
Podjetniške kompetence in vodenje šol kot tematika v slovenski bibliografiji

Janez Drobnič

Uvajanje podjetniških kompetenc in podjetniško vodenje šol očitno postajata vse bolj pomembni temi v izobraževalni politiki na ravni EU in s tem tudi njenih članic. Te poudarke najdemo v različnih dokumentih, med drugim tudi v Strategiji Evropske unije o politiki izobraževanja¹ (v nadaljevanju: Strategija izobraževanja), ki v četrti točki navaja, da je »potrebno povečevati kreativnost in inovacije, vključno s podjetništvom, na vseh ravneh edukacije in usposabljanja«. Za izvedbo te strategije poteka vrsto aktivnosti, programov in projektov na evropski in nacionalnih ravneh. Eden izmed teh je tudi program Erasmus+ Entrepreneurial Competences for School Leadership Teams (EC4SLT),² ki se usmerja ravno v povezavo podjetništva in vodenja šol. Ključni cilj tega programa je izboljšanje vodenja šol z večjim upoštevanjem podjetniških kompetenc.

Sprašujemo se, zakaj Evropska unija na področje šolstva, ki je v pretežni meri javnega značaja in je zanjo značilno predvsem administrativno vodenje, uvaja inštrumentarij s področja podjetništva in trga, in to tako v vsebine izobraževanja kot tudi glede vodenja šol. Iz zgoraj navedene Strategije izobraževanja je razvidno, da je podjetništvo našlo po eni strani prostor v učnih načrtih, da bi šolajoči pridobili te veščine za nadaljnji karierni razvoj, po drugi strani pa se te kompetence izpostavljajo tudi v smislu podjetniškega vodenja, torej v povezavi s potrebnimi spremembami v znanju in veščinah za vodenje izobraževalnih organizacij. Ključni termi-

1 Strategic framework – Education & Training 2020: Council Conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020) [Official Journal C 119 of 28.5.2009].

2 V ta projekt vključena tudi Slovenija s Pedagoško fakulteto Univerze na Primorskem.

ni sprememb te Strategije izobraževanja so *rast, mobilnost, inovativnost in prožnost*. Logični odgovor bi lahko bil, da so ti pristopi primerna orodja za izvedbo strateških ciljev v danih okoliščinah, v katerih se nahaja izobraževanje v državah Evropske unije.

In kakšne so ugotovitve v strokovnih in znanstvenih krogih glede te problematike? Xaba in Malindi (2010) navajata, da se evropske države soočajo z vse večjo potrebo po kvaliteti izobraževanja, zlasti v javnih šolah, s hitrimi spremembami v okolju, s pomanjkanjem sredstev, z vse večjo kompleksnostjo, ki je na način administrativnega urejanja težko obvladljiva. Eno od rešitev za te probleme vidijo tudi v šolskih vodjih, ki potrebujejo za te spremembe potrebne lastnosti za podjetniško vodenje, kakor tudi znanje in kompetence za izvajanje svojih nalog na podjetniških principih.

Zato se pojavlja vse večje zanimanje za ugotavljanje vnosa podjetniških instrumentov in orodij vodenja na izobraževalno področje. S tem pa se porajajo vprašanja glede tega, katere kompetence v vodenju šol naj se uveljavljajo, kako te spremembe sprejemajo učitelji in vodje, kateri učinki se kažejo pri učinkovitosti in uspešnosti šole in kateri problemi pri tem nastajajo. Ob tem je tudi relevantno vprašanje, kako se te spremembe reflektirajo – zaznavajo kot pojaven fenomen v aktualni (slovenski) bibliografiji. To je tudi osrednje vprašanje tega prispevka.

Preden se lotimo vprašanja pojavnosti podjetniških kompetenc in podjetniškega vodenja v izobraževanju skozi presek – pojavljanje v slovenski bibliografiji, je treba predstaviti ključno terminologijo, ki se nanaša na to področje proučevanja.

Podjetniško vodenje

Najprej je dobro razložiti, kaj je to podjetniško vodenje in po čem je značilno. Besedna zveza podjetniško vodenje se v osnovi sestoji iz pojma podjetništvo, ki ga med mnogimi avtorji Stevenson in Gumpert (1985) opisujeta kot ustvarjanje poslovnih priložnosti izven virov, ki jih posameznik sicer kontrolira. V tej definiciji lahko razberemo razsežnost med posameznikom in družbo, »saj mora posameznik kot podjetnik iskati vire v širši družbi« (Stevenson, 2000: str. 3). Ravno tako pa med mnogimi citiranimi definicijami vodenja lahko omenimo razlago Kotterja (1990), ki poudarja, da se v vodenju povezujejo strateške vizije s sposobnostmi vplivanja in motiviranja drugih preko sistemov, procesov in kulture v posamezni organizaciji.

Če zgornje razlage povežemo, pomeni, da podjetniško vodenje vključuje vodenje organizacije v okviru določenih odnosov in kulture za namene ustvarjanja poslovnih priložnosti v širšem okolju. To pa, kot pravi Stevenson, zahteva razumevanje, kako ravnati s tveganji, negotovostmi in

nejasnostmi, s katerimi se soočajo podjetniške organizacije v ravno tako negotovem, nejasnem in tveganem svetu poslovanja. Avtorji (Gupta at al., 2004) podjetniško vodenje definirajo kot specifični način oziroma stil vodenja, ki je uspešno ter učinkovito za soočanje v izzivih hitrih sprememb in kriz.

Avtorji (Chen, 2007; Okudan in Rzasa, 2006; Gupta at al., 2004) trdijo, da ta stil omogoča vodji neposredno in razmeroma hitro spoprijemanje s problemi skozi različne korake ali faze organizacijskega razvoja in rasti, poleg tega pa podjetniške kompetence omogočajo vodji, da prepozna prave priložnosti v okolju in zagotovi uspešnejše delovanje organizacije. Te značilnosti omogočajo, da se podjetniško vodenje pospešeno uvaja tudi v različnih aspektih izobraževanja, še posebno pri izvajanju delovanja šol (Xaba in Malindi, 2010). Zato bi lahko trdili, da bi bilo podjetniško vodenje šol eden izmed primernih načinov za izvedbo večjih in hitrejših premikov v šolstvu zlasti takrat, ko se pojavljajo znaki krize.

Za podjetniški način vodenja je treba imeti določene *osebnostne lastnosti, veščine, kompetence in znanja*, ki motivirajo in omogočajo podjetniškemu vodjem uspešno vodenje organizacije. Kurilsky in Hentschke (2003: str. 107) razlagata potrebne lastnosti vodje v smislu zmožnosti prepoznavanja priložnosti, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti, prevzemanja tveganj, artikuliranja vizij, iniciranja naložb, spreminjanja strateških in taktičnih načrtov glede na spreminjajoče se razmere. Te potrebne lastnosti so pravzaprav kombinacija osebnostnih značilnosti, veščin in znanja, ki zagotavljajo trajno organizacijsko podjetniško vodeno delovanje (Hentschke, 2009). Zato bi lahko rekli, da so za uspešno podjetniško vodenje potrebne tako *osebnostne značilnosti* kot tudi funkcionalna *znanja in kompetence*, kar pomeni po eni strani lastnosti osebe, ki so inherentne, torej imanentne lastnosti, ki so razmeroma trdne in manj spremenljive sestavine osebnosti (karakter, čustva, temperament ...), kot tudi tiste, ki se spreminjajo in jih pridobimo z učenjem ali socializacijo in so predvsem znanje ter kompetence.

In katere so tiste konkretne osebnostne lastnosti, ki omogočajo lastnosti delovanja, kot so inovativno delovanje, podjetniško tveganje, artikuliranje vizij, prepoznavanje vizij, in so značilne za podjetnika? Iz kakšnega testa je narejen ta podjetnik, da to dela na tak način? Glede tipičnih lastnosti in potrebnih kompetenc podjetniških vodij je zelo veliko raziskav in gradiv. Avtorji govorijo o določenem številu najpomembnejših lastnosti podjetniškega vodenja, ki preferirajo pet, deset, osem ali dvanajst najpomembnejših lastnosti uspešnih vodij.³ Glede tega bi lahko rekli, da ima-

3 10 lastnosti uspešnega vodje: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/> (1. 7. 2015).

mo en tip raziskav, ki se ukvarjajo s tem, katere lastnosti in kompetence vidijo kot pomembne sami podjetniki, in drugi tip, katere lastnosti in kompetence izpostavljajo strokovnjaki in preučevalci podjetništva kot pomembne. Tudi Hentschke (2009) pravi, da lahko najdemo odgovor v dveh smereh, in sicer: Katere so pomembne značilnosti, za katere podjetniki verjamejo, da delujejo, in jih tudi imajo, in drugi način, katere so pomembne karakteristike, za katere raziskovalci podjetništva trdijo, da jih morajo podjetniki imeti za uspešno vodenje.

Leisey in Lavaroni (2000: str. 28) na osnovi analize omenjajta naslednje *lastnosti*, ki jih vidijo sami podjetniki, da so pomembne za podjetniško vodenje: »vztrajnost, optimizem, ustvarjalnost, pogum, pripravljenost tvegati, iznajdljivost, neodvisnost, oportunističnost in premišljenost«. Izpostavljene so tudi *kompetence* na področju komunikacij v smislu dobro komunicirati, da se oblikujejo vizije in poslanstvo ter strategije na način, ki navdihuje razumevanje in skupno delovanje med zaposlenimi, kupci in prodajalci. Komuniciranje je neposredno povezano, kot poudarjata Leisey and Lavaroni (ibid.), da oblikujejo povezane time, ki razumejo in podpirajo poslanstvo organizacije, da kreirajo in skomunicirajo skupno vizijo z jasnimi usmeritvami ter motivirajo vse v organizaciji. Sicer pa naj bi imeli podjetniki po mišljenju samih predvsem specifične *kompetence* za področje financ, trženja in prodaje, kot so vzdrževanje primerne denarne rezerve, nadzor porabe, zbiranje sredstev in spremljanje denarnega toka, poznavanje kupcev, poznavanje strategij prepričevanja ipd.

Ko pa raziskovalci analizirajo ključne lastnosti in kompetence podjetnikov, izpostavljajo predvsem – tu bomo v prvi vrsti citirali avtorja Hatch in Zweig (2000) – *toleranco za tveganja*, pri čemer se izpostavljajo predvsem lastno tveganje za poslovni uspeh. Poslovni uspeh ali pa propad je tesno povezan z osebnim uspehom ali neuspehom. Pri tem se poudarja, da so podjetniki za svoj poslovni uspeh pripravljeni tvegati lastno eksistenco, saj se pogosto odločajo za zagotovitev osnovnega kapitala in sredstev podjetja z lastnim premoženjem do skrajnih limitov svojih osebnih računov, za garancije pa zastavljajo svoje hiše ali si sposojajo denar od družinskih članov ter prijateljev (ibid.). Vendar pa je ta nivo tveganja pri zagotavljanju kapitala in sredstev povezan nato z zadostno *kontrollo vseh dejavnikov* vodenja organizacije, ki so povezani z lastnostmi osebnosti in se kažejo v močni ter odločni osebnosti, velikem samozaupanju, zmanjšanju pozornosti v delu za druge in majhni toleranci za predloge usmeritev drugih, kar se potem kaže v adekvatnem, bolj avtoritarnem stilu vodenja.

Druge karakteristike, ki jih imajo podjetniški vodje po mnenju zgornjih avtorjev v primerjavi z ostalimi, so velike *ambicije* (nepopustljivo sledenje uspehu), *vztrajnost in odločenost* (kljub neuspehom) in sprejemanje

hitrih *odločitev* brez velike poglobljenosti ali nasvetov, kar pomeni, da je njihova osrednja orientacija na vse tisto, kar je povezano z upravljanjem kapitala, financami, sredstvi ter s specifičnim odnosom do svojih zaposlenih. Deal et al. (2004) poudarjajo, da so si v teh lastnostih običajni podjetniki in podjetniški vodje v šolah pravzaprav precej podobni, se pa zelo razlikujejo od tistih, ki so v vlogi javnih šolskih administratorjev.

Potrebujeemo specifično podjetniško vodenje za nepridobitne organizacije?⁴

Povsem relevantno vprašanje je, ali je treba za vodenje nepridobitnih organizacij imeti podobne lastnosti kot pri podjetniškem vodenju nasploh in ali se vodenje podjetniških organizacij v čem razlikuje od vodenja nepridobitnih organizacij? Hentschke (2009: str. 151) navaja, da ni nujno, da bi imeli za dobro vodenje šol povsem identične lastnosti kot za tržna podjetja; ravno tako te lastnosti nimajo enake veljave v različnih organizacijah, kakor tudi lastnosti vodenja v smislu osebnostnih lastnosti niso vedno v enaki meri zaželeni. Zato bi lahko govorili o nekaterih skupnih temeljnih lastnostih, ki veljajo za uspešno podjetniško vodenje vseh organizacij, ter bolj ali manj poudarjenih podjetniških lastnostih, ki naj bi jih imel vodja v šolah. Chen (2007) in Gupta et al. (2004) poudarjajo nekaj najpomembnejših kompetenc za vodenje šol, kot so *proaktivnost*, *inovativnost* in tudi *prevzemanje tveganj*, ki so najpogostejše citirani kot kazalci podjetniške naravnosti tako na osebni kot organizacijski ravni.

Tudi Drucker (1990) trdi, da menedžment za nepridobitne organizacije ni primeren, ker preveč poudarja »posel« in finance, vendar pa menedžment še kako potrebujejo nepridobitne organizacije za snovanje vizij in iskanje rezultatov, pri iskanju prostovoljcev ipd. Da nepridobitne organizacije potrebujejo »nekoliko« drugačno vodenje, izhaja iz njihove specifične organiziranosti in okolja, v katerem delujejo. Tavčar in Trunk Širca (1998) izpostavljata osem značilk, med katerimi so: drugačna notranja urejenost organizacij, odvisnost od javnega financiranja, naročniki niso na trgu, močan vpliv financerjev, nasprotja udeležencev (deležnikov). Poleg teh izpostavljata tudi to, da imajo prednost v vodenju takih organizacij strokovnjaki pred menedžerji. Očitno so nekatere podjetniške kompetence kompatibilne s podjetniškim vodenjem, vendar pa, kot pravita Tavčar

4 Definicij, koga šteti med nepridobitne organizacije, je veliko. Nekatere poudarjajo, da je ključ razlikovanja od tržnih, da delujejo na specifičnih neprofitnih področjih, kot so šolstvo, zdravstvo, prostovoljstvo, socialne dejavnosti ipd. (Tavčar, 2005). Lahko se opredeljujejo glede na to, v katerih okvirih se odvija njihovo poslovanje (tržno ali netržno), kar pomeni, da delujejo kot javne službe, ali pa se opredelitev ravna po tem, kdo je njihov ustanovitelj: država ali zasebnik. Vendar menimo, da je definicija glede delovanja – tržno ali netržno (javno) okolje – še najbolj ustrezna za namen analize podjetniških kompetenc.

in Trunk Širca (ibid.), potrebujejo dodatna znanja, ki zadevajo le nepridobitne organizacije.

Podobno razmišlja Bush (2003), ko trdi, da tradicionalnih menedžerskih teorij ne moremo uporabiti neposredno na področju izobraževanja in terjajo določene prilagoditve. Sposojanje različnih principov in tehnik je lahko smiselno, vendar je treba biti pri tem pazljiv; ob tem pa ne razloži, v čem je potrebna pazljivost, in hkrati doda, da so si ene in druge organizacije podobne.

Po drugi strani pa imamo avtorje, kot sta Handy in Aitken (1990), ki navajata, da izobraževalne institucije niso tako drugačne kot organizacije, ki delujejo na trgu, saj morajo »določiti svojo strategijo, postaviti vizijo, vzpostaviti ustrezno kontrolo, izobraževati in usposabljaati ljudi, skrbeti za inovativnost ipd.«. To pa so lastnosti, ki so nedvomno potrebne tudi za podjetniško vodenje tržnih organizacij. Če so šole res podobne drugim organizacijam, potem je smiselno prenašanje znanja in izkušenj ter uporaba splošnih teorij o vodenju in menedžiranju organizacij na področju vodenja šol. Bush (2003: str. 13) navaja, da imajo »šole veliko skupnega z drugimi organizacijami, ki vodijo ljudi skupaj z določenim namenom, pa naj si bodo to bolnišnice, poslovne ali vladne pisarne«. Ene in druge vključujejo finančni menedžment, delo z ljudmi ter odnose s strankami in širšo skupnostjo, zato bi lahko na teh ugotovitvah pripravljali in izvajali skupno izobraževanje ter razvoj menedžerjev za tržne in netržne organizacije; eni in drugi bi tako spoznali in pridobili znanje za vodenje lastnih organizacij, pa tudi drugih, kar bi jim koristilo v medsebojnem sodelovanju. Torej lahko govorimo o tem, da so potrebne iste funkcije v različnih vrstah organizacij.

West-Burnham (1994) razlaga, da lahko proces menedžiranja najdemo v vseh situacijah, kjer so posamezniki skupaj s podobnim namenom in zato, da dosežejo želene rezultate. Če bi bile zelo značilne razlike v načinu interpretiranja menedžmenta v različnih organizacijah, bi bil to povsem naraven odziv na različne velikosti, tehnologijo, zaposlene in produkte, ter doda, da globoke razlike v vrednotah in namenih ne zmanjšajo osnovnih želja za menedžiranje.

Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da naj bi bil poudarek pri vodenju nepridobitnih organizacij predvsem na tistih lastnostih, ki manj poudarjajo »posel«, profit in finance, bolj pa na tistih, ki poudarjajo proaktivnost, inovativnost, postavljanje jasnih vizij in povezovanje z deležniki. Sicer pa so podjetniške lastnosti, znanja in kompetence zaželeni tudi pri vodjih izobraževalnih organizacij, saj se ukvarjajo z delom zelo podobnih vprašanj in problemov, ki jih morajo reševati pri svojem vodenju, pri tem pa je treba imeti določena strokovna znanja s področja izobraževanja.

Podjetništvo in podjetniške kompetence pri vodenju šol v Sloveniji skozi refleksijo v bibliografskih enotah

O učinkih uvajanja podjetništva v vodenje šol v Sloveniji so raziskave zelo skope. Razlogov za to ne poznamo. Zato nas je zanimalo, kako se zaznavajo podjetniški izrazi pri obravnavi tematike vodenja šol v literaturi, zlasti pa v strokovnih revijah, ki obravnavajo vodenje šol. Eden izmed vidikov poudarjanja podjetništva in podjetniških kompetenc pri vodenju šol je tudi to, kako se ti izrazi reflektirajo v literaturi. Pojavljanje tematike v literaturi kaže pomembnost posamezne tematike in s tem osredotočenost v strokovni in znanstveni javnosti določenega področja.

Metodologija

Uporabili smo metodo analize bibliografskih enot po kriteriju pojavljanja posameznih izrazov v izraznih zvezah (2–4) s področja podjetništva in podjetniškega vodenja v povezavi s pojmom šola. Za namen raziskave smo oblikovali dve skupini pojmovnih zvez, in sicer:

Jedrni pojmi podjetništva s poudarkom na vodenju v povezavi s pojmom šola; v to skupino smo umestili izraze, kot so:

- podjetniško vodenje,
- kompetence in podjetništvo,
- podjetništvo,
- podjetnik in ravnatelj,
- dobiček,
- komercialno vodenje.

Nejedrni pojmi podjetništva, ki se nanašajo na vodenje šole:

- inovativnost,
- avtonomnost,
- učinkovitost,
- odgovornost,
- proaktivno vodenje,
- etično vodenje,
- mrežno povezovanje,
- vizija pri vodenju.

Osnovni kriterij delitve pojmov na skupino jedrnih in nejedrnih je v tem, da so jedrni povezani neposredno s pridobivanjem in upravljanjem sredstev organizacije (denar, kapital, posel), med nejedrne – »mehke« – izraze pa smo umestili lastnosti, ki so predvsem povezane z vodenjem ljudi.

Preverjali smo, kako se te besede (besedne zveze) pojavljajo v slovenski strokovni in znanstveni literaturi. Na podlagi tega smo dobili število bibliografskih enot, v katerih je uporabljen pojem ali pojmovna zveza.

Analiza pojavljanja izraza ne kaže, v kakšnem kontekstu se pojavi pojmovna zveza, niti ali je ta zveza opredeljena v pozitivnem ali negativnem pomenu.

Omejitve in pogoji za izvedbo analize

V analizo smo zajeli vse bibliografske enote tako v materialni kot elektronski obliki, ki se pojavljajo v vseh zbirkah COBISS.⁵ V analizo smo vzeli le bibliografske enote, ki so bile publicirane v obdobju 1900–2015, pri čemer smo naredili v drugem delu analize tudi primerjavo do leta 2005 z bibliografijo med 2000–2015.

Analizirali smo samo slovensko bibliografijo, saj to najbolj neposredno kaže refleksijo tematike podjetniškega vodenja v šoli na Slovenskem preko ustvarjanja strokovnih in znanstvenih del.

Filtriranje na podlagi temeljnih izrazov je v slovenščini bolj zapleteno, ker slovenski jezik pozna pregibanje samostalnikov in pridevnikov, kar pomeni različna obrazila k besedam, ki opredeljujejo podjetniško vodenje. Ta izbor je bolj delikaten v naslovih, ker pride v teh primerih do pregibanja besed in s tem do variacije pripon, kar pa smo rešili z dopustnim variiranjem; to pomeni, da so zajeti samostalniki in pridevniki z vsemi modifikacijami. Pri izborih ključnih besed besedil bibliografskih enot je teh problemov manj.

Rezultati in interpretacija

Pojavljanje jedrnih izrazov podjetniškega vodenja na področju izobraževanja in šol

Vzajemna baza podatkov COBIB.SI – Vzajemna bibliografsko-kataložna baza podatkov je dne 14. 8. 2015 štela 4.662.329 bibliografskih zapisov. Med temi je 17.094 (0,37 %) bibliografskih enot takih, ki imajo v ključnih besedah podjetniške izraze, povezane z vodenjem šol.

5 Osnovno iskanje je mogoče le v vzajemni bibliografski bazi podatkov COBIB.SI in v lokalnih bazah podatkov knjižnic.

Tabela 1: Iskalno področje: izbrane ključne besede vsebine ter izbrane besede naslovov bibliografskega dela v obdobju 2000–2015.

Lastnosti podjetniškega vodenja (jedrno)	Ključne besede		
	Vsi	Samo šola	%
Podjetniško vodenje	648	8	1,23
Kompetence in vodenje	162	14	8,64
Podjetništvo	11.204	1.471	13,13
Podjetnik /ravnatelj	111	7	6,31
Dobiček	4.205	24	0,57
Komercialno vodenje	764	2	0,26
Skupaj	17.094	1.526	4,31

Najprej nas je zanimalo, kako se v ključnih besedah bibliografskih enot pojavlja skupina bolj »jedrnih« izrazov s področja podjetništva ter vodenja/šol. To so tisti izrazi, ki v povezavi z drugimi atributi spadajo v jedrni – trd – podjetniški okvir.

Delež jedrnih izrazov podjetništva na šolskem/izobraževalnem področju znaša v povprečju 4,31 %. To pomeni, da se na vsakih dvajset bibliografskih enot s področja podjetništva pojavi posamezen pojem med ključnimi besedami tudi na šolskem/izobraževalnem področju, kar kaže na stopnjo intenzivnosti transfera teh pojmov na šolsko izobraževalno področje. Presojajo, ali je to veliko ali malo, bi lahko naredili s primerjavo z drugimi državami, vendar pa glede na aktualnost tematike, ki se izkazuje z programskimi in političnimi dokumenti na evropski ravni (EU), lahko trdimo, da je to razmeroma nizko, saj ne dosega niti 5-odstotni delež pojavljanja nasploh v literaturi.

Najvišji delež pojavljanja tipičnih podjetniških izrazov v literaturi, ki obravnava tudi šolsko in izobraževalno področje, smo ugotovili pri izrazu »podjetništvo« (13,13 %), ki je razmeroma dobro zastopan v slovenski bibliografiji po letu 2000. Tu bi potrebovali globljo analizo, kaj to pomeni v podrobnostih. Podjetništvo kot tako se namreč pojavlja v vseh ravneh izobraževanja, zlasti ekonomistov, podjetnikov ..., nenazadnje tudi v javnih osnovnih šolah kot učna snov in le določen delež je v povezavi z vodenjem šol.

Drugi razmeroma visok delež (8,64 %) pojavljanja izrazov, povezanih s podjetniškim vodenjem, med ključnimi besedami bibliografskih enot smo ugotovili pri besedni zvezi »kompetence in vodenje«. Morda je ta besedna zveza manj »trdo podjetniška« in bolj splošna, vendar pa govori o kompetencah, ki so potrebne za vodenje šol, saj jih ravnatelji očitno potrebujejo, da lahko šole vodijo v zahtevnejšem in dinamičnem poslovnem okolju.

Besedna zveza »podjetnik/ravnatelj« je po pogostosti tudi nad izmerjeno povprečno vrednostjo (6,31 %), kar nakazuje rahel poudarek te tematike neposredno na področju vodenja šol.

Zelo nizke deleže pojavljanja pojmov podjetništva med ključnimi besedami v bibliografiji, ki se nanaša na šolstvo, smo ugotovili pri besednih zvezah »podjetniško vodenje« (1,23 %) ter zlasti »dobiček« (0,57 %) in »komercialno vodenje« (0,26 %), ki imata manj pomembno stopnjo pojavljanja pod 1 %.

Pojavljanje besed v bibliografskih enotah – manj jedrne lastnosti

V Tabeli 2 prikazujemo izraze, ki so povezani s podjetniškim vodenjem, vendar so bolj univerzalni in »nejedrno« podjetniški ter se pojavljajo v slovenskih bibliografskih enotah od leta 2000 do 2015 (kriterij: ključne besede).

Najprej nas zanima obdobje 2000–2015.

Tabela 2: Pojavljanje nejedrnih izrazov podjetniškega vodenja v slovenskih bibliografskih enotah (ključne besede).

Lastnosti podjetniškega vodenja (nejdrno)	2000–2015		
	Vsi zadetki	V šoli	% deleži šole
Avtonomnost	3.588	877	24,44
Učinkovitost	23.425	1.309	5,59
Odgovornost	3.395	1.887	55,58
Proaktivno vodenje	10	1	10,00
Mrežno povezovanje	76	3	3,95
Avtonomnost	3.588	877	24,44
Etično vodenje	52	7	13,46
Vizija in vodenje	60	12	20,00
Skupaj	35.913	4.571	17,75

Povprečni deleži nejedrnih pojmov s področja podjetniškega vodenja v šolah med ključnimi besedami bibliografskih enot v bibliografiji so več kot trikrat večji ($M = 17,75$ %) kot pri jedrnih besedah podjetništva (4,31 %). Najvišji delež je pri pojmu odgovornost (55,58), ki se na področju šolstva pojavlja celo več kot na preostalih področjih, kar kaže na zelo veliko pomembnost teh lastnosti pri vodenju organizacij na šolskem področju. Bistveno manjšo pojavnost pojmov v bibliografiji šolstva, pa še vedno visoko, imata avtonomnost (24,44 %) in vizija (20,00 %), kar pomeni, da se ta pojma pojavljata v kontekstu šolstva v vsaki četrti ali peti bibliografski enoti. Pod ravno izračunane povprečne vrednosti najdemo »etično vodenje« (13,46 %), še nižje pa učinkovitost (5,59 %), in mrežno povezovanje

(3,95 %); slednji atribut ne dosega 5 % pojavljanja v kontekstu vodenja šol/izobraževanja, ki smo ga postavili kot nekakšno mejo.

Primerjava obdobj 1990–2005 in 2000–2015

Sedaj nas zanima tudi, kako se izrazi, ki so povezani s pojmi podjetniškega vodenja šol, pojavljajo v slovenskih bibliografskih enotah. Najprej pogledmo, kako je z jedrnimi izrazi.

Tabela 3: Ključne besede v slovenskih bibliografskih enotah v izbranih obdobjih 2000–2015 in 1990–2005, ki imajo značilnost jedrnih atributov pri tematiki podjetniškega vodenja šol.

Lastnosti podjetniškega vodenja (jedrno)	2000–2015			1990–2005		
	Vsi	Samo šola	%	Vsi	Samo šola	%
Podjetniško vodenje	648	8	1,23	474	7	1,48
Kompetence in vodenje	162	14	8,64	120	19	15,83
Podjetništvo	11.204	1.471	13,13	8.560	1.886	22,03
Podjetnik /ravnatelj	111	7	6,31	9	0	0,00
Dobiček	4.205	24	0,57	2.222	123	5,54
Komercialno vodenje	764	2	0,26	15	1	6,67
Skupaj	17.094	1.526	4,31	11.400	2.036	17,86

Ključna ugotovitev na podlagi zgornjih podatkov je, da se jedrni izrazi podjetništva v bibliografskih enotah v zadnjih petnajstih letih na splošno povečujejo (17.094/11.400). To razmerje smo ugotovili pri vseh izrazih.

Na področju šolstva so v primerjalnih obdobjih 1990–2005 in 2000–2015 trendi pojavljanja jedrnih izrazov podjetništva v bibliografskih enotah obratni in se pretežno zmanjšujejo (1.526 in 2.036). Glede podjetniškega vodenja na področju šolstva razmerja niso identična kot splošno, saj se je pomen v zadnjem obdobju očitno zmanjšal, gledano primerjalno s stanjem na splošno, le pri besedni zvezi podjetnik/ravnatelj se je očitno povečal (ostali podatki, ki nakazujejo rast, niso zanesljivi, ker so frekvence 0, 1 ali 2!). Pri ostalih je na isti ravni ali pa se je zmanjšal.

Pri nejedrnih izrazih podjetniškega vodenja na splošno ugotavljamo, da se njihova pojavnost v bibliografskih enotah v zadnjih letih pomembno povečuje (rast od 15.660 na 35.913).

Še večjo rast ugotavljamo, ko so ti izrazi umeščeni v tematiko vodenja šol in izobraževanja, saj je skupna stopnja rasti v primerjalnih obdobjih skoraj petkratna (od 939 na 4.571!). Največje stopnje rasti smo ugotovili pri avtonomnosti (146,17) in odgovornosti (6,48), najmanjšo pa pri viziji za vodenje (1,20), kar je še vedno 20-odstotna rast.

Tabela 4: Nejedrni podjetniški izrazi v slovenskih bibliografskih enotah v izbranih obdobjih 2000–2015 in 1990–2005.

Lastnosti podjetniškega vodenja (nejedno)	2000–2015			1990–2005			Stopnje rasti (2015/2005)
	vsi zadetki	šola	% šole	vsi	šola	%	
Inovativnost	5,307	475	8,95	2.123	143	6,74	3,32
Avtonomnost	3,588	877	24,44	150	6	4,00	146,17
Učinkovitost	23,425	1309	5,59	7.093	486	6,85	2,69
Odgovornost	3,395	1887	55,58	6.171	291	4,72	6,48
Proaktivno vodenje	10	1	10,00	1	0	0,00	-
Mrežno povezovanje	76	3	3,95	36	1	2,78	3,00
Etično vodenje	52	7	13,46	15	2	13,33	3,50
Vizija pri vodenju	60	12	20,00	71	10	14,08	1,20
Skupaj	35,913	4.571	17,75	15.660	939	6,00	4,87

Povzetek interpretacij

Na podlagi analize pojavljanja izrazov podjetništva na področju vodenja šol lahko potegnemo ključne ugotovitve:

- Jedrni izrazi podjetništva na področju šolstva, kot so komerciala, dobiček, podjetniško vodenje, se v slovenski bibliografiji manj pojavljajo v zadnjih obdobjih, kar kaže, da ti izrazi, ideje postajajo manj zanimivi kot preučevalne in analitične teme avtorjev in raziskovalcev, zato jih redkeje umeščajo v svoje raziskovalne teme.
- Manj jedrni izrazi, kot so avtonomija, odgovornost, proaktivnost, inovativnost, mrežno povezovanje, odgovornost, pa v zadnjih letih pridobivajo na pomenu in se zato pogosteje javljajo v tematiki bibliografskih enot v Sloveniji.

Pojavljanje teh vsebin podjetniškega vodenja na področju šolstva je sicer bolj zaznavno v zadnjih obdobjih, vendar le tistih, ki niso direktno povezane s temeljnimi elementi podjetništva. To kaže, da slovenski avtorji v manjši meri vnašajo »trde elemente podjetništva« na področje šolstva.

Zaključek in implikacije

Z analizo pojavnosti pojmov in povezav med njimi smo ugotovili, kako intenzivno se v slovenskih publikacijah pojavlja problematika podjetniškega vodenja oz. podjetniških pristopov na področju šolstva.

Analiza je pokazala, da so klasični in jedrni podjetniški vidiki v literaturi manj uveljavljeni in da obstaja celo trend zmanjševanja njihovega pojavljanja. Nasprotno pa velja za nejedrne, torej mehkejše, ki jih prepoznavamo preko izrazov inovativnost, kreativnost, proaktivnost, avtonomija ipd. To pomeni, da postaja podjetništvo tudi v povezavi s šolstvom

vse bolj zanimiva tema preučevanja, vendar ne v kontekstu »trdega« podjetništva, ki je vezano na posel, finance in dobiček, pač pa v kontekstu »mehkejših« izrazov, ki so bolj povezani s področjem vodenja ljudi. Vse to bi lahko kazalo, da se pojavljajo premiki na področju vodenja šol z večjim poudarjanjem elementov podjetniškega vodenja, ki jih povezujemo z usmeritvami v aktualni Strategiji izobraževanja.

S takšnimi ugotovitvami bi se verjetno strinjala večina tistih, ki delujejo na področju šolstva. Sprašujemo pa se, v kakšnem obsegu in kakšne so primerne mere podjetniških pristopov na polju obveznega šolanja. Izkazalo se je namreč, da je uvajanje nekaterih elementov podjetniškega vodenja potrebno in nujno, saj povečuje uspešnost in učinkovitost šol. Če je podjetniški karakter zaželen v šolstvu, potem se lahko vprašamo tako kot Hentschke (2009), ali naj potem začnejo sedanji vodje šole uveljavljati osebno vizijo šole, osebno vodenje in osebno identifikacijo z javno šolo, kot sicer počno v zasebnih šolah oziroma podjetjih.

Vprašanje bi lahko zastavili tudi drugače: Ali bi dosegli procese inovativnosti, kreativnosti, prožnega odzivanja, upoštevanja želja posameznikov in drugih nespornih ciljev v izobraževanju na podlagi klasičnega administrativnega vodenja šol? S kakšnimi posegi bi to dosegli, če je nujno za zagotovitev potrebnih sprememb, ki so postavljene v strategijah šolanja v evropskih državah? To, da se pojavljajo težnje za šolo, ki ima navedene kvalitativne attribute, je postavila v svoji Strategiji izobraževanja in programih tudi EU, ni pa navedeno, kakšne okoliščine ali spodbude so potrebne, da se bodo cilji tudi stvarno dosegli in ne bodo ostali na deklarativni ravni. Glede na to lahko sklepamo, da se pojavljajo določene okoliščine tudi v Sloveniji, ki generirajo ukvarjanje s podjetniškim vodenjem in se odslikavajo tudi skozi pogostost pojavljanja izrazov podjetniškega vodenja v slovenski bibliografiji. In ker pogostost pojavljanja v slovenski bibliografiji narašča, bi lahko sklepali, da se zanimanje za reševanje vprašanja vodenja šol na podjetniški način povečuje. Če smo še bolj natančni, lahko sklepamo, da podjetniško vodenje v šolstvu vse bolj razumejo skozi »mehkejš« attribute, kot so avtonomnost, vizija, etično vodenje, mrežno povezovanje, odgovornost in inovativnost, ter manj skozi vodenje, ki se povezuje z dobičkom, komercialo in splošnim razumevanjem podjetništva. Zato lahko govorimo o okoliščinah, ki očitno spodbujajo to smer razmišljanja pri vodenju šol, se pa lahko vprašamo, ali bi to zadostovalo za razvojne cilje, ki so zapisani v Strategiji izobraževanja, ali pa bi bili potrebni kakšni drugi ukrepi.

Tu gre predvsem za vprašanje izvedljivosti – ali je treba za spremembe zagotoviti dodatno spodbude za premike v šolstvu. Je treba spremeniti tudi okolje, v katerem bodo šole delovale bolj odzivno, hitreje, zagotavlja-

le boljše rezultate? Kurilsky in Hentschke (2003) podpirata vzpostavitev pravega podjetniškega okolja, saj to spodbuja inovacije, izboljšanje kvalitete in ponudbe. Pri tem omenjata vprašanje t. i. socialne prisile, ki utrjuje nove legalne oblike šolanja, oziroma, da bolj trde okoliščine šolam zagotovijo razcvet podjetniškega vedenja v edukaciji. Te prisile v grobem grupirata v povečanje povpraševanja in povečanje ponudbe – povečanje zahtev v smislu večje kvalitete šol za študente. To je v bistvu proces, ko postajajo naročniki in kupci storitev šolanja posamezniki v tržnem okolju namesto prejšnjega enega naročnika – javne državne ali lokalne institucije.

Zanimivo je, da pogosto naletimo na paradoks povečanja nezadovoljstva uporabnikov s spremembami v izobraževalni ponudbi, ki sicer postaja vse boljša in je po mnenju Hentschkeja (2009) premosorazmerna z rastjo ekonomske vrednosti izobraževanja in privatizacijo ter podjetništvom. Nezadovoljstvo s spremembami v izobraževalni ponudbi si avtor razlaga na način, da je ponudba izobraževanja vse bogatejša in vse večja, vendar pa premik od brezplačnega k plačanem šolanju povzroča težave pri »uporabnikih« izobraževanja, saj za mnoge pomeni to prevelik strošek in nezmožnost koriščenja, so pa zaradi zahtev po znanju na zaposlitvenem trgu študentje (delavci) prisiljeni iti v te stroške, ki postajajo vse bolj naložbeni zadolžitveni sistem. To pomeni, da se obseg ponudbe izobraževanja celo povečuje (Bornstein, 2007) na račun koristnikov, pri katerih nastajajo »osebni finančni deficiti« in s tem zaostrena eksistenčna vprašanja.

Vlade držav EU vse bolj načrtujejo strategije za povečanje inovacij in večje ponudbe v izobraževanju – na podlagi teh ugotovitev je tudi nastala evropska Strategija izobraževanja. In kakšni so zamišljeni premiki v smislu zagotavljanja ustreznega okolja za uresničitev? V tem dokumentu jih ne najdemo, kar pa ne pomeni, da jih sicer ni v drugih dokumentih ali v določenih delovanjih sistema države. »Kreiranje spodbudnega okolja« za ravnanja v smislu fleksibilnosti, inovacij, odgovornosti, kreativnosti se dogaja že sedaj, če analiziramo nekatere procese, ne da bi se morda države zavestno odločale za take pristope; gre za postopno dvigovanje nedavčnih virov za šolanje, s katerimi države nadomeščajo davčne vire. Če pogledamo vire prihodkov za izobraževanje, ugotovimo, da se deleži državnega in javnega financiranja v državah OECD zmanjšujejo,⁶ šole pa so prisiljene iskati druge vire za svojo dejavnost bodisi v gospodinjstvu ali drugih organizacijah v smislu pogodbenega izvajanja programov.

Podobne ugotovitve navaja tudi Hentschke (2009). Ko šole zaradi preživetja vse bolj drsijo v tržno okolje, ki zahteva od njih podjetniško od-

6 Ta trend velja tudi za Slovenijo, vendar ni izrazit. Za Slovenijo je značilen visok delež javnih šol (pozicija zgornje polovice v strukturi držav) in hkrati visok delež zasebnih sredstev (OECD, 2012: str. 21).

zivnost in obnašanje, so prisiljene razvijati drugačno podjetniško organiziranost. Komuniciranje ni več pretežno enosmerno med državo (financer, naročnik) in šolo (izvajalec), pač pa tržno, ravnatelj šol pa se vse bolj spreminjajo v menedžerje, ker jih v to sili narava delovanja šole (ibid.). Lahko bi preprosto dejali, da je oblast, ko je priprla pipice javnega financiranja šol, ustvarila podjetniško okolje za šole, kar je bolj plod tekočih ukrepov kot pa načrtnih in strateških premislekov, sprejetih v dokumentih. S tem se je zgodil tudi premik nadzora izobraževanja iz t. i. vidika obveznosti (državna prisila) oz. deležnikov na vidik izvedbe (zahteve trga) oz. študente.

Prehajanje šolskih organizacij iz javnega v tržni sektor je očitno posledica sukcesivnih sprememb zakonodajnih podlag in legalizacije vse večjega obsega alternativnih oblik šol, ki sedaj potrebujejo drugačne vodje s podjetniškimi kompetencami. Te nove oblike prepoznavamo pod nazivi izobraževanje na domu ali daljavo, vaučerski sistem, privatno šolanje, pogodbeno šolanje ipd. Temu pa sledi vse večja legalizacija povečanja uporabnikovih pravic izbire in povpraševanja na trgu dela in, kakor pravi Hentschke (2009), prenos kontrole s strani države na uporabnike. Te spremenjene regulacije povečujejo rast opcijskih ponudnikov, torej gre za povečanje ponudbe tržnih organizacij izobraževanja, s tem pa odpadejo ovire za vstopanje podjetnikov na novo – izobraževalno – polje, ki je imelo prej status monopolnega javnega ponudnika.

Kljub vse večjemu naraščanju dela podjetniško naravnanih organizacij povzroča pojem podjetništva in podjetniškega vodenja na področju izobraževanja pri nas pri splošni in strokovni javnosti nekakšno nelagodje.⁷ Podobno navaja tudi Hentschke (2009: str. 16), ko pravi, da je podjetništvo na splošno nekako neformalno, obrobno in s tem manj pripoznani del šolskega vodenja, čeprav se to spreminja. Drucker (2006) govori o tem v smislu, da je podjetniško vodenje šolskih organizacij kot nekakšna osebna značilnost – malo misterioznosti ... talenta, inspiracije ali »preblisk genialnosti« – ter določen način izvrševanja menedžerske prakse (Drucker, 2006: str. vii–viii) in ta praksa se vse bolj vključuje tudi v program edukacijske priprave za vodenje šol, torej v izobraževanje učiteljev. Medtem ko so vprašanja podjetnosti, dobička, tekmovalnosti, obvladovanja tveganj, inovativnosti, upravljanja z viri ipd. močno zastopana v programih usposabljanja za menedžerje (Hentschke, 2009), teh večšin ali pa osebnostnih lastnosti ne najdemo izpostavljenih, ko govorimo o šolskem vodenju. To lahko podkrepimo z ugotovitvami študij (Vouk, 2004), saj podjetniških

7 Ko je v okviru projekta usposabljanja za vodstvene time v letu 2015/16 sodelovala večja skupina vodstvenih delavcev srednjih in osnovnih šol v Sloveniji z namenom razvijanja podjetniških kompetenc, so bila izpostavljena vprašanja v smislu, ali boste tudi na področje šolstva vpeljali podjetniško logiko (op. avtorja).

lastnosti ali kompetenc, ki smo jih zgoraj navedli, ne omenja kot bistvenih; podobno tudi Burger (2006) ne, saj jih ne najdemo med 34 navedenimi lastnostmi. O manjši pomembnosti podjetniškega obnašanja v šolstvu sicer govori tudi Hentschke (ibid.), ko poudarja, da večina programov izobraževanja za šolsko vodenje daje manj poudarka podjetniškemu obnašanju, medtem ko imajo poslovne šole tega veliko že desetletja. Z naraščanjem tržne občutljivosti in naravnosti v sedanjem svetu pa podjetništvo kot tako postaja pomembno za vse vodje, torej tudi na področju šolstva (Timmons in Spineli, 2007), ne nazadnje tudi zaradi pomena razumevanja in soočanja kompleksnosti ter variabilnosti procesov v družbi (Bagheri in Pihie, 2010), kar utegne povečati pomen podjetniških veščin in obnašanja pri vodenju šol, tudi če se šole kot take ne bodo soočale s tržnih položajem in bodo še naprej delovale kot javne ustanove.

Zato bi lahko zaključili, da je raziskovanje podjetniških pristopov in osebnih lastnosti pri vodenju šol tudi za Slovenijo pomembno, ne glede na to, ali se bodo šole znašle oziroma usmerile v tržno pozicijo svojega delovanja ali pa bodo ostale v celoti javne ustanove. Šolstvo v celoti, tako javno kot tržno, se srečuje s hitrimi spremembami v okolju, ki jih mora znati obvladati, kar terja prožen odziv pri načinih vodenja in oblikovanju ustreznih veščin vodij za spoprijemanje z novimi izzivi; torej, da znajo najti ustrezne rešitve v smeri prepoznavanja priložnosti, prevzemajo razumna tveganja, artikulirajo potrebne vizije in iniciative ter prilagajajo strateške in taktične načrte spreminjajočim se razmeram. Tiste šole in izvajalci, ki so v celoti na trgu, pa potrebujejo take vodje, ki imajo širok nabor podjetniških znanj, lastnosti in kompetenc za vodenje šol kot podjetij. Ta znanja pa je treba pridobiti v okviru izobraževalne ponudbe, ki mora biti dobra in hitro odzivna, pa naj jo ponudi tržni ali javni sektor.

Literatura

- Bagheri, A., in Pihie, Z. (2010) Entrepreneurial Leadership Learning: In Search of Missing Links. *Procedia* 7, str. 470–479.
- Bornstein, D. (2007) *How to Change the World Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. ZDA: Oxford University Press.
- Burgar, B. (2006). Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* (39) 9.
- Bush, T. (2003) *Theories of Educational Management*. London: Sage.
- Bush, T. (2005) *Preparation for school leadership in the 21st century: international perspectives*. Invited Keynote Paper given at the First HEAD Research Conference, Oslo, June 2005. (24. 8. 2015) <https://>

- www.bi.no/cemFiles/Tony%20Bush%20NORWAY%20KEYNOTE%20PAPER%202005.pdf
- Chen, M. H. (2007) Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity on entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management* 16 (3), str. 239–249.
- Deal, T.E., et al. (2004) *Adventures of Charter School Creators: Leading from the Ground Up*. Lanham, MD: Scarecrow Education.
- Drucker, P.F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P.F. (2006) *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper Collins.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. in Surie, G. (2004) Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing* 19 (2), str. 241–260.
- Handy, C., in Aitkin, R. (1990) *Understanding Schools as Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hatch, J. A., in Zweig, J. (2000) Entrepreneurs: What is the stuff of an entrepreneur? *Ivey Business Journal* 65, str. 68–72.
- Hentschke, G. C. (2009) Entrepreneurial leadership. V Davies, B. (ur.). *The essentials of school leadership*, str. 147–165. London: Sage Publishing Co.
- Kotter, J. P. A. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kourilsky, M., in Hentschke, G. (2003) Educational entrepreneurship and covisionary multi sectorizem. V Kourilsky, M., in Walstad, W. (ur.). *Social entrepreneurship*, str. 115–140. Dublin: Senate Hall Academic Publishing. <https://www.usc.edu/dept/education/cegov/focus/leadership/publications/journals/Educational%20Entrepreneurship%20and%20Covisionary%20Multisectorism.pdf>
- Leisey, E. D, in Lavaroni, C. (2000) *The Educational Entrepreneur: Making a Difference*. Edupreneur Press.
- Musek, J. (1994) *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Publicistično središče.
- National College for School Leadership (2001a). First Corporate Plan: Launch Year 2001–2002, Nottingham, National College for School Leadership, www.ncsl.gov.uk.
- OECD (2012) *Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-economic Profile*, OECD Publishing.
- Okudan, G. E., in Rzasa, S. E. (2006) A project-based approach to entrepreneurial leadership education. *Technovation* 26 (2), str. 195–210.

- Roomi, M., in Harrison, P. (2011) Entrepreneurial Leadership: what is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship* 9 (3).
- Stevenson, H. H. (2000) »Entrepreneurship Has Won: Now What Do We Do?« Paper presented at the USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE), San Antonio, TX, February 01.
- Stevenson, H. H., in Gumpert, D. (1985) The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review* 85, str. 85-94.
- EU (2009) Strategic framework for European cooperation in education and training 2020. Council Conclusions of 12 May 2009 [Official Journal C 119 of 28. 5. 2009].
- Tavčar, M. I., in Trunk Širca, N. (1998) *Management nepridobitnih organizacij*.URN:NBN:SI:DOC-SLVPPVC2 iz <http://www.dlib.si>
- Timmons, J. A., in Spinelli, S. (2007) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Vouk, B. (2004) Izbira ravnatelja. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 37 (8), str. 523-530.
- West-Burnham, J. (1994) Management in Educational Organizations. V Bush, T., in Burnham-West, J. (ur.). *The Principles of Educational Management*, str. 9-32. London: Financial Times Pitman.
- West-Burnham, J. (2009) *Rethinking Educational Leadership: From Improvement to Transformation*. London: Continuum Press.
- Xaba, M., in Malindi, M. (2010) Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journal of Education* 30, str. 75-89. http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.121990!/Menu/article/attachment/316-1011-1-PB.pdf (25.8.2015).