu nakon čega se definiraju politike i vrijednosti koje daju temelj kojima predškolska ustanova utvrđuje svoje ciljeve te odluke kojima će zacrtani ciljevi biti ostvareni. Na samom kraju iz dobivenih rezultata određuju se strateški ciljevi te strategije koje predstavljaju način ostvarenja tih ciljeva. U radu ću se najviše osvrnuti na demografiju i demografske čimbenike te njihov utjecaj na predškolske ustanove u Republici Hrvatskoj.

***Ključne riječi:*** strateško planiranje, strateški menadžment, analiza okoline, predškolska ustanova, PESTE analiza, demografski čimbenici

## **SUMMARY**

Strategic planning is one of the most important factors that can improve the organization itself, and direct it to the right business path and development. Through strategic planning, an organization determines the direction of its business. On this paper we deal with demographic factors and their impact on the strategic planning of preschool. The key task of strategic planning is to achieve the set goals. Through the process of strategic planning, the preschool institution determines its goals, priorities and strategies, and defines measures to assess the success of achieving these goals. Strategic management is a continuous process that enables the maintenance of the organization as a whole and is manifested as such through a series of chapters. The strategic management process itself begins with an analysis of the environment to identify strategic factors (internal and external) that will determine the future of the preschool. To manage the environment, the principals / founders of the preschool use many management tools. The strategic plan must have a defined vision, mission, values, policies, strategic goals and strategies; which also represent the basic elements of the strategic plan. The process of methodological approach to developing a strategic plan begins with defining the mission and vision, followed by environmental analysis (external and internal), and the results are then entered into the PESTE analysis after which policies and values are defined set goals to be achieved. At the very end, from the obtained results, the strategic goals of that strategy are determined, which represent the way to achieve those goals. In this paper, I will focus on demography and demographic factors and their impact on preschool institutions in the Republic of Croatia.

**Keywords: strategic planning, strategic management, environmental analysis, preschool, PESTE analysis, demographic factors**



# Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. ZNAČAJ I ULOGA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA .....	2
2.1. <i>Predškolsko obrazovanje u Hrvatskoj</i> .....	3
2.2. <i>Predškolska obrazovna ustanova</i> .....	4
2.3. <i>Poslovanje predškolske ustanove</i> .....	5
2.4. <i>Uloga ravnatelja/ice predškolske ustanove</i> .....	6
3. STRATEŠKO PLANIRANJE U TEORIJI.....	8
3.1. <i>Pojam i definiranje strategije</i> .....	8
3.2. <i>Strateški menadžment</i> .....	9
3.3. <i>Ravnatelj/ica predškolske ustanove kao strateški menadžer</i> .....	10
3.4. <i>Strateško planiranje u predškolskoj ustanovi</i> .....	12
3.5. <i>Faktori koji utječu na strategiju</i> .....	16
4. VRSTE OKOLINE .....	17
4.1. <i>Analiza opće ili socijalne okoline</i> .....	17
4.2. <i>Dijagnosticiranje opće ili socijalne okoline</i> .....	18
4.2.1. <i>Ekonomska dimenzija</i> .....	18
4.2.2. <i>Tehnološka dimenzija</i> .....	19
4.2.3. <i>Socio – kulturalna dimenzija</i> .....	19
4.2.4. <i>Politička dimenzija</i> .....	20
4.3. <i>Analiza poslovne okoline ili okoline zadataka</i> .....	21
4.4. <i>Analiza interne okoline</i> .....	22
4.5. <i>PESTE analiza</i> .....	24
5. DEMOGRAFSKI TRENDOVI U HRVATSKOJ.....	27
5.1. <i>Značenje pojma demografije</i> .....	27
5.2. <i>Demografska politika Republike Hrvatske</i> .....	28
5.3. <i>Struktura stanovništva</i> .....	31
5.4. <i>Prirodni prirast u Republici Hrvatskoj</i> .....	33
6. UTJECAJ DEMOGRAFSKIH ČIMBENIKA NA USPJEŠNOST STRATEŠKOG PLANIRANJE PREDŠKOLSKE USTANOVE.....	35
6.1. <i>Statistička struktura predškolskog obrazovanja</i> .....	35
6.2. <i>Demografska tranzicija</i> .....	37
6.3. <i>Demografska revitalizacija</i> .....	38
6. RASPRAVA.....	40

<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>42</b>
<b>8. LITERATURA:.....</b>	<b>44</b>

## 1. UVOD

Ravnatelj/ica predškolske ustanove se pri razmišljanju o trenutnom poslovanju i unapređenju svoje predškolske ustanove vodi s tri središnja pitanja: „Gdje smo sada? Kamo želimo stići? Kako ćemo do tamo doći?“

Pitanje: „Gdje smo sada?“ odnosi se na trenutnu situaciju u kojoj se predškolska ustanova nalazi – tržišni položaj ustanove, programi koje nudimo svojim korisnicima, konkurentski pritisak s kojim se suočava, snage i slabosti i trenutni uspjesi.

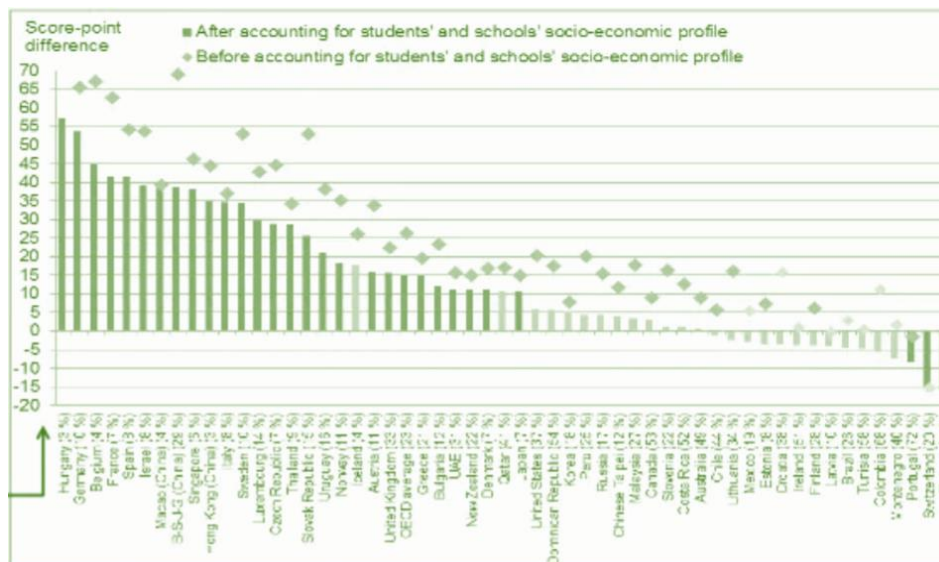
Pitanje: „Kamo želimo stići?“ predstavlja smjer u kojem bi predškolska ustanova povećala poslovanje, ojačala tržišni položaj i financijske rezultate u narednim godinama.

Pitanje: „Kako ćemo do tamo doći?“ odnosi se na izradu i provedbu strategije koja će predškolsku ustanovu dovesti s položaja na kojem ono jest na položaj na kojem ono želi biti. Svakoj organizaciji je potreban dobro koncipiran menadžment kako bi ona mogla funkcionirati i razvijati se u željenom smjeru. Predmet ovog rada je analiza načina na koji predškolske ustanove nastoje ostvariti svoje ciljeve kroz planove i strateško planiranje, imajući u vidu viziju i misiju, te kakav je utjecaj demografije i demografskim čimbenika pri ostvarivanju zadanih ciljeva.

## 2. ZNAČAJ I ULOGA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Rano djetinjstvo je razdoblje ljudskog života od najvećeg značaja za razvoj temeljnih kompetencija i sklonosti k učenju, koji uvelike utječu na daljnje obrazovanje. Stoga je osnovna uloga predškolskog odgoja da pridonosi povoljnom cjelovitom razvoju osobnosti djeteta i kvaliteti njegova života. Rezultati istraživanja pokazuju da djeca koja su u nekim državama bila obuhvaćena programima predškolskog obrazovanja dvije ili više godine su bolji učenici od onih koji su pohađali predškolsko obrazovanje manje od dvije godine. Nakon utvrđivanja socio-ekonomskog statusa, ovaj nalaz ostaje statistički značajan od 60% zemalja s dostupnim podacima za obje kategorije.

**Slika 1 :** Razlika rezultata u prirodoslovlju među 15-godišnjim učenicima koji su pohađali ECE (ISCED 0) dvije ili više godina i oni koji su pohađali manje od dvije godine (PISA 2015)



Izvor: OECD: *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*, OECD Publishing, Paris, June 21, 2017., p.152.

PISA 2015. utvrđuje da je odnos između pohađanja predškolske ustanove i boljeg uspjeha učenika u dobi od 15 godina najjači u školskim sustavima koji nude predškolsko obrazovanje u dužem vremenskom razdoblju, pridonose porastu udjela u studentskoj populaciji, koji imaju manji omjer djeteta po odgojitelju u predškolskom obrazovanju te koji ulazu više po djetetu na predškolskoj razini obrazovanja. Od svih varijabli trajanje ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja najjači je prediktor uspješnosti u dobi od 15 godina. Međunarodne studije pokazuju kako je u Hrvatskoj zapaženo slabljenje osnovnih vještina, koje su ispod prosjeka EU-a.

Prisutne razlike u postignućima povezane su sa socioekonomskim statusom, no čini se da su kvaliteta kurikuluma i nastave glavni uzrok slabih rezultata Hrvatske. Stoga je duže sudjelovanje u kvalitetnom ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju ključno za kasniji uspjeh u školovanju i životu. To su prednosti za djecu, roditelje ( korisnike usluga), ali i društvo.

### **2.1. Predškolsko obrazovanje u Hrvatskoj**

Predškolski odgoj i obrazovanje obično su osmišljeni s holističkim pristupom kako bi se podržao rani kognitivni, fizički, socijalni i emocionalni razvoj djece te uvođenje djece u organiziranu nastavu izvan obiteljskog konteksta ( Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, NN, 10/97, 107/07, 94/13, članak 1., članak 3. ). Razina ISCED 0 odnosi se na programe za rano djetinjstvo koji imaju obrazovnu komponentu. Programi imaju za cilj razviti socio- emocionalne vještine potrebne za sudjelovanje u školi i društvu, ali i razvijaju neke vještine potrebne za akademsku spremnost i pripremaju djecu za ulazak u osnovno obrazovanje. Postoje dvije kategorije programa razine ISCED 0: razvoj u ranom djetinjstvu (eng. early childhood educational development, code 010) i predškolsko/predprimarno obrazovanje (eng. preprimary education, code 020). Prvi spomenuti program ima obrazovni sadržaj namijenjen mlađoj djeci do 3 godine, dok je drugi namijenjen djeci od 3 godine do početka osnovnog obrazovanja. U našoj stručnoj literaturi koristi se naziv: rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Budući da se „ranom dobi“ smatra životna dob djeteta do polaska u osnovnu školu, a pojam „odgoj“, shvaćen u širem smislu, obuhvaća odgoj i obrazovanje djeteta, često se naziva „rani odgoj“. Prema tome predškolski odgoj i obrazovanje u Hrvatskoj odnosi se na djecu od rođenja do polaska u školu. Kao sinonimi se koriste: obrazovanje u ranom djetinjstvu (eng. Early childhood education – ECE), rani i predškolski odgoj i obrazovanje (engl. Early Childhood Education and Care – ECEC). Podjele na djecu mlađeg (0-3 g.) i starijeg uzrasta (3-polaska u školu) bit će naznačene. Za usluge ECEC-a razlikuju se:

- **Dostupnost** (engl. Availability) - ponuda koja odgovara potražnji, najčešće se mjeri u raspoloživosti mjesta unutar sustava i blizine dječjih vrtića
- **Financijska pristupačnost** (engl. Affordable) - odnosi se na cijenu usluge
- **Pristupačnost** (engl. Accessibility) - glavni načini osiguravanja pristupa su osigurano mjesto kroz zakonsko pravo (dijete ima pravo na ECEC, preduvjet je zadovoljiti potrebu, subvencionirano i financijski pristupačno) ili obvezu pohađanja (dijete ima zakonsku obvezu pohađanja ECEC-a, preduvjet je osiguranje mjesta za svako dijete, besplatno); zakonsko pravo je pristupačnija mjera politike i manje financijsko

opterećenje za lokalne zajednice u odnosu na obvezu pohađanja u smislu potrebnih mjesta i udjela stvarnih pokrivenih troškova

## ***2.2.Predškolska obrazovna ustanova***

Prema Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi ( NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19.) dječji vrtić je javna ustanova koja djelatnost predškolskog odgoja obavlja kao javnu službu. Predškolski odgoj organizira se i provodi za djecu od navršених 6 mjeseci života do polaska u osnovnu školu. Predškolski odgoj ostvaruje se u skladu s razvojnim osobinama i potrebama djece te socijalnim, kulturnim, vjerskim i drugim potrebama obitelji. U dječjim vrtićima odgojno-obrazovni rad obavlja se na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. Predškolski odgoj ostvaruje se na temelju Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe koji donosi Sabor Republike Hrvatske na prijedlog Vlade Republike Hrvatske temeljem kojeg se određuju mjerila za broj djece u odgojnim skupinama, ustroj programa s obzirom na trajanje i namjenu, mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika u dječjem vrtiću, mjerila za financiranje programa dječjih vrtića, materijalni i financijski uvjeti rada, predškolski odgoj i naobrazba djece s teškoćama u razvoju i darovite djece, predškolski odgoj i naobrazba djece hrvatskih građana u inozemstvu, predškolski odgoj i naobrazba djece pripadnika etničkih i nacionalnih zajednica ili manjina, ustroj predškole. Osnivači dječjih vrtića mogu biti Republika Hrvatska, jedinice lokalne uprave i samouprave, vjerske zajednice te druge domaće pravne i fizičke osobe ( <https://mzo.gov.hr> ). U dječjim vrtićima se ostvaruju redoviti programi njege, odgoja, naobrazbe, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi djece predškolske dobi, koji su prilagođeni razvojnim potrebama djece te njihovim mogućnostima i sposobnostima, programi za djecu predškolske dobi s teškoćama u razvoju, programi za darovitu djecu predškolske dobi, programi za djecu pripadnika etničkih i nacionalnih zajednica ili manjina, programi predškole, programi ranog učenja stranih jezika i drugi programi umjetničkog, kulturnog, vjerskog i sportskog sadržaja. Odgoj i obrazovanje koje pružaju dječji vrtići mora obuhvaćati cjeloviti razvoj djeteta (intelektualni, emocionalni, socijalni, motorički i duhovni) te promovirati sljedeće vrijednosti: znanje, identitet, humanizam i toleranciju, odgovornost, autonomiju i kreativnost (Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje <https://mzo.gov.hr/> ). Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ističe načela po kojima dječji vrtići trebaju djelovati: fleksibilnost odgojno obrazovnog procesa u vrtiću, partnerstvo vrtića s roditeljima i širom zajednicom, osiguravanje kontinuiteta u odgoju i obrazovanju te otvorenost za učenje i unapređenje odgojno obrazovne prakse. Dakle, bilo da je riječ o dječjem vrtiću čiji je osnivač lokalna zajednica ili fizička osoba i jedni i drugi imaju

iste temeljne zadaće te svoju djelatnost moraju obavljati sukladno Zakonima u Republici Hrvatskoj.

### **2.3. Poslovanje predškolske ustanove**

Poslovanje u predškolskom odgoju i obrazovanju (POO) odnosi se na rad, posao, djelovanje koje obuhvaća djelatnost odgoja, obrazovanja i skrbi o djeci predškolske dobi, usmjerava se obrazovnom politikom i teži ostvarenju zacrtanih ciljeva (*Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2014, str. 23-30.*). Danas je djelatnost predškolskog odgoja i obrazovanja usmjerena na postizanje ciljeva usmjerenih na znanja i vještine djece 21. stoljeća. Nova znanja i vještine djece 21. stoljeća mogu se steći u osnovnom poboljšanom procesu predškolskog odgoja i obrazovanja, što bi posljedično trebalo utjecati i na poboljšavanje poslovnih procesa i rezultata. Argumenti za jedno i drugo jesu saznanja da se i temeljna djelatnost odgoja i obrazovanja i poslovanje ustanove odvijaju u međuzavisnim procesima. Brojna istraživanja teorije i prakse stvaranja nove vrijednosti, a postizanje novih znanja i vještina djece 21. stoljeća jesu upravo nove vrijednosti, pokazuju da se nova vrijednost stvara stalnim poboljšavanjem odvijanja međuzavisnih procesa. Dakle, ulaganjem u kvalitetu odgojitelja poboljšavaju se procesi, što u konačnici doprinosi poboljšavanju poslovanja i poslovnog rezultata predškolske ustanove. U tom kontekstu koriste se mjere uspješnosti poslovanja (*Champion, M. F., 2015*).

***Business Performance Measures*** - skup mjerljivih mjernih podataka uzetih iz različitih izvora koji zajedno s odgovarajućim analitičkim postupkom omogućavaju menadžmentu ustanove da prati i procjenjuje trenutno stanje određenog posla, projekta ili procesa. Mogu se usporediti s unaprijed postavljenim ciljevima i sustavom uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard) kojima se ocjenjuju financijski i nefinancijski rezultati u četiri osnovna područja: financije, učenje, unutarnji procesi i korisnici usluga. Poznate su kao organizacijski učinak, rezultati ili ključni pokazatelji uspjeha i usko su povezane s ključnim pokazateljima uspješnosti predškolske ustanove. Svrha mjera poslovne uspješnosti su alati koji pomažu menadžmentu u optimizaciji interakcija strategije visoke razine sa svakodnevnim donošenjem odluka i organizacijskim učenjem. Koriste se za pokretanje poboljšanja i za pomoć menadžmentu koji usmjerava resurse na postizanje ključnih ciljeva. Ove mjere daju informacije za upravljanje u odnosu na prethodnu poziciju i budući smjer. Te informacije izvedene iz mjera poslovne uspješnosti omogućuju ravnatelju proaktivno upravljanje radom i pružaju zaposlenima jasno

razumijevanje uspjeha i prioriteta uprave. Dakle, ove mjere poslovnog učinka stvaraju ključnu vezu između sveukupne strategije i svakodnevnog poslovanja predškolske ustanove.

Neke od mjera uspješnosti poslovanja su:

- Balanced scorecard - Alat za upravljanje odozgo prema dolje dizajniran za pretvaranje strateških ciljeva u izvršne mjere i akcijske planove. Balanced Scorecard kategorizira mjere uspješnosti poslovanja prema financijama, korisnicima usluga ( roditeljima), internim procesima i učenju.

- Benchmarking – Predškolska ustanova ga upotrebljava za usporedbu njezinih performansi s metrikom najbolje prakse.

Konačno, ulaganje se odnosi na materijalnu i nematerijalnu uspješnost. Spomenuto je važno za **dugoročni uspjeh u poslovanju**, a njeni elementi su: znanje i vještine zaposlenika, procesi stvaranja vrijednosti te odnosi s **korisnicima usluga**.

#### ***2.4.Uloga ravnatelja/ice predškolske ustanove***

Ravnatelj/ica dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića. Uz poslove utvrđene Zakonom o ustanovama ravnatelj/ica predlaže: godišnji plan i program rada, brine se za provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela, obavlja druge poslove utvrđene aktom o osnivanju i statutom. Za ravnatelja/icu dječjeg vrtića može biti imenovana osoba koja ispunjava uvjete za odgojitelja ili stručnog suradnika te ima najmanje 5 godina radnog iskustva u djelatnosti predškolskog odgoja. Ravnatelj/ica se bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. Uloga ravnatelja/ice često prelazi okvire statuta i zakona (*Seme-Stojanović, Hitrec, 2014.*) navode kako ravnatelj/ica uz sve svoje zakonom propisane obaveze svakodnevno rješava i mnoštvo drugih: kontrolira eventualna oštećenja po zgradi vrtića, pronalazi rješenja koja traže odgovore sad i odmah, provjerava račune, posjećuje odgojnu skupinu, odlazi na neplanirani sastanak u gradski ured, odgovara na poziv zabrinutog roditelja i još puno toga. Zadaća ravnatelja/ice danas je voditi vrtić prema zajedničkoj viziji i unapređenju kvalitete cjelokupnog odgojnog sustava. Ovakva promijenjena uloga ravnatelja/ice iziskuje njegovo odgovarajuće stručno usavršavanje. Ravnatelji moraju posjedovati određene vještine i sposobnosti kako bi uspješno vodili predškolske ustanove, bili sposobni uočavati i analizirati određene situacije u kojima su njihovi djelatnici ili korisnici usluga, djelovati radi poboljšanja rezultata rada te trebaju znati uočiti potrebe svojih zaposlenika i korisnika i ovisno o tome prilagoditi svoj stil



vođenja i aktivnosti. Većina istraživanja i teorijskih promišljanja kao ključne odrednice rukovođenja navodi sposobnost motivacije, poticanja primjerene komunikacije te razvijanja komunikacijskih vještina, sposobnost izgradnje korektnih međuljudskih odnosa i poticanja na timski rad, sposobnost izgradnje zajedničke vizije, uvođenja promjena i inovacija, sposobnost poticanja i stvaranja uvjeta za osobno i stručno usavršavanje djelatnika ustanove te stvaranje uvjeta za što bolji ugled ustanove u društvu (*Blažević, 2014*). Svim ravnateljima, pa tako onima s bogatim iskustvom, potrebni su odgovarajući uvjeti za uspješno obavljanje raznovrsnih ravnateljskih uloga. Neophodna je izgradnja profesionalnog kapaciteta provedbom programa osposobljavanja i ciljanog usavršavanja ravnatelja. Tako bi ravnatelji hrvatskih odgojno obrazovnih ustanova mogli sustavno upoznati teorije vođenja, prepoznati svoj osobni stil vođenja te razviti stilove koji odgovaraju uvjetima u kojima ustanova djeluje, kao i osobnosti samog ravnatelja (*Hitrec i sur., 2009*). Danas smo u Republici Hrvatskoj svjedoci jako malih mogućnosti i prilika edukacije ravnatelja od resornog Ministarstva znanosti i obrazovanja pa su ravnatelji prisiljeni samostalno se educirati u određenim područjima.

### 3. STRATEŠKO PLANIRANJE U TEORIJI

#### 3.1. Pojam i definiranje strategije

*„Strategija je izraz za koji su se interesirali različiti autori kroz povijest, a najopćenitiji izraz mogao bi biti da ona potječe od riječi strategus, a to je starogrčki izraz kojim se opisuje pojedinac koji ima visoki čin.“ (Buble, M. 2009, str. 161).*

Strategija se na drugi način može definirati kao način kako bi subjekti trebali upravljati svojim resursima u svrhu stvaranja konkurentne prednosti naspram konkurencije, te samim time minimalizirati prepreke u svojem poslovanju. Svaka kvalitetno postavljena strategija uvijek daje odgovore na neka ključna pitanja koja su važna za samu kvalitetnu razradu i implementaciju iste kako bi ona u konačnici ispunila svoju svrhu zbog čega je i napravljena. Najčešća pitanja koja se postavljaju pri samoj pomisli kreiranja strategije referiraju se na reakciju samih entiteta na promjene, prepoznavanje resursa s kojima raspolažemo te njihova adekvatna upotreba, kako konkurirati na odabranom tržištu te samim time umanjiti utjecaj konkurencije, spominje se još i samo pozicioniranje organizacije i vlastitih proizvoda, te za kraj definiranje ključnih akcija kojima sve ovo navedeno želimo implementirati. Uz pojam same strategije najčešće se nadovezuju tri važne riječi, a to su:

- **ciljevi** - definiranje onog što želimo samom strategijom postići
- **plan akcije** - alat za ostvarivanje samog cilja,
- **resursi** - alati koji su nam potrebni za poduzimanje bilo kakvih akcija.

Možemo razlikovati **suvremenu i tradicionalnu strategiju**. Tradicionalna strategija temelji se na racionalnom procesu planiranja, dok suvremena teorija osporava strategiju zasnovanu na planiranju iz razloga što u puno slučajeva strategija izlazi iz organizacije, ali bez procesa planiranja. Sukladno tome može se reći da strategija može biti proces samog planiranja, ali ne i nužno jer može biti i ono što organizacija upravo čini. Nadovezujući se na prethodno definiranje pojma strategija nikako ne smijemo zaboraviti pojam strateškog menadžmenta, jer je danas strategija usko povezana sa strateškim menadžmentom odnosno jedni bez drugih ne mogu uopće funkcionirati. Razlog zašto su ta dva pojma povezana je u tome što strategija nema uopće smisla bez strateškog plana tj. njegove implementacije u praksi. Strateški menadžment je posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već se morao respektirati. Okolina u kojoj je tada organizacija egzistirala postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak organizacije imao ključno značenje.

Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima. Stoga je on morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. U tom kontekstu vrhovni je menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja iz aspekta eksterne i interne okoline.

Planovi su izjave o koracima akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, odnosno dokumenti koji zapisuju kako se namjerava ostvariti zacrtane ciljeve. Iako se teoretski može govoriti o nepisanim planovima, planovi su u svim velikim i složenim, a tako i uspješnim organizacijama pisani i moguće ih je podijeliti s obzirom na vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu na koju se odnose, učestalost primjene i područja za koja se postavljaju.

### **3.2.Strateški menadžment**

Strateški menadžment možemo podijeliti na: *strateško planiranje, implementacija strateških planova i strateška kontrola*. Strateški menadžment možemo prikazati kao prihvaćanje i prilagođavanje organizacije na izazove iz njegove okoline. U današnjoj dinamičnoj okolini uz samo planiranje svojih budućih akcija organizaciji je od ključne važnosti i poduzimanje korektivnih akcija što se tiče planiranja, ali i same strategije. Proces se dijeli na nekoliko etapa kroz koje se prolazi, a one su vezane za dijagnostiku ključnih faktora koji bi mogli utjecati na samu strategiju. U drugoj fazi se najčešće generiraju strategije koje bi mogle biti nadopuna same glavne strategije, zatim se događa sama selekcija i probiranje strategija koje imaju najveće šanse da ostvare cilj zbog kojih ih se i postavlja. Posljednja cjelina strateškog planiranja odnosi se na razvoj samog strateškog plana, te definiranja temeljnih osnova na kojima će se temeljiti. Nakon što je formirana i izabrana strategija, proces strateškog menadžmenta nije završen već počinje vrlo kompleksna i važna faza u kojoj sve ono što je prije napisano u obliku planskih dokumenata, treba implementirati u praksu. U tom smislu za menadžere su tri ključne etape (Buble M, 2005, str.166. ) :

1. Identificirati mjerljive godišnje ciljeve
2. Razviti specifične funkcijske strategije
3. Definirati adekvatne politike kojima će se usmjeravati tekuće odluke

Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i nastavit će se dalje razvijati. Međutim, zbog nedostatka konsenzusa o značenju tog pojma još uvijek vlada semantička zbrka. S obzirom na to potrebno je dati nekoliko njegovih temeljnih definicija. Wheelen i Hunger

definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse organizacije (*Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., 1998, str. 3*). Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva organizacije (*Pearce II, A. J., Robinson, Jr., 1982, str. 3*), a Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini (*Certo, S. C., Peter, J.P., 1993, str. 5*). Prije svega strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u organizaciji bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje, do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. Druga činjenica je da se angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. Treća karakteristika odnosi se da u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva organizacije izraženih pomoću određenih performansi. Četvrto, kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva organizacije, mora osigurati da se ona organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. Peto, proces strateškog menadžmenta je iterativan - započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Prema tome strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju (*Buble, M. i sur. 2005, str. 5*).

### ***3.3. Ravnatelj/ica predškolske ustanove kao strateški menadžer***

Stvarna implementacija procesa strateškog menadžmenta u predškolsku ustanovu je obično veoma kompleksna, a što pokazuje pregled temeljnih zadataka strateških menadžera (*Buble, M. i sur. 2005, str. 5., 6.*) :

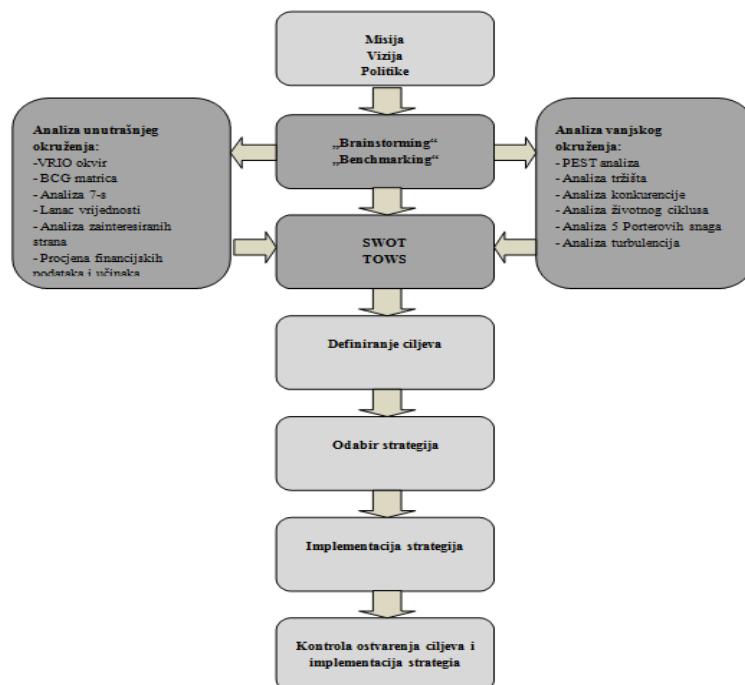
1. *Utvrđivanje misije* - odlučivanje o poslovima na kojima će se organizacija angažirati te drugim temeljima na kojima će ona biti vođena, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.
2. *Formuliranje filozofije organizacije* - utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavova i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u „način na koji činimo stvari oko nas!“
3. *Utvrđivanje politika* - odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom organizacije.

4. *Postavljanje ciljeva* - odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.
  5. *Razvoj strategije* - razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurencije.
  6. *Planiranje organizacijske strukture* - razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
  7. *Osiguranje osoblja* - regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.
  8. *Utvrdjivanje procedura* - određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti.
  9. *Osiguranje opreme* - osiguranje prostora, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje djelatnosti.
  10. *Osiguranje kapitala* - za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.
  11. *Postavljanje standarda* - utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.
  12. *Utvrdjivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova* - razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strateško planiranje.
  13. *Osiguranje kontrolnih informacija* – ponuda činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse predškolske ustanove u odnosu prema postavljenom planu i standardima.
  14. *Aktiviranje ljudi* - zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova organizacije.
- Iz navedenoga je evidentno da proces strateškog menadžmenta uključuje niz veoma kompleksnih aktivnosti koje zahtijevaju znatan napor, potrebno znanje i vrijeme.

### 3.4. Strateško planiranje u predškolskoj ustanovi

Osnovni cilj strateškog planiranja u predškolskoj ustanovi je da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije koji ona predstavlja i upravlja njenim razvojem u budućnosti. Ključni razlog zašto bi se u predškolskoj ustanovi uopće planiralo jest u tome što planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. Strateško planiranje (strateško upravljanje) predškolskom ustanovom preduvjet je za dugoročno i održivo poslovanje same organizacije. Strateško planiranje podrazumijeva da predškolska ustanova ima odgovarajuću strategiju usklađenu s vanjskim uvjetima na tržištu, kao i unutarnjim postavkama organizacije, poput osoblja i ostalih resursa. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti budućnost same ustanove. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije, a provodi se na samom početku procesa strateškog planiranja (Buntak, K. i sur. 2013, str. 17.) . S obzirom na veliki broj faktora, menadžeri koriste brojne alate koji im omogućuju bolje razumijevanje trenutnog stanja, a katkad i procjenu budućih kretanja u oblikovanju poslovnih strategija, procesa i faza prikazani kao na slici 2.

Slika 2. Dijagram tijeka i alati strateškog upravljanja



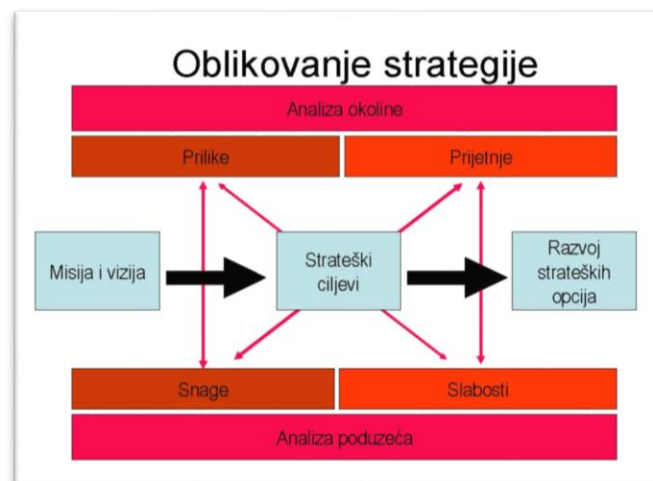
Izvor: prilagođeno prema: Buntak, K. i sur. ( 2013). Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, str. 17.

Strateško planiranje obuhvaća tri ključna pitanja:

- **Gdje smo sada?**
- **Gdje želimo ići?**
- **Kako to ostvariti?**

Kroz proces strateškog planiranja predškolska ustanova utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Prema tome, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni cilj, često definiran kao „misija” ili „vizija” organizacije. Strateški plan obično prati i izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definiraju odgovornost za izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualno organizacijske i operativne korake koje je potrebno odrediti kako bi se postigli ciljevi definirani planom na slici 3.

**Slika 3. Oblikovanje strategije**



*Izvor: Buntak, K. Poslovno upravljanje i planiranje. str. 69.*

Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije. Iako se ta dva pojma isprepliću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju. Velika povezanost i međuovisnost vizije, misije i ciljeva jedna je od osnovnih karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Upravo ta povezanost je razlog da u posljednje doba pojedini autori promatraju viziju, misiju i ciljeve kao cjelinu nazvana „strateška namjera“. Najviši menadžeri – lideri imaju ključnu ulogu u formiranju strateške namjere, ali na nju utječu i razne interesne grupe, struktura vlasništva, organizacijske vrijednosti, povijest i kultura te proces oblikovanja

strategije. Misija i vizija organizacije se trebaju razvijati u tandemu, kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu. Kad su vizija i misija jednom definirane, kad je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnosti sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije. Na koji način su misija, vizija, ciljevi i strategije, usprkos svim razlikama među njima, istodobno vrlo povezani i međusobno utječu jedni na druge. Vizija je postala jedna od najčešćih upotrebljivanih, ali u isto vrijeme pojmovno najnejasnijih riječi, koja opisuje različite predodžbe različitim ljudima, od osnovnih vrijednosti, istaknutih postignuća, socijalnih veza, ružičastih ciljeva, motivirajućih snaga ili razloga za postojanje. Mintzberg ističe da vizija označava i inspiraciju i smisao onoga što treba biti napravljeno, da je ona zapravo ideja vodilja. Češće je formulirana kao vrsta imidža nego kao jasan i pregledan plan. To joj dopušta da bude fleksibilna, što omogućuje menadžeru da ju može mijenjati prema svojim iskustvima. Da bi oblikovali uspješnu, snažnu i izazovnu viziju, menadžeri moraju poći od čitavog niza pitanja koja će im pomoći da što bolje percipiraju budućnost: Tko će biti naši konkurenti u budućnosti i kakva će biti njihova snaga? Tko će biti naši korisnici i kakve će biti njihove želje? Koje programe je potrebno ponuditi? i sl. Na taj način se dolazi do predodžbe o tome kako bi ustanova trebala izgledati u budućnosti, čime će se baviti i kakvu će imati konkurentsku poziciju. Poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svima u organizaciji bila dostupna i kako bi mogla služiti kao konkretna vodilja pri donošenju odluka. Općenito se smatra da dobro oblikovana izjava o viziji mora imati ove karakteristike:

- Kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u ustanovi
- Specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih; u isto vrijeme ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa
- Ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora poticati zaposlenike i davati usmjerenje za inicijativu, kreativnost i promjene
- Prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za raspravu
- Svatko u organizaciji treba biti uključen u proces razvoja vizije
- Vremenski je ograničena
- Povezana s temeljnim vrijednostima organizacije i vezana za potrebe korisnika
- Uključuje etičke standarde i kulturne komponente.

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta jer objašnjava ulogu organizacije u gospodarstvu i društvu. Definira svrhu organizacije jer se razlikuje od svojih konkurenata i



razlog je njegova postojanja. Misija je sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu. No velik broj organizacije nema definiranu misiju, jer su menadžeri skeptični te smatraju da misija otkriva previše povjerljivih informacija. Najvažniji razlozi za definiranje misije su:

- Vodič je sustavu strateškog planiranja
- Definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u organizaciji
- Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe
- Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama
- Daje smjernice stilovima vođenja. Iako se na prvi pogled čini da je utvrditi misiju organizacije vrlo jednostavno, to je zapravo dugotrajan proces koji zahtijeva mjesec, pa čak i godine.

U poglavlju prije je strateški menadžment definiran kao proces odnosno serija etapa. Međutim, mišljenja autora definiraju se kao različiti broj tih etapa iako sadržajno među njima nema velike razlike. Razlika u definicijama strateškog menadžmenta ogleda se u analizi okoline i postavljanju organizacijskih usmjerenja posebne etape Prea Wheelena i Hungera postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni je dio formuliranja strategije dok ih Certo i Peter tretiraju kao zasebne etape. Uvažavajući mišljenja autora, temeljne etape procesa strateškog menadžmenta dane su kako je prikazano na slici 4.

**Slika 4.** *Etape strateškog planiranja*



Izvor: Buble, M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 8.

Tako prezentiran proces strateškog menadžmenta čini seriju diskretnih koraka koji se ponekad u praksi ne realizira. Naime, ravnatelji, kao menadžeri, ponekad navedene etape strateškog menadžmenta ne provode takvim redoslijedom već onim kako im nameće sama situacija. Međutim, model kakav je ovdje prezentiran ima namjeru olakšati učenje o procesu strateškog

menadžmenta opisujući njegove temeljne sastavnice i njihove međusobne veze ( *Buble, M. i sur. 2005, str. 9*).

### ***3.5.Faktori koji utječu na strategiju***

Na svaku organizaciju koje se nalazi na slobodnom tržištu faktori toga tržišta utječu na izbor strategije same organizacije. Zato pojam dijagnosticiranja okoline ima zadatak utvrditi te faktore u sadašnjosti, ali i u budućnosti kako bi organizacija mogla progresivno rasti u svom poslovanju. Osim prognoze tih faktora paralelno se i određuje strategija za organizaciju. Faktori koji utječu na izbor strategije mogu biti interni i eksterni, a dijagnosticiranje faktora mora odrediti sljedeće elemente: utjecaj socio-ekonomske snage u eksternoj okolini na mogućnosti, ali i prijetnje samoj organizaciji, utjecaj kupaca/ korisnika usluga, konkurenata i dobavljača na strategiju te prednosti i slabosti organizacije spram konkurencije.

Stoga možemo zaključiti da se dijagnosticiranje faktora koji utječu na izbor strategije treba orijentirati na sljedeće analize (*Buble,M. 2009, str.168*). :

- *Analiza opće ili socijalne okoline*
- *Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka*
- *Analiza interne okoline ili interna analiza*

## 4. VRSTE OKOLINE

Eksterna ili vanjska okolina odnosi se na dijelove okoline koji indirektno utječu na predškolsku ustanovu. Interna ili unutarnja okolina odnosi se na okolinu unutar ustanove pa na nju može u potpunosti utjecati. Makrookolina organizacije je dio vanjske okoline, a čine ju čimbenici ili vanjske sile iz okruženja organizacije na koje ona nema nikakvog utjecaja. „Za vanjske čimbenike organizacije vrijedi zaključak da oni upravljaju organizacijom.“ (Sikavica S. 2011, str. 278 ). Mnogi autori koji su istraživali makrookolinu složili su se oko ključnih čimbenika okoline, ali razlike se javljaju u različitim nazivima i brojevima čimbenika okoline. Tako, Buble M. spaja različite aspekte okoline i dijeli ih na :“ političko-pravnu okolinu, ekonomsku okolinu, socijalno-kulturnu okolinu i tehnološku okolinu.“ (M. Buble, op. str. 69 ). Isto tako, autori Samuel.C.Certo i S.Travis Certo, makrooklinu djeli na „ekonomske, društvene, političke, zakonodavne i tehnološke sastavnice“ ( S. C.Certo, S.T. Certo, str. 180). Prema nekim autorima kao čimbenike makrookoline organizacije ubrajamo: „ekonomsku, tehnološku, društvenu, kulturnu, političku, demografsku, pravnu i međunarodnu okolinu“ (Sikavica,P. i sur. str.107).

### 4.1.Analiza opće ili socijalne okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u organizaciji. Okolina predškolske ustanove je promjenjiva zato treba neprekidno pratiti potencijalne prilike i prijetnje te pripremiti adekvatan odgovor. Na slici 5. možemo vidjeti da je najviša razina okoline makrookolina ili opća okolina, kako je nazivaju neki autori u odnosu na unutarnju okolinu koja se nalazi u samoj organizaciji.

**Slika 5:** Okolina organizacije i njezini elementi



Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: Menadžment\_TQM, str. 24

## ***4.2. Dijagnosticiranje opće ili socijalne okoline***

Ova analiza provodi se PESTE analizom koja utvrđuje prilike i prijetnje koje proizlaze iz političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline. Definiranje prilika koje se nude organizaciji za njegov rast temelji se na vanjskim čimbenicima koji joj omogućavaju da stekne prednost nad konkurencijom, ali one su puno rjeđe nego same prijetnje i teže ih je detektirati. Prijetnje predstavljaju svi negativni čimbenici koji organizaciji mogu naštetiti ili preciznije rečeno mogu onemogućiti opstanak same organizacije.

Da bi uopće provodili PESTE analizu prvo moramo utvrditi faktore koji su važni za našu predškolsku ustanovu. Nakon što smo procijenili faktore trebamo ih ocijeniti iz dva aspekta. Prvi aspekt se temelji na podudaranju strateških faktora koji se ocjenjuju tako da se prijetnje ocjenjuju s ocjenama -5 do 0, dok se prilike ocjenjuju od 0 do +5. Drugi faktor je sama važnost tih faktora za organizaciju, a izražava se ocjenama od 0 do 10. PEST analiza se prikazuje tablicama gdje se nalazi podaci o vrsti okoline, a u stupcima faktori, prilike i prijetnje. Negativno dobivene vrijednosti simboliziraju prijetnje, dok pozitivne vrijednosti simboliziraju prilike.

### ***4.2.1. Ekonomska dimenzija***

Ekonomska okolina kao složeni ekonomski sustav utječe na poslovanje predškolske ustanove. Svaka organizacija pa tako i predškolska ustanova dio je gospodarstva ili ekonomije države u kojoj se nalazi. Za menadžment organizacije važno je poznavati ekonomski sustav, te raspolagati s relevantnim činjenicama o ekonomskom razvoju zemlje u kojoj ona djeluje. Važno je poznavati tip ekonomije i tip vlasništva koji postoje u zemlji u kojoj posluje organizacija. Poznato je da postoje dva tipa ekonomije, tržišna i planska ekonomija. Tržišnu ekonomiju karakterizira slobodno odlučivanje o proizvodnji, profitima, cijenama, itd., dok plansku ekonomiju karakterizira uplitanje države u ekonomiju tj., država ima vodeću ulogu u donošenju važnih odluka o alokaciji resursa. Danas, većina država ima mješovitu ekonomiju, koja se sastoji od tržišne i planske ekonomije gdje se alokacija resursa provodi u skladu sa zakonima i uz određenu intervenciju vlade. Isto tako danas u većini država postoji mješovito vlasništvo, a čine ga privatno i javno vlasništvo. Privatnim predškolskim ustanovama upravljaju domaće pravne ili fizičke osobe, a javnim vlasništvom država, općine i gradovi. Ukoliko dođe do bilo kakve promjene mjera ekonomske politike to utječe na sadašnje i buduće uvjete poslovanja organizacije.

#### **4.2.2. Tehnološka dimenzija**

U današnje vrijeme tehnologija je važan čimbenik koja obuhvaća opći tehnološki i znanstveni razvoj bez kojega ne bi bilo niti općeg gospodarskog razvoja, a odnosi se na razvoj tehnike, tehnologije i unaprjeđenja uvjeta rada. Tehnološka okolina predškolske ustanove zahtjeva brzu prilagodbu i prihvaćanje svih dostignuća u znanosti i tehnici i da što prije implementira ta dostignuća u rad svoje organizacije, te sposobnost menadžmenta inoviranja tehnologije kako bi se ostvario profit i osigurala konkurentnost na tržištu. Predškolske ustanove se danas nalaze pred tehnološkim izazovima gdje postoji visoka tehnološka nesigurnost koja zahtjeva praćenje tehnoloških novina. Promjene u tehnologiji dovele su do stvaranja globalnog tehnološkog društva, ubrzanog razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

#### **4.2.3. Socio – kulturalna dimenzija**

„Pod društvenom okolinom se razumijevaju stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu“ (Ibidem., str. 110). Međutim, u društvu postoji raznovrsnost stavova i vrijednosti u smislu da stanovnici neke države (mladi, stari, siromašni, bogati, nezaposleni, zaposleni, studenti, radnici, poslodavci, stanovnici sela, stanovnici grada, samohrani roditelji, oženjeni...) imaju različite stavove, očekivanja, vjerovanja i vrijednosti, što dovodi do izazova kako odgovoriti na te čimbenike iz okoline. Poznato je da svaka država, odnosno društvo ima određeni sustav vrijednosti. Sustav vrijednosti koji je prisutan tj. dominantan u određenom društvu određuje načine ponašanja predškolske ustanove a i menadžmenta koji djeluje u njoj. Kultura određuje način života, utječe na poglede menadžera i ideologiju. Kako bi ravnatelji bili uspješni u vođenju ustanove moraju dobro poznavati lokalnu i nacionalnu kulturu zajednice u kojoj obavljaju djelatnost predškolskog obrazovanja.

Pod socio – kulturnu dimenziju možemo uključiti i demografsku čimbenike. Demografija označava statističke karakteristike populacije i te karakteristike uključuju promjene u broju ljudi i distribuciji prihoda među različitim segmentima populacije“(S.C.Certo, S.T. Certo, str.182.). Vrlo je važno za menadžment organizacije poznavati demografski profil stanovništva zemlje u kojoj ona posluje. Demografska slika svijeta se mijenja i menadžeri moraju biti u korak s promjenama koje nastaju i „pratiti demografske trendove te iz njih iščitati svoje tekuće i buduće strategije i ciljeve“ ( Sikavica, P. i sur, str.111. ). Tako bi ravnatelji, kao menadžeri predškolskih ustanova, trebali pratiti stope nataliteta i mortaliteta, prosječnu starost

stanovništva, migracije stanovništva, promjene načina života stanovništva, veličinu stanovništva, spolnu strukturu stanovništva i dr. Također, migracije stanovništva, iseljavanje ljudi iz sela u grad, iz jedne države u drugu, sve to dovodi do promjena koje utječu na poslovanje ustanove. Isto tako danas postoji sve veća potreba za obrazovanjem, poznavanjem stranih jezika i informacijska pismenost. Menadžeri moraju znati uočiti te trendove i ponašati se u skladu s njima ukoliko žele pozitivne rezultate poslovanja.

#### ***4.2.4. Politička dimenzija***

Politička okolina definirana je političkim sustavom. Politički sustav neke države određuje oblik društvenog uređenja, pitanje je da li u društvu vlada demokracija, diktatura ili monarhija. Politički sustavi u velikoj mjeri mogu određivati djelovanje poslovanja predškolske ustanove, te omogućavati ili kočiti njezin razvoj. Politički sustav tj. država djeluje na organizaciju kroz alokaciju resursa kako bi se povećala ekonomska efikasnost društva, preraspodjelu dohotka sa ciljem da se osigura odgovarajuća razina socijalne sigurnosti te financiranje različitih društvenih potreba i makroekonomsku stabilizaciju instrumentima monetarne i fiskalne politike kako bi se spriječila nezaposlenost, inflacija cijena, ekonomska stagnacija i poticanje gospodarskog rasta. Važni aspekti političke okoline su stabilnost vlade s aspekta mogućnosti da se stabilnost vlade održi s obzirom na opoziciju ili oporbu i s aspekta na njezinu politiku prema gospodarstvu tj. biznisu i politički rizici koji ugrožavaju poslovanje organizacije. Posljedica političkog rizika je politička nesigurnost, a tu ubrajamo revolucije, državne udare, promjene političkog uređenja i sl. Također, na menadžment organizacije utječu i političke stranke što dovodi do politizacije menadžmenta, pa su menadžeri na neki način prisiljeni biti upleteni u politička pitanja, odnosno pod pritiskom su političke okoline ili su pak na čelne funkcije birani kroz politička opredjeljenja, naravno mislim na javne ustanove. Djelovanje pravne okoline predškolske ustanove odnosi se na utvrđivanje zakonskog okvira. Zakonske propise možemo podijeliti na opće i posebne zakonske propise ( Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Državni pedagoški standard ). Za svaku organizaciju važno je da je pravna okolina stabilna i da nije podložna čestim promjenama kako bi organizacija mogla planirati ulaganja i očekivati pozitivne rezultate u svom poslovanju.

### 4.3. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Analiza poslovne okoline odnosi se na eksterni dio tržišta kojemu je cilj utvrditi sve zahtjeve koje mora udovoljiti sama organizacija na poslovnom planu (*Buble, M. 2009, 168. str.*).

Ova analiza provodi se kao:

1. stakeholder analiza
2. analiza konkurentske okoline

Svaka organizacija ima širok izbor stakeholdera bilo *internih* ili *eksternih*. *Interni stakeholderi* su zapravo sami zaposlenici koji samom kulturom ponašanja utječu na menadžment organizacije. Pod kulturom ponašanja smatramo vrijednosti, vjerovanja i pretpostavke u samoj organizaciji koje se njeguju. *Eksterni stakeholderi*, u koje spadaju kupci/ korisnici usluga, dobavljači, država, dioničari očekuju od organizacije da ostvari njihove interese te i oni sami utječu na formiranje same strategije organizacije. Takvi stakeholderi mogu utjecati na menadžment osobno ili posredno preko javnih kanala komunikacije. Svaki stakeholderi bilo interni ili eksterni imaju svoja očekivanja koja se ispunjavaju samom strategijom. *Dioničarima* je cilj rast dividendi, rast cijena dionice, konzistentna isplata dividendi, dok kupcima/ korisnicima usluge je važna cijena proizvoda/ usluge, ali i sama kvaliteta, politika reklamacija proizvoda, nagrađivanje lojalnosti i sl. Kod dobavljača je presudno da mu organizacija poštuje rokove isplate, adekvatna likvidnost, kvalitetan menadžment nabave i mogućnost kompromisa u poslovanju. Za zaposlene je važno izdvojiti da se njihov trud nagrađuje kompenzacijama i beneficijama, sama sigurnost posla, zanimljiv posao i mogućnost dobivanja više odgovornosti. Vlada očekuje da se zadovoljavaju ekološki kriteriji koje je ona sama propisala, pridržavanje i poštivanje zakona, plaćanje poreza, rast radnih mjesta te donacija novca za javne fondove, poštivanje standarda i poslovanje unutar Zakona. Zadnji entitet koji spada u ovu kategoriju su kreditori koji prate samu likvidnost poduzeća, titulu i položaja samog menadžmenta, kvaliteta aktive, te mogućnost organizacije za plaćanje svojih obaveza. Kada ulazimo u razmatranje poslovne okoline jako je važno očekivanja stakeholdera procijeniti koliko oni doprinose samoj strategiji, a za ovu procjenu se koristi *stakeholder mapping*. Stakeholder mapping-om se procjenjuje: očekivanje svake stakeholder grupe, moć i sposobnost da se ta očekivanja ostvare i učinak ovih očekivanja na buduće strategije. Svrha ove procjene je utvrđivanje moći pojedinih entiteta da utječu na samu strategiju, budući da se iskustveno zna da svi stakeholderi nemaju isti utjecaj na kreiranje same strategije. No, ciljevi same organizacije trebaju zapravo biti da se ta moć podjednako raspodjeli kako bi i jedna i druga strana bila zadovoljena.

Analiza konkurentske okoline je specifično područje mikrookoline, kojemu je cilj da organizacija utvrdi sposobnost djelovanja na određenom tržištu u kojem ona obavlja svoju djelatnost. Jedan važan element samog poslovanja organizacije u ovim okvirima je i profitabilnost koja ovisi o strukturi industrije u kojem se organizacija natječe i poziciji organizacije u samoj toj industriji. Ovom analizom utvrđuje se kako sama strategija utječe na 5 konkurentskih snaga koje su važne za poslovanje svake organizacije. Te konkurentske snage su: konkurentska snaga dobavljača, konkurentska snaga supstituta, ulazak novih konkurenata, konkurentska snaga kupaca, te konkurencija unutar grupacije. Na ovu temu važno je još definirati se kumulacijom utjecaja ovih pet snaga stvara nepovoljna situacija za organizaciju, a kad se njihov utjecaj eliminira nastaje povoljna situacija.

#### **4.4. Analiza interne okoline**

Interna analiza kao što i sama riječ kaže odnosi se na interno područje same organizacije. Ovaj tip analize daje nam odgovore na pitanja da li organizacija proizvodi pravi proizvod, da li proizvodnja samog proizvoda može biti još efektivnija i efikasnija, definiraju se kritični faktori koji u konačnici utječu na ispunjenje samih ciljeva, te se pronalaze faktori zbog kojih organizacija ne ostvaruje svoje zacrtane ciljeve i na kraju se pronalaze rješenja za unapređenje samog poslovanja. Ova pitanja su ključna jer odgovori na njih daju rješenja koju strategiju organizacije mora slijediti tj. izabrati. Strateška sposobnost organizacije ovisi u većini slučajeva o samim resursima koje ona posjeduje , o samim intelektualnim resursima i praktičnim znanjima koja su bitna za samo poslovanje te na kraju aktivnosti koje poslovne jedinice obavljaju da bi ispunile svrhu samog kreiranja istoimenih. Da bi uopće utvrdili ova tri faktora razvijene su mnoge tehnike, od kojih je nabitnije izdvojiti (*Buble, M. 2009, str.171*) : *analizu resursa, analizu kompetencija, analiza lanca vrijednosti, analiza portfelja, analiza performansi.*

1. *Analiza resursa* daje odgovore na pitanje o posjedovanju samih resursa u organizaciji, te se bavi odgovorima na pitanja da li su ti resursi suvremeni, da li su locirani na mjesta u kojima su najefikasnija, da li su osobe koje koriste te resurse pravilno raspoređeni za rukovanje tim resursima, da li je osoblje kvalificirano za korištenje tih resursa, te da li organizacija posjeduje kvalitetnu financijsku strukturu, da li se sustavi financijske kontrole efikasni, posjeduje li organizacija nematerijalne resurse, ima li organizacija kvalitetne resurse u eksternoj okolini. U ovoj analizi ne uspoređuju se samo resursi s primarnim aktivnostima nego i sa aktivnostima potpore (marketing, financije). Sama



analiza resursa daje odgovore na pitanja kako se organizacija nosi sa eksternim prijetnjama na koje nailazi u okolini. Važno ja naglasiti da se ove procjene ne daju u apsolutnim vrijednostima nego u relativnim kako bi ih bilo moguće koristiti u usporedbi s konkurencijom.

2. *Analiza kompetencija* predstavlja prednosti organizacije spram konkurencije na tržištu na kojem se natječu za naklonost korisnika usluga. Ta razlika se utvrđuje iz aspekta zadovoljstva kupaca i sposobnosti zadržavanja te prednosti. Analiza pomoću kompetencija razlikuje 4 vrste samih kompetencija, a to su: standardne kompetencije, ključne kompetencije, potencijalne kompetencije, temeljne kompetencije.

*Standardne kompetencije* osiguravaju organizaciji samo osnovne ciljeve kao što je razlog zašto je uopće osnovana sama organizacija. Ova kompetencija nema nikakav utjecaj na zadovoljstvo samih korisnika usluga, te ako se ne poduzmu akcije za povećanja efikasnosti tehnologije i zadovoljstvo kupaca dolazi do nemogućnosti opstanka same organizacije. *Ključne kompetencije* predstavljaju one kompetencije koje konkurencija trenutno ne posjeduje, što ne mora biti slučaj uvijek jer konkurencija može u kratkom roku napraviti isti proizvod i povećati naklonost novih kupaca. Stoga da bi organizacija i u dugom roku zadržala prednost kod svoje kompetencije mora temeljiti na temeljnim kompetencijama. *Potencijalne kompetencije* možemo definirati kao kompetencije koje još nisu u potpunosti iskoristive za samu organizaciju jer do kraja još nisu razrađene i pretvorene u konkurentsku prednost. Budući da ove kompetencije nisu u potpunosti razrađene niti kupcima donose nekakvu korist u smislu zadovoljavanja potreba organizacije trebalo bi uzeti u obzir prebacivanje na neke druge kompetencije kako ne bi izgubili priliku za razvoj svog potencijala. *Temeljne kompetencije* opisujemo kao kombiniranje različitih znanja i vještina u svrhu velike diferencijacije proizvoda za zadovoljavanje potreba samih kupaca. Takve kompetencije imaju obilježja poput jedinstvenosti u odnosu na konkurenciju, nemogućnost imitacije, lak put prema tržištu te važnost i prepoznatljivost za kupce. Općenito gledajući da bi određena kompetencija organizaciji donosila konkurentsku prednost ona se kroz vrijeme mora unapređivati kako bi i u budućnosti donosila pozitivne rezultate, u protivnom konkurencija će zauzeti primat u tom segmentu tržišnog natjecanja.

3. Analiza lanca vrijednosti nam omogućava obračunavanje dodane vrijednosti na proizvod putem pojedinačnih etapa u procesu proizvodnje, i njen obuhvat se odnosi na organizaciju kao cjelinu, a svrha same analize je diferenciranje svake od pojedinačnih aktivnosti kako bi se uočile prednosti naspram istih aktivnosti koje su se identificirale kod konkurencije. Ove aktivnosti možemo podijeliti na: primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti odnose se na proizvodnju ili isporuku usluga, a podijeljene su u dvije kategorije **inbound logistics i outbound logistics**. Inbounds logistics podrazumijeva aktivnosti kao što su rukovanje materijalom, skladištenjem te kontrolom zaliha. Pod ovom kategorijom se još podrazumijevaju **operacije** koje uključuju aktivnosti stvaranja proizvoda, a pod tim se podrazumijeva strojna obrada i pakiranje. Outbounds logistic podrazumijeva aktivnosti skladištenja finalnog proizvoda, procesiranje narudžbi te distribuciju. Druga aktivnost je **marketing i prodaja** pod koju se podrazumijeva predstavljanje proizvoda samom kupcu, te posljednja aktivnost **servis** tj. aktivnost postprodajne podrške. Aktivnosti potpore uključuju infrastrukturu organizacije koja se stoji od organizacijske strukture, strategijskog planiranja te sustava financijske i kontrole kvalitete), menadžmenta ljudskih resursa koji je zadužen za regrutiranje, obuku te sam razvoj kadrova, te aktivnosti razvoja tehnologije i nabavljanja.

#### **4.5. PESTE analiza**

Uobičajena metoda za procjenu okoline je PESTE analiza. Da bi se izradila PESTE analiza potrebno je jasno definirati tržište koje se želi istražiti. Svako se područje (političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko) može ocjenjivati uzimajući u obzir brojne faktore. Analiza se može provesti izborom najutjecajnijih faktora iz svakog područja (3 do 5 faktora), koja su po mišljenju tima važna za donošenje poslovnih odluka. Nakon toga slijedi ocjenjivanje snage utjecaja i značaja pojedinih faktora prema unaprijed određenoj ljestvici: ( *Buntak, K. i sur 2013, str. 48* ):

1. Izabrati tržište koje se želi analizirati i ocijeniti njegov potencijal
2. Napraviti tablicu za ocjenjivanje okoline
3. Unutar svakog područja odlučiti koji su faktori bitni za poslovanje (max. 5 faktora)
4. Ocijeniti snagu utjecaja pojedinog faktora na tvrtku. Pomaže li ili šteti tvrtki djelovanje ovog čimbenika i u kojoj mjeri? Pritom koristite ocjene od 1 do 5 (1 za najmanji, a 5 za najveći

utjecaj). Ukoliko faktor djeluje u korist tvrtke, ocjeni se dodaje + (plus), a ako štetno djeluje ocjeni se dodaje - (minus)

5. Ocijeniti značaj djelovanja pojedinog faktora na tvrtku. Koliko je bitno djelovanje ovoga faktora na uspješnost tvrtke? Pritom koristiti ocjene od 0 do 10 (0 za beznačajan, a 10 za najznačajniji utjecaj).

6. Pomnožiti ocjene snage utjecaja i značaj djelovanja i pritom voditi računa o predznaku (+ ili -).

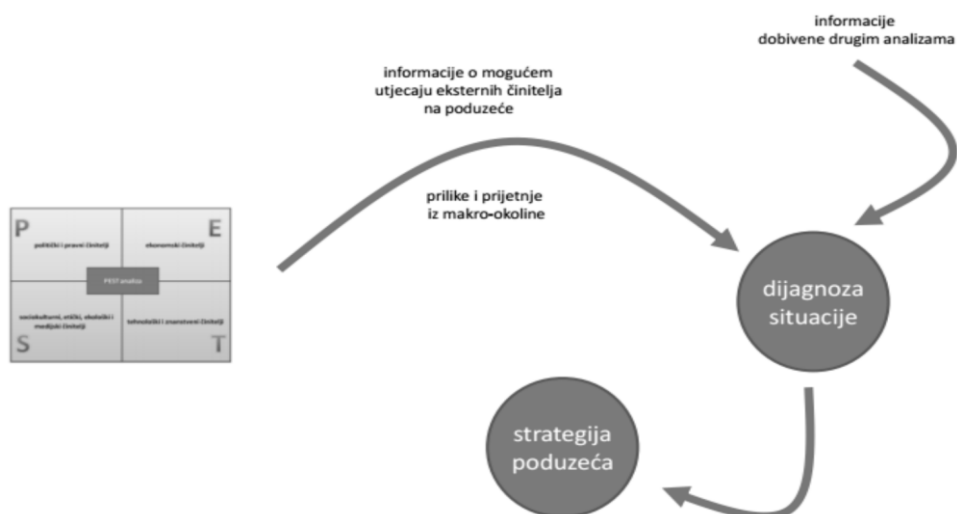
7. Ukupna ocjena djelovanja okoline za pojedino područje dobije se zbrajanjem ocjena svih faktora. Ocjena potencijala analiziranog tržišta jednaka je sumi ocjena svih područja ocjenjivanja

Nedostaci PESTE analize su te da korisnici mogu previše pojednostaviti informaciju koja služi za donošenje odluka. Korisnici ne smiju podleći paralizi analize gdje dobiju nogo informacija i zaborave da je namjera ovog alata identifikacija faktora kako bi se mogle poduzeti akcije. Korisnički pristup kvalitetnoj eksternoj informaciji je često ograničen zbog troškova i vremena koji su potrebni za usporedbu. Prednosti PESTE analize su te da pruža jednostavan okvir za analizu. Zatim, unakrsno uključuje funkcionalne vještine i znanje. Pomaže smanjiti utjecaj i efekte potencijalnih prijetnji organizaciji. Potiče razvoj strateškog razmišljanja unutar organizacije. Pruža mehanizam koji omogućuje organizaciji identifikaciju i istraživanje novih prilika te procjenu utjecaja ulaska na novo tržište.

Cilj PESTE analize je da se utvrde prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja čimbenika okoline. Prilike možemo definirati kao vanjske čimbenike i situacije koje doprinose predškolskoj ustanovi u ostvarivanju njezinih ciljeva. Pod prijetnjama možemo definirati situacije koje mogu u potpunosti onemogućiti ostvarivanje ciljeva ustanove i time dovesti u pitanje njezin razvoj, a na kraju krajeva i njezin opstanak.

Temeljna procjena vanjskog okruženja nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti. Analiza se može provesti za jednu organizaciju, pojedinu industrijsku granu ili pojedine nacionalne ekonomije. Široko prihvaćena metoda analize vanjske okoline je PESTE analiza. PESTE analiza je akronim engleskih riječi Political (politički), Economic (ekonomski), Social (sociološki) i Technological (tehnološki) ( Buntak, K. i sur. 2013, str. 48.). U literaturi se pojavljuje u različitim inačicama, kao što su: ETPS, PESTE, PESTEL, STEPE, PESTLE, STEEP, STEEPLE ili PESTLIED analiza, što ovisi u načinima strukturiranja i uključivanja važnih činitelja makrookoline.

Slika 6. PESTE analiza i strategija organizacije



Izvor: <https://www.efzg.unizg.hr/>

Analize poslovnog okruženja u kojem organizacija djeluje ili želi ući predstavlja temelj za strateško planiranje. PESTE analiza obuhvaća vanjske utjecaje (marketinško okruženje tvrtke), na koje tvrtka ne može djelovati, ali kojih mora biti svjesna. PESTE ispituje četiri segmenata vanjskog poslovnog okruženja i to političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko ( *Buntak, K. i sur., 2013, str. 48.*). U PESTE analizi potrebno se koristiti različitim izvorima podataka. To mogu biti: mišljenja stručnjaka različitih profila, podaci iz novinskih izdanja, stručnih časopisa i druge periodike, knjige i konzultantski materijali, raznovrsni internetski izvori, podaci trgovinskih organizacija i vladinih agencija, stajališta ekonomskih i financijskih analitičara i drugo.

## 5. DEMOGRAFSKI TRENDOVI U HRVATSKOJ

Jedan od kontekstualnih čimbenika koji utječe na politiku ECEC-a jesu demografske promjene. Naime, demografska slika i obiteljska struktura dramatično se mijenjaju posljednjih desetljeća. Tako su starenje stanovništva, opadanje stope fertiliteta i veći udio djece koja žive u obiteljima samohranih roditelja dio promjenjivog demografskog krajolika. Stoga su trenutni demografski obrasci tržišta rada dodatna motivacija vladama da ozbiljno shvate ECEC.

### 5.1. Značenje pojma demografije

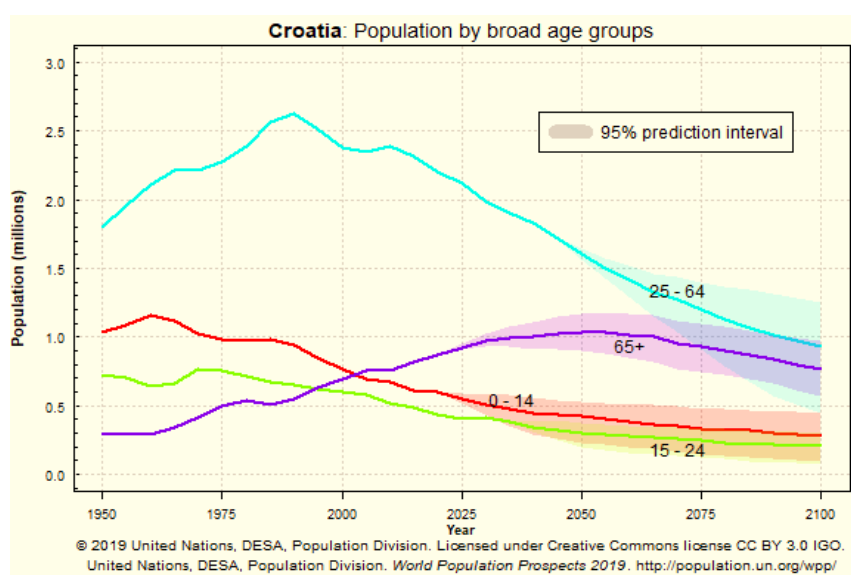
Demografija se oslanja na upotrebi ogromnih količina podataka, uključujući rezultate popisa stanovništva (cenzusa) i zapise rođenja, ženidbi i smrti. Najraniji moderni popis stanovništva izvršen je u Britaniji 1801. godine. Važni pojmovi u demografiji:

- Stopa rodnosti ili nataliteta godišnji broj živorođenih na tisuću stanovnika.
- Opća stopa plodnosti ili fertiliteta, godišnji broj živorođenih na 1000 žena reproduktivne dobi (često se uzima od 15. do 49. godine starosti, ali ponekad i od 15. do 44.).
- Dobno-specifične stope plodnosti ili fertiliteta, godišnji broj živorođenih na 1000 žena u određenim dobnim skupinama (obično dob od 15-19, 20-24 itd.)
- Stopa smrtnosti ili mortaliteta, godišnji broj umrlih na 1000 stanovnika.
- Stopa smrtnosti dojenčadi ili infantilnog mortaliteta, godišnji broj umrle djece mlađe od 1 godine na 1000 živorođenih.
- Očekivano trajanje života (ili očekivana dob), broj godina koje pojedinac u određenoj dobi može očekivati da će doživjeti uz trenutne razine smrtnosti.
- Ukupna stopa plodnosti ili fertiliteta, broj živorođenih na ženu u njenom reproduktivnom životu, ako njena reproduktivnost pri svakoj dobi odražuje trenutne dobno-specifične stope plodnosti.
- Bruto stopa reproduktivnosti, broj kćeri koje će roditi žena u svojem reproduktivnom životu po trenutačnim dobno-specifičnim stopama plodnosti.
- Neto stopa reproduktivnosti, broj kćeri koje će roditi žena prema trenutnim stopama smrtnosti i dobnoj plodnosti.“ ([hr.wikipedia.org/wiki/Demografija](http://hr.wikipedia.org/wiki/Demografija))

## **5.2. Demografska politika Republike Hrvatske**

U svom užem okviru demografska je politika usmjerena uglavnom na osnovne demografske varijable - natalitet, mortalitet, nupcijalitet te je uspješnija što se više i prirodnije uklapa u populacijsku politiku, a ova opet u širi društveni i gospodarski razvojni koncept. Naime, izraz populacijska politika označava širi koncept koji u sebi neminovno ili čak kao polazište sadržava koncept demografske politike, tj. težnju za kvantitativnom promjenom narušenog i društveno neprihvatljivog razvoja populacije. S tim u vezi, obiteljska se politika može djelomično identificirati s populacijskom politikom i to pretežito u području mjera (kojima se najviše približava pronatalitetnoj populacijskoj politici), a puno manje u području njezinih ciljeva. Dakle, sve promjene i poremećaji u demografskom razvoju (kretanju broja stanovnika, prirodnom kretanju, migracijskim i demografskim trendovima) odrazit će se na dinamiku i smjer društveno-gospodarskog razvoja (Bejaković, P.: *Wertheimer-Baletić, A., 2018, str. 73-83.*). Istodobno, promjene intenziteta i strukturalnih značajki gospodarskog razvoja u značajnoj će mjeri odrediti daljnje tendencije u razvoju stanovništva, posebice s obzirom na vrlo aktualni problem demografskog starenja. Stoga je populacijska politika uspješna ako je sastavni dio ukupne razvojne politike i ako se u njezinom oblikovanju uvažavaju specifični demografski, društveni, ekonomski i kulturološki tradicijski čimbenici pojedine zemlje. Njezino uspješno provođenje zahtijeva potpuno razumijevanje složenih međuzavisnosti razvoja stanovništva i društveno- ekonomskog razvoja. Drugi, važan dugoročni učinak populacijske politike jest da uslijed porasta nataliteta dolazi do relativnog usporavanja porasta udjela staračkog (65+) u ukupnom stanovništvu. To se događa zbog povećanja broja i udjela mladih (0-14 godina), a kasnije i mlađeg dijela radnog kontingenta (15-35 godina) u odnosu na brojnost starog stanovništva. Prema statističkim izvješćima Hrvatska je jedna od rjeđe naseljenih europskih zemalja (s gustoćom naseljenosti od 76 st./km<sup>2</sup> poput Norveške, Finske, Švedske, Estonije, Latvije, Litve, Irske i Bugarske), ali ozbiljnog demografskog deficita. Naime, demografska slika Hrvatske ukazuje na brojne promjene u općem kretanju, dobno-spolnom sastavu i prirodnom kretanju stanovništva. Perspektiva razvoja stanovništva kroz 150 g. prikazana je na slici 7. (*kreirano prema procjenama stanovništva od 1950.g. do 2015.god.*).

**Slika 7:** Projekcija stanovništva RH prema dobnim skupinama



Izvor: <https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Line/191>

Na slici je prikazan porast broja stanovništva od 1950-ih do početka 1990-ih kada počinje pad ukupnoga broja stanovnika tj. ukupna depopulacija i to za 10,44% (prema UN-u za 9,38%) u razdoblju 1991.-2011., a prema svim projekcijama taj proces se nastavlja. Naime, za oblikovanje gospodarske, socijalne, obrazovne, zdravstvene i drugih makroekonomskih politika temeljne su projekcije stanovništva kako bi se osigurala dostatna prilagodljivost društva demografskim promjenama. Bitna odrednica spomenutih politika nije samo broj stanovnika već i dobni sastav, što je prikazano na slici 7. Starosna struktura stanovništva grupirana je prema velikim dobnim skupinama na mlado (0-14), zrelo (15-64) i staro stanovništvo (65+). Projekcije dobne strukture stanovništva pokazuju da se broj mladih (0-14) od 2011. do 2051. g. smanjuje za 35,5% (prema UN - 32%) i prema udjelu u ukupnom stanovništvu pada na 12% (UN – 13%). Nadalje, broj stanovnika u radnom kontingentu (15-64) također se smanjuje u navedenom razdoblju za 31,5% (UN – 33%) i prema udjelu u ukupnom stanovništvu pada sa 67% na 57% (UN – isto). Broj staroga stanovništva (65 i više godina) do 2051. g. porastao bi za 40,8% (UN + 36,13%), dok bi njihov udjel u ukupnom stanovništvu porastao na 31% (UN + 30%). Ukupno bi se stanovništvo Hrvatske smanjilo u projiciranom razdoblju isključivo zbog smanjenja broja mladih i broja stanovnika u radno sposobnoj dobi, a istodobno bi značajno porastao broj osoba starih 65 i više godina. Prema projekcijama UN-a do 2100. godine, navedeni trend bi se nastavio, što je prikazano na slici 7. Nadalje, prema statističkim podacima stopa fertiliteta se tijekom posljednjih desetljeća smanjuje u većini zemalja OECD-a na razine koje su znatno ispod potrebnih za zamjenu generacija, a u kombinaciji s duže očekivanim trajanjem života na

dan rođenja i opadajućim stopama mortaliteta, pridonosi promjeni dobne strukture stanovništva. Godine 1970. većina zemalja OECD-a i partnerske zemlje imale su totalnu stopu fertiliteta oko ili iznad stope zamjene od 2,1 djece po ženi. No, 2016.g. stanje se promijenilo te je većina zemalja imala smanjenje ispod razine zamjene. Najvišu stopu TFR-a ima Izrael, s troje djece po ženi, a Hrvatska se nalazi pri dnu ljestvice s kontinuiranim ispodprosječnim rezultatima koji padaju na 1,4 djece po ženi. Konačno, demografske i društvene promjene imaju utjecaja na evoluciju populacije male djece. Tako podaci o trendu i projekcije pokazuju da u prosjeku, u zemljama OECD-a, populacija djece mlađe od 6 godina bilježi pad između 1970. i 2000. g., relativno je stabilna između 2000. i 2014., a očekuje se blago smanjenje do 2030. godine. Budući da su djeca tog uzrasta, ali i roditelji, korisnici predškolskog odgoja i obrazovanja, ovi su nalazi relevantni za strateško planiranje predškolske ustanove. Sukladno demografskim promjenama na lokalnoj razini - npr. povećanje broja djece predškolskog uzrasta, potrebno je proširiti financiranje potreba predškolskog odgoja i obrazovanja. Ukoliko se smanjuje broj djece, kreatori politike, ravnatelji ustanova mogu usmjeriti svoja ulaganja na poboljšanje strukturne i procesne kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja (npr. smanjenje omjera djece po osoblju, povećanje plaće odgojitelja, povećanje intenziteta sudjelovanja djece tijekom tjedna u predškolskom odgoju i obrazovanju i sl.). Iako će se u mnogim zemljama broj djece u ovoj dobnoj skupini vjerojatno smanjiti, potražnja za predškolskim odgojem i obrazovanjem nastaviti će se povećavati, s obzirom na to da za najmlađu djecu nema potpune pokrivenosti u odnosu na potražnju, a više žena (zbog smanjenja stanovništva u radno sposobnoj dobi) ulazit će na tržište rada. U kontekstu demografskih promjena provedena su istraživanja demografskih procesa, posebice povezanost depopulacije, starenja stanovništva i populacijske politike na primjeru Hrvatske i njezinih sličnosti i razlika u odnosu na stanje u zapadnoeuropskim zemljama. Naime, depopulacije i starenje stanovništva snažno su povezani i traju već dovoljno dugo kako njihov utjecaj povećava postojeće demografske disproporcije te time uvjetuju krajnje nepovoljno stanje u broju i strukturi stanovništva.



### 5.3. Struktura stanovništva

Tijekom druge polovice 20. stoljeća uočeni su politički i gospodarski aspekti koji su doprinijeli rastu negativnih demografskih kretanja. Jedan od uzroka nepovoljne demografske strukture je životni standard stanovništva u Hrvatskoj koji uvelike utječe na planiranje obitelji. Za razliku od Hrvatske, ostale zemlje Europe, zajedno s višim životnim standardom, bilježe bolju demografsku strukturu. Stoga, možemo zaključiti da društvo (politika, znanost, gospodarstvo) uvelike utječe na sustav životnih vrijednosti stanovništva (*Akrap A. 2019, str. 339*). Glavni cilj svakog prikupljanja podataka jest da podaci budu istiniti i precizni te da predstavljaju stvarnu sliku stanja područja koji se istražuje. Popis stanovništva iz 2001. godine proveden je na temelju prisutnog stanovništva u odnosu na prethodne popise provedene poslije Drugog svjetskog rata (1948., 1953., 1961., 1971., 1981., 1991.). Popisi stanovništva prije 2001. godine provedeni su na konceptu popisivanja stalnog ukupnog stanovništva. Pojam stalnog stanovništva podrazumijeva popis svih stanovnika koji imaju stalno prebivalište u Republici Hrvatskoj bez obzira gdje se nalazili u trenutku popisa. Europska ekonomska komisija UN-a i Statistički ured Europske zajednice 1998. godine su donijeli odluku o novom načinu popisivanja stanovništva koji se temelji na načelu „uobičajeno odredište“. Glavna promjena u načinu popisivanja stanovništva jest to da se u popis ne ubraja stanovništvo koje u trenutku popisivanja imaju boravište u inozemstvu duže od godine dana osim ukoliko osobe koji žive u inozemstvu više od godine dana kontinuirano održavaju vezu s kućanstvom i obitelji. S obzirom na nemogućnost precizne usporedbe podataka iz 2001. godine i popisa iz 1991. treba obratiti pažnju pri komparativnoj analizi i interpretaciji podataka (*Wertheimer-Baletić A. 2015, str. 99 i 100*) koje se ne ubrajaju u ukupno stanovništvo a to su osobe koje u Hrvatskoj imaju boravište kraće od jedne godine a nemaju namjeru ostati u Republici Hrvatskoj dulje od jedne godine i studenti koji studiraju u inozemstvu s izuzetkom studenata koji svakodnevno prelaze granicu (*Živić D. 2014, str 234*). Republika Hrvatska prema posljednjem popisu stanovništva iz 2011. godine broji 4.284.889 stanovnika od čega je 3.874.321 Hrvat, odnosno 90,42 % što je čini jednom od nacionalno najhomogenijih zemalja u svijetu. Od ostalih narodnosti najzastupljeniji su Srbi kojih ima 186.633, oni su jedina manjina koja čini 4,36 %, zatim Bošnjaci kojih je 31.479, odnosno 0,73 % te Talijani koji s brojkom od 17.807 čine 0,42 %. Što se tiče vjerske pripadnosti katolika je 86,28 %, pravoslavaca 4,44 %, muslimana 1,47 %, protestanata 0,34 % dok ih se 0,76 % izjašnjava kao agnostici i skeptici. Hrvatsku obilježavaju izrazito negativni populacijski trendovi koji se indiciraju vrlo lošim i zabrinjavajućim statističkim pokazateljima koji su čvrst dokaz da Hrvatska već dulji period gubi stanovništvo i

prirodnim i mehaničkim putem (Turk i sur., 2016). Ono što najviše zabrinjava je starenje stanovništva. Proces starenja stanovništva javlja se u svim razvijenim zemljama zbog bolje kvalitete života, produljenja očekivanog trajanja života i manjih stopa nataliteta. Trendovi starenja stanovništva su očekivani i najavljeni stoga podatak da je prosječna starost stanovništva 1961. godine iznosila 31,9 godina, a 2011. 41,7 godina ne iznenađuje (Hrvatska u brojkama, 2010). Ono što je problem, a ključno je kod tog procesa je reakcija i pripremljenost države na te trendove. Staro stanovništvo opterećuje sustav s više aspekata – gospodarskog, socijalnog i zdravstvenog. Prema popisu iz 2001. u Hrvatskoj je starijih od 65 godina bilo 61.094 manje od stanovnika mlađih od 15 godina dok je kod popisa 2011. udio starijih od 65 nadmašio udio mlađih od 15 i to za 106.205 osoba. Sve više je i „najstarijih starih“, odnosno stanovnika starijih od 80 godina koji zahtijevaju posebnu skrb. Sustav je opterećen zbog smanjenja radnog kontingenta. Godine 2011. u kategoriju radno sposobnog stanovništva u starosti od 15 do 64 godine spada čak 96.153 stanovnika manje nego 2001. godine. Alarmantan je podatak da je omjer umirovljenika i radnika gotovo izjednačen. Prema podacima Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje u prosincu 2017. osiguranika koji su stekli pravo na mirovinu je 1.232.651. Prema procjeni stanovništva Republike Hrvatske Državnog zavoda za statistiku krajem 2017. Hrvatska je brojila 4.105.493 stanovnika što znači da se u mirovini nalazi čak 30 posto populacije. Da situacija bude još gora broj korisnika mirovinskog osiguranja na dan 31. prosinca 2017. je 1.475.044 stanovnika što znači da je omjer zaposlenih i umirovljenih jednak 1,19. Posljednjih desetak godina situacija je izrazito nepovoljna i omjer između radnika i umirovljenika kreće se u rasponu od 1,14 do 1,23, no, nije uvijek bilo tako. Još 1980-ih slika je bila potpuno drugačija, tada su na jednog umirovljenika dolazila četiri radnika. Iz tih podataka može se zaključiti kako današnjoj situaciji treba pristupiti iz drugog aspekta. Potrebno je provesti poreznu i mirovinsku reformu kako bi se rasteretio trenutno neodrživi sustav, no sigurna sam da je i situacija s COVID – 19 pandemijom ozbiljno izmijenila izgled sustava.

#### **5.4. Prirodni prirast u Republici Hrvatskoj**

Glavni uzrok negativnog trenda stope ukupnog porasta stanovništva bila je stopa prirodnog prirasta. U svim zemljama koje su prošle demografsku tranziciju došlo je do smanjivanja nataliteta kao dugotrajnog i postupnog procesa. U razdoblju poslije Drugog svjetskog rata Hrvatska bilježi stalan proces smanjivanja nataliteta. Pojavu manjih oscilacije uzrokovale su demografske, gospodarske i političke promjene koje su utjecale na ubrzavanje odnosno usporavanje pada stope nataliteta. Promjene prirodnog kretanja stanovništva u razdoblju od 1950. godine do 1991. godine promatramo kroz dva razdoblja a to su razdoblje prirodnog prirasta stanovništva i razdoblje prirodne depopulacije odnosno prirodnog smanjenja stanovništva (*Wertheimer-Baletić A. 2004, str. 635*). Podaci govore da se u razdoblju od 1950. do 1990. godine prirodni prirast smanjio za više od 15 puta. Stopa nataliteta je smanjena za 52,8% a stopa mortaliteta za 8,9%. Opća stopa fertiliteta smanjena s 87,2‰ na 48,5‰, a totalna stopa fertiliteta sa 2,94 na 1,69. Stopa mortaliteta se kretala karakteristično za zemlju u razvoju (kasna tranzicijska podetapa). Prvenstveno je bilježila pad uzrokovan stopom smrtnošću dojenčadi i djece do pete godine a zatim postupni rast kada je nastupilo starenje stanovništva. Stoga se ubrzano smanjenje nataliteta smatra uzrokom smanjenja prirodnog prirasta stanovništva Hrvatske (*Wertheimer-Baletić A., str. 635*). U odnosu na prethodnu godinu, 2019. bilježi pad novorođenih za 2,2%. Ukupan broj rođene djece iznosio je 36.296 od čega 161 mrtvorodeno dijete. Broj umrlih iznosio je 1,7% manje nego u prethodnoj godini od čega muškarci 48,9% a žene 51,1%. Stopa mortaliteta iznosila je 12,7 promila. Stopa prirodnog prirasta iznosila je -3,9 (15.659 osoba) a na negativno prirodno kretanje utjecao je i vitalni indeks. Sve županije bilježe negativan prirodni prirast a najveći bilježi Primorsko-goranska županija .

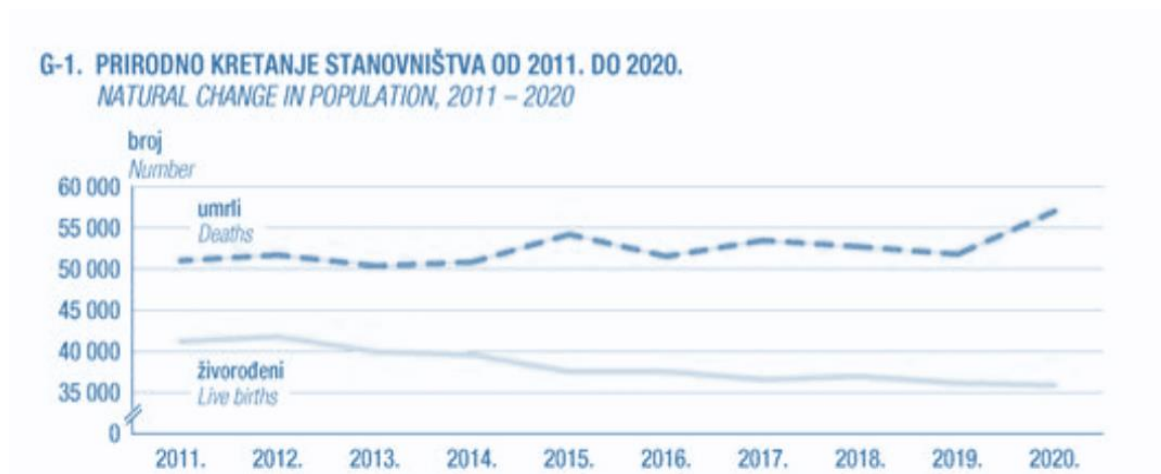
**Tablica 1. Prirodni prirast u Republici Hrvatskoj kroz 10 godina**

Republika Hrvatska	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Živorodeni	43.361	41.197	41.771	39.939	39.566	37.503	37.537	36.556	36.945	36.135	35.845
Umrli	52.096	51.019	51.710	50.386	50.839	54.205	51.542	53.477	52.706	51.794	57.023
Prirodni prirast	-8.735	-9.822	-9.939	-10.45	-11.27	-16.70	-14.00	-16.92	-15.76	-15.66	-21.18

Izvor: <https://www.dzs.hr/>

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u analizi prirodnog kretanja stanovništva vidljivo je kako je krivulja živorođenih u padu u posljednjem desetljeću ( slika 9.).

**Slika 8. Prirodno kretanje stanovništva od 2011. – 2020.**



Izvor: <https://www.dzs.hr/>

Jesu li razlozi za takvo stanje prirodnog prirasta u gospodarskim i političkim aspektima ili pak u pandemiji uzrokovanom COVID – 19? Sigurno je svakako da uzroci dolaze iz makrookoline. Makrookolina djeluje na organizacijsku strukturu i procese unutar predškolske ustanove te na uspješnost njezinog poslovanja. Ravnatelji bi trebali dobro poznavati čimbenike iz makrookoline kako bi ih znali ublažiti i prilagoditi poslovanje. Prema navedenim podacima dovodi se u pitanje opstanak i budućnost predškolskih ustanova u Republici Hrvatskoj.

## 6. UTJECAJ DEMOGRAFSKIH ČIMBENIKA NA USPJEŠNOST STRATEŠKOG PLANIRANJE PREDŠKOLSKE USTANOVE

Strateško planiranje predškolske ustanove podrazumijeva istraživanje vanjskog i unutarnjeg okruženja koje utječe na nju, ali i njihovu međusobnu integraciju. U prethodnim poglavljima pokazalo se kako su demografski čimbenici jedan od čimbenika koje zasigurno ne bismo trebali zanemarivati i koji uvelike utječu na održivost poslovanja predškolske ustanove, ali i djelatnosti uopće. Nastavi li se trend opadanja upisane djece u predškolski sustav posljedice bi mogle biti zatvaranje određenog broja vrtića, ali i primjena nepopularnih mjera kao što su otkazivanje ugovora prema radnicima i dobavljačima, ali i povećanja cijene programa.

### 6.1. Statistička struktura predškolskog obrazovanja

Prvi rezultati popisa stanovništva 2021., koje je Državni zavod za statistiku (DZS) objavio u siječnju 2022.godine pokazuju da se u razdoblju od 2011. do 2021. broj stanovnika Hrvatske smanjio za 396.360 osoba, odnosno 9,25 %, a pad broja stanovnika i kućanstava zabilježile su sve županije.

**Tablica 2.** Podaci o broju stanovnika prema prvim rezultatima Popisa stanovništva 2021. prema starosti i spolu

<b>GODINE STAROSTI:</b>	<b>ŽENE:</b>	<b>MUŠKARCI:</b>
<b>0 - 4</b>	85 426	90 357
<b>5 -9</b>	88 285	93 519

Usporede li se ti podaci s konačnim podacima popisa iz 2011., vidimo da se broj stanovnika smanjio za 9,25%, odnosno za 396.360 osoba. Od 2011. do 2021. broj stanovnika smanjio se za više od 10% u 12 županija, broj kućanstava za više od 10% u pet županija, dok se broj stambenih jedinica povećao za više od 10% u četiri županije. Vidljiv je pad stanovnika u svim županijama. Najmanji je u Gradu Zagrebu (2,54 %, odnosno 20.073 stanovnika), Dubrovačko-neretvanskoj županiji (5,47%, 6706 stanovnika) te u Zadarskoj županiji (5,69 %, 9677 stanovnika). Najveći pad broja stanovnika bilježi Vukovarsko-srijemska županija, gdje je smanjen za 19,54%, odnosno za 35.083 stanovnika. Slijede Sisačko-moslavačka županija s padom od 18,49%, odnosno 31.890 stanovnika, te Brodsko-posavska županija gdje je

zabilježen pad za 17,53%, tj. 27.793 stanovnika. Ostali podaci još nisu objavljeni. Obrazovne strukture Hrvata, prema Popisu stanovništva 2011. godine, 62.092 stanovnika starija od 15 godina nema školu, odnosno njih 1,71%, završena tri razreda osnovne škole ima 34.786 stanovnika, 249.081 stanovnika ima sedam razreda, a 773.489, tj. 21,29% stanovništva starijeg od 15 godina ima završenu samo osnovnu školu. Zbroj prethodno navedenih kategorija dovodi do postotka od 30,82, odnosno 1.119.448 stanovnika starijih od 15 godina ima završeno najviše osnovnu školu. Srednjoškolsko obrazovanog stanovništva je 52,63 % (1.911.815 stanovnika), dok udio visokoobrazovanih iznosi 16,39%, (595.233) od čega je osoba sa završenim stručnim studijem 212.059, sa sveučilišnim studijem 371.472, dok je doktora znanosti 11.702.

**Tablica 3:** *Prikaz statističke strukture predškolskog obrazovanja*

Pedagoška godina:	Broj upisane djece u predškolske ustanove:	Broj predškolskih ustanova:	Broj odgojitelja i učitelja zaposlenih u PU:
2012./2013.	128 048	1371	10 591
2013./2014.	131 037	1395	10 785
2014./2015.	133 764	1413	10 589
2015./2016.	134 573	1432	11 538
2016./2017.	143 878	1488	12 396
2017./2018.	139 228	1482	12 601
2018./2019.	139 378	1494	13 086
2019./2020.	139 682 / <b>+ 304 DJECE</b>	1496	13 617
2020./2021.	137 452 / <b>- 2230 DJECE</b>	1524 / <b>+153</b>	13 999/ <b>+ 3408</b>

*Izvor : <https://www.dzs.hr/>*

Iz tablice je vidljiv porast broja djece, porast broja predškolskih ustanova koje djeluju samostalno, s područnim odjelima ili kao područni odjeli te porast broja odgojitelja i učitelja zaposlenih u predškolskim ustanovama od pedagoške godine 2012./2013. do 2020./2021. U pedagoškoj godini 2019./2020. upisano je u predškolske ustanove 304 djece više u odnosu na prethodnu, dok je naredne pedagoške godine 2020./2021. upisano čak 2230 djece manje. Podaci su rezultat statističke obrade podataka Državnog Zavoda za statistiku koje na obrascu Godišnji izvještaj za dječje vrtiće i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja (obrazac DV-PO) daju samostalni dječji vrtići, dječji vrtići s područnim odjelima i područni odjeli te druge pravne osobe (osnovne škole, igraonice u knjižnicama te druge zdravstvene, socijalne, sportske i kulturne ustanove i udruge koje su ostvarivale programe predškolskog odgoja) u Republici Hrvatskoj. Sumarni podatak prirodnog pada stanovništva i

negativne vanjske migracijske bilance potvrđuje silne demografske gubitke Hrvatske.“ Stoga je demografski problem Hrvatske vrlo ozbiljan, a demografska politika strateško pitanje zemlje“, zaključuje jedan od vodećih demografa dr. sc. Stjepan Šterc.

## ***6.2. Demografska tranzicija***

Demografska tranzicija ili demografski prijelaz je dominantna teorija razvoja stanovništva čiji je začetnik francuski demograf Adolphe Andry. Demografska tranzicija može se podijeliti u tri etape : rana podetapa demografske tranzicije, centralna podetapa i kasna podetapa. Jedna od temeljnih odrednica stupnja demografske tranzicije jest pad ukupne stope fertiliteta.

Zemlje svijeta trenutno su u različitim fazama demografskih tranzicijskih procesa. To pomalo zbunjuje jer je u nekim zemljama prisutna zabrinutost zbog smanjenja broja stanovnika (kao u Istočnoj Europi), dok kod drugih (uglavnom u Africi) još uvijek postoji rast stanovništva. Ovaj obrazac prvenstveno je posljedica različitih vremenskih faza demografske tranzicije u različitim dijelovima svijeta. Međutim, demografska tranzicija ne utječe samo na tempo rasta stanovništva, nego također dolazi do dobne strukturalne tranzicije. Kada se stope nataliteta počnu smanjivati, također se smanjuje udio djece na odrasle osobe što rezultira smanjenjem omjera zavisnosti mladog stanovništva. Određeni broj odraslih osoba treba poduprijeti manji broj djece, što je sila koja može potaknuti gospodarski rast i poboljšanje u infrastrukturi i obrazovanju i stoga se naziva demografska dividenda ili demografski bonus. Dakle, demografska tranzicija nudi dvije moguće dividende, koje su približno sekvencijalne. Prva se događa kada radna snaga raste brže od zavisne populacije. Jednadžba je jednostavna: više radnika jednako je više ekonomske proizvodnje, uz pretpostavku da nema značajnog povlačenja iz nezaposlenosti ili nedovoljne zaposlenosti. Druga dividenda se odvija kada je veći broj radnika produktivniji. To se događa dijelom kroz ulaganja u ljudske sposobnosti koje, na primjer, omogućuju ljudima da rade više kvalificirane poslove. S vremenom, oni mogu zaraditi više, uštedjeti više i steći više imovine, primjerice domova, zemljišta i poduzeća. Može doći do preklapanja između dvije dividende, a nijedna nije automatska, jer demografske tranzicije samo otvaraju prozor prilika. Konačno, pretvaranje demografske prilike u demografsku dividendu zahtijeva stratešku politiku, dugoročnu viziju i dobro upravljanje. Naime, demografska tranzicija vjerojatno će se pojaviti u svakoj zemlji, ali ubrzavanje dolaska i ostvarivanje cjelokupnog raspona bilo koje potencijalne dividende u velikoj mjeri ovise o izboru politike za upravljanje procesom. Ako ti izbori nisu napravljeni ili su loši, povijesna prilika za dobitke za ljudski razvoj bit će izgubljena. Oblik javnih investicija treba odgovoriti na demografske

promjene. Primjerice, zemlje s vrlo mladom populacijom moraju više ulagati u škole dok oni s velikim radno sposobnim stanovništvom trebaju stvoriti veliki broj pristojnih radnih mjesta, a oni sa starijom populacijom trebaju uspostaviti odgovarajuće mirovinske sustave. Demografska tranzicija u Hrvatskoj uvjetovana je modernizacijom društva i popratnim pojavama kao što su industrijalizacija, urbanizacija, unaprjeđenje zdravstvenog sustava i podizanje razine obrazovanja. Zbog naglašene neravnoteže između radno sposobnog, mladog i starog stanovništva odnosno krajnje nepovoljnih agregatnih i strukturnih demografskih obilježja predlaže se pronatalitetna politika eksplicitnog tipa. Mjere te politike su među ostalim progresivni dječji dodaci usmjereni na treće dijete, materijalna podrška roditeljima koji se odluče na veći broj djece te posebice razvijenost različitih oblika pomoći zaposlenim majkama u podizanju, odgoju i obrazovanju djece. To je time važnije što se i u Hrvatskoj stalno poboljšava razina obrazovanosti i zaposlenosti žena. Može se zaključiti da je populacijska politika uslijed složenih međuzavisnosti razvoja stanovništva i društveno-ekonomskog razvoja, važan oslonac za poboljšanje ne samo demografskih već i razvojnih trendova. U tom kontekstu investicije trebaju odgovoriti na specifične demografske promjene pojedine zemlje.

### ***6.3. Demografska revitalizacija***

Hrvatski sabor je na sjednici 5. veljače 2021. donio sveobuhvatni akt pod nazivom „Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030.“ u kojem kao jedno od rješenja demografske situacije vidi u povratku stanovništva. „Unaprjeđenjem demografske dinamike, kako prirodnih kretanja tako i migracija, podižu se potencijali dugoročnog rasta gospodarstva. To se može postići povratkom ljudi, privlačenjem poduzetnika, talenata i radnika te demografskom obnovom. Cilj RH je kroz demografsku revitalizaciju povećati stopu fertiliteta na 1,8 djece do 2030.godine. Demografska revitalizacija se potencijalno može realizirati i kroz ostanak obitelji koje su emigrirale s područja zahvaćenim ratom u Ukrajini.



**Slika 9. :** *Strateški cilj 6. : Demografska revitalizacija i bolji položaj obitelji Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske*

## Pokazatelj uspješnosti

### Totalna stopa fertiliteta

Početna vrijednost

**1,47 djece (2018.)**

Ciljna vrijednost 2030.

**1,8 djece**

Prosjek EU-a

**1,54 djece (2018.)**

Izvor: <https://hrvatska2030.hr/rs2/sc6/>, 28.02.2022.

Demografske projekcije svjedoče o težini tog izazova. Europska komisija predviđa Hrvatsku s 3,8 milijuna stanovnika 2030., godine, odnosno 3,4 milijuna 2050. godine, uz povećanje udjela stanovništva starijeg od 65 godina s 19,4 % u 2016. godini na 24,8 % u 2030. godini i 29,1 % u 2050. godini . Jedan o strateških ciljeva u spomenutom, dokumentu jest strateški cilj pod nazivom „, Obrazovani i zaposleni ljudi“, gdje se obrazovanje navodi kao najmoćnije sredstvo za ostvarenje društvenih i gospodarskih promjena, osobito kada uključuje sve svoje građane jer svijet sutrašnjice pretpostavlja složene i dinamične promjene s podijeljenom odgovornošću. „,Obrazovanje je stoga društvena i gospodarska investicija s najvećim i najtrajnijim povratom, kako društvu tako i gospodarstvu, i to na svim obrazovnim razinama i u svim vidovima obrazovanja, formalnom, neformalnom i informalnom.“

## 6. RASPRAVA

Najčešća metoda za procjenu okoline je PESTE analiza za koju je potrebno jasno definirati tržište koje se želi istražiti. Svako se područje (političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko) može ocjenjivati uzimajući u obzir brojne faktore. Cilj PESTE analize je da se utvrde prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja čimbenika okoline.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku i analizi prirodnog kretanja stanovništva vidljivo je kako je krivulja živorođenih u padu u posljednjem desetljeću. Tako je broj upisane djece u predškolskim ustanovama u pedagoškoj godini 2022./2021. manji za 2230 od prethodne godine 2019./2020., ali u odnosu na 2012./2013. bilježimo porast od 9404 djece. Iz čega možemo zaljučiti da su faktori iz okoline utjecali na broj djece u predškolskim ustanovama (COVID – 19, migracija stanovništva, natalitet). Broj predškolskih ustanova također bilježi porast i to za 153 ustanove, također broj odgojitelja i učitelja za 3408 u odnosu na period 2012./2013.

Strateški menadžment prikazujemo kao prihvaćanje i prilagođavanje organizacije na izazove iz njegove okoline. Osnovni cilj strateškog planiranja u predškolskoj ustanovi je da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije koji ona predstavlja i upravlja njenim razvojem u budućnosti. Planiranje u predškolskoj ustanovi pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok, iako se u praksi ono rijetko koristi. Strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni cilj, često definiran kao „misija” ili „vizija” organizacije.

Kao moguće rješenje i poboljšanje trenutne demografske situacije možemo pronaći u demografskoj tranziciji i demografskoj revitalizaciji. Demografska tranzicija ne utječe samo na tempo rasta stanovništva, nego također dolazi do dobne strukturalne tranzicije. Demografska tranzicija u Hrvatskoj uvjetovana je modernizacijom društva i popratnim pojavama kao što su industrijalizacija, urbanizacija, unaprjeđenje zdravstvenog sustava i podizanje razine obrazovanja. Demografsku revitalizaciju treba shvatiti kao složen sustav mjera i postupaka koji će poticajno djelovati na demografske trendove. Vlada RH, svjesna da se demografski trendovi ne mogu brzo promijeniti, svojom Odlukom o pokretanju postupka demografske revitalizacije Reublike Hrvatske do 2031. želi upoznati javnosti sa strateškim ciljevima demografske politike čiji je cilj podizanje svijesti dionika i šire javnosti o nužnosti međuresorne suradnje.

Promjenama na globalnoj razini i ratom u Ukrajini vjerojatnost porasta broja upisane djece u predškolske ustanove moguće je ostvariti kroz potencijalne korisnike usluga koji će ostati u Republici Hrvatskoj.

Prema podacima navedenim u tekstu u zemljama OECD-a, populacija djece mlađe od 6 godina bilježi pad između 1970. i 2000. god., a relativno je stabilna između 2000. i 2014., no, očekuje se blago smanjenje do 2030. što je i vidljivo prema prvim rezultatima Popisa stanovništva iz 2021.

Saldo migracije stanovništva je u Republici Hrvatskoj je negativan što znači da imamo približno jednak broj stanovništva koji su doselili u RH te jednak broj stanovništva koje je odselio iz RH.

Prema statističkim podacima stopa fertiliteta se tijekom posljednjih desetljeća smanjuje u većini zemalja OECD-a, a Hrvatska se nalazi pri dnu ljestvice s kontinuiranim ispodprosječnim rezultatima koji padaju na 1,4 djece po ženi.

Projekcije dobne strukture stanovništva pokazuju da se broj mladih značajno smanjio, a broj starijeg stanovništva povećao. Proces starenja stanovništva javlja se u svim razvijenim zemljama zbog bolje kvalitete života, produljenja očekivanog trajanja života i manjih stopa nataliteta.

U godini 2019. bilježi se pad novorođenih za 2,2%. Ukupan broj rođene djece iznosio je 36.296 od čega 161 mrtvorodeno dijete. Broj umrlih iznosio je 1,7% manje nego u prethodnoj godini od čega muškarci 48,9% a žene 51,1%. Stopa mortaliteta iznosila je 12,7 promila. Stopa prirodnog prirasta iznosila je -3,9 (15.659 osoba) a na negativno prirodno kretanje utjecao je i vitalni indeks. Sve županije bilježe negativan prirodni prirast. Prema podacima o broju stanovnika prema prvim rezultatima Popisa stanovništva 2021. u Republici Hrvatskoj imamo više muške djece.

## 7. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je važnost strateškog planiranja te utjecaj demografskih čimbenika na budućnost poslovanja predškolskih ustanova u Republici Hrvatskoj. Analitički prikaz dao je uvid u prednosti strateškog planiranja predškolske ustanove, ali i Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030.

Republika Hrvatska prepoznaje obrazovanje i znanost kao svoje razvojne prioritete. Definiranjem strateških ciljeva operacionaliziraju se utvrđeni problemi u obrazovnom i znanstvenom sustavu. Međutim, ostvarivanje tih ciljeva neće biti moguće bez sinergije svih Ministarstava, Vlade i drugih sudionika.

Strateško planiranje predškolske ustanove omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada, dok je strateški menadžment proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute čemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada.

Ravnatelj/ce predškolskih ustanova, kao strateški menadžeri, trebali bi strateško planiranje koristiti kao način korištenja pojedinih resursa kako bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih učinaka, ali se i znati prilagoditi nastaloj situaciji.

Prema prvim rezultatima Popisa stanovništva iz 2021. može se uočiti kako u RH imamo najmanje stanovnika od 0 – 9 godina. Iako je Vlada RH donijela niz dokumenata kojima želi povoljno utjecati na demografske čimbenike među kojima je i Nacionalni program s reformskim mjerama s jasno definiranim i realnim ciljevima koji će se moći ostvariti kroz jedno izvjesno vrijeme, a sve u svrhu dugoročnoga smanjenja depopulacije stanovništva nameće se pitanje pravovremenosti donošenja takvih mjera.

Strateški plan predškolske ustanove koji se rijetko donosi u praksi ovisi o demografskim čimbenicima na koje se može utjecati samo sinergijom svih političkih aktera, države, općina, gradova, županija, civilnog društva, socijalnih partnera, akademske zajednice, poslovnog sektora jer to je pitanje oko kojega se najlakše može postići širi nacionalni konsenzus.

Utjecaj demografskih čimbenika se ne uzima u obzir, iako je vrlo važan i može mnogo utjecati na strateško planiranje predškolske ustanove. U prethodnim poglavljima pokazalo se kako su demografski čimbenici jedan od ključnih čimbenika koji uvelike utječu na održivost poslovanja predškolske ustanove, ali i djelatnosti uopće. Nastavi li se trend opadanja upisane djece u

predškolski sustav posljedice bi mogle biti zatvaranje određenog broja vrtića, ali i primjena nepopularnih mjera kao što su otkazivanje ugovora prema radnicima i dobavljačima, ali i povećanja cijene programa.

Populacija, gustoća naseljenosti, dobna struktura, plodnost, smrtnost i omjer spolova predstavljaju parametre demografskih čimbenika koji značajno utječu na strateško planiranje predškolske ustanove.

Jedno je sigurno, predškolske ustanove u vremenu koje dolazi moraju biti spremne na potpunu prilagodbu potrebama i promjenama tržišta.

## 8. LITERATURA:

### Knjige:

- Akrap, A. (2019). Stanovništvo u Hrvatskoj: čimbenici silaznih trendova. Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Aubrey, C. (2011). Leading and Managing in the Early Years. Cornwall: SAGE Publications Ltd
- Bejaković, P., Wertheimer-Baletić, A. (2017). Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika (izbor radova). Samobor, Meridijani.
- Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija.
- Buble, M. (2009). Menadžment 2. izdanje. Split, Ekonomski fakultet.
- Buntak, K., Droždek, I., Sesar, V. (2013). Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum. Varaždin, Veleučilište u Varaždinu.
- Certo, S. C., Peter, J.P. (1993). Strategic Management – A Focus on Process. Illionis, Irwin, Burr Ridge.
- Certo, S.C., Certo, S.T. (2008). Moderni menadžment. Zagreb, Mate i Zagrebačka škola.
- Hitrec, S., Barabaš, S., Modrić, Ž., Rogač, M., Đaković, O., (2009). Zbornik radova: Ravnatelj škole- vođenje – upravljanje. Zagreb, AZOO.
- Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2012). Kvaliteta rada predškolskih ustanova: procjena odgovornosti od strane ravnatelja. Dijete, vrtić, obitelj, 18(70), 25-27. Preuzeto 1.11.2021. s <https://hrcak.srce.hr/123769>.
- Moyles, J. (2006). Effective Leadership and Management in the Early Years. Berkshire: Open University Press.
- Petrović-Sočo, B. (2007). Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje-holistički pristup. Zagreb: Mali profesor.
- Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B.R.(1982). Formulation and Implementation and Control of Competitive Strategy. Irwin, Homewood.str.3.

Seme Stojnović, I. i Pokos, S. (2009). Kultura ustanove. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

Seme Stojnović, I. i Hitrec, S. (2014). Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Golden marketing.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga.

Sikavica, A. (2011). Organizacija. Zagreb, Školska knjiga, str. 278, preuzeto <https://issuu.com/ador/docs/organizacija>, (11.12.2021.)

Vlada RH (2014). Nove boje znanja: Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. (2014). Zagreb: Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske. Preuzeto: <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>, (12.12.2021.)

Živić, D. (2014). Regionalni aspekti depopulacije Hrvatske (1991. – 2011.). Vukovar, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str 234.

Žugaj, M., Brčić, R. (2003). Menadžment. Varaždin, Fakultete organizacije i informatike.

Wertheimer-Baletić A. (2004). Depopulacija i starenje stanovništva – temeljni demografski procesi u Hrvatskoj. Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 635.

Wheelen, L. T., Hunger, J. D. (1998). Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, str.3. preuzeto: <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>, (11.12.2021.)

### **Ostali izvori:**

[https://eacea.ec.europa.eu/national\\_policies/eurydice/content/teaching-and-learning-programmes-children-under-3-years-0\\_hr](https://eacea.ec.europa.eu/national_policies/eurydice/content/teaching-and-learning-programmes-children-under-3-years-0_hr), (28.11.2021.)

OECD: Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, OECD Publishing, Paris, June 21, 2017., p.152., (28.11.2021.)

[https://mzo.gov.hr/Zakon\\_o\\_predškolskom\\_odgoju\\_i\\_naobrazbi\\_\(NN\\_10/97, 107/07, 94/13, 98/19\)](https://mzo.gov.hr/Zakon_o_predškolskom_odgoju_i_naobrazbi_(NN_10/97,_107/07,_94/13,_98/19)), [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html), (28.11.2021.)

<https://www.dzs.hr/> (8.05.2022.)

Champion, M. F.: Business Performance Measures, Aug, 2015.,  
<[https://www.skillmaker.edu.au/business- performance-measures/](https://www.skillmaker.edu.au/business-performance-measures/)> (Business Performance Measures, (29.11.2021.)

Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2019., Državni zavod za statistiku United Nations:DemographicProfiles,Croatia,Graphs,WorldPopulationProspects2017,[https://populati on.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/https://hrvatska2030.hr/rs2/sc6/](https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/https://hrvatska2030.hr/rs2/sc6/) ( 28.02.2022.)