

# **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA RCK-A DU UKLJUČUJUĆI STRUKTURIRANJE SURADNJE S PARTNERIMA I KLJUČNIM DIONICIMA**



Regionalni centar kompetentnosti  
u turizmu i ugostiteljstvu  
Dubrovnik



Europska unija  
"Zajedno do fondova EU"



EUROPSKI STRUKTURNI  
I INVESTICIJSKI FONDOVI



ESF  
UČINKOVITI  
LJUDSKI  
POTENCIJALI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | <b>UVOD</b> .....  | 4  |
| 2     | <b>SADRŽAJ I AKTIVNOSTI USPOSTAVE PROJEKTA RCK-A DU</b> .....  | 6  |
| 2.1   | TEMELJNE ODREDBE .....   | 7  |
| 2.2   | INFRASTRUKTURNI PROBLEMI.....  | 7  |
| 2.3   | GLAVNI CILJEVI I AKTIVNOSTI USPOSTAVE PROJEKTA .....   | 8  |
| 2.4   | PROJEKTNI PARTNERI.....  | 9  |
| 3     | <b>ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POSLOVNOG MODELA RCK-A DU</b> .....  | 13 |
| 3.1   | VIZIJA .....   | 14 |
| 3.2   | MISIJA.....  | 14 |
| 3.3   | VRIJEDNOSTI.....   | 14 |
| 3.4   | ODABIR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE POSLOVANJA .....   | 15 |
| 4     | <b>MODEL FUNKCIONIRANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI<br/>U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU DUBROVNIK</b> ..... | 17 |
| 4.1   | ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FUNKCIONALNIH KOMPONENATA RCK-A DU.....   | 19 |
| 4.1.1 | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZA REDOVNO OBRAZOVANJE .....  | 20 |
| 4.1.2 | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH .....   | 21 |
| 4.1.3 | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA AKADEMISA.....  | 24 |
| 5     | <b>STRUKTURIRANJE S PARTNERIMA</b> .....   | 30 |
| 5.1   | UMREŽAVANJE S DIONICIMA .....  | 32 |
| 5.1.1 | HORIZONTALNA INTEGRACIJA .....   | 32 |
| 5.1.2 | VERTIKALNA INTEGRACIJA.....  | 34 |
| 5.2   | OČEKIVANJA OD DIONIKA I PARTNERA.....  | 36 |
| 5.3   | POSLOVNI PROCESI PROJEKTOG TIMA RCK-A DU .....   | 37 |
| 5.4   | SWOT ANALIZA POSLOVANJA RCK-A DU .....   | 40 |
| 5.5   | OSNOVNE CILJNE SKUPINE .....   | 41 |
| 6     | <b>OKVIRNI PRIKAZ SAMOODRŽIVOSTI RCK-A DU</b> .....  | 43 |
| 6.1   | MODEL SAMOODRŽIVOSTI KOMPONENTI POSLOVANJA RCK-A DU .....  | 47 |
| 6.1.1 | PRINCIPI MODELA POSLOVANJA AKADEMISA GARIŠTE I AKADEMISA VILA ČINGRIJA .....                                 | 50 |
| 6.2   | POTENCIJALNI PROBLEMI ODRŽIVOSTI MODELA UNUTAR AKADEMISA<br>GARIŠTE I AKADEMISA VILA ČINGRIJA .....          | 52 |



**01**

Uvod

**T**urizam predstavlja jedan od najbrže rastućih gospodarskih sektora današnjice, a njegova moć transformacije generator pozitivnih promjena za društvo i gospodarstvo u cjelini. Primjenom pravilnih politika turizam može doprinijeti očuvanju prirodne i kulturne baštine, stimuliranju gospodarskog rasta i razvoja lokalnih zajednica te stvaranju novih radnih mjesta. Pandemija uzrokovana koronavirusom značajno je utjecala na procese razvoja gospodarstva, a kako bi države članice Europske unije što prije izišle iz te situacije i stvorile temelje za još otpornija društva i održivija gospodarstva, Europska komisija, Europski parlament i europski lideri u veljači 2021. godine postigli su dogovor o uspostavi posebnog mehanizma za oporavak i otpornost što dovoljno govori o njihovoj tendenciji uspostavljanja stabilnosti u sektoru turizma.<sup>1</sup>

Iskorištavanje mogućnosti uključivanja i evaluacije samih projekata je od velike važnosti za turizam i ugostiteljstvo u RH. Time se doprinosi razvoju inovativnih alata, stvaranju novih radnih mjesta, suradnji s institucijama Europske unije, transformaciji hrvatskog turizma čiji principi počivaju na održivosti, zelenom i digitalnom turizmu odnosno „turizmu budućnosti“.

Prelazak iz regularnih strukovnih škola u centre kompetentnosti i strukovne izvrsnosti prikazuje suvremeni model upravljanja postojećim i budućim kadrom kroz jačanje razina stručnosti i edukacije. Takvim pristupima teži se poboljšati efikasnost i efektivnost javnog sektora principima upravljanja iz privatnog sektora.<sup>2</sup> Naglasak se stavlja na:

- kompetitivnost između pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
- poticanje na privatno pružanje usluga
- veću moć poslodavca i organizacije poslodavaca u planiranju, isporuci, procjeni i praćenju strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

1 <https://mint.gov.hr/vijesti/primjeri-dobre-prakse-razvoja-turistickih-projekata-s-fokusom-na-digitalnu-i-zelenu-tranziciju/22774>

2 European Training foundation Network of Excellence: Centres of Vocational Excellence. An engine for vocational education and training development - An international study, ISBN 978-92-9157-712-5 doi:10.2816/771725 TA-03-20-388-EN-N, 2020

- postavljanje pokazatelja na središnjoj ili regionalnoj razini vlade
- ograničenje uloge vlade kao regulatora i evaluatora sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
- više autonomije za javne pružatelje usluga.

Mrežno upravljanje (networking) pojavljuje se kao ideja prelaska s vladanja na upravljanje. Na taj način oblikuje se model suradnje između vladinih organizacija i društvenih dionika što implicira promjenu gdje fokus više nije vlada nego upravljanje. U suštini, to uključuje interakciju i pronalaženje međusobno prihvatljivih ideja za rješavanje problema te traženje kompromisa odnosno zajedničkih rješenja. Višim stupnjem autonomije strukovne škole imaju veću odgovornost, ali i mogućnost upravljanja ljudskim i financijskim resursima. Takvim školama se uobičajeno daje viša razina diskrecije u pogledu projektne ponude programa osposobljavanja i sadržaja tih programa upravo u cilju razvoja i implementacije istih.





**02**

Sadržaj i aktivnosti  
uspostave projekta RCK DU

Jedan od takvih projekata je projekt „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik (RCK DU)“ Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik koji obuhvaća uspostavu RCK DU kao mjesta izvrsnosti s ciljem jačanja institucionalnih i ljudskih resursa u sektoru turizma i ugostiteljstva u Dubrovačko-neretvanskoj županiji i regiji radi povećanja mogućnosti na tržištu rada mladih koji se žele uključiti u obrazovanje (učenici i polaznici u sektoru turizma i ugostiteljstva) već uključenih u obrazovanje ili onih na prelasku do tržišta rada te odraslih. Uspostavom RCK-a DU, jačanjem kapaciteta odgojno-obrazovnih radnika i mentora kod poslodavaca i usklađivanjem obrazovnih programa s tržištem rada izravno se doprinosi ciljevima navedenima u relevantnim strateškim dokumentima EU-a (Strategic framework for European cooperation in education and training up to 2020) i nacionalnoj (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, Strategija razvoja turizma RH do 2020., Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja 2016. – 2020., Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u RH 2016. – 2020., Obrazovanje i osposobljavanje 2020.) razini te usklađenih s nacionalnim zakonodavstvom. Projekt uspostave RCK-a DU provodi se u sinergiji s projektom „Uspostava infrastrukture RCK-a DU“.

## 2.1. TEMELJNE ODREDBE

Sukladno standardu Državnog pedagoškog srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja postoje određeni minimalni uvjeti koje treba zadovoljiti srednje škole u cilju neometanog efikasnog funkcioniranja sustava. Na temelju članka 87. Zakona o srednjem školstvu (Narodne novine, 19/92, 26/93, 27/93, 50/95, 59/01, 114/01 i 81/05) uređeni su jedinstveni uvjeti za kvalitetan odgojno-obrazovni rad i uspješno ostvarivanje ciljeva i zadataka u srednjoškolskim ustanovama.<sup>3</sup> Standard predstavlja minimalnu osnovu za utvrđivanje potrebnih sredstava za financiranje srednjoškolskih ustanova te s obzi-

<sup>3</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2130.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2130.html)

rom na utvrđene mjere od izrazite je važnosti osigurati nužne materijalne, financijske, kadrovske i druge uvjete za učinkovito ostvarivanje odgojno-obrazovne djelatnosti i kontinuirano ujednačen razvoj sustava srednjeg školstva.

Sadržaj standarda odnosi se na temeljne odredbe, mjerila te posebne odgojno-obrazovne potrebe koje predviđaju minimalne uvjete predodređene za interakciju svih sudionika srednjoškolskog sustava:

- mjerila za veličinu srednjoškolske ustanove
- mjerila za uvjete provođenja odgojno-obrazovnog procesa
  - smještaj učenika u učeničke domove
  - nabava udžbenika
  - zdravstvena zaštita učenika
  - znanstvena i druga istraživanja u školi
  - prostorni i tehnički uvjeti
  - prostorni uvjeti za izvođenje gimnazijskih, strukovnih i umjetničkih programa
- mjerila za prostore u srednjim školama
- osnovna mjerila za opremu škole
- praktična nastava izvan škole
- prostori za praktičnu nastavu na otvorenom.

## 2.2. INFRASTRUKTURNI PROBLEMI

Gledajući na sadašnje stanje trenutna zgrada Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik ne zadovoljava uvjete koje propisuje standard te svakako postoji velik problem u nedostatku moderne školske infrastrukture. Takav scenarij može bitno utječe na neadekvatno funkcioniranje srednjeg školskog sustava i samim time upitna je realizacija kvalitetne nastave, najvećim dijelom nauštrb učenika. Da se tome teži stati na kraj svakako je važna sama ideja i provedba projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ čiji je jedan od ciljeva decentralizacija srednjoškolskih aktivnosti izgradnjom nove



zgrade Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik koja bi trebala biti nositelj i pokretač rada RCK-a DU. Na taj način bi se donekle umanjili negativni učinci sadašnje situacije vezane za trenutnu zgradu TUŠ-a DU koji predstavljaju sve veći problem za neometano učinkovito održavanje nastave i generalnog funkcioniranja srednjoškolskog sustava kakav bi trebao biti osiguran standardom. Propisana i odgovarajuća kvadratura po učeniku, kabinetska nastava, odgovarajuće zajedničke prostorije za zaposlenike, športska dvorana, preporučeni jednosmjenski rad samo su neki od problema s kojima se svakodnevno susreće TUŠ DU tijekom obavljanja potrebnih aktivnosti i zadaća koje se očekuju od jedne srednje škole u RH.

Također, na trenutnoj zgradi TUŠ-a DU ne mogu se učiniti velike preinake i dogradnje zbog snažne činjenice da se radi o kulturnom dobru i blizini stare gradske jezgre Dubrovnika što je ograničavajući faktor u cijeloj priči te velika otegotna okolnost koja izaziva svakodnevne probleme i neprilike s kojima se susreću zaposlenici i učenici te škole. Najbolja i zapravo jedina prava alternativa koja bi riješila problem je izgradnja nove škole na lokaciji Babin Kuk što bi dovelo do lakše i efikasnije tranzicije učenika i zaposlenika, bolje opremljenosti i zadovoljavanjem svih minimalnih uvjeta standarda i pravila propisanih navedenim zakonom.

Shodno navedenim činjenicama, postavljaju se mnoga pitanja: je li moguće da zaposlenici TUŠ-a DU na adekvatan način i kvalitetno obavljaju svoj posao, postoje li minimalni uvjeti za normalno i neometano funkcioniranje škole te ono ipak najbitnije – kakav pristup i dojam o svom obrazovanju mogu dobiti sami učenici temeljem svih nedostataka koji su vezani za problematiku infrastrukture TUŠ-a DU? Upravo bi uspostava i realizacija projekta RCK DU trebala biti pokretač kojim se nastoji potaknuti modernizacija školske infrastrukture, veća razina opremljenosti tehničkih komponenti škole te povećati zadovoljstvo svih sudionika TUŠ-a DU, kako roditelja i nastavnika tako i najvažnijih – samih učenika.

## 2.3. GLAVNI CILJEVI I AKTIVNOSTI USPOSTAVE PROJEKTA

**K**ao glavni cilj projekta specificira se jačanje kapaciteta i podizanje razine stručnosti ljudskog potencijala u sektoru turizma i ugostiteljstva u Dubrovačko-neretvanskoj županiji i regiji uspostavom adekvatne programske infrastrukture i kontroliranih kadrovskih uvjeta unutar RCK-a Dubrovnik u svrhu unapređivanja mogućnosti učenja suradnjom svih dionika i partnera dogovorenih za ovaj projekt. RCK DU doprinijet će eliminaciji i minimalizaciji postojećih izazova obrazovanja za turističko-ugostiteljska zanimanja:

- A) stečena znanja i vještine neusklađeni su s potrebama poslodavaca
- B) nedostatak moderne školske infrastrukture
- C) neadekvatni uvjeti rada unutar i van postojeće obrazovne infrastrukture
- D) dinamika izrade standarda zanimanja i kvalifikacija te kurikulum/obrazovanih programa je spora
- E) nedostatak novih kvalifikacija/specijalizacija
- F) nedovoljna kvaliteta praktične nastave u školi i prakse kod poslodavaca
- G) nedostatak praktičnih znanja i vještina nastavnog kadra (nizak stupanj sudjelovanja djelatnika u turizmu i ugostiteljstvu u programima cjeloživotnog obrazovanja)
- H) nedostatak osiguranja kontrole i garancije kvalitete tečajeva za obrazovanje djelatnika u javnom i privatnom sektoru.

Uspostavom organizacije rada i razvoja na trima lokacijama u Dubrovniku (zgradi Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik i dvama zasebnim akademisima pod nazivima Akademis Garište i Vila Čingrija) nastoji se utvrditi kvalitetna infrastruktura dostupna ciljnim segmentima za njihov razvoj i evaluaciju na





tržištu rada. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji ugostiteljskih objekata Ministarstva turizma, prema skupini Ostali objekti za smještaj (NN 54/16 i NN 69/17), akademis<sup>4</sup> je objekt u kojem ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata.

Također, naglasak se stavlja na razvoj, unapređenje i provedbu programa za SSO kuharstvo 4.2, dva formalna programa za OO (šef kuhinje razine 5 i animator u turizmu) i 25 neformalnih programa za obrazovanje odraslih i cjeloživotno obrazovanje u aktivu kuharstva, posluživanja i ekonomije te jačanju kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i mentora, promociju strukovnih zanimanja i rada RCK-a DU te poticanje inovacija i suradnje. Projekt će doprinijeti ispunjenju cilja – stimuliranju zapošljavanja i socijalne lokalne involviranosti struke u turizam i ugostiteljstvo. Projekt će omogućiti poboljšanje značaja obrazovnih sustava i osposobljavanje za tržište rada, olakšavanje prijelaza iz škole na posao, jačanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te njihove kvalitete mehanizmima za predviđanje vještina, prilagodbom nastavnih planova i programa te uvođenjem i razvojem sustava učenja, modernizacijom ponude strukovnog obrazovanja te podizanjem njegove kvalitete u svrhu većeg stupnja relevantnosti kod zapošljavanja učenika kao i mogućnost daljnjeg obrazovanja.

Rezultati uspostave RCK-a DU obuhvaćaju:

A) osmišljeni i uspostavljeni novi kurikulum i obrazovne programe (kuhar 4.2)

B) razvijene inovativne metode učenja

C) ojačano partnerstvo s poslodavcima, javnim sektorom i relevantnim dionicima; iv) razmijenjena znanja i prakse sa sličnim centrima u drugim državama (BCC) i centrima kompetentnosti u drugim sektorima (Centar kompetencija za agrume)

D) potaknutu mobilnost učenika, polaznika i nastavnika te

---

<sup>4</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine Ostali objekti za smještaj (NN 54/16, 69/17)

E) realizirane programe i kurikulume za T&U učenja temeljeno na radu u visokospecijaliziranim uvjetima dvaju akademisa i 4 laboratorija.

## 2.4. PROJEKTI PARTNERI

U svojstvu prijavitelja i samog nositelja projekta imenovana je Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik u srpnju 2018. godine te su određeni partneri s kojima će TUŠ DU surađivati u cilju ostvarivanja svih konkretno dogovorenih zadataka unutar projekta, navedenih u nastavku. Partneri na projektu „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik (RCK DU)“ su:

- Dubrovačko-neretvanska županija
- Sveučilište u Dubrovniku
- Basque Culinary Center (BCC)
- Callidus – ustanova za obrazovanje
- partnerske srednje škole
  - Srednja škola Metković
  - Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Makarska
  - Srednja škola Petra Šegedina
  - Srednja poljoprivredna i tehnička škola
- Centar za poduzetništvo d.o.o.
- gospodarstvenici
  - Valamar Rivijera d.d.
  - Jadranski Luksuzni Hoteli d.d.
  - Grand Hotel Imperial d.d.
  - Hoteli Dubrovačka Rivijera d.d.
- MINT Media d.o.o.

Ministarstvo turizma prepoznalo je Regionalne centre kompetentnosti (RCK) kao instrument kojim se može unaprijediti kvaliteta obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo s posebnim naglaskom na adaptaciju potrebama i izazovima koji se na tržištu rada događaju s ciljem poboljšanja razine konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu. Temeljem



toga, upravo je Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik imenovana nositeljem projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik. U nastavku donosimo pregled zaduženja i raspodjele poslovnih zadataka pojedinih partnera TUŠ-a DU za navedeni projekt.

## **Dubrovačko-neretvanska županija**

Kao javno tijelo regionalne razine Dubrovačko-neretvanska županija (DNŽ) zadužena je za javnu infrastrukturu, obrazovanje, društvene i druge usluge za preko 122 tisuće žitelja Županije i preko dva milijuna posjetitelja godišnje.

Dubrovačko-neretvanska županija ima višegodišnje iskustvo u pripremi i provedbi EU projekata među kojima se nalazi i 47,8 milijuna vrijedan projekt promocije prirodne i kulturne baštine DNŽ-a kao i projekt Centra kompetencija za agrume u vrijednosti od 14 milijuna kuna. DNŽ se također može pohvaliti nizom međunarodnih projekata gurmanske baštine, kao što su WiNe, WELLFOOD ACTION i OLIVE.

Dubrovačko-neretvanska županija će, kao osnivač prijavitelja projekta, svojim znanjima i vještinama pružiti potporu na projektu uspostave RCK-a DU. Također će osigurati smjernice i financijsku potporu u provedbi projekta kao i održivost rezultata.

## **Sveučilište u Dubrovniku**

Sveučilište u Dubrovniku (UNIDU), iako službeno osnovano 2003. godine, ima već pola stoljeća iskustva u izgradnji kadrova u turizmu i ugostiteljstvu. Znanstvenici Sveučilišta u Dubrovniku kontinuirano su uključeni u izradu svih strateških dokumenata iz područja turizma u Republici Hrvatskoj te na regionalnoj i lokalnoj razini. Isto tako, UNIDU ima deset godina iskustva u provedbi EU projekata.

Na projektu uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik Sveučilište u Dubrovniku će aktivno sudjelovati u aktivnostima inovacije i suradnje s visokim učilištima i

znanstvenim organizacijama, strukovnim komorama i udruženjima te relevantnim gospodarskim subjektima. Sveučilište u Dubrovniku bit će uključeno u vođenje procesa razvoja ključnih dokumenata u elementu organizacije rada i razvoja Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik.

## **Basque Culinary center (BCC)**

Baskijski kulinarski centar (BCC) jedan je od najpoznatijih i najinovativnijih kulinarskih centara u svijetu. Godine 2009. osnovalo ga je Sveučilište Mondragon i skupina istaknutih baskijskih kuhara s ciljem provođenja obuka, istraživanja i inovacija u području kuharstva. Baskijski kulinarski centar sastoji se od Fakulteta gastronomskih znanosti povezanog sa Sveučilištem Mondragon i „BCC Innovation“ organizacije koja provodi istraživanja u gastronomiji te potiče inovativnost i kreativnost u kulinarstvu.

Kao tehnički partner Baskijski kulinarski centar sudjeluje na projektu uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik i nositelj je aktivnosti vezanih za jačanje kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i mentora zaposlenih kod poslodavaca. Osim toga, zahvaljujući svojim uspjesima i stručnosti BCC je idealan partner projekta za aktivno sudjelovanje u procesu uspostavljanja i razvoja RCK-a DU, kao i razvoju i provedbi redovitoga strukovnog obrazovanja, programa za obrazovanje odraslih i programa cjeloživotnog učenja.

## **Callidus - ustanova za obrazovanje**

Callidus - ustanova za obrazovanje odraslih ima više od deset godina iskustva u kreiranju i provođenju obrazovnih programa u suradnji s gospodarstvom. Prva su ustanova u Republici Hrvatskoj s upisanim Standardom zanimanja u registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Ustanova Callidus specijalizirana je za izradu programa obrazovanja i kurikuluma te pruža mnogobrojne edukacijske programe i projekte. Kao glavni metodološki partner sudjelovala je na projektu Europskog socijalnog fonda, vrijednom 37 milijuna kuna, za reformu strukovnog obrazovanja na Malti.



Na projektu Uspostave Regionalnog centra u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik Ustanova Callidus sudjeluje kao metodološki partner u aktivnosti Razvoja i/ili unapređenja te provedbe programa redovitoga strukovnog obrazovanja, programa za obrazovanje odraslih i programa cjeloživotnog učenja u regionalnom centru kompetentnosti. Zadužena je za pripremu i razvoj dokumenata standarda zanimanja, standarda kvalifikacije, razvoj strukovnog kurikuluma, formalnih i neformalnih programa te jačanje kompetencija nastavnog i stručnog osoblja. Ključnu ulogu imat će u izradi programa osposobljavanja za nastavnike po metodi kombiniranog učenja i u izradi priručnika za korištenje novog kurikuluma.

## Partnerske srednje škole

Srednja škola Metković, Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Makarska, Srednja škola Petra Šegedića Korčula i Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen su partneri na projektu uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik.

Partnerske srednje strukovne škole imaju višegodišnje iskustvo sudjelovanja i provedbe EU projekata i obrazovanja turističkog i ugostiteljskog kadra. Na projektu će sudjelovati u aktivnostima razvoja i provedbe obrazovnih programa te promociji strukovnih zanimanja i rada RCK-a DU. Uz to, sudjelovat će u aktivnostima i programima namijenjenima jačanju kapaciteta odgojno-obrazovnih radnika i mentora.

## Centar za poduzetništvo

Centar za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije je javna tvrtka u vlasništvu DNŽ-a, specijalizirana za promociju poduzetništva te djeluje kao poveznica javnog i privatnog sektora. Centar ima višegodišnje iskustvo u provedbi EU projekata i usmjeren je na definiranje sebe kao ključnog čimbenika u razvoju poduzetništva u regiji, a usluge se pružaju po principu ONE STOP SHOP-a.

Cilj Centra za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije je razvoj i unapređenje obrtništva te

malog i srednjeg poduzetništva kroz planirane aktivnosti na kojima se temelji i sam rad Centra. Na projektu uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik Centar za poduzetništvo će aktivno sudjelovati u aktivnostima inovacije i suradnji s visokim učilištima i znanstvenim organizacijama, strukovnim komorama i udruženjima te relevantnim gospodarskim subjektima te će biti zadužen za osmišljavanje i provođenje edukacija i radionica na temu poduzetništva.

## Gospodarstvenici

U projekt uspostave Regionalnog centra u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik uključena su četiri gospodarstvenika koja će aktivno sudjelovati u strateškom razvoju RCK-a DU te razvoju i provedbi redovitoga strukovnog obrazovanja, programa za obrazovanje odraslih i programa cjeloživotnog učenja. Isto tako, bit će uključeni u promidžbu strukovnog zanimanja i rada RCK-a DU. Gospodarstvenici koji sudjeluju na projektu su Hoteli Dubrovačka Rivijera d.d., Grand Hotel Imperial d.d., Jadranski Luksuzni Hoteli d.d. i Valamar Riviera d.d.

Hoteli Dubrovačka Rivijera d.d. su luksuzni turistički kompleks, u vlasništvu Maistra d.d., koji obuhvaća i hotel Sheraton čiji zaposlenici prolaze edukaciju vodeće hotelijerske franšize Marriott.

Grupacija Jadranski Luksuzni Hoteli d.d. (AHL) najveći je poslodavac u Dubrovačko-neretvanskoj županiji u sektoru turizma i ugostiteljstva s 1304 zaposlenih djelatnika. Također, AHL je prestižna hotelska grupa s najvećim brojem luksuznih hotela i vila.

Grand Hotel Imperial d.d. postoji više od stoljeća i označava početak modernog hotelijerstva u gradu Dubrovniku. Hotelski lanac Hilton preuzeo je vođenje hotelskog menadžmenta pa je tako danas Grand Hotel Imperial jedan od najpoznatijih dubrovačkih hotela s pet zvjezdica.

Valamar Riviera d.d. je najveće turističko poduzeće u Republici Hrvatskoj sa 7000 zaposlenih, od čega u Dubrovačko-neretvanskoj županiji zapošljava 1015 osoba. Valamar Riviera ulaže u programe društveno



odgovornog poslovanja te je zauzeo visoko šesto mjesto na ljestvici najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

### **MINT Media d.o.o.**

Mint Media d.o.o. je marketinška agencija specijalizirana za razvoj digitalnog marketinga, softverskih rješenja i brendiranje, s mnoštvom IT, dizajnerskih i promotivnih projekata iza sebe. Agencija posluje s vodećim poslodavcima iz Dubrovačko-neretvanske

županije u sektoru turizma i ugostiteljstva s iskustvom provedbe EU projekata.

Kao partner na projektu uspostave Regionalnog centra u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik, Mint Media d.d. će biti zadužena za promidžbu i vidljivost projekta te će razvijati strategiju marketinga RCK-a DU i biti zadužena za provedbu iste. Također su odgovoran partner za aktivnosti promocije strukovnih zanimanja i rada RCK-a DU, kao i razvijanje mobilne aplikacije i IT rješenja.





Organizacijska struktura  
poslovnog modela RCK-A DU

### 3.1. VIZIJA

**V**izija Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik jest kreirati centar izvrsnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva da bude snažno prepoznat kao regionalni predvodnik i snažan brand za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu zbog svojih obrazovnih i stručnih programa temeljenih na radu koji potiču razvoj ideje, primjenu digitalnih tehnologija i podupiru inovativnost s ciljem bržeg gospodarskog razvoja Dubrovnika kao destinacije i regije u cjelini.

Centar će razvijati postojeće i nove obrazovne programe i sadržaje srednjoškolskog obrazovanja i cjeloživotnog učenja koristeći organizacijske oblike i digitalne platforme za suradnju svih dionika u obrazovnom procesu kako bi se programi i sadržaji što kvalitetnije usklađivali s potrebama sektora i tržišta rada, suvremenim standardima i učenicima s posebnim potrebama.

### 3.2. MISIJA

**M**isija Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik jest osnažiti buduće generacije da postanu vođe u sektoru turizma i ugostiteljstva, temeljem visoke kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja s osobitim naglaskom na provedbu učenja temeljenog na radu, inovativnim pristupima, kreativnosti i efikasnom mentoriranju u skladu s potrebama tržišta.

Povezivanjem svih važnih dionika na jednom mjestu stvorit će se preduvjeti za oblikovanje obrazovnog procesa sukladno razvojnim strategijama da bi se osigurala prepoznatljivost destinacije Dubrovnika kao sinonima za izvrsnost u turizmu i ugostiteljstvu, ali na temelju tradicije i autohtonosti.

RCK DU u programu djelovanja, između ostalog, ima za cilj stvoriti sustav orijentiran na učenika za cjelovitu promjenu, integraciju učenika s teškoćama u nastavne programe i učenje temeljeno na radu, prilagodbu učionica, nastavnih pomagala i radionica takvim učenicima i odraslim osobama u programima cjeloživotnog učenja.

### 3.3. VRIJEDNOSTI

**V**rijednosti koje bi uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik ostvarivala su:

- **izvrsnost** – standard izvedbe na temelju kreativnih pristupa, inovativnosti i suvremenih metoda učenja održavat će se u svim aktivnostima stručnog osposobljavanja polaznika
- **profesionalnost** – poštivanje svih pravila, zakonitosti, standarda, dogovora tijekom rada sustava strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog obrazovanja
- **etičnost** – nepristranost i pravičnost, njegovanje kulture i tradicije, slobode mišljenja, izražavanja i stvaranja unutar cijelog sustava
- **odgovornost** – institucionalna i osobna odgovornost za kvalitetu aktivnosti usmjerenih profesionalnom učenju i razvoju stručnog kadra, promicanju i djelovanju kroz društvenu odgovornost
- **prilagodljivost** – pravodobno reagiranje na promjene, efektivna adaptacija na tržišne izazove, mogućnost uvažavanja svih zahtjeva sustava i potreba stručnog kadra i polaznika
- **motiviranost** – osnaživanje motivacije kao pokretačke snage za kreativnost, razvoj i evaluacija ideja, poticanje proaktivnosti
- **suradnja** – u cilju što je moguće efikasnijeg provođenja sustava rada nužna je sinergija i međusobno uvažavanje na svim razinama i sa svim institucijama u području interesa
- **jednakost** – unapređenje nastavnih programa i mogućnosti zapošljavanja učenika s posebnim potrebama.

Zacrtna vizija, misija i vrijednosti Regionalnog centra kompetentnosti moraju biti u funkciji unapređenja i razvoja postojećih obrazovnih programa kroz modernizaciju kurikuluma i uvođenje novih, suvremenih metoda poučavanja u Turističko-ugostiteljsku školu



Dubrovnik kao i uspostavi i razvoju novih zanimanja prema potrebama tržišta rada. Također, velika važnost pridaje se razvoju obrazovnih programa cjeloživotnog obrazovanja radi podizanja razine stručne osposobljenosti kadrova na tržištu rada koje je, s obzirom na današnjicu, turbulentno i vrlo izazovno.

### 3.4. ODABIR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE POSLOVANJA

**A**naliziranjem i usporedbom pravnih karakteristika strukovnih kurikuluma koji se odnose na Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik može se oformiti zajednička infrastruktura kao podrška izvrsnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kao i implementacija novih tehnologija u obrazovni proces – učenje temeljeno na radu. Upravo će se temeljem takvih indicija projektom „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik“ povećati mogućnosti na tržištu rada mladima koji se žele uključiti u obrazovanje (učenici i polaznici u sektoru turizma i ugostiteljstva), već uključenima u obrazovanje ili onima na prelasku do tržišta rada te odraslima. Specifični cilj projekta je ojačati kapacitete i stručnost ljudskih resursa u sektoru T&U uspostavom programskih i kadrovskih uvjeta koji će unaprijediti mogućnost učenja temeljenog na radu za više od 300 učenika, 100 nastavnika i drugih sudionika.

Očekivane aktivnosti koje se žele postići projektom su:

- podizanje kompetencija nastavnika i mentora kroz edukacije, profesionalno usmjeravanje, radionice, studijske posjete i sl.

- kreirati i provoditi inovativne pristupe implementirane u suvremene standardizirane kurikulume, specijalističke programe, planove razvoja obrazovanja
- suradnja s visokim učilištima i znanstvenim organizacijama, strukovnim komorama i udruženjima te relevantnim gospodarskim subjektima
- poboljšanje karijernog usmjeravanja kadrova (učenika i odraslih)
- popularizacija strukovnih zanimanja u sektoru turizma i ugostiteljstva kroz promotivne aktivnosti
- jačanje svijesti o održivom razvoju kroz viši stupanj racionalnog korištenja ograničenih resursa, štednju energije, minimalizaciji rasipanja, autohtonosti
- stvaranje boljeg imidža turističke destinacije Grada Dubrovnika temeljenog na tradiciji.

Već smo naveli da uravnotežena matrica omogućava fleksibilnost poslovanja kod vođenja i administracije projekta, odnosno dodjele ovlasti voditelju projekta što bi značilo da ravnatelj TUŠ-a DU, koja je nositelj projekta može odlučiti o razini ovlasti koju će dati voditelju projekta. Naravno, te ovlasti ne mogu nadilaziti zakonske mogućnosti kao niti ovlasti i odgovornosti propisane statutom ustanove, ali se na razini poslovnih procesa mogu dogovoriti ovlasti i odgovornosti gdje se racionalnim načinom upravljanja izrazito mogu pojednostaviti i ubrzati procesi i aktivnosti, a donošenje odluka značajno pojednostaviti.

Ravnatelj TUŠ-a DU koja je nositelj projekta uspostave Regionalnog centra u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik temeljem uravnotežene matrice ima značajno manje vlastitih obveza i zaduženja, a odluke donosi jednostavnije i brže temeljem pripremljenih dokumentarnih prijedloga.



Na slici je prikazan model uravnotežene matrične strukture organizacije u vidu odgovornih poslovnih zadataka. Ovakav predložak modela ima za cilj voditelju projekta omogućiti onoliko ovlasti koliko mu

je ravnatelj spreman dati ovlasti u određenim razdobljima, no smisao tog modela nije fleksibilnost radi učestalijih i većih promjena već radi postizanja veće učinkovitosti funkcioniranja RCK-a DU.

Slika 1. – Uravnotežena matrična organizacijska struktura prema ovlastima RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Prema Zakonu o ustanovama, jedina odgovorna i ovlaštena osoba koja može donijeti odluku koji dio i kad se upotrebljavaju sredstva namijenjena financiranju projekta je sam ravnatelj, ali sukladno predloženom modelu, može dati ovlasti voditelju projekta u aktivnostima kao što su pronalaženje i ugovaranje partnera, planiranje aktivnosti s partnerima, planiranje i usklađivanje proračuna, preraspodjela sredsta-

va u okviru projekata i projektnih aktivnosti uz prethodnu suglasnost nadležne osobe. Administracija na projektu ima za odgovornost i zaduženje aktivno sudjelovati u izradi sve potrebne dokumentacije te izvještaja potrebnih za prikaz stanja uspostave Centra na projektu – time posebno do izražaja dolazi njihova operativno-poslovna funkcija.



# 04

Model funkcioniranja regionalnog  
centra kompetentnosti u turizmu  
i ugostiteljstvu dubrovnik

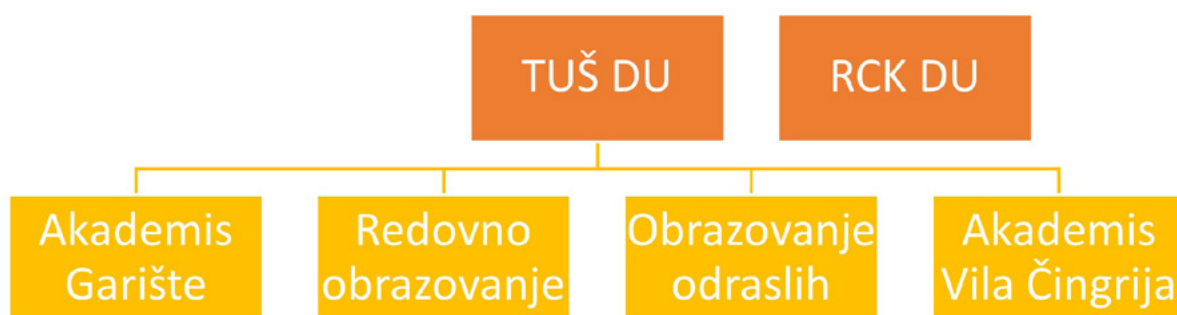
**K**ako se u sklopu Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik nastoji osnažiti razina kvalitete osposobljenosti i obrazovanja strukovnog kadra pomoću razvoja obrazovnih programa za učenike i odrasle te programa cjeloživotnog učenja, nužno je racionalno širenje novih jedinica, a njihovo funkcioniranje maksimalno operacionalizirati unutar postojećih prostornih, ljudskih, materijalnih i financijskih kapaciteta. Treba voditi računa da se nova organizacijska struktura ustrojava s ciljem stvaranja novih dodanih vrijednosti i ne smije se dozvoliti da nove organizacijske jedinice budu same sebi svrha jer će na taj način trošiti resurse umjesto da generiraju nove poslovne aktivnosti.

Navedeni model RCK-a DU predviđa određenu organizacijsku strukturu i radna mjesta koja bi se trebala popunjavati prema mogućnostima vlastitog financiranja što znači da sam Centar mora ostvariti i

osigurati preduvjete za zapošljavanje vlastitih djelatnika i financiranje postojećeg projektnog tima.

Shodno tome, tendencija je stvoriti mrežu između samog centra kompetentnosti i dvaju alokacijskih akademisa kako bi se pravilno mogla uspostaviti koordinacija zacrtanih djelatnosti i poslovnih procesa između tih lokacija (zgrada TUŠ-a DU, Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija). Kako je Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik za turizam i ugostiteljstvo naveo u svojoj evaluaciji, nužno je racionalno širenje novih jedinica (Akademisa Garište i Vile Čingrija), a njihovo funkcioniranje maksimalno operacionalizirati unutar postojećih prostornih, ljudskih, materijalnih i financijskih kapaciteta. Treba voditi računa da se organizacijska struktura ustrojava s ciljem stvaranja novih dodanih vrijednosti i ne smije dozvoliti da nove jedinice budu same sebi svrha jer će na taj način trošiti resurse umjesto da generiraju nove poslovne aktivnosti.

Slika 2. – Organizacijska shema modela funkcioniranja RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Integracija u obrazovanje nije način, već nužnost osposobljavanja stručnjaka za kvalitetu za svaku sferu ljudske djelatnosti. Rast količine i kvalitete znanja pomaže u otklanjanju granica između različitih smjerova znanosti pa će se tako ljudi u budućnosti specijalizirati u specifičnim problemima. Tehnologija integracije u obrazovanju osigurava integraciju zasebnih dijelova znanosti u holistički kompleks, a to nije samo mehanička kombinacija različitih znanja, nego primjena pristupa u kojem su međusobno povezani, a kada se rješavaju određeni problemi, osoba može sustavno djelovati. Koncept integracije u obrazovanje je prilično nejasan. To je zbog raznolikosti vrsta. Dakle, integracija može biti klasificirana prema smjerovima, metodama, razinama.

U pristupu modeliranja organizacije RCK-a DU treba uvažavati i principe društvenog poslovanja kao načina poslovanja koji predstavlja kombinaciju poduzetničke prakse i vrijednosti usko povezanih s društvenim koristima, odgovornošću i načelima zaštite okoliša. Samim time, organizacija ne smije samoj sebi biti svrha, nego sredstvo za ostvarivanje planiranih konkretnih ciljeva.

Regionalni centar kompetentnosti treba biti pokretač i nositelj stvaranja mreže srednjih strukovnih škola sa strukovnim obrazovnim programima u Dubrovačko-neretvanskoj županiji te motivator za sve one ljude koji žele unaprijediti svoju struku (predavači, nastavnici, mentori i sl.) kroz provođenje obrazovnih programa cjeloživotnog učenja unutar mreže i integracije s kvalitetnim partnerima. Preduvjet uspostave i uspješnog djelovanja RCK-a DU svakako bi trebala biti dobra međusobna suradnja svih dionika te sustavno godišnje planiranje i optimizacija korištenja raspoloživog vremena i kapaciteta, poboljšanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i uređaja te postavljanje strateškog okvira koji olakšavaju razvoj, povezivanje, komunikaciju i suradnju svih dionika unutar mreže (networking).

Takva mreža i povezivanje u integracije omogućit će RCK-a DU:

- za nastavnike, predavače i strukovne učitelje provođenje praktičnih edukacija temeljenih na cjeloživotnom učenju

- za učenike uspostavljanje redovne i dodatne nastave i praktične obuke temeljene na radu
- svim učenicima s područja DNŽ-a omogućiti istovjetnu dostupnost kvalitetnog obrazovanja i mogućnost školovanja usporedno sa standardima i principima EU-a
- decentraliziranost obrazovnog sustava u DNŽ-u
- kvalitetnu pripremu i prijedlog strukture upisa polaznika strukovnih programa sukladno potrebama tržišta rada i strategijama razvoja.

## 4.1. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FUNKCIONALNIH KOMPONENATA RCK-a DU

**T**uristička i ugostiteljska škola Dubrovnik projektom „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ ima za cilj postati regionalnim centrom kompetentnosti unutar sektora turizma i ugostiteljstva te samim time dobiti status centra takvog tipa. U sklopu uspostave RCK-a DU nastoji se objediniti ostale strukovne škole u navedenom sektoru na regionalnoj razini odnosno unutar Dubrovačko-neretvanske županije i umrežavanjem strukovnih škola na taj način se izdvojiti kvalitetom izobrazbe sadašnjih i budućih kadrova vezanih za sektor turizma i ugostiteljstva za područja redovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Svakako je vrlo važno za takvu tendenciju implementirati stručne programe i edukativne sadržaje, prema suvremenim pristupima, inovativnim metodama i visokoj tehnološkoj komponenti uspostaviti moderan sustav učenja temeljenog na radu radi što boljeg i adekvatnijeg budućeg razvoja samih sudionika i spremnijeg mogućeg dolaska na tržište rada. Kvalitetnim ustrojem i organizacijom rada jedino se i isključivo mogu ostvariti svi postavljeni ciljevi projekta te zajedničkim prihvatljivim aktivnostima implementirati suvremeni pristupi strukovnog obrazovanja učenika i odraslih.



Sama uloga Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik je staviti u kontekst Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik kao vrhovnu organizaciju u obrazovnom smislu, ustanovu koja reprezentativno predstavlja taj centar zajedno sa svim partnerima odnosno dionicima s kojima međusobno surađuje u ostvarivanju strateških i operativnih ciljeva. Njihov doprinos je uvelike važan jer omogućuje međusobnu koheziju dionika, jačanje komunikacije između njih samih te plansko i sustavno formiranje budućih aktivnosti, a sve u cilju da sudionici Centar prepoznaju kao vodeći edukacijski regionalni centar izvrsnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva. Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu sastavljena je od određenih konceptualnih i funkcionalnih jedinica koje čine samo poslovanje i organizaciju Centra. U sklopu RCK-a DU objedinjeni su sustavi redovnog obrazovanja, obrazovanja odraslih te dvaju akademisa – Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija.

#### **4.1.1. Organizacijska struktura za redovno obrazovanje**

Srednjoškolskim obrazovanjem u RH svakome se pod jednakim uvjetima i prema njegovim sposobnostima, nakon završetka osnovnog školovanja, omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada i nastavak obrazovanja na visokim učilištima.

Redovito obrazovanje Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik predstavlja temelj njihovog djelovanja zbog čega je i sama škola prepoznata već dugih niz godina. Ima snažnu tradiciju u obrazovanju potrebitih kadrova u sektoru turizma i ugostiteljstva što predstavlja najčvršću konkurentsku prednost u odnosu na druge strukovne centre u istoj branši. Ovakav uobičajeni obrazovni oblik omogućuje brojne prednosti kod same uspostave centra jer su programi koncipirani tako da osiguravaju veliku razinu prohodnosti u sustavu obrazovanja te mobilnosti na tržištu rada. Sa stečenim kvalifikacijama pojedinih programa Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik prilično je lagano pronaći radno mjesto kad se govori u sektoru turizma i ugostiteljstva u Dubrovniku.

Organizacijski ustroj obrazovnih srednjoškolskih programa koje izvodi Turističko-ugostiteljska škola Dubrovnik su sljedeći:

1. četverogodišnji:

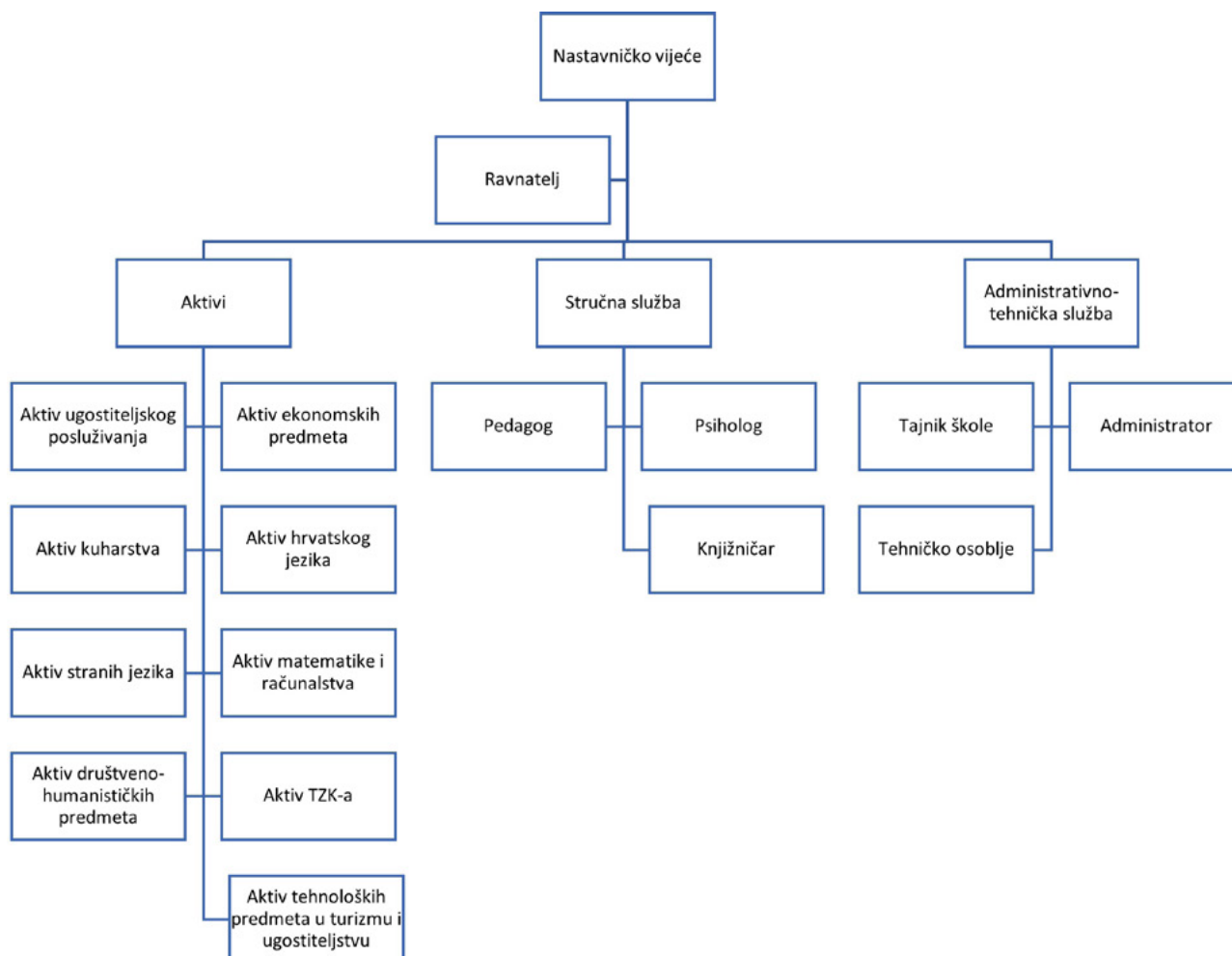
- Hotelijersko-turistički tehničar (HTT)
- Turističko-hotelijerski komercijalist (THK)

2. trogodišnji:

- Konobar
- Kuhar
- Pomoćni kuhar / Slastičar
- Pomoćni kuhar i konobar – TES



Slika 3. – Organizacijska struktura redovnog obrazovanja



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

#### 4.1.2. Organizacijska struktura za obrazovanje odraslih

Prema Zakonu o obrazovanju odraslih (NN 17/2007) obrazovanje odraslih obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namijenjen ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanje za zapošljavanje: stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikaciju, stjecanje i produbljivanje stručnog znanja, vještina i kompetencija te osposobljavanje za aktivno građanstvo. Obrazovanje odraslih TUŠ-a DU obuhvaća programe obrazovanja kojima odrasli stječu, odnosno dopunjuju znanja, vještine i sposobnosti. U organizaciji obrazovnih programa za odrasle

s obzirom na princip po kojem se izvode, komponente obrazovanja dijele se na formalne i neformalne programe.

Formalni programi izvode se po principu dopisno-konzultativne nastave koja podrazumijeva interakciju polaznika i predavača putem unaprijed dogovorenih konzultacija (uživo i/ili online) te medija komunikacije u obliku nastavnih pisama koja na neki način zamjenjuju nastavnika, usmjeravaju i vode polaznika u procesu učenja te osiguravaju veću kvalitetu nastave. U sklopu TUŠ-a DU nude se sljedeći programi:

a) Programi za stjecanje srednje stručne spreme ili prekvalifikacije za zanimanja:

- Konobar (trajanje 3 god.)
- Kuhar i slastičar (trajanje 3 god.)
- Hotelijersko-turistički tehničar (trajanje 4 god.)
- Turističko-hotelijerski komercijalist (4 god.)

b) Programi osposobljavanja

Programi osposobljavanja obuhvaćaju poslove razine složenosti 2 prema skupini i oznaci zanimanja NKZ (NN 111/98). Uvjet za upis polaznika jest završena tro-godišnja ili četverogodišnja škola, sanitarni pregled za obavljanje djelatnosti u ugostiteljstvu te najmanje dvije godine iskustva u struci. Programi traju minimalno 120 nastavnih sati podijeljenih na sate predavanja i vježbi. U ponudi Obrazovanja odraslih TUŠ-a DU nude se sljedeći programi osposobljavanja:

- Hotelska domaćica
- Barmen
- Sobarica

c) Programi usavršavanja i specijalizacije koji obuhvaćaju poslove razine 3 i 5 ovisno o broju sati te se razlikuju usavršavanja u trajanju od:

- minimum 150 sati (razina 3) u svrhu obnavljanja i dopunjavanja stečenog znanja. Uvjet za upis podrazumijeva završenu srednju ugostiteljsku školu smjera kuharstvo, liječničku potvrdu o zdravstvenoj sposobnosti. Programi ove razine koji se nude u Školi za obrazovanje odraslih TUŠ-a DU su:
  - sommelier
  - barmen
  - specijalist za prigrotovljavanje jela pred stolom gosta
  - kuhar specijalist za priloge, variva i garniture
  - kuhar specijalist za jela od tjestenine i riže
  - kuhar specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju
  - kuhar specijalist za topla predjela
  - kuhar specijalist za hladna predjela
- minimum 500 sati (razina 5), uvjet za upis je završena srednja strukovna škola zanimanja kuhar ili konobar (ovisno o vrsti usavršavanja) ili turističko-hotelski komercijalist, liječničko uvjerenje

o zdravstvenoj sposobnosti, sanitarni pregled te radno iskustvo u struci od najmanje dvije godine:

- menadžer odjela hrane i pića
- konobar specijalist
- kuhar specijalist.

d) Provjera jezika:

Odvija se prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru (engleski, talijanski, francuski, njemački španjolski jezik). Sukladno standardima koje propisuje ZEROJ, postoji šest jezičnih razina kojima polaznik tečajeva stranih jezika uopće može ovladati. To su jezične razine: A1, A2, B1, B2, C1 i C2, pri čemu je A1 početna razina, a C2 najviša moguća razina. Nakon odrađenog ispita koji se odvija u pet jezičnih djelatnosti (jezične strukture: gramatika i vokabular, čitanje, pisanje, slušanje i govor) polaznik dobiva vjerodostojnu svjedodžbu ustanove.

f) Ispit za autotaksi prijevoznike

Teorijska provjera znanja, vještina i sposobnosti za stjecanje početnih kvalifikacija za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem. Kandidatima koji uspješno polože ispit izdaje se Svjedodžba o stručnoj osposobljenosti (SSO) o početnim kvalifikacijama za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem kao posebnim oblikom prijevoza.

Neformalni programi izvode se po fleksibilnom programu čiji kurikulum nije formalno određen, već se ovakvi programi svode na stil, znanje i vještine samog predavača mentora. U ovoj skupini nalaze se programi:

a) tečajevi stranih jezika I. – IV. stupnja prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru. To uključuje engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik.

b) komunikacijske vještine – novija edukacija u ponudi Škole za OO TUŠ-a DU nastala kao odgovor na povećanu i rastuću potražnju na tržištu rada. Kroz edukacije koje se uglavnom orijentiraju na „iskustvenom učenju“ kroz interaktivne radionice, poboljšavaju se socijalne vještine sudionika. Teme obuhva-



ćene ovom edukacijom obuhvaćaju široko područje upravljanja resursima unutar organizacije poput upravljanja konfliktima, stresom, vremenom i slično.

c) edukacija osnovnih i naprednih modula informatike kojima polaznici stječu vještine pomoću kojih će moći učinkovito raditi na osnovnoj i višoj razini.

d) kratki programi iz područja gastronomije, servisa i domaćinstva.

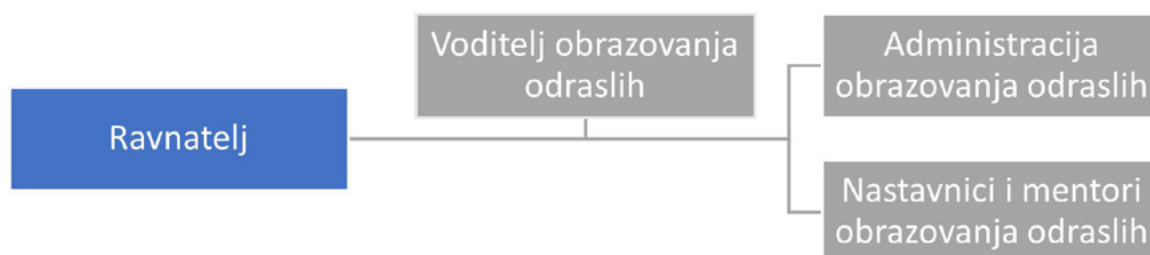
To su edukacije u trajanju do 30 sati čiji je sadržaj prilagođen zahtjevima klijenata.

e) stručna edukacija iz kulturno-povijesne baštine grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije

f) specijalne edukacije za entuzijaste, neposredno i posredno zaposlene u turizmu na osobni zahtjev ili na zahtjeve određenih poslodavaca.

Edukacije se odvijaju u prostorijama škola ili u drugim prostorijama na zahtjev poslodavca. Kratki programi prilagođeni digitalnom i zelenom dobu koji se provode na hibridni način, teorijska znanja putem online sustava, a određene radionice uživo.

Slika 4. – Organizacijska struktura obrazovanja odraslih



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao Regionalni centar kompetentnosti posjeduje dugogodišnju tradiciju u obrazovanju odraslih što joj daje snažnu konkurentsku prednost u regiji te samim time postoji velika mogućnost i potencijal da postane prepoznata u tom polju obrazovanja. To područje vrlo je važno jer u današnje vrijeme sve više postoji potreba za doškolovanjem odraslih koji rade u turizmu i ugostiteljstvu, ali im postojeće znanje nije dovoljno za praćenje trendova tržišta i nadolazeće jake sustave tehnologije. Na taj način treba oformiti sustav izobrazbe obrazovanja odraslih kojim će se

kvaliteta njihove postojeće stručnosti podignuti na adekvatnu razinu s obzirom na današnje izazove te diversifikacijom edukativnih sadržaja privući one segmente koji teže dodatno naučiti određena znanja i vještine gdje drugdje nemaju takvu mogućnost, temeljene na praktičnim aktivnostima.

RCK DU kao takav ima brojne prednosti u kreiranju jednog takvog specifičnog sustava obrazovanja odraslih. Osim navedene tradicije, TUŠ DU unutar svog radno-obrazovnog kolektiva ima izrazito motivirano nastavničko osoblje (pritom se misli na men-

tore predavače iz sektora turizma i ugostiteljstva koji izvrsno poznaju sve aktualne trendove na tržištu u ovim sektorima). Kod komponente obrazovanja odraslih može se istaknuti i velika razina fleksibilnosti prilikom dogovaranja u odnosu mentor – polaznik programa što daje jednu širu dimenziju jednostavnosti i efikasnosti ove komponente, bilo da je riječ o određivanju rokova i konzultacija ili mogućnosti polaganja ispita putem digitalnih platformi.

Ono što čini obrazovanje odraslih vitalnim za prepoznavanje kod sudionika i polaznika svakako je postojanje potrebe za izvođenjem raznih programa i edukativnih sadržaja izobrazbe kod odraslih, vezanih za veću razinu specijalizacije unutar neke djelatnosti ili poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu jer turistički sustav stvara onakve tipove poslova koji ne diskriminiraju, već produbljuju čovjekov svjetonazor, stavove, razmišljanja i nadasve kulturu rada i ophodnje prema ostalim ljudima unutar tog sektora. Također, programi koji će se formirati u sklopu komponente obrazovanja odraslih trebali bi biti jedinstveni u regiji da bi centar kao takav bio prepoznat, a njegov puni potencijal i strateška važnost valorizirani jer bi se tim programima osigurala dodana vrijednost za sve kadrove u sektoru kod kojih postoji potreba za daljnjim razvojem, unapređivanjem postojeće struke, bilo da se radi o gospodarstvenicima koji teže ulagati u edukaciju vlastite radne snage ili o učenicima koji nakon završetka redovnih obrazovnih programa (trogodišnji programi) žele nastaviti školovanje što bi im omogućilo bolju vertikalnu prohodnost.

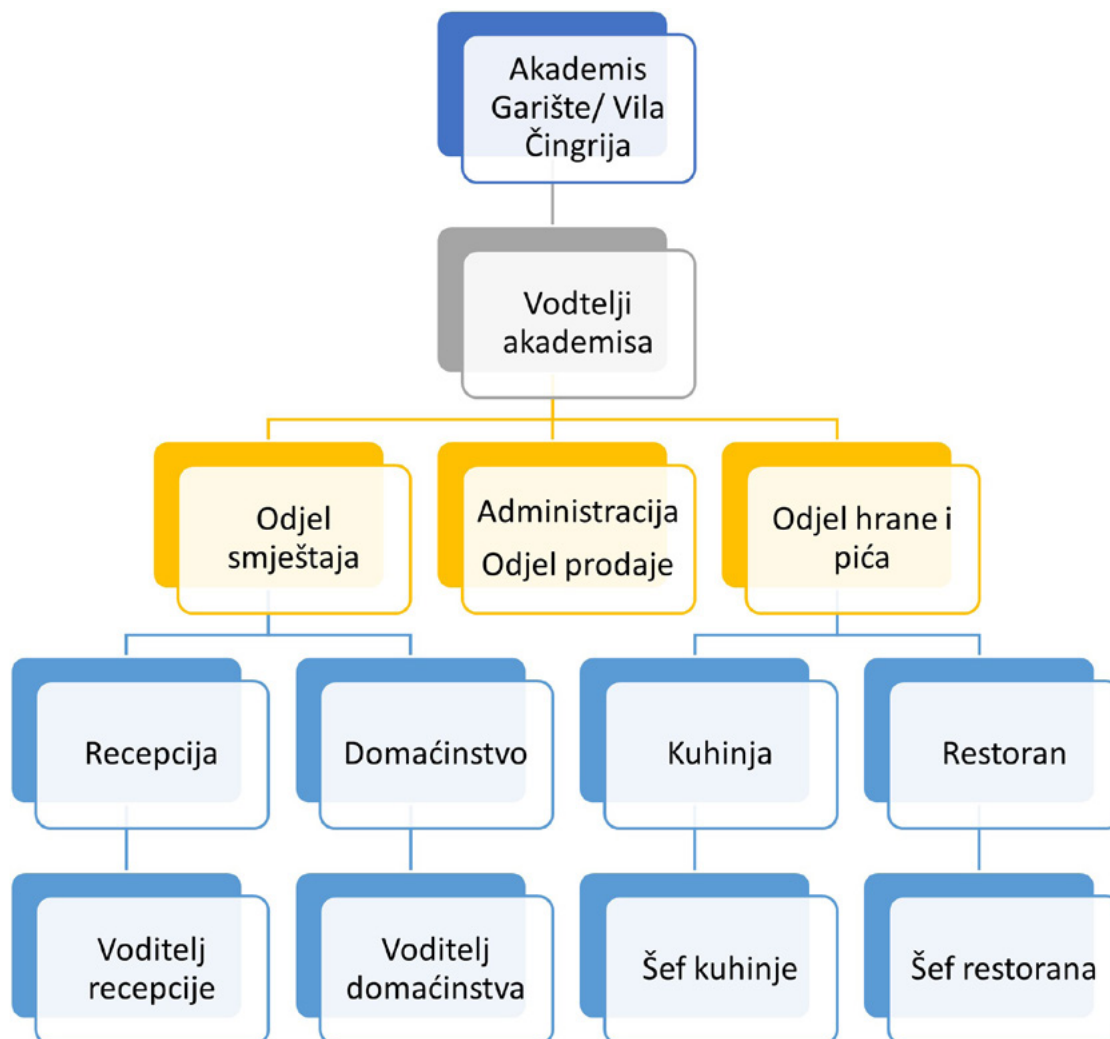
### **4.1.3. Organizacijska struktura akademisa**

Kako je već ranije navedeno, akademis je objekt u kojem ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata. S obzirom na takvu činjenicu o definiranju akademisa kao objekta unutar organizacijske strukture RCK-a DU, osmišljeno je da pojedini akademisi budu objekti koji će prvenstveno imati svoju odgojno-obrazovnu svrhu jer su svakako infrastrukturno i funkcionalno definirani kao obrazovne institucije te će kao takvi i na taj način posjedovati model po kojem će im glavna uloga biti obrazovanje odnosno bilo kakav uspostavljeni oblik programa edukacije učenika i odraslih. Uz to, akademisi će u svojoj organizaciji također jednim dijelom biti kompetitivni na tržištu pružanjem usluga smještaja, hrane, pića i ostalih napitaka. Međutim, i taj dio se nadovezuje na osposobljavanje učenika i stručnog kadra jer će u svrhu lansiranja nekih proizvoda na tržište u taj segment biti u cijelosti involvirani djelatnici te sami učenici pojedinih akademisa. Na taj način se teži kreirati sustav po kojem će svaka djelatnost i poslovanje akademisa zapravo najsnažnije imati edukativnu komponentu i funkciju da bi se stvorio imidž centra kojem su primarna zadaća i aktivnost učenje temeljeno na radu te njegova potencijalna praktična primjena na zahtjevne izazove na tržištu.





Slika 5. – Organizacijska struktura Akademisa Garište / Akademisa Vila Čingrija



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

U sklopu svoje organizacijske strukture, akademis se sastoji od triju organizacijskih razina koje se granaju po hijerarhiji na način da se nakon uspostave vodstva određuju odjeli, a potom i operativna razina organizacije. Organizacija rada samog akademisa organizirana je po funkcionalnom principu koji je najučestaliji kad se radi o nekom ugostiteljskom objektu gdje se grupiraju istorodni, slični ili neposredno ovisni poslovi.

Vrhovnu razinu organizacije kao najvišu po hijerarhiji (unutar akademisa) čini voditelj akademisa koji je zapravo na jedan način menadžer, to jest direktor akademisa. Odgovoran je za sigurnost i zadovoljstvo svih ljudi u timu, gostiju akademisa te nadzire i osigurava provedbu aktivnosti i procedura definiranih u

obrazovnom sustavu kao i provedbu novih zadataka koje je uveo Centar.

Srednja razina menadžmenta organizacije akademisa sastoji se od funkcionalnih jedinica odnosno pojedinih odjela određenih po djelokrugu aktivnosti za koje su opredijeljeni. Tu postoje: odjel administracije, odjel smještaja te odjel hrane i pića. Svaki odjel zasebno ima osobu koja je zadužena za funkcioniranje tog odjela, koja nadgleda i koordinira obavljanje dnevnih zadataka drugih djelatnika odjela te je odgovorna za obavljanje prakse učenika na tom odjelu.

Operativnu razinu menadžmenta u ovom slučaju organizacije akademisa čine djelatnici i sami učenici odnosno svi oni koji obavljaju aktivnosti i dnevna



zaduženja koja se određuju istoj. Njihove aktivnosti svode se na zacrtane zadatke koje trebaju izvršiti pod vodstvom nadređenog unutar tog odjela te čine najveći dio tehničke komponente u sustavu organizacije akademisa. Unutar odjela smještaja postoje aktivnosti, zadaće recepcije i domaćinstva dok je u sklopu odjela hrane i pića riječ o točenju pića i posluživanju koje se odvija unutar sektora restorana te kuhinje što se odnosi na pripremu jela. Na razini odjela hrane i pića najizraženija je obrazovna komponenta te najbitniju ulogu imaju učenici koji su osoblje praktičnog karaktera od kojih se zapravo očekuje da svojim praktičnim učenjem temeljenim na radu doprinose posluživanju i kuhinji kroz informacijsko-edukativnu svrhu.

## **Organizacija rada operativne razine menadžmenta akademisa**

### **• Kuhinja**

Odjel pripreme hrane predstavlja kuhinja pod kojom se podrazumijeva da je prostorno i funkcionalno uređena, opremljena odgovarajućom opremom, u kojoj osoblje priprema, prerađuje namirnice u gotova jela, prema unaprijed određenim recepturama i normativima koji su podložni promjenama. Vremena se mijenjaju, kao i trendovi, pa je nužno da kuhinja posjeduje visoku razinu opremljenosti, tehničke uređaje i kvalificirano kuhinjsko osoblje. No, unatoč modernizaciji, u kuhinji se pripremaju nacionalna i internacionalna jela, pa i dijetalna hrana.

Kuhinja se sastoji od sljedećih odjela: prostorija za pripremljavanje namirnica – topla kuhinja i hladna kuhinja. Zatim, prostorija za pripremanje namirnica, mesnica, odjeljenje za obradu povrća, ribe i sl., prostorija za čuvanje namirnica – spremište za suhe namirnice, hladnjaci s komorama za: ribu, meso, suhomesnate proizvode, mlijeko i mliječne proizvode, voće i sl. Pomocne prostorije – praonica za pranje posuđa (bijelog i crnog), pripremnica, odnosno konobarski office. Prostor za administraciju i osoblje kuhinje – kuhinjska blagajna, garderoba, sanitarne prostorije.

Navedene prostorije, odnosno radnja mjesta kuhinje, postavljena su sukladno postupku pripremanja

hrane što znači da moraju biti pravilno raspoređena i međusobno funkcionalno povezana prema procesu pripreme jela kako se ne bi križali putevi sirovina, poluproizvoda i gotovih jela. Tim principom želi se odvojiti „čist“ od „nečistog“ dijela prostorije. Kuhinja je opremljena sljedećim tehničkim uređajima i opremom: štednjaci na plin, roštilj, pećnice, friteza, strojevi za mehaničku pripremu namirnica, hladnjaci i škrinje, sudoperi i strojevi za pranje posuđa, radne plohe, kuhinjski alat i pribor i dr.

Organizacija radnog procesa u kuhinji je standardizirana i uhodana, ali postoji i opcija vršenja promjena ako je to nužno. Kako bi se dobilo na kvaliteti i prepoznatljivosti, nužno je imati djelatnike različitih tipova profila i stručne izobrazbe, posebice ako se radi o određivanju receptura i normativa te sastavljanja menija i jelovnika, za što su potrebni stručni ljudi. Osoblje također treba udovoljavati zdravstvenim uvjetima za rad s namirnicama, stoga se obavljaju pregledi u određenom vremenskom periodu i time se potvrđuje udovoljenost zdravstvenim uvjetima.

Na vrhu hijerarhije kuhinje nalazi se šef kuhinje – osoba koja posjeduje odgovarajuću stručnost i organizacijske sposobnosti te poznaje tehnologiju pripremanja namirnica u gotova jela, nabavnu službu, skladišno poslovanje, osnovne probleme iz oblasti ugostiteljstva i higijene. Opis poslova i odgovornosti je prilično opsežan, od racionalnog trošenja namirnica, kontrole rukovanja njima sve do izrade rasporeda poslova i dužnosti. Bitno je da šef kuhinje uspostavlja čvrste odnose sa salom restorana i recepcijom. U sklopu akademisa šef kuhinje ima snažno izraženo edukativno-odgovornu te pedagošku komponentu jer je toj osobi zapravo glavna zadaća izobrazba primarno učenika te ostalih i demonstracija svih vještina i znanja koja su uključena u same praktične aktivnosti te ih maksimalno osposobiti za potrebe tržišta.

### **• Restoran**

Odjel za posluživanje hrane i pića odnosno odjel restorana vrši radnju pružanja ugostiteljske usluge hrane i pića, kao organizacijska jedinica restorana unutar akademisa tipa à la carte (za jela po narudžbi). Kao kuhinja, odjel također ima radni proces koji se odvija u sljedećim fazama: pripremi radovi – oni obuhvaćaju pripremu prostorija, postavljanje stolo-



va (stolnjaka, pribora te uređivanje prostorija nakon pruženih usluga), nakon toga slijedi prihvati i smještaj gostiju – gosti se dočekuju na ulasku u prostorije te im se pomaže pri odlaganju odjeće, predlaže se izbor mjesta. Slijedi faza preuzimanja narudžbi – gostima se dijeli jelovnik i vinska karta te ostavlja dovoljno vremena da gost odluči o izboru, a nakon što izrazi svoju želju, narudžba se preuzima i dostavlja u kuhinju. Nakon određenog vremena potrebnog za pripremu gotovog jela, slijedi serviranje – gotova hrana i piće preuzimaju se na odjelu za izdavanje i putem konobarskog officea te se dostavljaju gostu. Posljednja faza označava naplatu pruženih usluga hrane i pića u restoranu, gotovinski ili kartično.

Na vrhu hijerarhije odjela restorana je voditelj odjela za posluživanje hrane i pića (šef restorana). Njegov zadatak je efikasno upravljati osobljem, bilo da je riječ o učenicima ili ostalima. Realno dodjeljivanje zadataka na podređenim pozicijama te provjeravanje istih, koordinacija i nadgledavanje posluživanja hrane i osiguravanje postizanja postavljenih standarda. Vrlo je važno da šef restorana na edukativan način objašnjava sve poslovne procese učenicima u cilju što boljeg obrazovanja istih. Detaljniji opis poslova i odgovornosti: odgovoran za rad u restoranu uključujući organizaciju i rukovođenje radom restorana, pravljenje rasporeda poslova i dužnosti uslužnog osoblja. Zatim, sporazumno sa šefom kuhinje sastavlja jelovnik i meni kartu, pomaže odjelu recepcije i osoblju prodaje u organizaciji banketa, zabava i drugih specijalnih događanja, koordinira rad s osobljem drugih organizacijskih jedinica, prati poslovanje, troškove poslovanja, brine o potrebnim sredstvima za rad, odgovoran za restoranski inventar i racionalno trošenje, upućuje konobare i ostale djelatnike odjela na vještine, dužnosti i zadatke restorana, vodi evidenciju o prisutnosti djelatnika na poslu, vodi brigu o zdravstvenim i sanitarnim standardima, evidenciji ispravnosti zdravstvenih listova djelatnika itd.

#### • Domaćinstvo

Odjel domaćinstva ima izrazito važnu funkciju u akademisima. Naime, domaćinstvu je u sustavu povjeren najosnovniji izvor prihoda od smještajnih jedinica akademisa. Osnovna funkcija domaćinstva je održavanje čistoće i to javnih prostora, prostora akademisa u kojem se obavljaju aktivnosti drugih odjela, gostin-

skih soba, prostorija za zaposlenike, sanitarnih čorova. Domaćinstvo gostima u akademisu mora osigurati ugodan boravak preko čistoće, udobnosti, sigurnosti i privlačnosti interijera i okruženja akademisa.

Voditelj domaćinstva je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju aktivnosti čistoće prostorija i okruženja akademisa. Da bi se učinkovito moglo voditi odjel, voditelj domaćinstva treba biti posvećen poslu te imati sposobnost održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa radi svakodnevne bliske suradnje s voditeljem akademisa kome je neposredno podređena te s ostalim odjelima, posebno s odjelom recepcije.

#### • Recepcija

Odjel recepcije pripada redu proizvodnih odjela hotela i čini zajedno s odjelom domaćinstva funkcionalnu cjelinu u domeni smještaja te djeluje i kao produžena ruka odjela administracije i prodaje.

U osnovne zadatke koje djelatnici obavljaju u odjelu recepcije akademisa spadaju:

1. doček gostiju na glavnom ulazu u prostor akademisa
2. ispraćaj gostiju nakon napuštanja akademisa
3. prijem gostiju na recepciji s i bez rezervacije
4. upisivanje podataka u rezervacijski programski sustav
5. izdavanje ključa i praćenje gosta do sobe
6. pomoć pri nošenju osobne prtljage gosta
7. davanje informacija gostima za vrijeme boravka – prenošenje poruka
8. davanje telefonskih i telefaks usluga u smislu ulaznih i izlaznih linija
9. organiziranje prijevoza itd.

U pomoćne djelatnosti recepcije pripadaju poslovi poput mijenjanja valute, naplate parkinga, administrativnih usluga te protoka informacija među ostalim odjelima unutar akademisa kako bi se postigla pravovremenost i što bolja i brža usluga gostu.



Odjel recepcije, osim informativno-savjetodavne funkcije, vrlo je važan odjel u akademisu po pitanju edukativne funkcije samog akademisa jer je to prva linija koju učenici adekvatne strukovne škole trebaju proći i naučiti. Sastoji se od praktičnih aktivnosti kojima bi se učenike trebalo primarno educirati kako kvalitetno upravljati sustavom rezervacije nekog objekta, komunicirati s gostima te koordinirati poslovne aktivnosti s ostalim odjelima.

Voditelj recepcije direktno je odgovoran voditelju akademisa koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj. Provodeći organizacijsku operativu i upravljajući praktičnim aktivnostima učenika te poslovnim aktivnostima djelatnika, od voditelja recepcije zahtijevaju se izrazita organizacijska znanja, taktičnost i poznavanje psihologije gosta kao i vještine direktne prodaje. Djelokrug osoblja rada voditelja recepcije akademisa širokog je spektra i ne odnosi se samo na recepcijski pult, već na cijeli prijemni hol, banketne prostore i sobe, tj. na sva mjesta na kojima gosti borave unutar akademisa.

Naravno da akademis nije tipičan primjer ugostiteljskog objekta, već se više radi o objektu primarno obrazovnog karaktera pa je tako i definiranje organizacijske strukture prilagođeno više obrazovnoj svrsi bez uobičajenog načina stupnjevanja razina organizacije te podjele rada i zadataka unutar ustanove. Sam taj obrazovni pristup koji akademis sadrži u sebi stavlja učenika ili nastavnika u ulogu djelatnika s većom dimenzijom fleksibilnosti u radu jer je najbitniji naglasak na učenju temeljenom na radu odnosno praksi edukativnim odnosom učenik – nastavnik (mentor). Također, važno je naglasiti mogućnost izlaska akademisa na tržište kroz učenje temeljeno na radu i poradi samoodrživosti u sklopu Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik. Učenike se ne smije ubrajati u radnu snagu već kroz funkciju obavljanja praktičnih aktivnosti uz njihovu dragovoljnu usuglašenost. Potrebno je da akademisi obavljaju svoju djelatnost na način da odgovaraju zahtjevima tržišta bez ovisnosti o ijednom učeniku jer je obavljanje aktivnosti učenicima dio prakse tijekom pohađanja strukovne škole te sukladno dogovoru s voditeljima akademisa može biti i dodatna zarada definirana učeničkim ugovorom. Potencijalni rad nastavnika kao mentora u akademisima treba biti isključivo dragovoljan u sklopu izvršavanja praktič-

nih dijelova kurikuluma, a svaka dodatna aktivnost unutar akademisa bi se nastavniku plaćala po tržišnoj cijeni. U tom slučaju s određenim nastavnicima bi se sklopio ugovor kojim bi se dogovorile funkcije, odgovornosti i zaduženja tijekom obavljanja poslova. Svakako se treba pretpostaviti slučaj zapošljavanja određenog broja ljudi van školskog sustava koje će biti potrebno nalaziti na tržištu radne snage. Sve navedeno omogućava veću fleksibilnost u određivanju obujma posla i djelokrugu koje određeni sudionici akademisa, bilo da je riječ o mentoru ili učeniku, mogu imati prilikom obavljanja poslova u vidu obrazovnih aktivnosti.

Osnovna ili glavna djelatnost akademisa su usluga smještaja i usluga prehrane i točenja pića i napitaka. Usluga smještaja se koristi kad se gost akademisa evidentira kao gost i prenoći. Usluga smještaja sastoji se u tome da akademis svojim gostima izdaje namještene sobe. Usluga prehrane sastoji se u pripremanju i posluživanju jela i slastica, a usluga točenja pića i napitaka sastoji se u pripremanju i posluživanju alkoholnih i bezalkoholnih pića i napitaka. Kod usluge prehrane i točenja pića i napitaka se radi o uslugama prehrane u restoranu ili sobi i točenja alkoholnih, bezalkoholnih, toplih i hladnih napitaka. Priprema i pružanje ovih usluga predstavljaju osnovni predmet i sadržaj djelatnosti te glavni rezultat rada, ali su te aktivnosti (djelatnosti) proizašle i već su raniji rezultat obrazovnog pristupa kao osnovne svrhe postojanja akademisa. Glavne usluge unutar akademisa mogu se još podijeliti na robne i nerobne, prema tome zahtijeva li pružanje ugostiteljskih usluga trošenje robnih fondova (usluge prehrane i pića) ili tek neznatno (usluge smještaja). Moguća je podjela i prema tome imaju li usluge proizvodno-prerađivački karakter (pripremanje jela i pića) ili čisto uslužni karakter (usluge smještaja). Međutim, sve ovo počiva na već spomenutom modelu i pristupu po kojem je akademis u sklopu Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik pod statusom Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu te kao takav ima primarno načelo obrazovanja odnosno osmišljavanja različitih edukativnih programa i sadržaja koji će na brži, efikasniji i jednostavniji način spojiti strukovnu školu i tržište rada.

Kroz sve odjele i operativne razine akademisa važno je uspostaviti sustav inovacija i unapređenja poslova-



nja u turizmu i ugostiteljstvu. Na taj način šefovi odnosno voditelji određenih odjela (kuhinja, recepcija, posluživanje) trebaju djelovati kao integrirani tim za kreiranje i aranžiranje potencijalnih ideja o novim proizvodima i uslugama. Značajna karakteristika ovakvog zajedničkog djelovanja bi, prije svega, trebala biti kontinuiranost inovacija i učinkovitost u implementaciji kreativnih ideja. To se posebno odnosi na formiranje specifičnih jela unutar menija, osmišljavanje inovativnih metoda za pripremu i serviranje jela, davanje više razine prepoznatljivosti određenim namirnicama iz ekouzgoja, uz moderne pristupe ovakvim kreativnim aktivnostima. Sve se ovo nadozvezuje na ostvarivanje jednog od glavnih ciljeva Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik, a to je svakako osposobiti i educirati kadrove na kvalitetan način u suvremenom okruženju i modernim pristupom kako bi sami kadrovi bili prepoznati na tržištu kao dijelom edukacija RCK-a, a samo cjelokupno poslovanje dobilo status i renome kao centar stručnosti u obrazovanju kad je riječ o turizmu i ugostiteljstvu Dubrovačko-neretvanske županije.

Navedene usluge unutar akademisa je nužno pružati kroz pedagoško-odgojnu komponentu s ciljem podizanja razine učeničke edukacije na konkretnom praktičnom primjeru rada unutar neke organizacije, ali isto tako i opravdavanja određene struke koju dobivaju samim pohađanjem nekog programa stru-

kovne škole za koji su se opredijelili. Na taj način nastoji se stvoriti slika RCK-a DU kao centra visoke razine stručnosti, obrazovanja i izvrsnosti. Sve navedeno trebalo bi rezultirati:

- jačanjem kvalitete strukovnog kadra u turizmu i ugostiteljstvu
- boljom adaptacijom i prilagođavanjem zahtjevnim tržišnim izazovima
- osnaživanjem specifičnih znanja i vještina pomoću suvremenih metoda, inovativnih pristupa
- većom primjenu primarnih i sekundarnih tehnologija
- jačanjem imidža gastronomije u turističkoj destinaciji
- promocijom TUŠ-a DU kao Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik
- boljim horizontalnim i vertikalnim umrežavanjem (networking) s ključnim dionicima
- efikasnijim rješavanjem tržišnih problema distribucije rada
- ostvarivanjem zacrtanih strateških ciljeva u suradnji s projektnim partnerima.





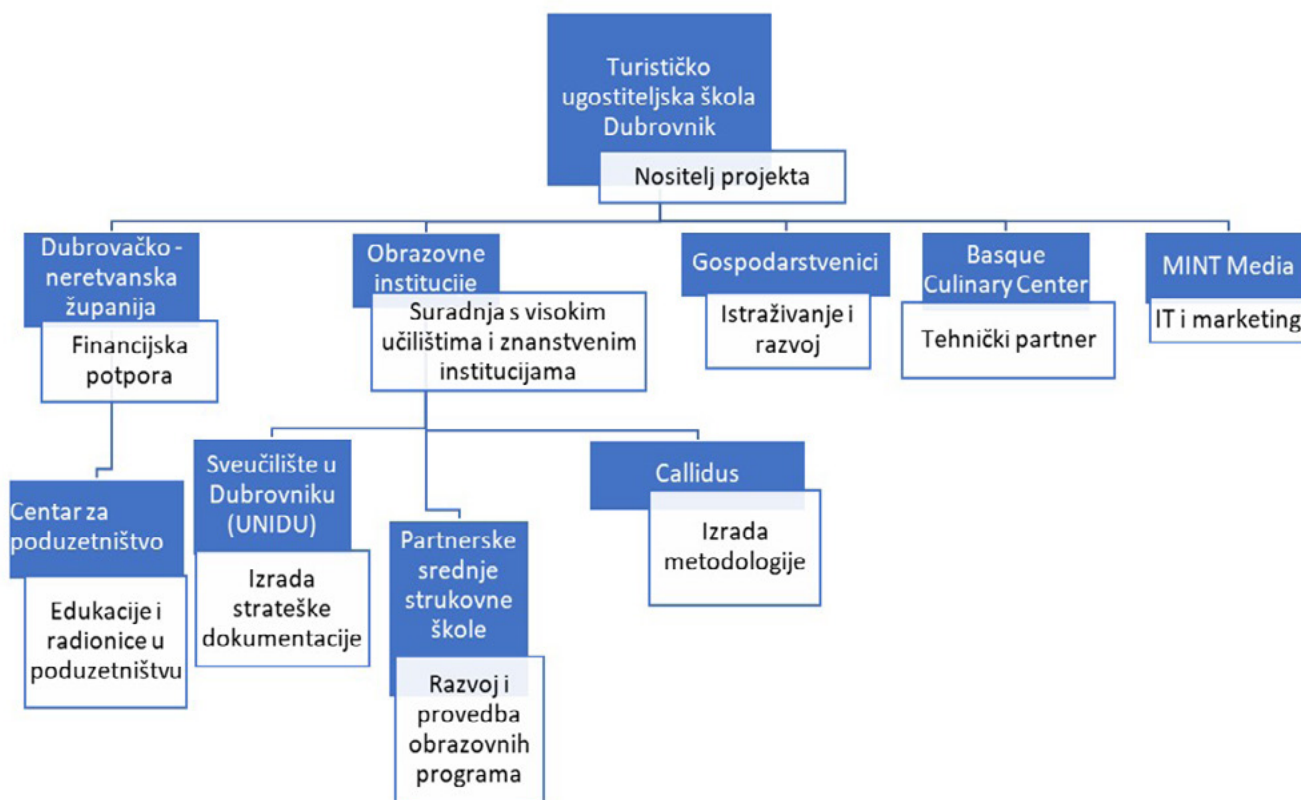
**05**

Strukturiranje s partnerima

**K**ao što je već navedeno, nositelj projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik“ je Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik. Ta škola je prijavitelj projekta, odgovorno tijelo, koordinator svih poslovnih zadataka te voditelj organizacije rada između ostalih dionika i partnera. Osnivač prijavitelja projekta je Dubrovačko-neretvanska županija koja,

kao javno tijelo regionalne razine s višegodišnjim iskustvom rada na projektima, ima snažnu financijsku i održivu funkciju na ovom projektu. Centar za poduzetništvo d.o.o. javna je tvrtka u vlasništvu DNŽ-a te je na projektu zadužena za osmišljavanje i provođenje edukacija i radionica na temu poduzetništva u cilju aktivnog inovativnijeg načina povezivanja javnog i privatnog sektora.

Slika 6. – Strukturiranje RCK-a DU s partnerima na projektu



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Visoka učilišta i znanstvene organizacije preko obrazovnih ustanova, s kojima je TUŠ DU sklopila suradnju na projektu „Uspostava regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik“ su: Sveučilište u Dubrovniku (UNI DU), partnerske srednje škole te Callidus – ustanova za obrazovanje odraslih. Sveučilište u Dubrovniku (UNI DU) kao nositelj elemenata projekta ima specifičan zadatak izrade i vođenja procesa razvoja ključnih strateških dokumenata u elementu organizacije rada i razvoja samog projekta. Partnerske srednje strukovne škole imaju glavnu aktivnost razviti i provesti module obrazovnih programa za strukovna zanima-

nja te programe namijenjene poticanju cjeloživotnog obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika, mentora i predavača. Škole uključene u projekt su: Srednja škola Metković, Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Makarska, Srednja škola Petra Šegedina Korčula i Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen. Callidus – ustanova za obrazovanje odraslih u ovom projektu ima ulogu izrade metodološkog partnera kod aktivnosti razvoja, unapređenja te provedbe programa redovitog strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja. To se odnosi na zadatke izrade priručnika za korištenje novih kurikuluma i programa osposobljavanja za nastavnike.

Partneri iz gospodarstva, tzv. gospodarstvenike u sferi ovog projekta predstavljaju četiri hotela koji posluju u Dubrovniku: Hoteli Dubrovačka Rivijera d.d., Grand Hotel Imperial d.d., Jadranski Luksuzni Hoteli d.d. i Valamar Riviera d.d. Uključeni su u aktivno djelovanje po pitanju strateškog razvoja i promidžbe strukovnih zanimanja i rada RCK-a DU.

U tehničko-operativnom području djelovanja projekta najveći utjecaj ima Baskijski kulinarski centar (BCC). Kao partner na projektu, nositelj je aktivnosti podizanja razine kompetentnosti odgojno-obrazovnih radnika i mentora zaposlenih kod poslodavaca. Također, na temelju svojih inovativnih i prestižnih uspjeha, aktivno sudjeluje u procesu uspostavljanja i razvoja samog centra kompetentnosti, kao i u domeni razvoja i provedbe programa za redovito strukovno obrazovanje, obrazovanje odraslih te cjeloživotnog učenja.

Za područje marketinga i IT-a kod uspostave RCK-a DU zadužena je marketinška agencija MINT Media d.o.o., specijalizirana za razvoj digitalnog marketinga, softverskih rješenja i brendiranje. Na taj način, za potrebe projekta odgovoran su partner za razvijanje marketinške strategije u funkciji vidljivosti projekta, razvijanje mobilne aplikacije i ostalih IT mogućih rješenja.

U suradnji s navedenim partnerima Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik, kojima su projektom dogovorena i utvrđena zaduženja i konkretna područja djelovanja svakog pojedinog partnera, najvažnija je međusobna komunikacija, koordinacija i kohezija između njih samih. Kvalitetnim ustrojem i organizacijom rada jedino se i isključivo mogu ostvariti svi postavljeni ciljevi projekta te zajednički prihvatljivi

aktivnostima implementirati suvremeni pristupi strukovnog obrazovanja učenika i odraslih. Zbog toga je važna pravovremena i pouzdana mreža između svih partnera. O valorizaciji samih poslovnih zadataka partnera ovisit će kvalitetni networking unutar cjelokupnog projektnog procesa. Samim time moći će se utvrditi stvarne koristi dobivene provođenjem projektnih aktivnosti i elemenata. Uspješna suradnja nositelja projekta sa svim ostalim dionicima ne smije prestati ni u kojem trenutku jer upravo su oni ti koji mogu pomoći u prepoznavanju situacije na tržištu te usmjeriti koristi projekta na ispravan način.

## 5.1. UMREŽAVANJE S DIONICIMA

**K**roz horizontalnu i vertikalnu integraciju između željenih dionika, RCK DU može postići dodanu vrijednost po pitanju bolje suradnje s privatnim i javnim sektorom, posebno kad je riječ o provođenju programa redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja.

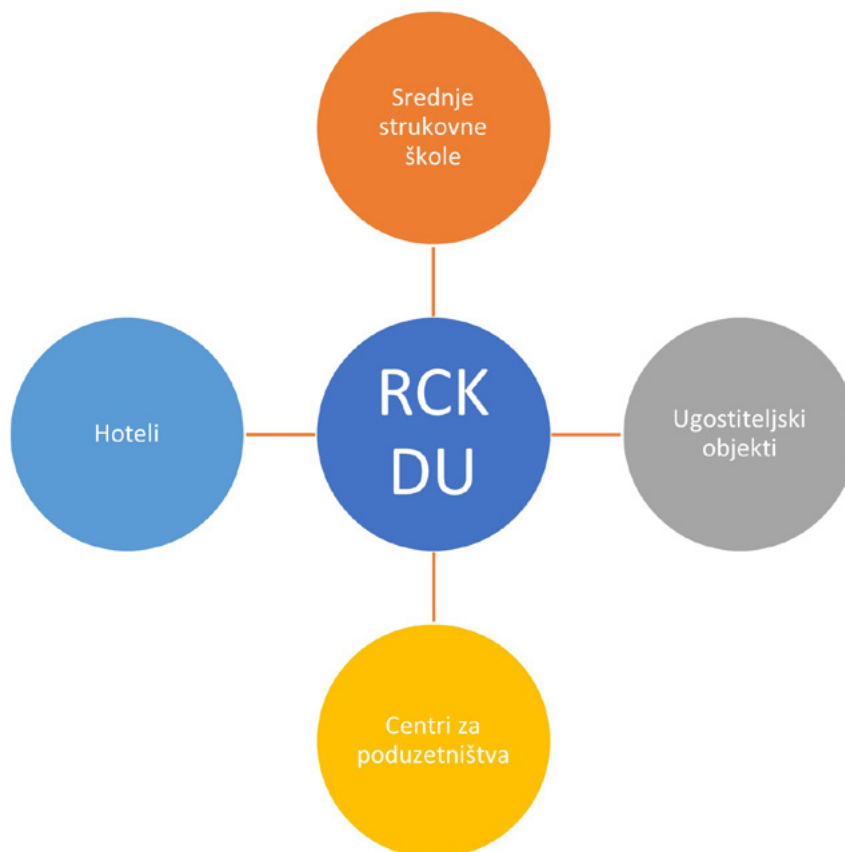
### 5.1.1. Horizontalna integracija

Horizontalna udruživanja ostvaruju ključan efekt u promociji samog centra kompetentnosti i načina poslovanja koje ono posjeduje i provodi – to su uobičajeno učenje temeljeno na radu, natjecanja, radionice, prezentacije znanja i vještina, konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu.





Slika 7. – Horizontalno umrežavanje (networking) RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Horizontalna integracija značila bi za RCK DU snažan model uspostave mreže između drugih obrazovnih institucija, posebno strukovnih srednjih škola koje imaju slične aspiracije, metode i ciljeve.

Takva integracija istovrsnog povezivanja omogućuje:

- popularizaciju strukovnih zanimanja u sektoru turizma i ugostiteljstva
- prezentiranje obrazovnih institucija na tržištu
- promoviranje znanja i vještina učenika na natjecanjima i radionicama u području struke
- efikasniju koordinaciju nastavnika između partnerskih strukovnih škola
- lakši pristup ciljnim segmentima
- otklanjanje barijera u informacijskom lancu
- efikasniji razvoj suvremenih kurikuluma
- razvoj kognitivnih interesa.

Integracije formalizirane u obrazovnim kurikulumima zapravo predstavljaju puteve k specijalizacijama u tom području djelovanja, a ovdje je naglasak na turizmu i ugostiteljstvu. Njima u razvoju pomažu metodološke i tehnološke osnove na kojima se mogu razviti kroz pravilan pristup i koordinaciju rada unutar integracije u cilju komponiranja cjelina radi bolje adaptacije na tržišne izazove i okruženje. Također, horizontalnom integracijom RCK DU kroz povezivanje TUŠ-a DU s ostalim strukovnim srednjim školama u županiji stvara mogućnost za višestruku upotrebu željenih znanja i time kreiranje obrasca kvalitetnog poslovanja donošenjem primjerenih standarda kvalitete strukovnog obrazovanja. Stvaranjem networkinga odnosno mreže TUŠ-a DU kao RCK-a s renomiranim hotelskim kućama, restoranima i ostalim ugostiteljskim objektima u turizmu i

ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina.

### 5.1.2. Vertikalna integracija

Vrlo je važno da mlada osoba postane svjesna kako stjecanjem novih znanja olakšava dobivanje mjesta

u društvu kojim može osigurati svoju egzistenciju i svoj obrazovni i stručni razvoj. Međutim, obrazovni i stručni razvojni put ne prestaje stjecanjem prvog zanimanja. Mlade osobe koje ne uspiju završiti obrazovanje za zanimanje, stariji radnici ili oni koji su dugo nezaposleni, žene koje su prekinule rad zbog obiteljskih razloga i žele se vratiti u svoje zanimanje, moraju imati mogućnost za prekvalificiranje (cjeloživotno obrazovanje) ili doškoloavanje (permanentno stručno obrazovanje) te ponovno vraćanje na tržište rada.

Slika 8. Vertikalno umrežavanje (networking) RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Upravo na temelju toga, RCK DU treba uspostaviti vertikalnu integraciju s dionicima kako bi se ostvarilo kvalitetno upoznavanje stručnog kadra sa svim karakteristikama tržišta rada i bolje pripremiti za izazove koje ih očekuju. S obzirom na konstantan i kontinuiran nedostatak ponude rada na tržištu, odnosno kvalitetno osposobljene radne snage za visoke potrebe tržišta, od ključnog je značaja izgraditi i učvrstiti partnerstvo s gospodarskim subjektima koji imaju veliko iskustvo u učinkovitom educiranju posebno mladih ljudi sa strukovnim zanimanjima u turizmu i ugostiteljstvu. Ovo naročito dovodi u vezu razna sveučilišta i visoka učilišta s visokim renomeom i tradicijom u obrazovanju.

Vertikalnom integracijom RCK DU nastoji provesti uspješno učvršćivanje statusa izvrsnosti kao sinonim za kvalitetno obrazovanje u području turizma i ugostiteljstva. Također, postiže se garancija preporuke i razmjene kadra izvrsnih zaposlenika po završetku školovanja ili tijekom prakse. Nadopuna toga svakako treba biti i sustav cjeloživotnog učenja odnosno specijalistički programi po kojima bi se određeni predavači, mentori i nastavnici mogli bolje oblikovati i odgovoriti na postojeće poslovne izazove. Umreženost s Agencijom za obrazovanje centru kompetentnosti uvelike bi olakšalo praćenje potreba tržišta koje je samo po sebi nepredvidljivo i elastično, po-



moglo bi u stjecanju obrazovanja za rad primjenom suvremenih pristupa i alata, visokotehnološke opreme, jakih softverskih komponenti, odnosno saznanjem kako to rade oni koji su u svom poslu u vrhu i na koji način ostaju održivi.

S obzirom da je jedan od ciljeva projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ uspostavljanje odjela za karijerno usmjeravanje unutar TUŠ-a DU, vertikalna integracija stvorila bi temelje za poboljšanje rada i obrazovanja u turističkom i ugostiteljskom sektoru u

smjeru poticanja poduzetništva kod mladih. Pomogla bi u stjecanju znanja za rad primjenom suvremenih pristupa i alata, visokotehnološke opreme, jakih softverskih komponentata odnosno saznanja kako to rade oni koji su u svom poslu u vrhu i na koji način to održavaju. Razvojem i oblikovanjem inovativnog huba kao suvremenog networkinga u sferi vertikalne integracije i koordinacije planiranih aktivnosti s dobrim primjerima iz prakse na željeni način bi se dobila slika kako konkretno oplemeniti ideje, naročito kod mladih za pokretanje novih start upova, OPG-ova, mikropoduzeća i slično.

Slika 9. – Ustroj odgovornosti rada u sklopu projekta „Uspostava RCK DU“



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

## 5.2. OČEKIVANJA OD DIONIKA I PARTNERA

**R**CK DU postići će dodanu vrijednost u planiranom razdoblju po pitanju bolje suradnje s privatnim i javnim sektorom, naročito kad je riječ o provođenju programa redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja, određenim integracijama na horizontalnoj i vertikalnoj razini.

Horizontalna integracija u budućnosti bi za Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik značila snažan model uspostave mreže između drugih obrazovnih ustanova, posebno strukovnih srednjih škola i visokih učilišta koje imaju slične aspiracije, metode i ciljeve. To bi i za akademise i za javne partnerske strukovne institucije imalo izrazitu važnost i kvalitetu odnosa kad bi se učenici strukovnih škola i visokih učilišta koji su partneri centra opredijelili za praktične aktivnosti ili druge vrste edukacija u akademisima kroz pružanje turističkih usluga na licu mjesta.

Integracije formalizirane u obrazovnim kurikulumima zapravo predstavljaju puteve k specijalizacijama u tom području djelovanja, a ovdje je naglasak na turizmu i ugostiteljstvu. Njima u razvoju pomažu metodološke i tehnološke osnove na kojima se mogu razvijati kroz pravilan pristup i koordinaciju rada unutar integracije u cilju komponiranja cjelina radi bolje adaptacije na tržišne izazove i okruženje. Također, horizontalnom integracijom Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik kroz povezivanje Turističke i ugostiteljske škole s ostalim strukovnim srednjim školama i visokim učilištima u županiji i šire stvorio bi mogućnost za višestruku upotrebu željenih znanja i time kreiranje obrasca kvalitetnog poslovanja donošenjem primjerenih standarda kvalitete strukovnog obrazovanja.

Vrlo je važno da mlade osobe u budućnosti postanu svjesne kako stjecanjem novih znanja olakšavaju dobivanje mjesta u društvu kojim mogu osigurati svoju egzistenciju i svoj obrazovni i stručni razvoj. Među-

tim, obrazovni i stručni razvojni put ne prestaju stjecanjem prvog zanimanja.

Stvaranjem networkinga odnosno mreže Centra s renomiranim hotelskim kućama, restoranima, OPG-ovima i ostalim gospodarskim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina. Vertikalnom integracijom Centar će nastojati provesti uspješno učvršćivanje statusa izvrsnosti kao sinonim za kvalitetno obrazovanje u području turizma i ugostiteljstva. Također, time će se postići garancija preporuke i razmjene kadra izvrsnih zaposlenika po završetku školovanja ili tijekom prakse.

Osim toga, još je važno naglasiti kako bi trebalo osigurati mrežnu distribuciju s lokalnim dobavljačima odnosno onim malim proizvođačima (OPG-ovima, ribarima, školjkarima, poljoprivrednicima i sl.) koji su se u svom poslovanju opredijelili za ekoproizvode, tradicionalan pristup, autohtonost. To bi svakako podiglo razinu kvalitete pružene usluge hrane u akademisima što bi stvorilo jednu jedinstvenu priču (od polja do stola) kvalitetnog poslovanja i prepoznatljivosti po lokalnim i tradicijskim načelima. Usluga bi bila vrlo cijenjena, profinjena, visokokvalitetna i specifična za goste koji bi željeli doživjeti nešto drukčije, ali iskonski i kvalitetno. Naravno da će sama uspostava HUB-a kao inovativne poduzetničke jedinice ovdje odigrati snažnu ulogu jer će zapravo HUB biti temelj dobre povezanosti s lokalnim proizvođačima i sinergije koja će se ostvarivati ovom suradnjom i umrežavanjem. Zbog toga je HUB direktno važan za kvalitetnije i prepoznatljivije poslovanje sustava, naročito akademisa.

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao RCK DU sklapa ugovore s određenim hotelskim kućama za praksu učenika strukovne škole za obavljanje iste u hotelu čime se doprinosi vertikalnom integriranju u sektoru turizma i ugostiteljstva te se daje veća dimenzija učenja i obuke odnosno prenošenja znanja u visokokvalitetnoj radnoj okolini.



## 5.3. POSLOVNI PROCESI PROJEKTOG TIMA RCK-a DU

**P**rojektni timovi predstavljaju samu srž projektnog poslovanja, napretka današnjice i suvremenog poslovnog probitka. Okosnica su svih djelatnosti okrenutih projektima te nosioci razvoja svog djelovanja. Ljudski faktor krucijalan je za svako poslovanje pa tako i projektno, stoga treba istaknuti važnost uspješnog vođenja projektnog tima jer su oni alat organizacijskog entiteta i vodilja k ostvarenju projektnih ciljeva. Svakako treba naglasiti i važnost međuljudskih odnosa kroz komunikaciju te psihološke profile osoba koje rade zajedno u timu, isticanjem onih karakteristika kod kojih ljudi u timu imaju prednost, a sve u cilju konačnog uspjeha na projektu.

Na taj način su poslovni procesi projektnog tima RCK-a DU klasificirani s obzirom na aktivnosti i odgovornosti koje pojedinci imaju unutar organizacijske strukture. Unutar projektnog tima RCK-a DU postoji dio koji je određen za administraciju te kreativni dio zadužen za konkretne tehničke zadatke i aktivnosti. Njihova međusobna što bolja interakcija i koordinacija s aktivnostima za koje su zaduženi doводи do većeg stupnja uspješnosti evaluacije projekta. Projektni tim Regionalnog centra kompetitivnosti Dubrovnik u turizmu i ugostiteljstvu čine:

- **Ravnatelj TUŠ-a DU/RCK-a DU**

Ravnatelj TUŠ-a DU kao odgovorna osoba za usvajanje strateških dokumenata RCK-a DU zadužena je za proces realizacije strateških dokumenata bitnih za organiziranje rada RCK-a DU, uključujući dokumente: Strategija razvoja RCK-a DU 2021. – 2028. g., Plan razvoja Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik, Plan razvoja Akademisa Garište, Plan razvoja Akademisa Vila Čingrija. Aktivni sudionik u razvoju svih dokumenata iz mjerljivih ishoda Elementa 1 projektne prijave. Sudjeluje u aktivnosti elementa s 30 % radnog vremena tijekom 44 mjeseca.

- **Voditelj/voditeljica projekta TUŠ-a DU/RCK-a DU**

Voditelj/voditeljica projekta, zaposlenica TUŠ-a DU/RCK-a DU, odgovorna je za koordinaciju projektnih aktivnosti, komunikaciju projektnih partnera, koordinaciju administrativnih, operativnih i logističkih poslova, pravovremeno ispunjenje svih projektnih obveza. Voditeljica projekta djeluje prema nuputcima ravnatelja TUŠ-a DU kao RCK-a DU. Koordinira aktivnosti svih projektnih partnera i nalaže prikupljanje projektnih ishoda, izvora provjere za pripremu izvještaja. Voditeljica projekta priprema plan implementacije projektnih aktivnosti u suradnji s partnerima. Sudjeluje u aktivnostima elemenata sa 100 % radnog vremena tijekom 47 mjeseci.

- **Koordinator/ica projektnih aktivnosti - TUŠ-a DU/RCK-a DU**

Koordinator je zadužen za nesmetanu komunikaciju među dionicima, partnerima, organizaciju radnih sastanaka, praćenje napretka, osiguravanje radne i stručne dokumentacije, tj. za ispunjenje mjerljivih ishoda unutar projekta. Odgovoran je za koordinaciju zadataka oko organizacijskih, administrativno-upravnih, logističkih i drugih aspekata važnih za rad RCK-a DU unutar svih elemenata projekta. Koordinator će, različitim metodama (anketama, intervjuima) prikupiti sve podatke za analizu stanja Centra. S obzirom na to da je održivost jedan od ključnih faktora u postojanju Centra, koordinator će dodatno voditi proces interne evaluacije godišnjih planova te izraditi izvještaj u okviru kojeg će ocijeniti uspješnost godišnjeg plana, odrediti ostvarena postignuća u odnosu na planirana te dati eventualne zaključke i preporuke radi poticanja promjena i daljnjih poboljšanja godišnjih planova. Sudjeluje u aktivnostima elemenata sa 100 % radnog vremena tijekom 44 mjeseca.



- **Administrator projekta TUŠ-a DU/RCK-a DU**

Administrator projekta zaposlenik je TUŠ-a DU/RCK-a DU koji prikuplja svu potrebnu projektnu administrativnu i financijsku dokumentaciju (projektne ishoda, mjerljivih rezultata i izvora provjere) nositelja projekata i partnera, arhivira ju i prema uputama koordinatora projekta predaje vanjskim stručnjacima za upravljanje projektom, administraciju, financije i računovodstvo za pripremu izvještaja. Sudjeluje u aktivnosti elementa sa 100 % radnog vremena tijekom 47 mjeseci.

- **Voditelj/ica aktiva ekonomske skupine predmeta**

Stručnjak ekonomist u RCK-u DU, uključen u proces analize i izrade svih strateških i operativnih dokumenata bitnih za organiziranje rada RCK-a DU, s iskustvom rada u srednjoj strukovnoj školi u ekonomskom aktivu. Voditelj je razvoja i provedbe obrazovnih programa SSO-a, OO-a i CU-a, aktivno sudjeluje u procesu izrade SZ-a, SK-a i kurikulumu. Također je u funkciji mentora-nastavnika iz ekonomskog aktiva Škole te je odgovoran za kvalitetnu pripremu učenika, odlazak i podršku učenicima na natjecanjima.

- **Koordinator/ica aktiva ekonomske skupine predmeta**

Stručnjak s iskustvom rada u srednjoj strukovnoj školi u ekonomskom aktivu, zaposlen u TUŠ-u DU/RCK-u DU, koordinira razvoj i provedbu obrazovnih programa u SSO-u, OO-u i CU-u iz aktiva ekonomije prema uputama voditelja ekonomskog aktiva. Aktivno sudjeluje u procesu izrade SZ-a, SK-a i kurikulumu iz područja kuharstva, iz ekonomskog aktiva OO-a te sudjeluje u procesu razvoja programa, provedbe i izrade nastavnih materijala za program cjeloživotnog učenja. Osim toga, odgovoran je kao mentor-nastavnik za kvalitetnu pripremu učenika, odlazak i podršku učenicima na natjecanjima.

- **Voditelj Obrazovanja odraslih TUŠ-a DU/RCK-a DU**

Stručnjak za obrazovanje odraslih, ujedno je i zaposlenik TUŠ-a DU/RCK-a DU, uključen u proces analize i izrade strateških dokumenata bitnih

za organiziranje rada RCK-a DU, uključujući dokumente: Plan razvoja obrazovanja odraslih koji obuhvaća poslovanje obrazovanja odraslih; Plan razvoja i provođenja obrazovnih programa; Plan stručnog usavršavanja nastavnika i mentora; uspostavljanje procedura za osiguranje kvalitete te izradu alata za samovrednovanje i vrednovanje programa polaznika. Koordinira provedbu programa obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja, vodi komunikaciju među partnerima na projektu glede razvoja obrazovanja odraslih te razvoja cjeloživotnog učenja u kuharstvu, posluživanju, sommelierstvu, ekonomiji i menadžmentu.

- **Predstavnik/ca aktiva kuharstva u projektном timu RCK-a DU**

Stručnjak s iskustvom u području kuharstva u gospodarstvu te u srednjoj strukovnoj školi, zaposlenik je TUŠ-a DU/RCK-a DU. Voditelj je razvoja i provedbe obrazovnih programa u SSO-u, OO-u i CU-u. Aktivno sudjeluje u procesu izrade SZ-a, SK-a, kurikulumu i priručnika za učenje iz područja kuharstva po novom srednjem strukovnom kurikulumu, u razvoju i provedbi programa obrazovanja odraslih, u procesu razvoja programa, provedbe i izrade nastavnih materijala za program cjeloživotnog učenja u području kulinarstva. Koordinira rad svih učenika na praksi. Izrađuje propise i normative potrošnog materijala, sitnog inventara, radne odjeće i namirnica za provedbu modula praktične nastave u akademisima. Također je zadužen za analizu postojećih te izradu novih modula praktične nastave i kao mentor-nastavnik odgovoran je za kvalitetnu pripremu učenika, odlazak i podršku njima na natjecanjima.

- **Predstavnik/ca aktiva ugostiteljskog posluživanja u projektном timu RCK-a DU**

Voditelj razvoja, unapređenja i provedbe programa iz aktiva posluživanja kao nastavnik-zaposlenik TUŠ-a DU/RCK-a DU. Stručnjak s iskustvom rada u području posluživanja u gospodarstvu i u srednjoj strukovnoj školi. Razvija obrazovne programe u SSO-u, OO-u i CU-u, sudjeluje u procesu izrade SZ-a, SK-a i kurikulumu te izradi nastavnih materijala za program cjeloživotnog učenja u području posluživanja i sommelierstva. Koordi-

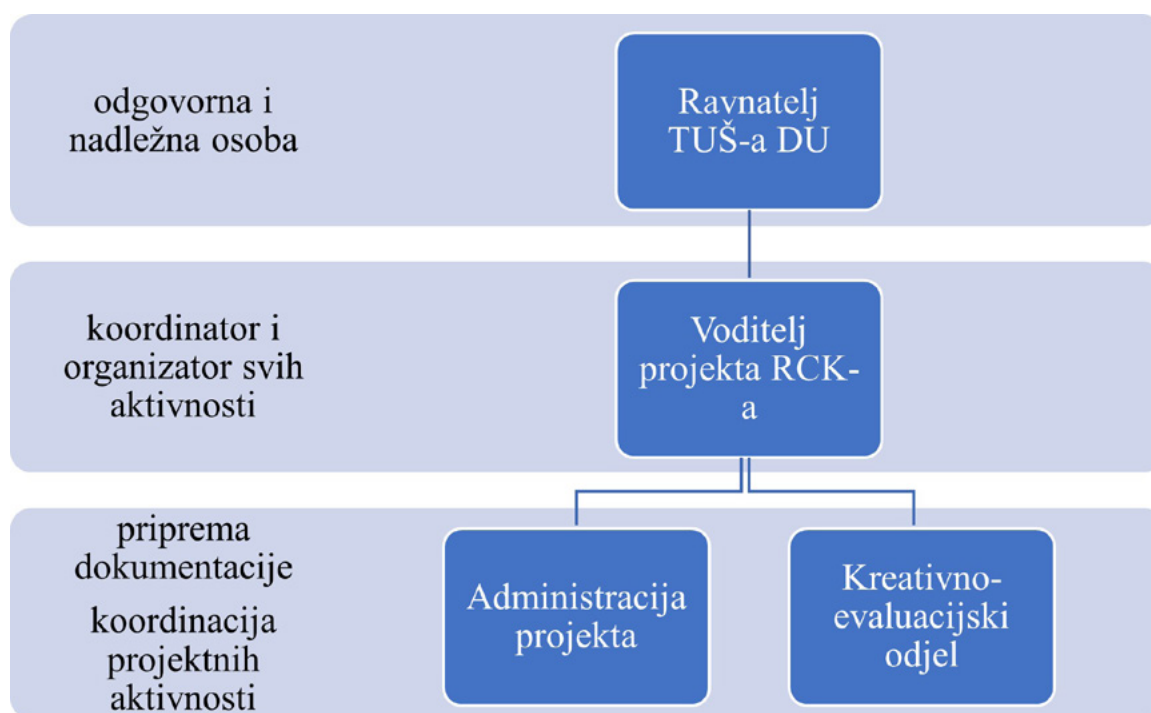


nira rad svih učenika na praksi. Izrađuje propise i normative potrošnog materijala, sitnog inventara, radne odjeće i namirnica za provedbu modula praktične nastave u akademisima. Aktivno sudjeluje u analizi postojećih te izradi novih modula praktične nastave, kao i u razvoju plana prilagođavanja programa osobama s invaliditetom/učenicima s poteškoćama.

- **Predstavnik/ca aktiva društveno-humanističke grupe predmeta**

Stručnjak za prilagodbu programa osobama s invaliditetom/teškoćama, ujedno i zaposlenik-nastavnik TUŠ-a DU/RCK-a DU, s iskustvom rada u području pedagogije i psihologije te u srednjoj strukovnoj školi u društveno-humanističkom području. Aktivno sudjeluje: u razvoju plana prilagođavanja programa osobama s invaliditetom/učenicima s teškoćama, u projektnom radu na razvoju i provedbi obrazovnih programa u SSO-u, OO-u i CU-u, u izradi programa za komunikaciju i radne odnose za osobe s invaliditetom/teškoćama.

Slika 10. – Organizacijska struktura projektnog tima RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

## 5.4. SWOT ANALIZA POSLOVANJA RCK-a DU

Tablica 1. – SWOT analiza RCK-a DU

| Snage  | Slabosti  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• većina nastavnika Škole brine o svojim učenicima</li><li>• pozitivna slika Škole u javnosti</li><li>• sve veći interes za upis, unatoč negativnim demografskim trendovima</li><li>• tradicija u školovanju kadrova sektora turizma i ugostiteljstva</li><li>• RCK se nalazi u jednoj od najpoznatijih europskih destinacija</li><li>• atraktivne mikrolokacije u Dubrovniku</li><li>• turistički sektor stvara najviše radnih mjesta u Hrvatskoj i Dubrovniku bez diskriminacije mladih, muškaraca i žena</li><li>• spremnost stanovništva s različitim obrazovanjem da promijeni profesiju</li><li>• mobilnost radne snage</li><li>• relativna lakoća za nadogradnju znanja i vještina u skladu sa zahtjevima turističkog tržišta</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• nedovoljan priljev sredstava Dubrovačko-neretvanske županije</li><li>• nedostatak pedagoškog obrazovanja koji utječe na poučavanje, nedostatak novih vještina i znanja</li><li>• strah od novih metoda poučavanja</li><li>• niska računalna pismenost nekih učitelja</li><li>• nedostatak modernih poslovnih ideja i entuzijazma</li><li>• centralizirani školski sustav, propisani i zastarjeli kurikulumi, krutost zakona o obrazovanju</li><li>• nedovoljno vremena namijenjeno za rad s darovitim učenicima i novim tehnologijama</li><li>• nedostatak radnog prostora, loši sadržaji za učinkovitu i modernu nastavu (posebno „stari“ laboratorij za praktične aktivnosti posluživanja i kulinarstva)</li><li>• suradnja s lokalnom zajednicom i državnim tijelima</li><li>• demografski trendovi, negativan prirodni rast stanovništva</li><li>• nedefinirana strategija razvoja obrazovanja u sektoru turizma i ugostiteljstva Republike Hrvatske, Dubrovačko-neretvanske županije i Grada Dubrovnika</li><li>• natjecanje obrazovnih ustanova za obrazovanje odraslih i kratke tečajeve</li><li>• plaće učitelja relativno su niske i učitelji često rade dodatne poslove</li><li>• postiže se vertikalna mobilnost trogodišnjih programa (osim ako ti studenti ne završe dodatno obrazovanje odraslih)</li><li>• nedovoljna kvaliteta učenja temeljenog na radu u mentorskim tvrtkama</li><li>• profesije kuhara, konobara ne percipiraju se pozitivno u zemlji niti tvrtke percipiraju ulaganje u obuku kao nužno</li></ul> |





| Prilike  | Prijetnji  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dubrovnik je jedna od najatraktivnijih turističkih destinacija sa sve većim trendom broja posjetitelja za koji se očekuje nastavak</li> <li>• najviše poduzeća s visokim rastom u Dubrovniku su hoteli, drugi pružatelji smještaja, restorani, turističke agencije i prijevoz putnika</li> <li>• lokalno stanovništvo ima sve veću kupovnu moć</li> <li>• RCK Dubrovnik može iskoristiti odlične mikrolokacije za pružanje učenja temeljenog na radu i istovremeno povećati prihode RCK-a od Akademisa Garište i Vile Čingrija</li> <li>• interni i vanjski predavači RCK-a Dubrovnik mogu steći nova znanja iz gastronomije pružajući kvalitetnu i kompetentnu turističku uslugu</li> <li>• potencijal za ugradnju postojećih lokalnih proizvođača hrane u stvaranje znanja RCK-a Dubrovnik; sredstva EFRR-a i ESF-a za razvoj RCK-a Dubrovnik</li> <li>• sve veći trend pojave OPG-ova, malih proizvođača, lokalnih obrta koje obilježava tradicija i autohtonost.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• niska populacija u Dubrovniku (43.697 građana prema podacima Hrvatskog zavoda za statistiku); turizam uvelike ovisi o vanjskom okruženju (političkom, ekološkom, prirodnom)</li> <li>• nedovoljno razvijena i organizirana proizvodnja lokalnih namirnica što podrazumijeva izazove s redovitom distribucijom visokokvalitetnih lokalnih namirnica</li> <li>• vidljiva sezonalnost u Dubrovniku (od studenog do polovice prosinca i od siječnja do kraja ožujka imaju mali broj posjetitelja)</li> <li>• relativno niska profitabilnost pružanja obrazovnih programa; nedovoljna radna snaga s relevantnim obrazovanjem za pružanje visokokvalitetnog obrazovanja</li> <li>• snažna i rastuća konkurencija u pružanju smještaja i usluga restorana</li> <li>• nema mogućnosti parkiranja na svim trima lokacijama</li> <li>• relativno spora suradnja s lokalnim vlastima</li> <li>• birokracija</li> </ul> |

Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

## 5.5. OSNOVNE CILJNE SKUPINE

### Redovno obrazovanje

Redovno srednjoškolsko obrazovanje u Turističkoj i ugostiteljskoj školi Dubrovnik učenicima omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada u sektoru turizma i ugostiteljstva, ali i nastavak obrazovanja na visokim učilištima što je komparativna prednost sadržaja četverogodišnjih programa ovog sektora u odnosu na većinu drugih smjerova u strukovnom obrazovanju.

Osnovnoškolci koji odlučuju pohađati Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik kao RCK DU uvelike

se razlikuju po akademskom uspjehu – od maksimalnog akademskog uspjeha od 80 bodova do nepostojanja minimalnog praga za upis u trogodišnje programe. S druge strane, četverogodišnji program turističkih tehničara jedan je od najkonkurentnijih programa i usmjeren na izvrsne učenike osnovne škole dok četverogodišnji turistički komercijalisti ciljaju na vrlo dobre osnovnoškolce. Ovdje ubrajamo učenike u inicijalnom strukovnom obrazovanju koji zbog zastarjelih nastavnih programa i nedostatne prakse nisu spremni za tržište rada, a žele steći kvalifikacije zadovoljavajućom razinom znanja i vještina odnosno kompetencija koje nudi program Redovnog obrazovanja TUŠ-a DU. Posebna pažnja posvećuje se osobama s invaliditetom i učenicima s posebnim potrebama gdje za njih postoje formirani posebni formalni oblici obrazovanja i modernizacija takvih postojećih programa.



## Obrazovanje odraslih

Neposredno zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva sa zastarjelim vještinama i znanjima kojima treba stručnost u osposobljavanju za nove radne procese, suvremene metode, inovativne pristupe i tehnologiju u cilju učinkovitije adaptacije na trendove.

Posredno zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva kao djelatnici u poduzećima i institucijama direktno ovisnim o turizmu, bilo da je riječ o prijevoznicima, agentima ili onima gdje turizam čini tek dio poslovanja kao što su aktivnosti u muzejima i galerijama.

Svi nezaposleni i entuzijasti koji žele raditi u turizmu i ugostiteljstvu, a nemaju strukovne kvalifikacije te se žele prekvalificirati, educirati odnosno steći specijalizaciju za određene poslove i aktivnosti u turizmu ili žele kroz praktične radionice usavršiti vještine, pretežito u gastronomiji (tečajevi kuhanja, posluživanja i sl.)

Svi studenti upisani u turističke programe koji tijekom obrazovanja nisu imali praktičnu nastavu te ulaze na tržište rada nespremni za određene tehničke aktivnosti.

## Akademisi

Svi nezaposleni i entuzijasti koji žele raditi u turizmu i ugostiteljstvu, a nemaju strukovne kvalifikacije te se žele prekvalificirati, educirati odnosno steći specijalizaciju za određene poslove i aktivnosti u turizmu ili žele kroz praktične radionice usavršiti vještine, pretežito u gastronomiji (tečajevi kuhanja, posluživanja i sl.)

Digitalni nomadi, influenceri koji žele promovirati određeni proizvod, aktivnost ili destinaciju u turističke svrhe na način da upoznaju grad, okolicu, budu uključeni u kulturne i javne programe, a kako bi dalje privlačili svoje prijatelje, obitelji i sve više digitalnih nomada te tako u konačnici postali svojevrsni ambasadori.


Lokalno stanovništvo i turisti koji žele doživjeti specifičnu gastronomsku uslugu visoke kvalitete koja odiše tradicijom i autohtonosti. Akademisi svojim smještajnim jedinicama i kvalitetnom gastronomskom ponudom privlače ciljani segment turista i lokalnog stanovništva koje ima priliku doživjeti jedinstven ambijent i vrhunsku uslugu odjela smještaja te odjela hrane i pića. Usluge smještaja i prehrane koje pružaju Akademisi Gariše i Vila Čingrija namijenjene su ciljnim segmentima - najviše turistima, lokalnom stanovništvu i digitalnim nomadima.





**06**

Okvirni prikaz  
samoodrživosti  
RCK-a DU

 održivost svake organizacijske funkcije unutar nekog određenog poslovnog sustava izrazito je važna radi održivosti cjelokupne organizacije. Stabilnost i održivost poslovnog sustava postići će se ukoliko je većina podsustava organizacije stabilna i samoodrživa. Samoodrživost sustava predstavlja postizanje i implementaciju svih pretpostavki i akcija u cilju kontinuiranog i stabilnog financijskog poslovanja, a da bi organizacija imala što dugoročniju samoodrživost potrebno je provođenje strateških planova koji imaju za cilj stvoriti mehanizam neprestanog diverzificiranog financiranja sustava.

Premda, unutar poslovanja organizacije nije od velike nužnosti da baš svaka pojedina jedinica ili odjel postižu neovisnost i održivost jer vrlo često nije moguće da se ona ostvaruje s obzirom na prirodu i funkciju određenog podsustava, već je vitalnije da podsustavi posjeduju sinergiju u koordinaciji kako bi se ona prenijela na sustav u cjelini. Samim time, neki podsustavi funkcioniranju i ustrojeni su kako bi podržavali funkcioniranje drugih podsustava koji ostvaruju održivost cjelokupnog sustava. Uspostava i ustroj samog Regionalnog centra kompetentnosti u Dubrovniku za turizam i ugostiteljstvo daju novu dodanu vrijednost cjelokupnog turističkog sustava i života lokalne zajednice.

Kao rezultat uspostave projekt RCK-a DU obuhvaća:

- osmišljene i oformljene obrazovne programe u vidu novog kurikulumu za sektor turizma i ugostiteljstva
- razvijene inovativne pristupe i metode učenja
- stabilnije partnerstvo s poslodavcima, javnim sektorom i ostalim dionicima
- razmijenjena znanja i prakse s istovrsnim centrima izvrsnosti
- realizirane programe i kurikulume u turizmu i ugostiteljstvu za učenje temeljeno na radu u visokospecijaliziranim uvjetima
- dva akademisa, 4 laboratorija za učenike strukovnog obrazovanja, nastavnike te ostale sudionike.

Svakako je bitno istaknuti da uspostava samog projekta RCK-a DU ne može postojati bez same uspostave

infrastrukture centra kompetentnosti jer se velika pažnja usmjerava na utvrđivanje adekvatne infrastrukture koja je preduvjet za učinkovitu i uspješnu realizaciju projektnih aktivnosti. Upravo uspostava infrastrukture ima snažnu vezu sa samim projektom radi što boljeg omogućavanja funkcioniranja sustava kvalitete obrazovanja te se poistovjećuje s trima objektima: zgradom TUŠ-a DU, dvama akademisima (Akademis Garište i Vila Čingrija) te trima laboratorijima srednjoškolskog obrazovanja na području DNŽ-a. Na taj način se nastoji održavati programe učenja temeljenog na radu za srednjoškolsko, odraslo i cjeloživotno obrazovanje u novoobnovljenim, visokospecijaliziranim edukativnim segmentima akademisa.

Ključan faktor razvoja i održivosti RCK-a DU su podrška, partnerstvo i suradnja s dionicima da bi se s vremenom svi međusobno mogli izgraditi na profesionalnoj razini. U ovom slučaju to podrazumijeva da TUŠ DU evoluiru s razine strukovne škole na centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu potporom drugih partnera te na taj način razvijanjem određenog tipa klastera ili mreže (networking) strukovne izvrsnosti na lokalnu, regionalnu i nacionalnu razinu. Upravo zbog toga je bitno postojanje snažnih i trajnih veza među dionicima, da njihova interakcija bude recipročna uzajamnoj koristi te da integracija međusobnih aktivnosti budu jak kotač u okvirima regionalnog razvoja, inovacijama i tehnološkom napretku. RCK DU svoje zacrtane aktivnosti može ostvariti isključivo u bliskoj suradnji s ključnim dionicima od kojih posjeduje brojne koristi:

- razmjenu kadra i opreme
- tehničku i inovativnu podršku
- stvaranje i širenje novih znanja, pristupa i vještina
- integriranu suradnju na nacionalnoj i međunarodnoj razini
- sudjelovanje na natjecanjima u vještinama.

Osim toga, neizostavna stvar kod realizacije uspostave projekta RCK-a DU je nastavak rada samog centra kompetentnosti u cilju održivosti suradnje i sinergije s dionicima što podrazumijeva umreženost s trima



partnerskim školama za turizam i ugostiteljstvo i komplementarnim školama koja bi trebala osigurati horizontalnu metodološku i logističku koordinaciju u provedbi programa i kasnije održivosti, a sve s kvalitetnom tehnološkom infrastrukturom i visokospecijaliziranom opremom. Nakon projekta RCK DU ima obvezu prema planu suradnje s partnerima:

1. održati minimalno jedan sastanak na temu multiplikacije rezultata novorazvijenih programa obrazovanja odraslih, stručnog osposobljavanja i cjeloživotnog učenja
2. provesti minimalno jedan neformalni program cjeloživotnog učenja u svakom od pet regionalnih centara izvrsnosti te u trima partnerskim školama
3. organizirati minimalno jedno stručno usavršavanje na kojem će sudjelovati predstavnici RCK-ova i partnerskih škola.

S obzirom na to da RCK DU razvija programe po metodi kombiniranog učenja, nakon dijela programa koji uključuje učenje na daljinu, praktični dio učenja provest će stručnjaci RCK-a DU koji su izabrani kao dio kreativnog tima unutar već postojećeg projektnog tima. Kontinuiranom provedbom projektnih rezultata u RCK-u DU te multiplikacijom rezultata na regionalnoj razini u partnerskim školama te nacionalnoj razini u drugim centrima u sektoru turizma i ugostiteljstva postići će se veći postotak učenika koji su završili obrazovanje u centrima i koji imaju posao šest mjeseci po prestanku sudjelovanja.

Ideja Centra je složenija od samog njegovog postojanja i razvoja, ona treba biti presudna posebno kroz ulogu reforme strukovnog obrazovanja uz pretpostavku i nastojanje da ostali centri kompetentnosti dijele izvrsnost s RCK-om DU. Postoje određeni načini kako strukovni centri mogu dijeliti i nadograđivati izvrsnost i kompetentnost s partnerskim školama i drugim dionicima:

- U prvom planu ističe se fokus prenošenja kadrovske osposobljenosti, naročito kroz umrežavanje (networking) i suradnju u određenim programima, natjecanjima, edukacijama i sl. što osigurava višestruku korist u vidu poboljšanja suradnje između

partnerskih škola. Određeni oblik udruženja škola omogućava višu razinu ekonomije razmjera i bolji učinak u stvaranju posebnih pogodnosti koje povezuju poslodavce i obrazovne institucije, kao što su organiziranje posjeta, kontinuirana komunikacija, upoznavanje s propisima i standardima izvrsnosti. Suvremeni sustavi posjeduju iskustvo provođenja modela kojim povezuju gospodarstvenike i obrazovne institucije preko nevladinih ili javno-privatnih organizacija s pravnim, kulturnim i upravljačkim značajkama koje odgovaraju njihovim ciljevima. Na taj način organizacije nužno opslužuju više škola i gospodarstvenika uz ograničene aktivnosti. Te aktivnosti uglavnom se svode na upravljanje smještajem, posjetima, projektima, a često se nadograđuju i na financijski aspekt.

- Regionalna koordinacija temelji se na izgradnji partnerstva sa skupinom škola i većim poduzećima što omogućuje pristup većem broju potencijalnih zaposlenika, većoj reputaciji i statusu škola te bolji imidž samog sustava obrazovanja. Sve učestalija je praksa da odnos koji određeni gospodarstvenici imaju sa strukovnim školama bude potpomognut angažiranim agencijama za regionalni razvoj. Njihova je uloga pružanje različitih usluga podrške poduzećima, isplata subvencija, promocija same suradnje i to u cilju privlačenja većeg broja poslodavaca nego što bi to mogla jedna škola ili njihovo udruženje. Ključni je čimbenik u njihovom odnosu nadopuna strukovnog obrazovanja putem involviranja sudionika u istraživanje o tržištu rada, prognoziranje očekivane ponude i potražnje za kadrovima te razvojni put obrazovanja unutar karijera.
- Svakako je jedan od najkonkretnijih i najvidljivijih načina i moći prenošenja strukovne izvrsnosti dijeljenje resursa, i to uključujući vodstvo, predavače, nastavnike, opremu, fizičke prostore i sl. To je učinkovita metoda po kojoj se proširuju uhodani automatizirani pristupi, posebno kod tehnološke komponente u vezi s modernom opremljenosti i optimizacijom aktivnosti koje se nastoje obavljati.
- Danas najčešći i najpopularniji oblik suradnje strukovnih škola je suradnja kroz projekte. To potiče na suradnju s drugim obrazovnim institucijama kao što su sveučilišta i visoka učilišta, ali i s gospo-



darstvenicima. Koristi od takve suradnje su izuzetne: razmjena znanja, vještina, iskustva, opreme, bez troškova i rizika dijeljenja upravljanja. Važno je naglasiti da ovaj tip suradnje otvara velike mogućnosti i u okviru međunarodne suradnje. Ona podrazumijeva sudjelovanje u međunarodnim projektima, najvećim dijelom u razmjeni učenika i nastavnika. Velik dio te suradnje odvija se zahvaljujući Erasmus+ programu koji postaje sinonim za savršenu sposobnost razmjene učenika i nastavnika pa samim time i njihovih znanja, stručnosti i iskustava.

Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik djeluje kao centar strukovne izvrsnosti koji je povezan za određenu regiju i/ili sek-

tor. Model osmišljen za njegovo funkcioniranje predstavlja organizaciju koju povezuje i potpomaže više subjekata, dva alokacijska centra – Akademis Garište i Vila Čingrija, te ostali suradnici koji čine mrežu (networking) aktivnosti i funkcija sadržanih u njihovim poslovnim procesima u sklopu uspostave centra kompetentnosti. Mrežna organizacijska struktura koja obilježava RCK DU osiguravala bi veću koordinaciju aktivnosti među dionicima te stvarala dodanu vrijednost samom poslovanju u kojem nema pojedinačnog neovisnog djelovanja, već se svodi na umreženost svih poslovnih procesa što bi na efikasan način dovelo do same uspostave i održivosti RCK-a DU. Kao pokazatelj smjera u kojem treba teći uspostava, razvoj i održivost RCK-a DU, navedene su određene potencijalne prednosti i nedostatci.

Tablica 2. – Obilježja uspostave poslovanja RCK-a DU

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Obilježja uspostave Centra</b>     | Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik   |
| <b>Umreženost</b>                     | + unaprijed pripremljen model umrežavanja i dijeljenja<br>+ koordinacija aktivnosti među dionicima  |
| <b>Resursi</b>                        | + potpora gospodarstvenika i strukovnih partnerskih škola<br>+ niska razina rizika kod dijeljenja<br>+ niski troškovi dijeljenja<br>- veća fokusiranost na pojedinačne pružatelje u pronalasku izvora financiranja<br>- ograničeni kapaciteti kod skupljih aktivnosti   |
| <b>Strategije regionalnog razvoja</b> | + mogućnost ispunjavanja lokalnih i regionalnih potreba unutar sektora turizma i ugostiteljstva<br>+ veći potencijal za promociju unutar društva<br>+ uža povezanost s ostalim strategijama razvoja, posebno u inovacijama i pametnim specijalizacijama<br>- koncentracija političkog učinka na samu strategiju |
| <b>Predviđanje vještina</b>           | + snažan potencijal za sustavno povezivanje u razvoj znanja i vještina<br>+ brža prilagodba javnosti na sustav učenja temeljenog na radu<br>+ stvaranje dugoročnog mehanizma za podizanje kvalitete stručnosti kadra<br>- različitost razmišljanja i suprotnost stavova unutar sustava                          |
| <b>Dostupnost</b>                     | + osigurava regionalnu pokrivenost sektora<br>+ alokacija centra kompetentnosti na akademise<br>- slab bazen budućih polaznika<br>- manji interes za poslove sektora  |

Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku



Temelj realizacije u sklopu projekta uspostave RCK-a DU je svakako moderno obrazovanje odraslih u obliku inovativnog formalnog pristupa, stručnog kadrovskog osposobljavanja i evaluacije programa na razini 5 te ostvarivanje neformalnih programa cjeloživotnog učenja koncipiranih kao inovativna kombinacija učenja na daljinu i učenja temeljenog na radu (prakse). Takvi programi su namijenjeni:

- odraslim osobama, stalnim i privremenim zaposlenicima unutar sustava TUŠ-a DU
- poslodavcima
- nastavnicima i predavačima iz Dubrovnika, Županije, ali i cijele RH
- studentima iz zemalja članica EU-a te iz zemalja pretpristupnica EU-a,
- nezaposlenima
- svim zainteresiranim građanima
- turistima, primarno u Dubrovniku i DNŽ-u.

Svi novonastali obrazovni programi bit će ponuđeni nakon projekta. RCK DU će vlastitim sredstvima omogućiti daljnja usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika kako bi se obrazovni programi nastavili provoditi na vrhunskoj razini te kako bi odgojno-obrazovni radnici po potrebi modernizirali i inovirali obrazovne programe. U slučaju da se uslijed promjene tržišnih uvjeta u periodu nakon projekta određeni programi pokažu kao tržišno neatraktivni, škola će vlastitim kapacitetima odgojno-obrazovnih radnika te vlastitim sredstvima modificirati i/ili razviti nove obrazovne programe. Uspostavom dvaju akademisa u okviru rada RCK-a DU osigurat će se održivost provedbe novih kurikuluma/programa implementiranih prema metodi učenja temeljenog na radu i kombiniranog učenja te kroz online alate za podučavanje.

## 6.1. MODEL SAMOODRŽIVOSTI KOMPONENTI POSLOVANJA RCK-a DU

**K**ao što je već prije spomenuto nekoliko puta, a što ujedno predstavlja najbitniju činjenicu tehničkog poslovanja RCK-a DU jest da u svome portfelju sadrži više komponenti s različitim principom djelatnosti koja se obavlja. Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik djeluje kao centar strukovne izvrsnosti koji je povezan za određenu regiju i/ili sektor. Model osmišljen za njegovo funkcioniranje predstavlja organizaciju koju povezuje i potpomaže više subjekata: dva alokacijska centra, Akademis Garište i Vila Čingrija, te ostalih suradnika koji čine mrežu (networking) aktivnosti i funkcija sadržanih u njihovim poslovnim procesima u sklopu uspostave centra kompetentnosti.

Komponenta poslovanja RCK-a DU – Redovno obrazovanje ima isključivu edukativnu svrhu te je cijelom svojom djelatnosti pod okriljem Ministarstva obrazovanja što ograničava bilo kakvu fleksibilnost Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik u neobrazovnom aspektu.

Obrazovanje odraslih zbog svojih mogućnosti u ponudi različitih edukacijskih programa te programa cjeloživotnog učenja također ima umjereno snažnu fiksiranost nacionalnog sustava obrazovanja. Što bude veći obujam fleksibilnosti komponente OO-a obrazovnog karaktera, time će se postizati bolja mogućnost u kreiranju praktičnijih modula i programa edukacija koje su puno atraktivnije te mogu privući više sudionika na programe. Preko angažiranja mentora i predavača nastoji se utvrditi spektar edukacija kojim se kompetitivno na tržištu može privući one pojedince kojima su određeni programi zanimljivi i potrebni za osobne preferencije, unapređenje znanja i vještina, učenje novih metoda u turizmu i ugostiteljstvu i sl. Važno je naglasiti kako za ove programe edukacije unutar OO-a treba jako pomno oslušivati tržište i želje određenog ciljnog segmenta koji bi mogli biti polaznici takvih programa. Na taj način bi se trebala omogućiti veća fleksibilnost u



kreiranju određenih programa za posebno određeni trend promjena i trenutne zahtjeve tržišta. Danas kad je digitalna tehnologija promijenila određene koncepte i načine učenja te ih vrijeme i sustav samo po sebi, u jednu ruku silom prilika, implementiralo na način da savršeno funkcionira, potrebno je u

prvi plan staviti održavanje onih edukacija s isključivo teorijskim karakterom – online odnosno preko digitalnih internetskih platformi te hibridnim načinom održavanja nastave tamo gdje edukacije sadrže praktični dio programa.

Tablica 3. – Obilježja komponenti RCK-a DU

| Sustav obrazovanja; tržišno natjecanje; modeli poslovanja | Redovito obrazovanje   | Obrazovanje odraslih  | Akademisi  |
|---|--|---|--|
| <b>Obilježja</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• izrazito visoka ovisnost o Ministarstvu turizma</li> <li>• nema tržišnog natjecanja</li> <li>• niska mogućnost implementacije vanobrazovnih modela</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• relativno snažna ovisnost sustava obrazovanja</li> <li>• potreba za tržišnim natjecanjem radi bolje ciljne segmentacije</li> <li>• djelomična mogućnost implementacije vanobrazovnih modela</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• djelomična ovisnost sustava obrazovanja</li> <li>• visoka potreba za tržišnim natjecanjem radi samoodrživosti sustava</li> <li>• visoka mogućnost implementacije vanobrazovnih modela poslovanja</li> </ul> |

Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik ima ulogu Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu te unutar svog poslovnog sustava posjeduje Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija. Akademisi su objekti u kojima ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata. Prema tome, oba akademisa, Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija u sklopu RCK-a DU imaju mogućnost tržišne kompetencije koja bi im osiguravala određenu samoodrživost. Postoje dvije glavne djelatnosti unutar sustava poslovanja obaju akademisa. Prvenstvena i institucionalna funkcija je edukativna odno-

sno obrazovna djelatnost preko sustava provođenja praktičnih aktivnosti učenika srednje strukovne škole TUŠ-a DU. Sekundarna je privredna djelatnost orijentirana na mogućnost i sposobnost tržišnog natjecanja koja bi uz pomoć određenog kadra osiguravala ekonomsku održivost. Ta vrsta djelatnosti predstavlja komercijalnu tendenciju neovisnog izlaska na tržište kao kod uobičajenog poslovnog sustava poduzeća kao što su obrti, društva s ograničenom odgovornošću i sl. Također, komercijalna djelatnost izlazi iz sfera obrazovanja kroz samostalno oblikovanje skupa proizvoda i usluga smještaja i prehrane koje se pružaju na tržištu te takmiče s konkurencijom na razini te grane djelatnosti.





Slika 10. – Model kružne ekonomije za održivost sustava RCK-a DU



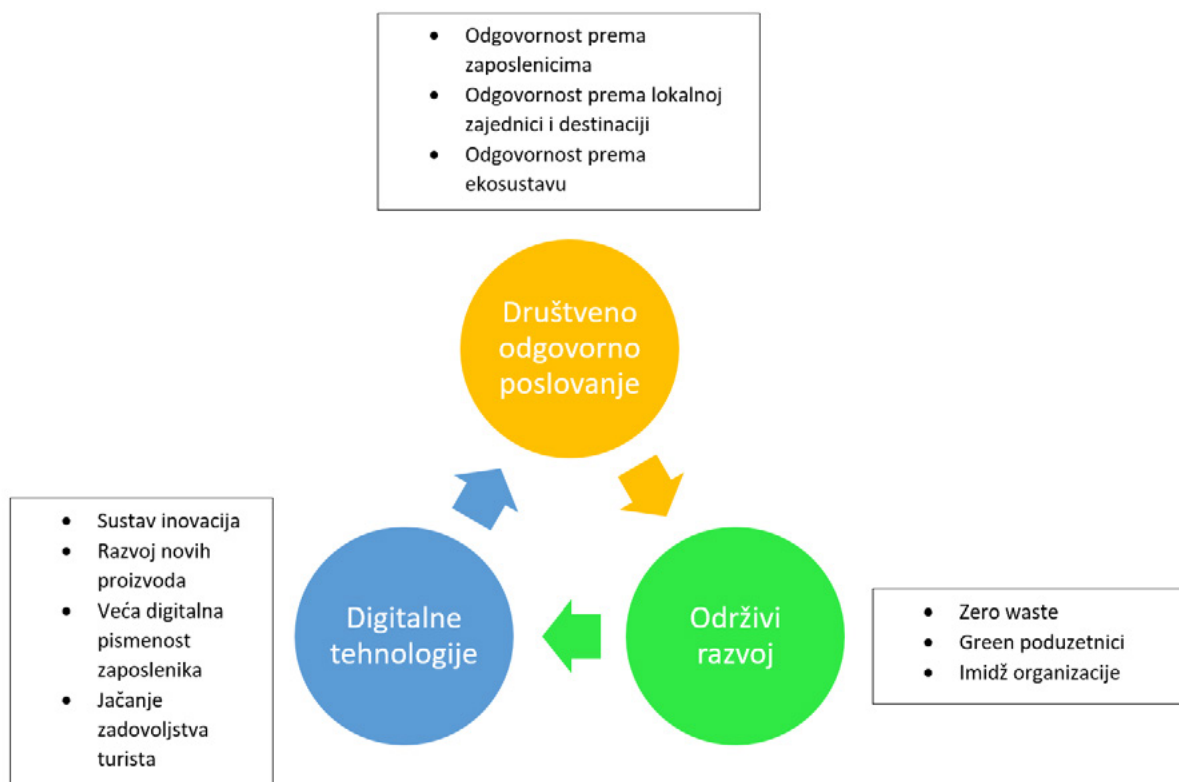
Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Ovim modelom poslovanja komponenti sustava RCK-a DU, Akademisa Gariše i Akademisa Vila Čingrija, nastoji se postići visoka razina samoodrživosti koja bi omogućila financiranje troškova poslovanja, a ujedno bi se određeni prihod redistribuirao za podizanje kvalitete nastavnih aktivnosti, kadrovskih usavršavanja i promocije samog sustava poslovanja. Glavni principi kroz obavljanje djelatnosti u akademisima temeljit će se na trima važnim aspektima: društveno-odgovornom poslovanju, održivom razvoju i digitalnoj ekonomiji. Na taj način nastoji se

postići i uspostaviti suvremeni model poslovanja u turizmu koji će izravno doprinosti uslužnom sektoru modernim metodama, digitalnom tehnologijom, inovativnim pristupima, zelenim i održivim poslovanjem. Svakako da ovakav model može biti dodana vrijednost sektoru turizma, naročito jačanjem kvalitete kadra i implementiranjem novih tehnika kroz učenje temeljeno na radu da bi se u budućnosti formirao kadar koji može u potpunosti zadovoljiti visoke zahtjeve tržišta rada posebno kad se govori o turizmu.

## 6.1.1. Principi modela poslovanja Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

Slika 11. – Principi modela poslovanja RCK-a DU



### Društveno odgovorno poslovanje RCK-a DU

Kako bi se prilagodilo promjenama i udovoljilo ciljanom tržištu odnosno turistima, potrebno je razvijati i poticati koncept društveno odgovornog poslovanja te pratiti nove trendove na tržištu. S obzirom na velike učinke koje turizam ima na Grad Dubrovnik i na interakciju između kadra i turista, korištenje prostora kao dijela temeljnog turističkog resursa sve više dobiva na važnosti u okviru održivog razvoja ukupnog gospodarstva, prostornog uređenja i zaštite okoliša. DOP je postao relevantan u sektoru turizma zbog činjenice da turizam ovisi o lokalnim zajednicama, ljudskim i prirodnim resursima, kao i o okolišu u kojem se njegove aktivnosti odvijaju.

Temeljne karakteristike DOP-a u turizmu:

- umanjuje negativne učinke na gospodarstvo, okoliš i društvo

- ostvaruje veću gospodarsku korist za lokalno stanovništvo i povećava dobrobit zajednica domaćina
- poboljšava uvjete rada i dostupnost turizma
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utječe na njihov život i životne prilike
- pozitivno utječe na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvaćajući raznolikost
- pruža ugodnija iskustva turistima kroz suvislije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju
- odgovorni turizam jest kulturološki osjetljiviji, potiče stvaranje poštovanja između turista i domaćina te pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji pouzdanja.

RCK DU u sklopu poslovanja obaju akademisa svakako treba staviti naglasak na odgovornost prema zaposlenicima, prema lokalnoj zajednici i prema prirodnim resursima i zaštiti okoliša. Na taj način RCK DU može unaprijediti model održivosti kojim bi se na temelju društveno odgovornog poslovanja multiplicirala takva atmosfera na ostale turističke objekte u Dubrovniku da oni imaju uvid kako se može ophoditi prema uvjetima u kojima se posluje te utjecati na podizanje svijesti o odgovornijem ponašanju lokalne zajednice prvenstveno prema prirodnim resursima, bogatoj kulturno povijesnoj baštini i tradiciji Grada Dubrovnika.

## Princip digitalizacije

S obzirom na trendove koji se događaju danas, na veliki zamah koji su digitalne tehnologije i disruptivni modeli uzeli u sferi kako društva tako i poslovanja, važan princip kojim se može poboljšati održivost sustava RCK-a DU kroz akademise je zasigurno digitalizacija. Za moći zadovoljiti visoke zahtjeve turista potrebna je visoka razina digitalizacije i spremnost svake organizacije koja iole svojim djelom poslovanja izlazi na tržište da zna implementirati različite današnje digitalne tehnologije koju uvelike jačaju dimenziju pružanja usluga i olakšavaju zaposlenicima uvjete rada, posebno u turizmu. Radi toga je važno da oba akademisa posjeduju visoku mogućnost i zrelost za implementaciju i primjenu digitalnih tehnologija kojima se ostvaruje bolja promocija svake nuđene usluge i omogućava viša razina zadovoljstva turista. Osim toga, bitan aspekt predstavlja mogućnost učenicima da budu involvirani i upoznati s takvim suvremenim tehnikama i alatima kojima se danas mogu obavljati različite poslovne aktivnosti na visokokvalitetnoj radnoj razini, posebno karakteristične za turistički sektor. Zadnjih godina jako puno se priča o Smart turizmu kao posebnom obliku turizma koji sve više nastoji biti prepoznatljiv brand

u turističkim destinacijama. Europska unija snažno potiče disperziju sezonalnosti turizma kroz oblike turizma između ostalog kakav je i smart turizam čija je glavna karakteristika osvježiti turističke aktivnosti na inovativan i moderan način kojim se određenim digitalnim sučeljima stvara visoka razina doživljaja turista u destinaciji, posebno kad se zna koliko je COVID-19 pogodio turizam zadnjih godina i prenamijenio različite modele poslovanja da budu održiviji. Na taj način stječe se prepoznatljivost visoke zrelosti organizacije korištenjem inovacija i tehnologija koju bi RCK DU svakako trebao posjedovati u svom modelu održivosti te predstavljati u destinaciji u kojoj posluje kao generator inovacija.

## Princip održivog razvoja

Održivi razvoj svakim danom postaje obveza većine poslovanja. Kroz koncept održivog razvoja nastoji se ostvariti odgovornost prema prirodnim i društvenim resursima na način da se vodi briga o resursima koji nisu u vlasništvu nekog pojedinca nego svih ljudi. Ti resursi trebaju biti omogućeni svim generacijama u jednakoj mjeri i jednakoj kvaliteti. Grad Dubrovnik sve više posljednjih godina daje važnost poticanju lokalnog stanovništva i jačanju njegove svijesti o održivom razvoju kroz različite radionice i edukacije u turizmu, koji je također jedan od novijih trendova zastupljenih u suvremenom turističkom poslovanju. Određeni pojavnici oblici održivog razvoja svakako bi trebali biti uključeni u model poslovanja u obama akademisima kroz pravilno odlaganje otpada, zero waste koncept, ugovaranje s proizvođačima lokalnih proizvoda i sl. Takvi koncepti omogućili bi jaču promociju po pitanju održivosti turističke destinacije, davanja važnosti ekološkom sustavu, poticanja malih lokalnih proizvođača, zelenog poduzetništva što bi uvelike pojačalo imidž RCK-a DU kao organizacije koja provodi takva rješenja.



## 6.2. POTENCIJALNI PROBLEMI ODRŽIVOSTI MODELA UNUTAR AKADEMISA GARIŠTE I AKADEMISA VILA ČINGRIJA

### Problem kvalitete kadrova

Obrazovani i uspješni kadrovi su najvažniji čimbenik u proizvodnji, poslovanju, upravljanju i pružanju usluga u djelatnosti turizma. Bitno je naglasiti da svaki odjel unutar poduzeća pruža turističke usluge, od odjela računovodstva do krajnje usluge. Svaki djelatnik ima svoje zadatke koje mora ispunjavati i vještine koje je potrebno usavršavati. Kadrovi koji rade u turizmu prinuđeni su na neprekidno usavršavanje svog stručnog znanja, ali i zbog sve izraženije konkurencije znanja i novih ideja na međunarodnom turističkom tržištu. Također, i od znanstvenih institucija koje se bave podukom i obrazovanjem kadrova u turizmu, kao što su u ovom slučaju akademisi u sklopu RCK-a DU, očekuje se sustavno praćenje i unapređivanje saznanja iz područja turizma i kvalitetno prenošenje kroz obrazovno-nastavne programe. Kvaliteta kadrova u turizmu je jako upitna zadnjih godina zbog sve većeg odljeva mladih školovanih ljudi u druge zemlje, stoga su poslodavci primorani zapošljavati ono čime se trenutno raspolaže na tržištu rada s aspekta potražnje. Osim toga, jako puno mladih kadrova ne odabire turistički sektor kao djelatnost koja bi zadovoljila njihove poslovne i karijerne preferencije. Upravo na temelju

navedenog, model poslovanja akademisa izrazito je važan radi promjene svijesti o kvaliteti mladih kadrova i usavršavanja njihovih znanja i vještina učenjem temeljenim na radu.

### Potencijalni institucionalni problemi

Često se može pronaći kako ishodi nekih projekata mogu naići na zakonodavne i institucionalne okvire koji ih sputavaju u procesu. S obzirom da je prijavitelj projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ Dubrovačko-neretvanska županija, postoje određene stavke ugovora koje trebaju biti jasno definirane, posebno vezano za tržišno natjecanje koje u svom djelomičnom poslovanju posjeduje sposobnost komponente akademisa u sklopu RCK-a DU. Postoji potreba za zajedničkim dogovorom između Županije kao prijavitelja projekta i RCK-a DU odnosno TUŠ-a DU kao nositelja istog da bi se model održivosti poslovanja usuglasio i obostrano na zajednički interes kompromisno prihvatio. RCK DU preko Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija izlazi na tržište pružanjem usluga smještaja i prehrane te na taj način postaje komercijalno konkurentna i ekonomski održiva za cjelovito poslovanje RCK-a DU. Županija svakako treba nastojati stalnom revizijom poslovanja RCK-a DU kontrolirati opseg i kvalitetu nastale komercijalne djelatnosti i poslovnih aktivnosti kako se u vrtlogu tržišnog natjecanja ne bi izgubila primarna svrha postojanja i poslovanja obaju akademisa, a to je edukacija učenika i ostalih sudionika te učenje temeljeno na radu, ali ne na uštrb komercijalnih aktivnosti koje samostalno i pod ingerencijom RCK-a DU imaju za pravo obavljati akademisi.





Regionalni centar kompetentnosti  
u turizmu i ugostiteljstvu  
Dubrovnik



Europska unija  
"Zajedno do fondova EU"



EUROPSKI STRUKTURNI  
I INVESTICIJSKI FONDOVI



ESF  
UČINKOVITI  
LJUDSKI  
POTENCIJALI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



#### **INFO**

**A:** Župska 2, 20000 Dubrovnik | **T:** +385(0)20/640-400  
**M:** +385(0)98/393-696 | **E:** [turisticka-i-ugostiteljska-skola@du.t-com.hr](mailto:turisticka-i-ugostiteljska-skola@du.t-com.hr)  
**OIB:** 17225827859 | **IBAN:** HR 98 2340 00911102 37573

#### **OBRAZOVANJE ODRASLIH CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE**

**T:** +385(0)20/640-426 | **M:** +385(0)98/366-518  
**E:** [obrazovanje.odraslih@tusdu.hr](mailto:obrazovanje.odraslih@tusdu.hr)