
Podučavanje poduzetništva – kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva

Iva Senegović, Gordana Ćorić i Mirjana Bautović

Veleučilište VERN, Zagreb, Hrvatska

ipodgorcic@yahoo.com, gordana.coric@gmail.com, mirjana.bautovic@vern.hr

Sažetak - u radu su predstavljeni opći trendovi u visokoškolskom obrazovanju, te razlike u pristupu poduzetničkom obrazovanju i stjecanju poduzetničkih kompetencija na stručnim i sveučilišnim studijima poduzetničke orijentacije. Stručni studiji u Hrvatskoj posjeduju značajne stručne i obrazovne resurse koji još uvijek nisu dovoljno iskorišteni za suradnju s drugim sektorima. Programi cjeloživotnog učenja ojačali bi povezanost tih obrazovnih institucija s gospodarskim, civilnim i javnim sektorom, te učvrstili povezanost prakse, istraživanja i znanosti.

Za potrebe ovog rada istraženi su primjeri dobre prakse u području pružanja kvalitetnih usluga za razvoj obiteljskog poduzetništva u obrazovnim institucijama, te predstavljeni uspješni europski i američki programi koji bi mogli poslužiti kao benchmark za buduće planiranje razvoja tih programa u Hrvatskoj.

Korištene su metode pretraživanja sekundarnih izvora, provođenja ankete u vezi s potrebama obiteljskih poduzetnika, te metoda snimanja postojeće ponude takvih programa na tematskim konferencijama o obiteljskom poduzetništvu. Upućivanjem na najbolje prakse ponuđeni su modeli za definiranje novih programa, te utvrđene pretpostavke za pružanje obrazovnih programa u sklopu cjeloživotnog učenja obiteljskih poduzetnika.

Svrha ovog rada je stvaranje svijesti o potrebi korištenja iskustava najboljih europskih i svjetskih praksi s ciljem podizanja kvalitete programa cjeloživotnog učenja, te sustavnog osposobljavanja predavača za kvalitetnije djelovanje u nastavi i takvim programima.

Ključne riječi - *podučavanje poduzetništva, cjeloživotno učenje za poduzetništvo, benchmarking, dobre prakse, obiteljsko poduzetništvo*

Uvod

Većina definicija poduzetništva i poduzetnika ukazuju na element nepoznanice, odnosno neizvjesnosti. Tako, primjerice, najčešće korištene definicije poduzetništva ukazuju na to da je „poduzetništvo sposobnost stvaranja nečeg vrijednog skoro ni iz čega“ (Timmons i Spinelli, 2003.), odnosno „iskorištavanje prilika unatoč trenutnom neposjedovanju svih potrebnih resursa“ (Stevenson, 1993.). Upravo taj element neizvjesnosti izaziva brojne rasprave na temu možemo li (uopće) podučavati poduzetništvo, te koliko uspješno to možemo činiti.

Druga značajna rasprava se vodi i o tome „rađaju“ li se poduzetnici ili ih je moguće „stvoriti“. Naime, osim „rođenih“ poduzetnika s prirodnim smislom za vođenje posla i talentom za otkrivanje poslovnih prilika i tržišnih niša, postoje i poduzetnici koji ne posjeduju istovremeno sve potrebne poduzetničke vještine i osobine. Na svu sreću, kreativni („rođeni“) poduzetnik/ca može naučiti napraviti poslovni plan i razumjeti funkcioniranje poslovanja, a onaj drugi ima na raspolaganju programe i tečajeve kojima će usvojiti kreativne tehnike za smišljanje poslovnih projekata. Dakle, u današnje doba obrazovanje poduzetnika/ca ima smisla, jer vrlo često predstavlja faktor odluke hoće li poduzetnik i njegov pothvat uspjeti ili ne.

Svoju izloženost novim idejama, informacijama i prilikama za učenje novih tehnika i vještina, poduzetnici često vrlo uspješno koriste za poboljšanje postojećeg ili pokretanje novog poduzetničkog pothvata. Primjerice, razumijevanje kako funkcionira tijek novca u poslovanju, primjena matrice za procjenu najprimjerenije strategije rasta, ili najobičnija analiza okruženja dovele su do brojnih racionalizacija, otvaranja novih vidika, uočavanja novih mogućnosti.

Kako je Vijeće Europe prepoznalo poduzetništvo kao jednu od osam (8) ključnih kompetencija⁵¹ u cjeloživotnom učenju koje su potrebne svim pojedincima za

51 Kao ključne kompetencije su prepoznate (1) sposobnost komuniciranja na materinjem jeziku, (2) sposobnost komuniciranja na stranom jeziku, (3) razumijevanje i korištenje znanja iz matematike, znanosti i tehnologije, (4) sposobnost korištenja digitalne tehnologije, (5) sposobnost učenja, (6) socijalne i civilne vještine u multikulturalnom okruženju, (7) poduzetništvo, te (8) sposobnost kulturnog ophođenja.

njihovu osobnu realizaciju, razvitak, uključivanje u društvo i zapošljavanje, neosporno je da se u procesima pripreme za pridruživanje Republike Hrvatske Europskoj uniji mora razmišljati i o aspektu uvođenja poduzetništva u sustave cjeloživotnog obrazovanja, te cjeloživotnog učenja⁵².

Poduzetništvo kao znanost ima interdisciplinarni karakter: može ga se definirati uže (u okviru društvenih znanosti), te šire (kao kognitivnu znanost u okviru interdisciplinarnog područja znanosti). U kontekstu podučavanja, poduzetničko obrazovanje se može promatrati kroz 3 cilja – naučiti kako (1) razumjeti poduzetništvo, (2) postati poduzetnik/poduzetna, te (3) postati poduzetnik/ca.

Poduzetnička edukacija je učenje (a) *za* poduzetništvo, (b) *o* poduzetništvu i (c) *kroz* poduzetništvo (Gibb, 2005.), pa stoga poduzetničko učenje treba smatrati i metodom, ali i sadržajem učenja i podučavanja. Raznolikost poduzetničkog obrazovanja i njegovih dimenzija svim dionicima otvara prostor za veliki broj mogućnosti u postupku odabira obveznih i fakultativnih tema, sadržaja i alata. Međutim, takav odabir dovodi i do postavljanja pitanja postizanja prave mjere, dobrog odabira i dimenzioniranja programa, te opasnosti od propuštanja podučavanja univerzalno bitnih sadržaja uslijed odabira nekih specifičnih sadržaja.

Kao dodatni argument za opravdavanje potrebe podučavanja poduzetništva, poslužit će podjela poduzetnika predstavljena tzv. TEA⁵³ indeksom u izvješćima Global Entrepreneurship Monitor-a, s obzirom na razloge njihova ulaska u poduzetništvo. Naime, u ukupnom TEA indeksu, poželjno je da bude više onih koji su u poduzetničku aktivnost ušli svojom voljom zbog prepoznate poslovne prilike (TEA prilika), od onih koji su to učinili zato što ih je situacija na to natjerala (TEA nužnost), budući da poduzetnici koji su svojom voljom postali poduzetnički aktivni, posjeduju dugoročnije planove, optimističnija očekivanja, viziju i izrazito su orijentirani na poduzimanje radnji potrebnih za uspjeh svog pothvata. Oni koji su u poduzetništvo ušli uslijed nedostatka drugih mogućnosti, spremniji su napustiti

52 U ovom radu se pojam „cjeloživotno učenje“ koristi za stjecanje i osuvremenjivanje svih vrsta sposobnosti, interesa, znanja i kvalifikacija), a pojam „cjeloživotno obrazovanje“ za sve oblike formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja.

53 TEA – Total Entrepreneurship Activity (ukupna poduzetnička aktivnost), indeks kojim se utvrđuje postotak ljudi čija poduzetnička aktivnost je kraća od 42 mjeseca u populaciji odraslih stanovnika. (Singer *et al.*, 2006, 2007)

svoju poduzetničku aktivnost čim im se ukaže neko prihvatljivo rješenje u kome ne moraju biti poduzetnički aktivni (na primjer, zapošljavanje kod nekog drugoga, odlazak u mirovinu, oslanjanje na subvencije i slično).

Dakle, podučavanje poduzetništva je i moguće i poželjno, međutim, ono ne može biti provedeno korištenjem samo jedne metode (primjerice, tradicionalnog učioničkog podučavanja), već kombinacijom više metoda: od usvajanja osnovnih poduzetničkih znanja formalnim poučavanjem, preko stjecanja vlastitih iskustava u stvarnim poslovno-poduzetničkim situacijama, pa do korištenja ostalih različitih tehnika (timski i individualni rad na studijama slučaja, gosti-predavači, projektni zadaci i slično). Poduzetništvo zahtijeva različite vještine, no, za razliku od mnogih akademskih područja, ne pruža jednostavne i jednoznačno ispravne odgovore.

Autorice su u ovom radu usmjerile fokus svoga istraživanja na visokoškolsko obrazovanje i ponudu programa za podučavanje poduzetništva, a u cilju dodatnog fokusiranja pregled je usmjeren na programe s naglaskom na obiteljsko poduzetništvo.

Stručni studiji i razvoj poduzetničkog obrazovanja

Prema podacima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, u Republici Hrvatskoj djeluje oko 130 visokoškolskih institucija, od čega je 7 sveučilišta⁵⁴. Na visokoškolskoj razini studenti imaju na raspolaganju (1) sveučilišne studije, koji osposobljavaju studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom i javnom sektoru, te općenito u društvu, (2) stručne studije, čija je uloga pružanje odgovarajućih znanja i vještina neophodnih za obavljanje stručnih zanimanja, te ih osposobljavaju za neposredno uključivanje u radni proces.

Njemačka, Nizozemska, Danska, Belgija, Norveška i Irska europske su zemlje s najrazvijenijim sustavom stručnih studija te služe kao poticaj zemljama poput Hrvatske koje ga tek razvijaju. Česte reforme sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj prouzročile su stagnaciju u razvoju stručnih studija, iako tradicija postoji, osobito tehničkih usmjerenja. Donošenjem Zakona o znanosti i visokom obrazovanju 1993. godine, te izmjenama i dopunama toga istog zakona

54 sveučilište u Zagrebu, Splitu, Rijeci, Osijeku, Zadru, Dubrovniku, u Puli

2004. godine, postavljene su zakonske osnove za razvoj sustava stručnih studija.

Prednosti stručnog studija su: usmjerenost prema praktičnim znanjima i trenutnoj spremnosti za rad po završetku studija, a time i veće mogućnosti zapošljavanja, te mogućnost širenja obrazovne vertikale na cjeloživotno učenje. S obzirom na gospodarsku situaciju u Hrvatskoj, ali i inozemstvu, te su prednosti bitno utjecale na pojavu svjetskog trenda otvaranja brojnih stručnih studija. Gotovo da ne postoji zemlja u Europi koja ne bilježi pozitivan trend upisanih studenata stručnih studija. Najveći europski poklonici stručnog visokog obrazovanja su Danska (čak 70% ukupnog broja studenata), Nizozemska i Belgija (više od 60%), Njemačka i Finska (24%). U Hrvatskoj, gotovo 30% studenata odlučuje se za stručne studije. Ono što ih čini osobito interesantnima je povezanost s gospodarstvom jer olakšavaju pristup praksi tijekom studija, a i kasnije prilikom zapošljavanja tek diplomiranih prvostupnika.

Bolonjska deklaracija prouzrokovala je reformu čitavog sustava visokog obrazovanja, a njezin najveći utjecaj očekuje se u razvoju stručnih studija. Jedan od ciljeva je postizanje ravnopravnosti sveučilišnih i stručnih studija (prema razini stručne sprema, stručnih naziva, duljini trajanja studija). Jedan od preduvjeta za izjednačavanje razvijenosti dvaju sustava svakako je i pravilna raspodjela proračunskih sredstava, što do danas nije bio slučaj. Važno je prepoznati različitost stručnih od sveučilišnih programa, gdje su stručni usmjereni prema praktičnim znanjima i vještinama pri osposobljavanju studenata za ciljanu profesiju. Jedan od načina je i postavljanje jasnih granica izvođenja nastave. Pritom bi se stručni programi izvodili isključivo na veleučilištima i visokim školama, čime bi se hrvatski model visokog obrazovanja približio europskom binarnom sustavu.

Binarni sustav omogućava razvoj visokog obrazovanja u dvama smjerovima: stručnom i sveučilišnom. U stručnom, težište je na stjecanju praktičnih znanja i vještina koji će osposobiti studenta za neposredno uključivanje u radni proces, a u sveučilišnom na savladavanje teorije i istraživačke metodologije.⁵⁵ Cilj Bolonjske deklaracije nije izjednačavanje sustava visokog obrazovanja, već njihova harmonizacija. Ona je potrebna radi jačanja konkurentnosti visokog obrazovanja na međunarodnoj razini, te jednostavnijeg zapošljavanja i mobilnosti na tržištu rada.⁵⁶

55 Havelka, M. (2005). „Bolonjski proces i stručni studiji“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb

56 Konfederacija konferencija rektora zemalja Europske zajednice i Udruženje sveučilišta u Europi

S obzirom na svjetske trendove, u budućnosti se ne očekuje porast proračunskih sredstava za sektor visokog obrazovanja. Naprotiv, trendovi ukazuju na suprotno – nužnost uspostavljanja i jačanja veza s gospodarstvom s ciljem ostvarivanja vlastitih prihoda, što podržava i Bolonjska deklaracija.

Cjeloživotno učenje

Koncept cjeloživotnog učenja podrazumijeva usustavljanje učenja u svim životnim razdobljima i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno). Pojam *cjeloživotno učenje* često se zamjenjuje izrazom *cjeloživotno obrazovanje*, no važno je istaknuti da ta dva pojma nisu istoznačna. Obrazovanje obuhvaća samo organizirano učenje, a učenje je širi koncept koji uključuje i nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja te se može provoditi cijeli život.⁵⁷

Tijekom proteklih pedesetak godina, došlo je do velikih promjena tehnologija koje su značajno utjecale na tržište radne snage. Početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća, došlo je do značajnijeg razvoja tzv. cjeloživotnog učenja, poznatijeg kao *lifelong learning* koncept. Na početku se to svodilo na organiziranje tečajeva, radionica, seminara i drugih oblika prijenosa znanja. Na takvim organiziranim skupovima najčešće su sudjelovali inozemni stručnjaci kao gostujući predavači. Međutim, taj neformalan način prijenosa znanja pokazao se nedostatnim. Počelo se zalagati za organizirano uključivanje sveučilišta, veleučilišta i visokih škola u razvoj cjeloživotnog učenja, s vlastitim programima.⁵⁸ U Hrvatskoj postoje pojedini programi koji podržavaju takve inicijative te otvaraju prostor za uspostavljanjem različitih vrsta partnerstava pri realizaciji ovakve osuvremenjene varijante cjeloživotnog učenja.

Program Europske unije „Program za cjeloživotno učenje” najveći je europski program u području obrazovanja za koji je izdvojeno čak 6,9 milijardi eura (za razdoblje 2007.–2013. godine), od čega je za Hrvatsku izdvojeno 14 milijuna kuna. Nacionalna agencija nadležna za provođenje programa je Agencija za mobilnost i programe EU.

(CRE): Bolonjska deklaracija o europskom prostoru za visoko obrazovanje

57 Agencija za cjeloživotno učenje, „Što je cjeloživotno učenje?”, (<http://www.aoo.hr/Page.aspx?id=21>), (30.4.2011)

58 Povjerenstvo za obrazovanje odraslih: „Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih”, srpanj, 2004.

Program Grundtvig, kao dio Programa za cjeloživotno učenje, potiče suradnju među institucijama koje nude mogućnost obrazovanja i usavršavanja odraslih u čitavoj Europi. U slučaju uspostavljanja partnerstva s drugim institucijama koje bi sudjelovale u realizaciji projekta, postoji mogućnost prijave za veće projekte.⁵⁹ Kao osobito zanimljiv primjer ističu se programi za obiteljske poduzetnike koji su u inozemstvu uspješno provedeni upravo umrežavanjem partnerskih obrazovnih institucija i privatnog sektora. U Hrvatskoj, kao i u svijetu, obiteljska poduzeća predstavljaju najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poduzećem pa su takve inicijative dobro primljene od strane svih dionika, radi višestrukih pozitivnih učinaka.

S obzirom da su neka hrvatska stručna visoka učilišta, poput Veleučilišta Vern', već uspostavila partnerske odnose s europskim učilištima, uključujući Sveučilište u Vaasi (Finska), Veleučilište Gornje Austrije (Austrija), ISTUD iz Milana i druge, pojednostavljena je mogućnost suradnje na zajedničkim projektima. Sveučilište Vaasa u Finskoj, primjerice, u okviru Levon Instituta već ima razvijen program za obiteljske poduzetnike. Levon Institut je centar za istraživanje i cjeloživotno učenje s iskustvom u Grundtvig partnerskom programu s drugim europskim obrazovnim institucijama.⁶⁰ Povezivanje s njima radi njihovog znanja, iskustva i umreženosti, imalo bi smisla prilikom nadogradnje obrazovne poduzetničke vertikale koja bi se bavila cjeloživotnim učenjem.

Dio Grundtvigovog programa koji je primjenjiv za realizaciju ovakvog partnerskog programa, odnosi se na osobe koje je teško motivirati i uključiti u obrazovne programe. Tipični predstavnici te skupine su, primjerice, osnivači-vlasnici obiteljskih tvrtki pred mirovinom. Kruti u svojim stavovima, ne vole da ih drugi uče ili savjetuju što bi trebali činiti. Ovu tvrdnju podržava istraživanje provedeno za potrebe izrade magistarskog rada Ive Senegović na temu „Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima”. Od 37 vlasnika obiteljskih poduzeća koji su sudjelovali u anketiranju, 51% njih odgovorilo je kako “ne bi koristili usluge potporne institucije za obiteljsko poduzetništvo prilikom tranzicije vlasništva i liderstva”, 38% ih je neodlučno, a svega 11% zainteresirano je za takav oblik potpore. S obzirom na velik broj neodlučnih, programi poput onog Grundtvigovog, utjecali bi na njihovo

59 Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske Unije, <http://www.strategija.hr/hr/fondovi/programi-zajednice/aktualni-programi-u-rh/llp-program-za-cjelozivno-ucenje> (23.06.2010.)

60 Sveučilište u Vaasi, Finska, <http://www.uwasa.fi/avoain/hankkeet/opengate/> (23.06.2010.)

otvaranje prema učenju i suradnji, ne oslanjajući se isključivo na samopomoć, što je uglavnom bila praksa do sada.

Sudjelovanje u takvom programu učinilo bi ih otvorenijima prema novim saznanjima i iskustvu, motiviranijima za učenje, poboljšalo komunikacijske vještine, te povećalo razumijevanje i toleranciju prema drukčijem. Za poticanje takve otvorenosti za takvu skupinu su najprimjerenije teme Grundtvigovog programa koje uključuju međugeneracijsko učenje i učenje u trećoj životnoj dobi, te međugeneracijski dijalog, savjetovanje i vođenje.⁶¹ Uspostavljanje ovakvog partnerskog programa dalo bi dodatnu, ne samo ekonomsku, već i socijalnu dimenziju (privatnom) stručnom obrazovanju.

3. Primjeri dobrih praksi za obiteljsko poduzetništvo

Obrazovni programi koji se bave poduzetništvom u Hrvatskoj su tek u fazi pojavljivanja, dok je onih koji su usmjereni na obiteljsko poduzetništvo još i manje. Primjerice, kolegij *Obiteljsko poduzetništvo* dostupan je, za sada, kao obvezni kolegij samo na dodiplomskom studiju poduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, dok je na razini diplomskog studija ponuđen kao izborni kolegij. Nadalje, Ekonomski fakultet u Splitu ga trenutno ima kao izborni kolegij, a od naredne akademske godine (2011./2012.) ga uvodi kao obvezni predmet na smjeru Poduzetništvo (Pavić, 2011.). Obiteljsko poduzetništvo je ponuđeno kao jedna od tema poduzetničkih kolegija i/ili programa obrazovanja koje nude stručni studiji poduzetništva u sklopu veleučilišta⁶² i visokih učilišta, te programa za edukaciju poduzetnika u sklopu učilišta⁶³

Edukacijski programi na znanstvenim studijima su vrlo često usmjereni na izučavanje problematike o značenju obiteljskog biznisa te drugih tema⁶⁴ (Pavić, 2011.).

61 European Commission: „Grundtvig Success Stories“, Lifelong Learning Programme, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.

62 npr. Veleučilište VERN¹, www.vern.hr

63 npr. Učilište Filaks (www.filaks.hr), Akademija Petar Zrinski (<http://www.petarzrinski.hr/edukacija-poduzetnika/>)

64 uključujući prednosti i ograničenja obiteljskog biznisa, interakciju tri temeljne dimenzije obiteljskih poduzeća (poslovna, obiteljska, vlasnička), balansiranje obiteljskih potreba i poslovnih zahtjeva, obiteljske odnose i uloge, rješavanje konfliktnih situacija, vođenje obiteljskih poduzeća, planiranje umirovljenja vlasnika i prijenosa menadžmenta i vodstva, vlasništva i kontrole na sljedeće generacije.

Bavljenje obiteljskim poduzetništvom se, primjerice na Veleučilištu VERN¹ provodi u sklopu kolegija Osnove poduzetništva, te uključuje: predavanja, vježbe, izrade seminara, analizu studija slučaja, gostovanje osnivača/vlasnika ili potencijalnih nasljednika. Kako oko 60% polaznika ovog studija dolazi iz obiteljskih poduzeća, dodatna vrijednost ovog pristupa je i u mogućnosti testiranja i provjere naučenog na bliskim primjerima.

U *Prilogu #1: Primjeri dobre inozemne prakse u podučavanju obiteljskog poduzetništva*, predstavljeni su odabrani primjeri programa kojima promatrane institucije odgovaraju na konkretne potrebe obiteljskih poduzetnika. Većina ovih inicijativa bi se uz pomoć domaćih i inozemnih partnera mogla realizirati u hrvatskim institucijama, prvenstveno onima koje organiziraju stručne studije na temu poduzetništva. Naime, one posjeduju stručni nastavni kadar koji osim znanstveno-nastavnih kompetencija, te pedagoško-predavačkih vještina, mora posjedovati i iskustvo u struci, profesionalne vještine stečene u konkretnom poslovnom pothvatu te, po mogućnosti, i vlastito poduzetničko iskustvo.

Nakon provedenog istraživanja dobrih praksi i programa za obiteljske poduzetnike, naredni korak uključuje ispitivanje potrebe za pojedinim programima, te dodatna istraživanja u cilju poboljšanja i obogaćivanja postojećih sadržaja i programa. Kao rezultat toga istraživanja, definirat će se osnovne dodatne aktivnosti, uključujući studijske posjete institucijama s najboljom praksom, dodatno osposobljavanje predavača na njima, te razvoj nastavnih materijala, metoda, pomagala i slično.

Zaključak

Osnovni cilj podučavanja u sklopu poduzetničkih kolegija i programa bi trebao biti – pružiti pomoć studentima/polaznicima pri otkrivanju suglasja između poduzetništva i njihovih osobnih ciljeva, vrijednosti, te životnog stila. Ovo pravilo se naročito odnosi na slučajeve obiteljskog poduzetništva u kome se isprepleću osobna, poslovna i vlasnička struktura, i u kome treba jasno poštivati želje, sklonosti i sposobnosti svih dionika, te izbjegavati nametanje i podrazumijevanje odabira.

Kako se radi o značajnim temama i problematici koja još uvijek nije pokrivena značajnijim i kontinuiranim istraživanjima, te u kojoj nedostaje još puno iskustva za rješavanje njezinih specifičnosti, potrebno je koristiti tuđa dobra iskustva, te je

stoga praktična vrijednost ovoga rada u pružanju polazišta za proučavanje dobrih praksi koje bi mogle značajno poboljšati ponudu i sadržaj programa usmjerenih na poduzetničko učenje u području obiteljskog poduzetništva.

Literatura

1. Agencija za cjeloživotno učenje, Što je cjeloživotno učenje?, (<http://www.aoo.hr/Page.aspx?id=21>, 30.4.2011)
2. Allahwerdi, H. i Westerholm, H. (2008): "Family business entrepreneurs' influence on entrepreneurship education and training", Sveučilište Jyväskylä, 21–22. kolovoza, 2008., Finska
3. Baylor University Institute for Family Business, <http://www.baylor.edu/> (16.05.2010.)
4. Brebrić, T. (2009): „Pokrenuli smo dugoročni trend okrupnjavanja u visokom školstvu“, *Lider*, 19.02.2009.
5. Commission staff working document: Progress towards the common European objectives in education and training (2010/2011) - Indicators and benchmarks (Brussels, SEC(2011) http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report10/report_en.pdf (30.4.2011)
6. European Commission: „Grundtvig Success Stories“, Lifelong Learning Programme, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.
7. Fairleigh Dickinson University, <http://www.fdu.edu/> (16.05.2010.)
8. Family Business Experts, <http://www.family-business-experts.com/family-business-forum.html> (17.05.2010.)
9. Gibb, A. 2005. The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and practice?, in Kyrö, P. and Carrier, C., The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context, Entrepreneurship Education Series 2/2005, Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education 44-67.
10. Global Entrepreneurship Monitor: Global perspective on entrepreneurial education and training (*GEM Special Report on Ed and Training*) (www.gemconsortium.org) (23.4.2011)
11. Harvard Business School, <http://www.exed.hbs.edu/> (16.05.2010.)
12. Havelka, M (2005): „Bolonjski proces i stručni studiji“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
13. Havunen, J., i Sten, J. (2003): „Changes in the Management and Ownership of a Family Business“, Levón Institute, University of Vaasa, Vaasa, veljača, 2003.
14. INSEAD – The Business School for the World, <http://www.insead.edu/home> (16.05.2010.)
15. Instituut voor het Familiebedrijf, www.familiebedrijf.be (17.05.2010.)
16. IVEFA, <http://www.ivefa.com/> (17.05.2010.)
17. Kellogg School of Management, <http://www.kellogg.northwestern.edu/> (16.05.2010.)
18. Konfederacija konferencija rektora zemalja Europske zajednice i Udruženje sveučilišta u Europi (CRE): Bolonjska deklaracija o europskom prostoru za visoko obrazovanje, <http://public.mzos.hr/fgs.axd?id=16885> (13.04.2011.)
19. London Business School, <http://www.london.edu/> (16.05.2010.)
20. Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje: Izvješće o radu Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje u 2007. godini, Zagreb, lipanj 2008.
21. Operativni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2011. godinu (www.mingorp.hr) (14.4.2011)
22. Pavić, I. (2011). "Karijera u obiteljskom biznisu: Put od nasljednika do lidera", prezentacija u sklopu konferencije *Budućnost obiteljskih tvrki – nove generacije u obiteljskom biznisu*, 14.4.2011.
23. Perheyritysten liitto ry, www.perheyritystenliitto.fi (17.05.2010.)
24. Povjerenstvo za obrazovanje odraslih: „Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih“, srpanj, 2004.
25. REINO, <http://www.reinoproject.eu/> (19.05.2010.)
26. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Borozan, Đ., & Oberman Peterka, S. (2006) *Global Entrepreneurship Monitor: Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2002-2005 za Hrvatsku*: CEPOR, Zagreb
27. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Borozan, Đ., & Oberman Peterka, S. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor: Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2006 za Hrvatsku*: CEPOR, Zagreb, str. 8
28. Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske Unije: „Program za cjeloživotno učenje“ (<http://www.strategija.hr/hr/fondovi/programi-zajednice/aktualni-programi-u-rh/llp-program-za-cjelozivotno->

- ucenje) (23.06.2010.)
29. Stetson University, <http://www.stetson.edu/home/> (18.05.2010.)
 30. Stevenson, H. (1993). "The Nature of Entrepreneurship" u Abell, D. and Köllermeier, T. ur. *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. 2nd edition, The Hague: Delwel Publishers (p. 3-5)
 31. Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014. Zagreb, svibanj (http://www.e4e.com.hr/pdf/60_sjednica_vlade_rh_1.1_strategija.pdf)
 32. Sveučilište u Vaasi, Finska, <http://www.uwasa.fi/avoim/hankkeet/opengate/> (23.06.2010.)
 33. The Family Business Consulting Group, Inc., <http://www.efamilybusiness.com/v2/index.cfm?md=Content&sd=MainPage&b=Opera> (16.05.2010.)
 34. The Family Business Network, <http://www.fbn-i.org/> (16.05.2010.)
 35. The Family Firm Institute, Inc., <http://www.ffi.org/> (16.05.2010.)
 36. The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework kao dio *Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning*, Official Journal of the European Union (30 December 2006/L394), (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf)
 37. The Wharton Global Family Alliance, <http://wgfa.wharton.upenn.edu/> (16.05.2010.)
 38. Wilson, K. (2008). Chapter 5: Entrepreneurship Education in Europe, objavljeno u *Entrepreneurship and Higher Education*, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Programme (23.4.2011)

Teaching Entrepreneurship

Learning from Best Practices of Family Business Development Programs

Abstract - *this paper presents the general trends in higher education, and differences in approach to entrepreneurial education and the acquisition of entrepreneurial competencies in vocational and university studies of*

entrepreneurial orientation. Vocational studies in Croatia have significant professional and educational resources that have not yet been sufficiently exploited for collaboration with other sectors. Lifelong learning programs will strengthen the connection between these educational institutions with economic, civil and public sectors, as well as make closer connection between practice, research and science.

For the purpose of this study, examples of good practice in the field of providing quality services for the development of family entrepreneurship in educational institutions have been explored. Furthermore, the successful European and American programs are presented, because they could serve as a benchmark for future planning of these programs in Croatia.

The following methods are used: search of secondary sources, the survey related to the needs of family businesses, and the method of screening the existing programs in thematic conferences on the family businesses. Referring to the best practice models for defining new programs have been offered, and conditions for the provision of educational programs as part of lifelong learning for the family businesses have been established.

The purpose of this paper is to raise awareness of the need to use the experience of the European and worldwide best practice examples, to increase the quality of lifelong learning, and provide systematic training of teachers for quality conduction in teaching and in such programs.

Keywords - *teaching entrepreneurship, lifelong learning for entrepreneurship, benchmarking, best practice examples, family businesses*