UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU SREDNJIH ŠKOLA NA PRIMJERU GIMNAZIJE ANDRIJE MOHOROVIČIĆA RIJEKA

Cianci Kolarić, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:930411

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Ivona Cianci Kolarić

UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU SREDNJIH ŠKOLA NA PRIMJERU GIMNAZIJE ANDRIJE MOHOROVIČIĆA RIJEKA

(Završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Stručni studij Poduzetništvo

UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU SREDNJIH ŠKOLA NA PRIMJERU GIMNAZIJE ANDRIJE MOHOROVIČIĆA RIJEKA

(Završni rad)

Mentorica: doc.dr.sc. Sanja Zambelli

Studentica: Ivona Cianci Kolarić
MBS: 2423029049/12

Rijeka, srpanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.02. 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupniku IVONI CIANCI KOLARIĆ **MBS:** 2423029049/12
Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Upravljanje rizicima u poslovanju srednjih škola na primjeru Gimnazije Andrije Mohorovičića Rijeka

Sadržaj zadatka: Objasniti pojam kvalitete sa posebnim naglaskom na kvalitetu u odgoju i obrazovanju. Na primjeru Gimnazije Andrije Mohorovičića Rijeka definirati temeljne poslovne procese, odrediti misiju, viziju i strategiju škole te pri tome koristiti SWOT analizu. S obzirom da je rizik događaj koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva škole, analizirati potencijalne rizike i pokazati kako treba učinkovito njima upravljati.

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika Gimnazije Andrije Mohorovičića Rijeka, kao i dokumente škole.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.02. 2018. **Predati do:** 15.07.2018.

Mentor:
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:
(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.02. 2018.

Ivona Cianci Kolarić

- **mentoru**
- **pristupniku**

Prilog 5.

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU SREDNJIH ŠKOLA NA PRIMJERU GIMNAZIJE ANDRIJE MOHOROVIČIĆA RIJEKA izradila samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr. sc. Sanje Zambelli.

Ivona Gianci Kolarić

(potpis studenta)

Sažetak

Ovim radom pokušati će se objasniti poslovanje poduzeća koje nije tipična komercijalna i profitna organizacija, već je srednja škola. Rad se sastoji od šest cjelina te će se na primjeru Gimnazije Andrije Mohorovičića Rijeka izraditi organizacijska struktura, odrediti misija i vizija, te strategija kojom će se ostvariti misija poduzeća pri čemu će se koristiti SWOT analiza škole. Sastaviti će se školski razvojni plan za slijedeće tri godine i pokušati postići svi zadani prioritetni ciljevi. Kroz cijeli rad provlačiti će se kvaliteta jer svaka djelatnost posjeduje kvalitetu i teži ka kvaliteti, a kvaliteta je zadovoljstvo kupca (u našem slučaju učenika i njihovih roditelja). Posebno će se posvetiti podjeli rada na poslovne procese i upravljanjem njima. Svaka poslovna organizacija susreće se s rizikom i gotovo ga uvijek smatra negativnom pojavom, samim time izraditi će se i predstaviti analiza rizika, njihova podjela, te ciklus upravljanja rizicima.

Ključne riječi: misija, vizija, poslovni proces, kvaliteta u školi, upravljanje rizicima

SADRŽAJ:

1. Uvod 1
2. Općenito o Gimnaziji Andrije Mohorovičića Rijeka 2
3. Misija i vizija 3
3.1 Strategija 4
3.2 SWOT analiza 5
4. Školski razvojni plan 6
4.1 Upravljanje školom 8
5. Kvaliteta 10
5.1 Kvaliteta u odgoju i obrazovanju 14
5.2 Škola i kvaliteta 16
5.3 Efikasnost škole 18
5.4 Činitelji kvalitete u obrazovanju 19
5.5 Stvaranje uvjeta za kvalitetnu školu 23
6. Poslovni procesi 25
6.1 Upravljanje poslovnim procesima 26
6.2 Temeljni poslovni procesi u Gimnaziji Andrije Mohorovičića: 27
7. Upravljanje rizicima 29
7.1 Analiza rizika 31
7.2 Podjela rizika 33
7.3 Ciklus upravljanja rizicima 34
8. ZAKLJUČAK 38
POPIS LITERATURE 40
POPIS SLIKA 42

1. Uvod

Svaka organizacija, bila ona manja ili veća, neovisno o tome kojim se poslom bavila može imati svoje specifične poslovne procese. Naravno da oni ne mogu biti isti, primjerice, u Hrvatskom Telekomu i Gimnaziji Andrije Mohorovičića Rijeka, koja će služiti kao svojevrstan primjer na temelju kojeg je pisan ovaj završni rad. Da bismo se uopće dotakli poslovnih procesa, odrediti ćemo prvo misiju i viziju navedene organizacije, zatim strategiju za izvršenje vlastitih ciljeva. Odgovoriti ćemo na tri najvažnija pitanja: Gdje smo? Kuda idemo? Kako do toga doći? Napraviti će se plan uz pomoć kojega bi se trebalo doći do zadanih ciljeva, a u skladu s mogućnostima i okolinom u kojoj se nalazimo.

S obzirom na to da je cilj svake škole, i svakog profesora izvesti dijete na pravi put i na tom mu putu usaditi temeljne životne vrijednosti i znanje u jednom, pokušati će se prikazati taj put od inputa (dijete) do outputa (školovani čovjek), ali kroz prizmu poslovanja u jednoj poslovnoj organizaciji, koja nije tipično poduzeće, već je srednja škola. Navesti će se specifični poslovni procesi za školsku ustanovu, objasniti te procijeniti izloženost rizicima, te mogućnost rješavanja istih. Trenutno Primorsko-goranska županija radi na utvrđivanju, procjeni, postupanju po utvrđenim rizicima, te praćenju i izvješćivanju o rizicima tako da će se i to uvrstiti kao dio završnog rada, s obzirom na to da je Županija osnivač Gimnazije.

Cilj rada iskazan je u zaključku.

2. Općenito o Gimnaziji Andrije Mohorovičića Rijeka

Gimnazija Andrije Mohorovičića Rijeka osnovana je 1992. godine. Sadrži tri opća i dva prirodoslovno-matematička odjeljenja po generaciji.

Pored redovnih programa Gimnazija Andrije Mohorovičića nudi pregršt zanimljivih aktivnosti (debatni klub, foto grupa i organiziranje izložbi, zbor, filmska skupina, novinarska skupina, radijska skupina, književni klub, školski volonterski klub, sportske aktivnosti, program za njemačku jezičnu diplomu - DSD, polaganje ispita iz francuskoga jezika - DELF, učenje kineskoga jezika...).

Škola sudjeluje i u projektu Znanost+ te planira uvođenje brojnih novih sadržaja. Na sljedećoj mrežnoj stranici možete pročitati više o projektu i predmetima: http://www.znanost.plus/kurikulumi/.

Jedna je od najuspješnijih škola u Republici Hrvatskoj. O tome najbolje govore rezultati naših učenika na državnoj maturi, koji su znatno bolji i od županijskoga i od državnoga prosjeka. Velik broj učenika uspješno sudjeluje na natjecanjima, a gamovci su izvrsno pripremljeni za buduće studije. Sve navedene aktivnosti, atmosfera i vrhunski rezultati razlog su zašto bi se učenici trebali upisati u Gimnaziju Andrije Mohorovičića.

Gimnazija trenutno broji 515 učenika i 57 zaposlenika.

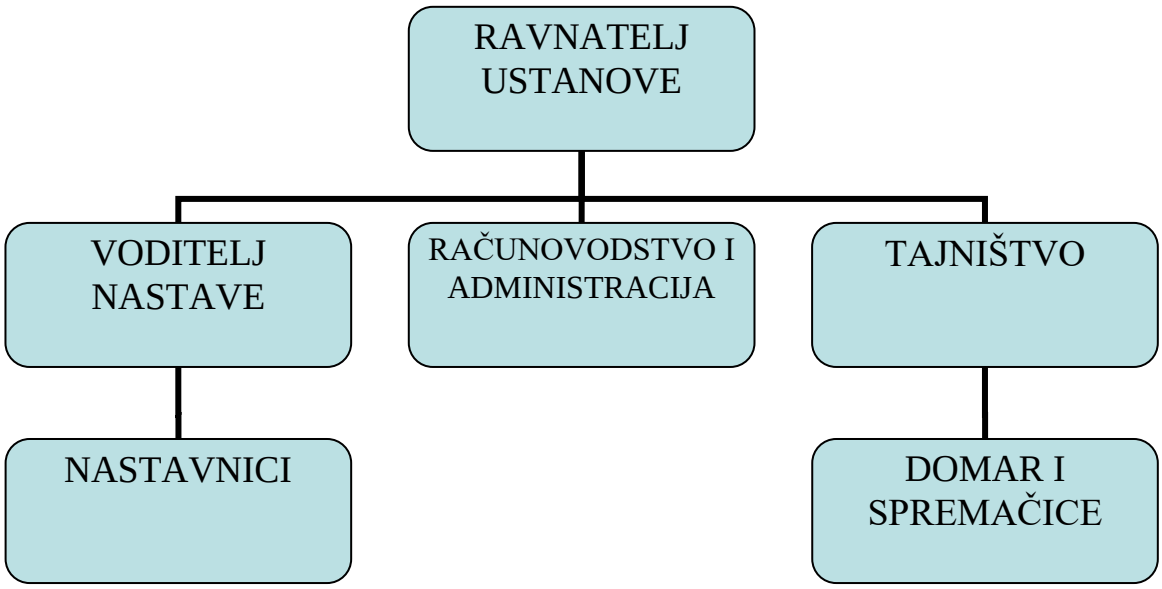
Mijo Novak dao je najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture te je prema njemu: “Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja.”

Organizacijska struktura poduzeća rezultat je djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije te se ne može uspostaviti jednom i vrijediti zauvijek, a ne može se ni odrediti period u kojem će ona vrijediti. Duljina razdoblja ovisi najviše o dinamičnosti organizacije. Većina organizacija provode umjerene organizacijske promjene najmanje jednom u godini ili brojne promjene svakih 4 do 5 godina (istraživanje Kottera i Schlesingera). Promjene u organizacijskoj strukturi određene organizacije/poduzeća uvjetovane su rastom odnosno razvojem poduzeća.

Organizacijska struktura Gimnazije Andrije Mohorovičića je formalna i točno određena. Pod formalna se smatra da ona propisuje norme ponašanja u organizaciji, te

određuje status ljudi, odnos između radnih mjesta, te da se točno zna što je čiji posao i u kojem ga vremenu mora obaviti.

Slika 1. Organizacijska struktura Gimnazije Andrije Mohorovičića



Izvor: Obrada autora

3. Misija i vizija

MISIJA: Želimo stvoriti školu koja će omogućiti kvalitetno obrazovanje, usvajanjem suvremenih znanja i vještina uz primjenu odgovarajućih odgojnih metoda, gdje će nastavnici, učenici i roditelji zajedno promicati temeljne moralne i građanske vrijednosti, te ćemo zajedničkim snagama izgraditi najuspješniju gimnaziju u Primorsko-goranskoj županiji.

VIZIJA: Idealna projekcija budućnosti Gimnazije Andrije Mohorovičića Rijeka temelji se na konstantnom usavršavanju, s naglaskom na kvalitetu usluge (nastave). Prvenstveno želimo stvoriti mlade ljude koji će u bliskoj budućnosti visoko kotirati na tržištu, kako fakulteta, tako i tržištu rada. Cilj nam je stalno unaprjeđivati kvalitetu nastave, što kroz izbor odgovarajućeg kadra, što kroz kontinuirano stručno usavršavanje, kroz uvođenje inovacija koje će učenici prepoznati kao prednost, te kroz suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom.

3.1 Strategija

Sama riječ strategija potječe od grčke riječi *strategos,* a definira ju vještina planiranja i vođenja rata, dok u smislu koji je potreban jednom poduzeću strategija znači određivanje budućeg željenog položaja tvrtke, te specifičnih ciljeva koji se žele postići. Alfred Chandler je strategiju definirao kao temeljne dugoročne ciljeve poduzeća i smatra da treba sve aktivnosti usmjeriti da bi se izvršila misija kroz strategiju, te alocirati potrebne resurse za ostvarenje ciljeva.

Iz gotovo svih definicija mogu se iščitati tri osnovna pitanja na koja odgovor treba dati strategija: 1. koji su ciljevi organizacije, prvenstveno misleći na dugoročne ciljeve što bi u situaciji jedne srednje škole trebalo biti što bolje učeniku prenijeti znanje (to je odgovor i na pitanje što organizacija proizvodi); 2. kakav je plan, odnosno što treba činiti i kako treba djelovati, to jest kako okolina može utjecati (poticajna okolina) 3. koje resurse treba osigurati i angažirati radi ostvarivanja tih dugoročnih ciljeva; s obzirom na to da ljudi čine instituciju, tu bi se prvenstveno trebalo okrenuti prema ljudskom resursu, te ulaganju u njega kroz usavršavanje nastavnika, zatim u nastavu, odnosno njeno inoviranje, te naravno u financije.
Proizlaze iz strategije još tri bitna pitanja na koja se mora odgovoriti, a to su:

1. Gdje smo?

Jedna od vodećih gimnazija u Primorsko-goranskoj županiji s 515 učenika i vrlo kvalitetnim kadrom (visokoobrazovanih nastavnika koji kontinuirano ulažu u svoje znanje). Učenici koji svake godine postižu zapažene rezultate na natjecanjima kako u Republici Hrvatskoj, tako i izvan nje. Upisuju prestižne hrvatske fakultete, a mnogi nastavljaju svoje obrazovanje u inozemstvu.

2. Kuda idemo?

Planira se nastaviti s napredovanjem, prioritet je biti najbolji. Prateći novosti i uvodeći inovacije u nastavne programe, osuvremenjivanjem opreme koja se koristi u školi, pokušati će se osuvremeniti sve poslovne procese u ustanovi, a ne samo ključni (nastava). Anketiranjem učenika i roditelja provjeravalo bi se odražava li se visoka kvaliteta u nastavi.

3. Kako do toga doći?

Planiranje je najvažniji korak da bi se ostvarilo strategiju. Napraviti će se plan pomoću kojeg će se raditi na ostvarenju ciljeva u odnosu prema danim mogućnostima, a opet u skladu sa mogućnostima tržišta, s obzirom na brzinu promjena, dinamičnošću i neizvjesnošću

poslovanja, jer se ne mogu sve situacije planirati. Kako organizaciju čine tri međuovisna stupa koji moraju zajedno funkcionirati, jer ukoliko jedan zakaže, cijela organizacija je u opasnosti. Tu se prvenstveno misli na ljude, bez kojih se ne može (bar ne još), zatim na poslovne procese i tehnologiju koji postoje zbog ljudi i pripremljeni su za rad s njima i uz pomoć njih.

3.2 SWOT analiza

U tablici koja slijedi prikazana je SWOT analiza Gimnazije:

Slika 2. SWOT analiza Gimnazije Andrije Mohorovičića

PREDNOSTI (STRENGTHS)	NEDOSTACI (WEAKNESSES)
Jasna misija, vizija i ciljevi	Zastarjela infrastruktura
Lokacija	Dijelimo prostor s Prvom riječkom gimnazijom, uskraćeni smo za dodatni prostor
Najbolji učenici iz STEM područja	Nedostatak stručnog suradnika psihologa važan je problem naše škole koji nam dugoročno smanjuje kvalitetu
Mogućnost učenja stranih jezika (DSD diploma, Kineski, Francuski; Talijanski, Engleski	Komunikacija među zaposlenicima
Veliki broj izvannastavnih aktivnosti	
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	**PRIJETNJE (THREATS)**
Europski projekti	Neizvjesnost poslovanja
Ljudski resursi (nastavnici) koji rade s nadarenom djecom koja nas najbolje prezentiraju	Smanjenje broja učenika
Povećanje suradnje s osnivačem (PGŽ) kroz poticanje i podržavanje projekata naših učenika	Nedostatak financijskih sredstava
	Niska primanja zaposlenih
	Konkurencija

Izvor: Obrada autora

SWOT analiza je jedan od najvažnijih instrumenata kojim se rukovoditelj može poslužiti pri kreiranju strategije poduzeća. Ona ocjenjuje strategiju poduzeća i pritom prikazuje unutrašnje snage i prednosti, te prilike i prijetnje iz okoline. Navode se prednosti škole, odnosno zašto je dobro biti učenik Gimnazije Andrije Mohorovičića, zatim nedostaci, mane i loše strane škole, sve neiskorištene mogućnosti i potencijali koji školu mogu učiniti boljom, te sve okolnosti koje ugrožavaju i sprečavaju optimalni razvoj.

4. Školski razvojni plan

Nakon SWOT analize potrebno je navesti prioritetne razvojne ciljeve Gimnazije, planirati aktivnosti za postizanje tih ciljeva, te izmjeriti utjecaj provedbe razvojnog plana. Definirani ciljevi moraju biti vezani uz prioritetna razvojna područja škole, moraju biti jasno iskazani, koncizni, lako razumljivi, mjerljivi, ostvarivi i specifični. Prvenstveno bi se trebali odnositi na kvalitetu učenja, poboljšanje uspjeha i školskih iskustava učenika i njihovih roditelja. Ciljevi su referentne točke za vrednovanje napretka, a donose se nakon detaljne rasprave u kojoj bi trebali sudjelovati svi zaposlenici škole, te predstavnici učenika i roditelja.
Planom aktivnosti se definiraju metode i postupci za ostvarenje ciljeva te mjerljivi kriteriji uspjeha koji imaju pozitivan utjecaj na rad škole i školsko ozračje. Utjecaj provedbe može se mjeriti na razne načine, a jedan od njih je svakako pozitivno iskustvo učenika, zatim kvalitetnije učenje, šire znanje, vještine i kompetencije učenika, bolji uspjeh, pozitivni odnosi i povećana motivacija nastavnika te informiranost i svijest svih korisnika i javnosti o razvojnim procesima koji se događaju u školi.

Svrha postojanja i razvoja poduzeća sastoji se u nizu ciljeva koje se nastoji ostvariti. Određeni ciljevi poduzeća, koje je ono zacrtalo svojom misijom, vizijom i strategijom može se s vremenom mijenjati, ukoliko se ne odnosi na dugoročno postavljene ciljeve. Put kojim poduzeće posluje predstavlja liniju života poduzeća kojom su usmjereni uprava, poslovodstvo i zaposlenici. Ciljevi koje prati osiguravaju poduzeću orijentaciju za djelovanje menadžera i zaposlenika. (Udovičić, Kadlec, 2013., 55.)
Na temelju prethodne analize definirani su ovi razvojni ciljevi:

*Nakon partnerstva u projektu Znanost+ uvesti 15 novih fakultativnih predmeta

*Osnovati tim robotičara

*Nastaviti uspješnu suradnju sa Njemačkim institutom za DSD diplomu

*Uvesti veći broj izvannastavnih aktivnosti

*Kontinuirano raditi na suradnji među zaposlenicima kako bi se postigla bolja produktivnost

U nastavku je tablica koja prikazuje razvojni plan Gimnazije Andrije Mohorovičića:

Slika 3. Razvojni plan Gimnazije Andrije Mohorovičića

PRIORITETNO PODRUČJE	CILJEVI	METODE I AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJEVA	NUŽNI RESURSI	VREMENSKI PERIOD ZA OSTVARENJE	NADLEŽNA OSOBA	MJERLJIVI POKAZATELJI OSTVARENJA
NASTAVA	Novi predmeti iz STEM područja, DSD diploma	Stručno usavršavanje djelatnika (seminari, simpoziji, savjetovanja), osposobljavanje učionica i kabineta	Potrebne učionice, kabineti, nema dodatnih financijskih izdataka, nastavnici koje ćemo dobiti preraspodjelom sati nastave koju održavaju već zaposleni nastavnici, zapošljavanje jednog novog nastavnika (potrebna fin. sredstva) DSD diploma nema dodatnih fin. izdataka jer trošak plaće nastavnika snosi Njemačka ambasada	3 godine	Ravnatelj	STEM: Danas: 0 Za 3 godine: 15 novih predmeta DSD: Danas: 20 učenika pohađa Za 3 godine: 30
IZVANNASTAVNE AKTIVNOSTI	Robotičari, školski sportski klub	Osnivanje tima robotičara koji će nastaviti uspješno promovirati školu s ciljem ponovnog odlaska na FIRST robotics competition, Promocija "zdravog života", maknuti učenike od ekrana i podignuti razinu kretanja	Tim robotičara je bio u New Yorku na natjecanju FIRST robotics competititon i to je najvećim dijelom financirala PGŽkao osnivač škole, zatim Grad Rijeka te iz donacija brojnih pravnih i fizičkih osoba. Planira se ponovni odlazak na natjecanje ŠSK-Zahvaljujući nastavnicima TZK i voditelju ŠSK GAM jedino potrebno za realizaciju je oprema koju će se financirati iz donacija HŠSS i iz proračuna osnivača	3 godine	Ravnatelj	Nakon 3 godine: unaprjeđenje robota i ulazak u finale natjecanja ŠSK: osvojiti jedno od prva tri mjesta na državnim natjecanjima

ORGANIZACIJA I KOORDINACIJA	Bolja organizacija posla i komunikacija među zaposlenicima	Definiranje i plan poslovnih obveza za svakog zaposlenika (osim pedagoške, škola ima i poslovnu funkciju), raditi na boljoj međusobnoj komunikaciji zbog rokova u kojima se određeni posao mora obaviti	Potrebna isključivo "dobra volja" i komunikacija u kolektivu, stručna usavršavanja za rukovodeći kadar kako bi bio u korak s trendovima u upravljanju školom	3 godine	Ravnatelj	Ako se ostvare gore zadani ciljevi, znači da je i ovaj uspio

Izvor: Obrada autora

4.1 Upravljanje školom

Cjelokupni politički, upravni i društveni život jedne zemlje prilično se jasno ocrtava u sektoru obrazovanja, odnosno u onom dijelu koji se odnosi na upravljanje školskim institucijama. Iz razlika među zemljama proizlaze i različita stajališta najviših političko-upravnih tijela prema „kontroli škole“. U gruboj podjeli danas možemo govoriti o nekoliko vrsta upravljanja, za kontinentalne zemlje dominantan je centralizirani način upravljanja (najizraženiji u Francuskoj); decentralizirani je način dominantan u zemljama anglo-saksonskog kulturnog utjecaja i miješani „prijelazni“ način koji predstavlja određenu sintezu centraliziranog i decentraliziranog (ingerencija središnje vlasti „engleskog tipa“ i pokrajinskih vlasti „francuskog tipa“). Ovaj je način dominantan u zemljama koje su teritorijalno podijeljene (u kantone, pokrajine i slične teritorijalne jedinice koje su relativno samostalne u provođenju određene obrazovne politike). U centraliziranom načinu upravljanja poseban je značaj i utjecaj središnje vlasti (državnog ministarstva obrazovanja, odnosno ministra) na cjelokupnu obrazovnu politiku. Ovo ministarstvo brine o mreži i vrsti škola, o nacionalnom karakteru ispita, o programima i sadržajima obrazovanja, o rasporedu sati koji je jedinstven za cijelu zemlju, o nastavnom kadru i cjelokupnom životu u školi. Pri ministarstvu i pod njegovim rukovodstvom djeluje viši savjet nacionalnog odgoja kao konstitutivno tijelo koje daje svoje mišljenje o najvažnijim pitanjima iz područja odgoja i obrazovanja. Upravljanje školama ministarstvo ostvaruje preko generalnih inspektora: na regionalnoj i lokalnoj razini provedba politike središnje vlasti povjerena je upravnom i pedagoškom tijelu, ali s pažljivo odmjerenom maržom slobode. Ravnatelj škole, kao državni službenik, odgovoran je za provedbu politike u školi, a bira se javnim natječajem. Ravnatelja nadziru inspektori-pedagoški nadzornici ili voditelji nadzornog prosvjetnog tijela. Nastavnici su odgovorni

ravnatelju, odnosno svim inspektorima u strukturi (vlasti i strukturi), a suradnički odnosi među nastavnicima gotovo i ne postoje kao ni među školskim institucijama pojedinih stupnjeva obrazovanja. (Vrcelj, 2000., 103 -104.)

Kod upravljanja školom najčešće se spominju tri načina upravljanja, a to su centralizirani, decentralizirani i mješoviti način upravljanja. Centralizacija u upravljanju školom se posebno negativno odražava na učenike, odnosno na njihovu uspješnost, učenik je na dnu hijerarhijske piramide i mora vratiti ono što je od učitelja primio. U zemljama s ovakvim načinom upravljanja postoje točno određeni kriteriji na temelju kojih se procjenjuje koliko je dobivenog učenik „vratio“. U nekim zemljama postoji mogućnost decentralizacije, no središnja administracija i dalje ima najveću ulogu i najširi opseg odlučivanja, tako da razne udruge roditelja, razredna vijeća, te vijeća roditelja koliko god se trudila u pokušajima uvođenja samouprave, imaju vrlo malo utjecaja na rad konkretne škole. U globalu i roditelji, kao i svi ostali sudionici procesa provode upute izrađene na vrhu. Analitičari smatraju da za stvarnu decentralizaciju nisu dovoljni zakonski propisi, već bi se stvarno trebalo dozvoliti školama i okolnom okružju prenijeti vlast i pustiti da njena samostalnost nadiđe ovlasti koje određuje ministar. Za decentralizirani način upravljanja može se sa sigurnošću tvrditi da je to pojam suprotan centralizaciji svih moći na jednom mjestu. Decentralizacija, sa stajališta prava, predstavlja postojanje većeg broja samostalnih centara odlučivanja, to jest lokalnih organa koji imaju pravnu vlast nad svojom djelatnošću. Kao primjer takvog načina se najčešće spominje Engleska. Središnja vlast brine o minimalnim standardima u obrazovanju, određuje politiku obrazovanja nastavnog kadra i bavi se istraživačkom djelatnošću u području obrazovanja. Lokalne vlasti brinu o osnivanju i razvoju škola, materijalno-tehničkoj i kadrovskoj osnovi i razvoju školstva prema lokalnim potrebama. Mješoviti način upravljanja je prijelazni, iako nije potpuno jasno radi li se o prijelazu sa centraliziranog na decentralizirani način, ili obrnuto. Dominira u zemljama koje su podijeljene teritorijalno. U upravljanju postoji decentralizacija, jer središnja vlast dopušta teritorijalnim jedinicama nadzor nad školama koje onda provode poprilično centralizirani način upravljanja. O obrazovnoj politici (razvoju, kvaliteti, poboljšanju organizacije, izvođenju nastave) brine se ministarstvo, a ovlasti se s njega prenose na teritorijalna ministarstva (u Republici Hrvatskoj su to županije) koje uz osnovne smjernice obrazovanja na državnoj razini predlažu razvojne strategije na svojoj razini. U djelokrug njihovih poslova ulaze okvirni nastavni planovi i programi, upravljanje sustavom obrazovanja u županiji, nadziranje rada škola, praćenje i ocjenjivanje

rada nastavnika). Školom upravlja ravnatelj uz suradnju sa školskim odborom u kojem su predstavnici učenika, roditelja i nastavnika. Funkcija ravnatelja, kao izvršnog tijela upravljanja, jest upravljanje cijelom školom u okvirima odluka nadležnog ministarstva; on brine o nastavnicima, učenicima, njihovim roditeljima koji su ravnopravni sudionici u donošenju odluka vezanih uz školu, te koordinira druge čimbenike iz okružja škole. (Vrcelj, 2000., 106.)

5. Kvaliteta

Usporedo s razvojem tehnologije, znanosti i društva općenito, mijenjalo se i gledište, odnosno uloga koja se kvaliteti pripisivala, te se vrijeme ključno za njezino stvaranje s vremenom proširilo na cijelu organizaciju i sve proizvodne procese. Sve se to dogodilo, naravno nakon definiranja pojma kvalitete, kao i upoznavanja svih ostalih pojmova, ključnih za razumijevanje znanosti o kvaliteti. Pojam kvaliteta koristi se na razne načine, ne postoji jasna definicija. S gledišta potrošača, kvaliteta se povezuje s vrijednošću, korisnošću ili čak cijenom. S gledišta proizvođača, kvaliteta se povezuje s oblikovanjem i izradom proizvoda da bi se zadovoljile potrebe potrošača. Kvaliteta je godinama poprimala različita značenja. Početkom 20. stoljeća značila je inspekciju. Svi su dovršeni proizvodi bili prekontrolirani, a pojedini nedostaci ispravljani. U četrdesetim godinama 20 stoljeća dobila je statističku konotaciju. Pioniri statističke kontrole kvalitete (poput Shewarta, Dodgea, Rominga i Nelsona) razvili su ideju da je svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije. Posao je menadžera zaduženih za kontrolu kvalitete bio da, statističkim metodama, otkriju tu razinu i osiguraju kontrolu proizvodnog procesa. Da bi uključila i sve druge funkcije u šezdesetim godinama kvaliteta je proširena izvan proizvodnje koristeći koncept potpune kontrole kvalitete. S potpunom kontrolom kvalitete, cijela je organizacija mobilizirana u pomaganju izrade kvalitetnog proizvoda. U rječnicima postoje mnoge definicije pojma kvalitete, a kratka općeprihvaćena definicija glasi da je kvaliteta zadovoljstvo kupca. Druga alternativna kratka definicija kvalitete je prikladnost za upotrebu. (Lazibat, 2009., 41.)

Prema općoj definiciji kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na

određenom mjestu u određenom trenutku, to jest onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. (Injac, 1998., prema Lazibat, 2009.,42.)

Službena pak definicija kvalitete prema normi HRN EN ISO 8402 definira kvalitetu (kakvoću) kao ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe. Službena definicija izravno proistječe iz opće definicije kvalitete. (Lazibat, 2005., prema Lazibat, 2009., 42.)

Kvaliteta je općenito definirana kao zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača. To znači da je proizvod (roba ili usluga) prikladan da bi ga potrošači koristili. Prilagođenost za korištenje povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i na njegovo zadovoljstvo, što znači da je samo kupac može odrediti. Zadovoljstvo potrošača je relativan pojam koji se razlikuje od potrošača do potrošača, te svaka osoba definira kvalitetu u odnosu na svoje potrebe. (Schroeder, prema Lazibat, 2009., 43.)

Više različitih dimenzija, odnosno značajki i kvalitete proizvoda pridonose kvaliteti kako je vidi potrošač. Značajke kvalitete možemo svrstati u tri osnovne skupine, i to:

- Značajke koje određuju funkcionalnost proizvoda
- Značajke koje određuju pouzdanost i trajnost proizvoda
- Značajke koje čine hedonistički dodatak proizvodu.

Uzmu li se pouzdanost i trajnost proizvoda kao vremenska sastavnica funkcionalnosti, moguće je dimenzije svesti na one koje čine hedonistički dodatak. (Skoko, 2000., prema Lazibat, 2009., 43.)

Funkcionalnu osnovu je moguće objasniti putem različitih tehničkih svojstava proizvoda kojima se zadovoljavaju osnovne potrebe potrošača, a hedonistički element kao želju da se potreba zadovolji na ugodan način. Odnos između funkcionalne osnove i hedonističke dopune nije kod svake dopune isti, već je ovisno o potrebama, dosta različit. Tako kod proizvodnih i osnovnih osobnih potreba prevladava funkcionalna osnova, a kod ostalih osobnih potreba značenje hedonističke dopune biva sve veće, te je kod neke vrste potreba, odnosno želja i prohtjeva, hedonistička sastavnica postala pretežitom, pa i isključivom. (Gašparović, 1984., prema Lazibat, 2009., 44.) Iz toga slijedi da će poduzeće, u težnji da ostvari konkurentsku prednost, trebati zapravo utvrditi konkretne dimenzije, tj. značajke kvalitete proizvoda, ali i sve one značajke koje su uz njega vezane, a od interesa su za potrošača. (Skoko, prema Lazibat, 2009., 44.)

S gledišta proizvođača, ne mogu se tolerirati razlike u kvaliteti. Proizvođač mora specificirati kvalitetu što je konkretnije moguće i tada težiti zadovoljavanju tih specifikacija, poboljšavajući proizvode tijekom vremena. Zadovoljava li proizvod zahtjeve korisnika, prosuditi će on sam. Proizvođači bi trebali kontinuirano težiti poboljšanju kvalitete, a to je proces bez kraja i upravljan je znanjem i rješavanjem problema. Kako proizvođači postižu sve bolje razumijevanje očekivanja potrošača, te kako im postaju sve dostupnije bolje tehnologije, kvaliteta može biti kontinuirano poboljšavana. (Schroeder, prema Lazibat,. 2009., 44.)

Ono što je zajedničko svim definicijama kvalitete jest da se u središtu uvijek nalazi kupac i zadovoljenje njegovih potreba na što potpuniji način.

„Kupac zaslužuje da primi točno što smo obećali proizvesti.“

Philip Bayard Crosby

„ Kvaliteta je svačija odgovornost.“

William Edwards Deming

„Svatko u organizaciji mora vjerovati u kvalitetu.“

Armand Vallin Feigenbaum

„20. stoljeće je stoljeće produktivnosti. Tijekom ovog stoljeća, neke naše tvrtke postale su lideri u kvaliteti. 21. stoljeće će biti stoljeće kvalitete. Vjerujem da će mnoge naše tvrtke postati lideri u kvaliteti, a kvaliteta će biti glavno područje svjetskog nadmetanja.“

Joseph Moses Juran

Riječ kvaliteta dolazi od latinske riječi *qualitas*, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Postoji više definicija kvalitete, ali osnovna je ona da je kvaliteta zadovoljstvo kupca jer od kupca sve polazi te je kupac taj koji odlučuje je li nešto kvalitetno ili nije. Kad se spominje kvaliteta, teži se uvijek napretku i stalnom poboljšavanju. Prema normi ISO 9000 kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. (definicija preuzeta s http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta) Želje i

potrebe korisnika i njihova realizacija od strane proizvođača određuju kvalitetu nekog proizvoda. Kvaliteta je subjektivna te se različito shvaća i interpretira s obzirom na to tko gleda na kvalitetu, odnosno je li u središtu potrošač, proizvođač ili tržište. Kvaliteta sa stajališta potrošača je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu, proizvod ili usluga s uporabnom vrijednošću koja zadovoljava krajnjeg korisnika. Sa stajališta proizvođača kvaliteta je mjera koja pokazuje koliko je proizvod ili usluga na tržištu uspio, odnosno koliku količinu proizvoda ili usluga se prodalo. Sa stajališta tržišta najviše se spominje konkurencija, odnosno stupanj do kojeg je određeni proizvod ili usluga zadovoljio krajnjeg korisnika, ali u odnosu sa istim proizvodom ili uslugom koje je proizvela konkurencija. Ostvariti profit je temelj, a kvaliteta je stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge došli od kupoprodaje i potvrdili se kao kvalitetan proizvod ili usluga. Kod kupnje određenih proizvoda ili usluga, kupci imaju glavnu riječ i sve ovisi o njihovoj kupovnoj moći. Što bi značilo da oni svakako razumiju razliku između kvalitete i ne kvalitete, ali kupuju ono što si mogu priuštiti. Ovisno o kupovnoj moći, postoje nekvalitetni, kvalitetni i visokokvalitetni proizvodi i usluge tako da kupci s niskom kupovnom moći kupuju nekvalitetne/jeftine proizvode, oni sa srednjom kupovnom moći kupuju ipak malo kvalitetnije proizvode, dok kupci s visokom kupovnom moći kupuju visokokvalitetne proizvode i usluge jer im cijena nije bitna.

Kvaliteta se mora kontrolirati, a to se odnosi na nadzor proizvodnog procesa dok se on odvija. Kontrolira se kvaliteta proizvoda ili usluge sa strane proizvođača i to bi bila unutrašnja kontrola kvalitete, a postoji i vanjska kontrola koju obavljaju tijela za ocjenjivanje sukladnosti, kupci, konkurenti i tržište. Osiguranje kvalitete ima važnu ulogu u postizanju kvalitete, a znači planirane i sistematične aktivnosti ugrađene u sustav, dok kontrola kvalitete označava tehnike i aktivnosti opažanja koja se koriste da bi se zadovoljili zahtjevi za kontrolom. Osiguranje kvalitete je dio sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na stvaranje povjerenja u ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitetu. Važan segment sustava brige o kvaliteti je upravljanje kvalitetom koje se definira kao skup radnji opće funkcije upravljanja koje određuje politiku, cijene, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšavanja kvalitete. Upravljanje kvalitetom je vrh piramide kada se govori o kvaliteti. Ono je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije. Jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom je da

osnovni procesi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u svaki poslovni proces. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta)

5.1 Kvaliteta u odgoju i obrazovanju

Svaka djelatnost neupitno posjeduje kvalitetu. Što je kvaliteta i kako se dolazi do nje- veoma je složeno pitanje odgojno-obrazovne djelatnosti. U odgoju i obrazovanju kvalitetu možemo promatrati i pratiti s različitih motrišta- pedagoškog, metodičkog, kibernetskog, didaktičkog, antropološkog, sociološkog, objektivnog, subjektivnog, temeljnog, parcijalnog, posebnog, pojedinačnog… Bez obzira na to koje motrište prihvatili kvaliteta u odgoju i obrazovanju je proces koji se stvara, razvija i u sebi nosi cjelokupno ustrojstvo nastavnog i izvannastavnog rada. Kvaliteta je razvoj ljudskih sposobnosti i mogućnosti u ovoj djelatnosti uz pomoć i suradnju mnogobrojnih čimbenika među kojima posebno mjesto pripada prosvjetnim djelatnicima- učiteljima, odgojiteljima, nastavnicima i profesorima. Nema potpunog, valjanog i učinkovitog odgoja i obrazovanja bez kvalitete kao razvojne komponente. Kvaliteta u odgoju i obrazovanju (uz ostale čimbenike) temelj je razvoja društva, gospodarstva i progresa u najširem pojmovnom shvaćanju. (Rosić, 1998., 9.)

Odgoj i obrazovanje jesu najsloženije, a u isto vrijeme i najodgovornije ljudske djelatnosti. Rezultati koji se njome stvaraju zavise od mnogih vanjskih i unutrašnjih čimbenika. Svaki od ovih čimbenika možemo analizirati, promatrati, pratiti i proučavati s različitih motrišta. Naše motrište polazi od temeljne paradigme kvalitete odgoja i obrazovanja. Svojim Ustavom Republika Hrvatska se opredijelila za izgradnju sustava pluralne demokracije, za jedinstvo sveobuhvatnog i mješovitog sustava cjeloživotnog formalnog i neformalnog odgoja i obrazovanja čiji su nositelji obitelji, odgojne i obrazovne ustanove na svim razinama odgoja i obrazovanja (javne, crkvene privatne), za besplatno obvezno osnovno školovanje i za dostupnost, pod jednakim uvjetima, srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja svakome u skladu s njegovim mogućnostima. Ovakvo opredjeljenje posebni značaj uz ostalo daje pitanjima kvalitete odgoja i obrazovanja. Što je to kvaliteta u odgoju i obrazovanju? Na ovo pitanje nije jednostavno dati odgovor. Kvalitetu u odgoju i obrazovanju možemo promatrati kao pojavu, djelatnost i proces na makro- i mikro pedagoškoj razini. Svaka djelatnost, pa tako i odgoj i obrazovanje, posjeduje kvantitativnu i kvalitativnu

osobitost. Kvantiteta svake djelatnosti kao pojam količine, veličine je vidljiviji, mjerniji, posjeduje odgovarajuće instrumente mjerenja, utvrđene standarde i odnosi se na količinu usvojenih činjenica i generalizacija kao temeljnih čimbenika znanja. Kvaliteta je daleko složeniji pojam i nije ga lako operacionalizirati jer on u sebi sadrži određenost, svojstvo, kakvoću predmeta ili pojave, a njime se ujedno i prikazuje prema drugim predmetima ili pojavama. U Enciklopedijskom rječniku pedagogije (1963., 426.) o kvaliteti pojma znanja piše: "Kvaliteta znanja sastoji se u znanstvenoj točnosti i količini usvojenih činjenica i generalizacija (pojmova, pravila, zakona), u dubini shvaćanja građe, u stupnju trajnosti i u sposobnosti reproduciranja i praktične primjene znanja u radu". Znanje se definira kao "Sustav znanstvenih činjenica i generalizacija (spoznaja, pojmova, pravila, zakona o prirodi, društvu i čovjeku) koje su učenici usvojili, shvatili, u svijesti trajno zadržali i koje umiju primijeniti u praksi" (1963., 1136.). Kvaliteta u odgoju i obrazovanju je ne samo složen pojam koji se različito shvaća i na čiju konceptualizaciju djeluju mnogi objektivni i subjektivni čimbenici već i zato što je kvaliteta obrazovanja relativan pojam i svatko od nas u njemu vidi druge i drugačije osobitosti ne samo u procesu i produktima tog procesa nego i u posljedicama procesa u odnosu između teorije i prakse (tržnog gospodarstva, zapošljavanja…) obrazovanje kroz izobrazbe. Definiranje pojma kvalitete zavisi od našeg temeljnog opredjeljenja, cilja i zadaća odgoja i obrazovanja, njegova ustrojstva, materijalno-gospodarskih resursa, obrazovanja djelatnika u tom području, organizaciji školstva, nastavnim planovima i programima, metodologiji rada, i tako dalje. Nije moguće i u potpunosti nabrojiti sve čimbenike pojma kvalitete odgoja i obrazovanja. Kvaliteta je rezultat rada, djelovanja, znanja i njegove primjene u praksi, način vođenja, suradnje, timskog rada, dvosmjerne aktivne komunikacije, korištenja mogućnosti i sposobnosti ljudi, zadovoljavanja odgovarajućih potreba, stvaranja pedagoškog ozračja i mogućnosti za razvoj, bolji način življenja. Za novu modernu školu ključni je pojam "kvaliteta znanja". Kvaliteta je zahtjevna i traži promjene: u strategiji razvoja školstva, u strategiji nastave, u poimanju učenja, organizaciji učenja, u programiranju i programima, u vrijednostima koje se uvažavaju, itd. Još nije dovoljno znanstveno rečeno što se podrazumijeva pod kvalitetnom školom (ona koja daje kvalitetu) i koja kvalitetna znanja treba davati (znanje koje zadovoljava nove potrebe čovjeka). Uz sve poteškoće naše školstvo dokazuje svoju učinkovitost. Kvalitetna škola i njeni djelatnici traže drugačiji pristup, drugačiji ambijent, ozračje učenja. U njemu se u prvom redu dolazi do izražaja ideja slobode, mogućnosti izbora, individualnog pristupa učeniku, pluralnosti i

tolerancije. U novoj školi gubi se tradicionalna shema prema prosječnom učeniku, a nastavnih postaje sve više roditelj, savjetnik, na tom putu treba ustrajati. Za kvalitetu u odgoju i obrazovanju neupitno je ustvrditi da se njima prilazi jedinstveno i da se ta sintagma ne može odvojiti. Stoga je odgoj u biti obrazovanje, jednako kao što je i obrazovanje u biti odgoj. U odgoju i obrazovanju kvaliteta se može promatrati s različitih motrišta: pedagoškog, psihološkog, didaktičkog, metodičkog, kibernetskog, predškolskog, osnovnoškolskog, srednjoškolskog, visokoškolskog, nastavnog, izvannastavnog, javnog privatnog, vjerskog, itd. Bez obzira kojem se motrištu priklonili svakoj kvaliteti odgoja i obrazovanja temeljno značenje je njegova učinkovitost, potpora razvoju, korištenje sposobnosti i mogućnosti, djece i mladeži te način rada učitelja i učenika (uz ostale čimbenike) u tom procesu. Sintagmi kvaliteta odgoja i obrazovanja prethodi sintagma efikasnosti odgoja i obrazovanja koja se sastoji u stupnju ostvarivanja ciljeva i zadaća u ovom području. (Rosić, 1998., 10 - 11.)

5.2 Škola i kvaliteta

Promicanje kvalitete je toliko značajno društveno i pedagoško pitanje. Rasprava o kvaliteti škole u našim društvenim uvjetima treba početi promišljanjem uvjeta koji prethode definiranju standarda kvalitete. Nastankom samostalne hrvatske države stvoreni su osnovni uvjeti za preobražaj obrazovnog sustava. Nakon početnog optimizma i rasprava stvoren je zastoj. Sada je očito da se i u našem društvu sudaraju tri temeljna nazora i ideologije: liberalizam, konzervatizam i socijaldemokracija. Ovdje se ne određuje što je bolje ili gore za hrvatski obrazovni sustav, ali se ističe da dominirajuća konzervativna svijest nije poticajna za promjene. Kao potkrjepljujući dokaz toga spominje se kurikularna reforma, koju se već dugi niz godina pokušava implementirati u sustav odgoja i obrazovanja. Druga važna pretpostavka za raspravu o kvaliteti škole je definiranje smisla škole. P. Drucker smatra da je smisao škole u proizvodnji znanja i ljudskosti, smisao institucije pronalazi u funkciji koju ostvaruje. Treća važna pretpostavka je odnos škole prema ideji i praksi razvoja. U centraliziranom školskom sustavu škola gubi temeljne funkcije koje definiraju razvoj što rezultira negativnim odnosom prema specijaliziranim stručnjacima u školi i marginaliziranjem jezgre razvoja, razvojno-pedagoške službe. Upravo bi specijalisti u školi (pedagozi, psiholozi) mogli kvalificirano promicati i evaluirati standarde kvalitete. Plodno tlo za ideju razvoja je decentralizirani

školski sustav, autonomna škola i autonoman učitelj u demokratskom društvu. Obrazovni sustav Republike Hrvatske je tradicionalan i trebao bi težiti prilagodbi potrebama informacijskog društva, biti usklađen s europskim, a u funkciji hrvatske samosvojnosti i napretka hrvatskog gospodarstva. Četvrta pretpostavka rasprave om kvaliteti škole odnosi se na pitanje koje temeljne vrijednosti škola treba promicati te na kojim načelima i vrednotama treba počivati hrvatski školski sustav. Vrijednosti koje promiče škola promatramo u kontekstu škole kao odgojne zajednice. Suvremena škola promiče odgoj za održivi razvoj koji nije samo odnos prema gospodarstvu i prirodnim resursima, nego poticanje vrijednosti koje uvjet kvalitetnijeg života, a ne određuju se samo gospodarskim rastom. Kvaliteta škole promatra se pomoću njenih strukturalnih sastavnica:

1. nastava i njeni komplementarni oblici (redovita, dodatna, dopunska, izborna i slično)
2. izvannastavne aktivnosti (slobodne aktivnosti)
3. opća, javna i kulturna djelatnost
4. zdravstvena i tjelesna kultura
5. društveno-interesno samoorganiziranje učenika
6. škola i društvena zajednica
7. društveno-sindikalno samoorganiziranje učitelja
8. rukovođenje i upravljanje *(school management)*
9. financije i računovodstvo
10. materijalno-tehnički uvjeti (tehnologija i informatika)
11. društveno-koristan i proizvodni rad
12. individualna i društvena zaštita
13. stručno samoorganiziranje (permanentno obrazovanje)
14. multimedijalno središte
15. razvojna djelatnost (samostalan i zajednički nazivnik svih ostalih podsustava)

Kvaliteta škole može se promatrati i s motrišta temeljnih funkcija, a to su istraživanje, inovacije, planiranje, programiranje, organiziranje, racionaliziranje, rukovođenje, upravljanje, savjetovanje, socijalizacija, evaluacija i predviđanje. Kvalitetna škola sadrži sve navedene podsustave i realizira svih dvanaest funkcija koje čine bit njenog razvoja.

5.3 Efikasnost škole

Za sve je ljudske djelatnosti zajedničko da nastoje biti što efikasniji. Isto tako, nastoje se pronaći što precizniji postupci za utvrđivanje efikasnosti i na temelju pokazatelja djelatnost poboljšati radi potpune (ili što potpunije) efikasnosti. Procjena efikasnosti, uglavnom se vrši prema postignutoj razini postavljenog cilja (djelatnosti) manja razlika između postavljenog (uspješno) realiziranog znači veću efikasnost, i obrnuto, veća razlika znači manju efikasnost. Procjena efikasnosti olakšana je ako je cilj precizno postavljen i u mnogobrojnim djelatnostima je lako odrediti cilj, pa prema tome i efikasnost. Za područje odgojno-obrazovne djelatnosti i institucije koje realiziraju tu djelatnost postoji niz otegotnih okolnosti koje onemogućavaju preciziranje cilja, a odatle i preciziranje pokazatelja efikasnosti. No, bez obzira na nepoznanice koje su prisutne u ovoj posebno složenoj djelatnosti, sve su zemlje zainteresirane za što efikasniji (i konkurentniji) odgojno-obrazovni sustav. Reforme školstva, kojime se u mnogim zemljama gotovo stalno pristupa, izraz su sumnje u to da obrazovanje ispunjava svoje zadatke i predstavlja stalno traganje za novim metodama poboljšanja efikasnosti. Na pitanje što obrazovanje (i školu) čini efikasnom različito će odgovoriti ljudi u različitim krajevima, u različitim školama. Problem je kako doći do odgovora na pitanje što je potrebno da škola bude što efikasnija (ili potpuno efikasna). Pojam efikasnost odnosi se na procjenu i poboljšanje bilo kojeg (mikro) segmenta odgojno-obrazovne djelatnosti. Efikasnost se, a posebno u složenim djelatnostima, kakva je odgojno-obrazovna raščlanjuje pa je moguće govoriti o efikasnosti škole, nastave, o efikasnosti izvanškolskih i izvannastavnih aktivnosti, efikasnosti pojedinih nastavnih metoda, efikasnosti učenika, efikasnosti rada i obrazovanja nastavnika i efikasnosti brojnih čimbenika koji imaju direktan ili manje direktan utjecaj na školu, odnosno odgojno-obrazovni proces u cjelini. Međutim, bez obzira na raščlambu određivanje efikasnosti i dalje je složeno i neprecizno. Kada je riječ o efikasnosti škole ona se najčešće iskazuje brojkama (broj odličnih i vrlo dobrih učenika, broj učenika koji ponavljaju razred ili se upućuju na popravni ispit, broj neopravdanih sati i dr.). Pojam efikasnosti treba obuhvaćati i iskazivati realizaciju svih postavljenih ciljeva i zadataka obrazovanja i odgoja na određenoj razini i na određenom području, počevši od općih ciljeva i zadataka (koji se postavljaju pred određen školu) sve do pojedinačnih zadataka koji se postavljaju pred nastavu određenih nastavnih predmeta. Najčešće se efikasnost zamjenjuje kvalitetom, što ona djelom i jest, ali ne postoji nužan uzročno posljedični odnos; moguće je poboljšati kvalitetu

(čimbenika djelatnosti), a da efikasnost izostane. No i kada se efikasnost zamjenjuje kvalitetom, stvar nije bitno jasnija jer se i kvaliteta iskazuje brojkama. Ako su brojke pokazatelji efikasnosti, onda one ponekad demantiraju školu, tj. njenu djelatnost čine neefikasnom. Ako je efikasnost mjera (procjena) razlike između ostvarenog i planiranog (poželjnog ili idealnog), onda je u odgoju i obrazovanju u školi prva poteškoća za određivanje efikasnosti, definiranje cilja odgoja i obrazovanja odnosno definiranje cilja škole. Cilj je odgoj i obrazovanja društveno određen i uvjetovan, a odražava identitet određenog društva. Cilj je (odgoja i obrazovanja) ideal, zamišljena slika onoga što se želi postići. Uopćeni cilj odgojno-obrazovne djelatnosti konkretizira se kroz uže ciljeve, odnosno zadatke pojedinog predmeta koji doprinose ostvarivanju općeg cilja, te je zato odnos ideja, cilja i zadatka odnos općeg, posebnog i pojedinačnog. Iako je cilj odgoja prilično kontroverzno pitanje, autori su suglasni u tome da cilj treba sumirati osnovne društvene potrebe i u institucijama za odgoj i obrazovanje treba biti provodljiv i ostvariv. (Vrcelj, 2000., 108-109.)

5.4 Činitelji kvalitete u obrazovanju

Usprkos činjenici što je pojam kvalitete jedan od najfrekventnijih, ne samo u svakodnevnom, nego i znanstvenom jeziku, nije ga lako operacionalizirati. Vjerojatni uzrok tome je što je pojam kvalitete jedna od temeljnih kategorija koja označava određenost nekog predmeta ili pojave po kojoj se razlikuje od drugih predmeta ili pojava, po kojoj se specifično odnosi i reagira u odnosima s drugim, a subjektivno različito odražava ovisno o spoznajnim i vrijednosnim dispozicijama. Kao i pojmove sreće, ljubavi, smisla, i pojam kvalitete svi prepoznaju, osjećaju, znaju ili misle da znaju o čemu se radi, ali govore o njima i definiraju ih različito. Kada je riječ o konkretnim predmetima (npr. Odjeći, automobilu i slično) lako se složiti s konceptom da je kvaliteta ono što zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika. Oni, naime najčešće ne sudjeluju u procesu njihova nastanka, niti ih on zanima, a određuju hijerarhiju svojstava predmeta na temelju za njih prepoznatljive, uporabne i tržišne vrijednosti. Konceptualizacija pojma kvalitete u procesima kao što je obrazovanje znatno je složenija:

1. Kvaliteta je nužno u relaciji i s procesom i s posljedicama što u procesu nastaju (produkti)

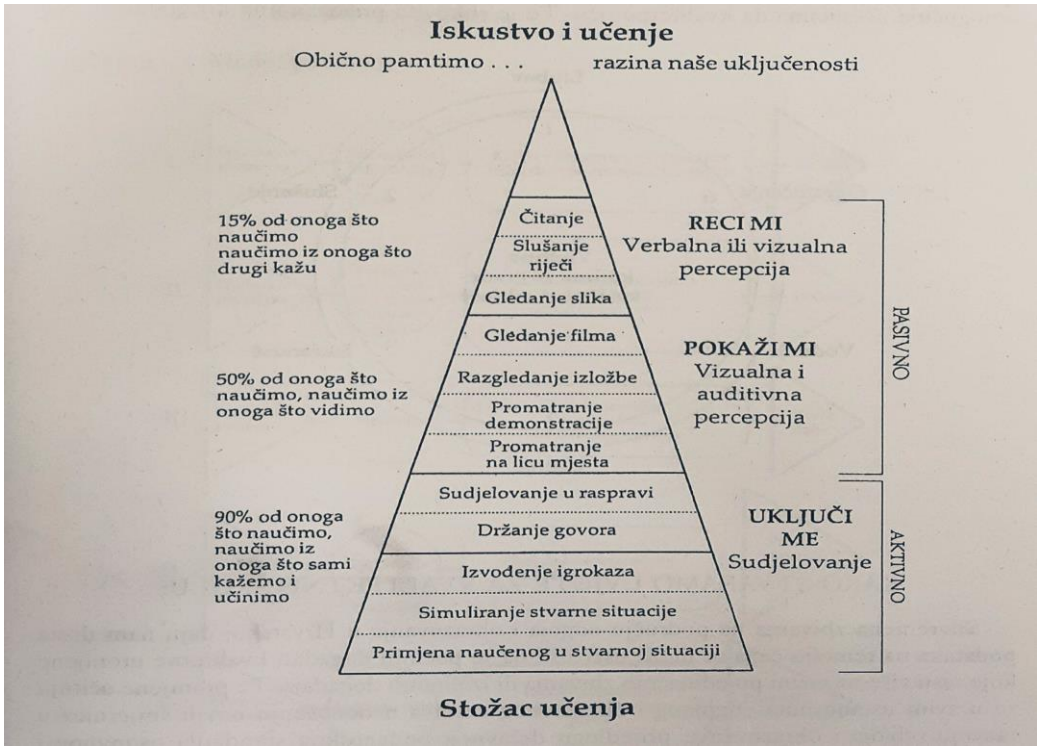
2. Kvaliteta obrazovanja relativan je pojam-svaki pojedinac ili grupa će različito mjeriti kvalitetu
3. Različiti pojedinci imaju različite uloge i očekivanja u odnosu na proces i njegove posljedice. (Rafajac, 1998., 20.)

Koncept kvalitete srednjoškolskog obrazovanja sa stajališta osnivača može se opisati kao: što je više moguće učenika koji su upisali i svladali školu u predviđenom vremenu (četiri godine u konkretnom primjeru) na razini zadanih standarda, sa što nižim troškovima. Sa stajališta učenika pojam kvalitete srednjoškolskog obrazovanja povezivati će s osobnim očekivanjima u pogledu razvoja svojih sposobnosti, mogućnostima usvajanja znanja koja su u funkciji pripreme za upis na željeni fakultet. Sa stajališta nastavnika definicija kvalitete obrazovanja okarakterizirana je kroz dobru organizaciju škole, nastave temeljene na suvremenim spoznajama i optimalnim uvjetima za pripremu učenika za život. Sa stajališta roditelja kvalitetu možemo opisati kroz sretno i zadovoljno dijete koje savladava zadano gradivo u predviđenom vremenu, sa što nižim troškovima (bez dodatnih poduka). U mjerenju kvalitete je vrlo važan i odnos s nastavnicima, kako roditelja tako i učenika.

Kvaliteta obrazovanja različito se danas određuje u pojedinim zemljama i na međunarodnim skupovima. Jedni inzistiraju na jednim, drugi na drugim čimbenicima. Svrha je svake ustanove, javne ili privatne, proizvesti kvalitetan proizvod ili izvršiti kvalitetnu uslugu. Iznimno je teško naći određenje kvalitetnog obrazovanja koje bi bilo općenito primjenjivo. Iako kvalitetno obrazovanje ne možemo definirati, kvalitetu i njene proizvode možemo prepoznati. (Glasser, 1994., 17.) Učenici i njihovi učitelji dobro znaju što se u njihovoj školi smatra kvalitetom, od čega se ona sastoji. Obrazovanje kao svrsi shodna djelatnost izaziva, stvara, ostavlja određene promjene koje se različito i neupitno odražavaju na učenicima u njihovu ponašanju, djelovanju, razvoju. U pedagoškoj znanosti postoji suglasnost da se kvaliteta obrazovanja može određivati ne samo prema sadašnjim već i prema budućim potrebama razvoja. Ako se od suvremene škole zahtijeva da bude kvalitetna, onda odmah treba utvrditi da taj zahtjev nije ni malo nov i da bi povijesno bilo teško identificirati pedagoške djelatnike koji se nisu zalagali za kvalitetan rad. To znači da zahtjev za kvalitetnom školom, nastavom, sustavom izrasta iz kritičkog odnosa prema postojećem obrazovnom sustavu. Kako je zahtjev da odgojno-obrazovni proces bude kvalitetan i utemeljen na pretpostavci da on to još dovoljno nije, to znači da se kvaliteti prilazi kao stalnoj, sustavnoj potrebi koja posjeduje svoju razvojnu liniju i progres. Kvaliteta nije nešto

što je gotov, nepromjenjivo, već se ona stvara postupno, upornim radom čimbenika u odgoju i obrazovanju. Pedagoška znanost proučavala je efikasnost obrazovanja, odnosno kvalitetu obrazovanja putem didaktičkog trokuta, odnosno četverokuta koji čine učitelj, učenik, nastavno gradivo i nastavna tehnologija. Svaki od tih čimbenika pridonosi svojim specifičnostima i posebnostima neupitnom učinku kvalitete. (Bezić, 1983.) Za potpunije i cjelovitije prilaženje kvaliteti odgoja i obrazovanja Willim Glasser u knjizi Kvalitetna škola: škola bez prisile piše: „Svrha ove knjige jest objasniti kako upravljati učenicima, kako bi većina kvalitetno radila…“ (1994., 13.) Upravljanje se temelji na teoriji kontrole i kvalitetnim metodama W. Edwardsa Deminga iz procesa proizvodnje. Ključ prepoznavanja kvalitete jest u promjeni odnosa prema samom sebi, a potom i prema vanjskom svijetu- školi, prijateljima, roditeljima, nastavnicima i široj zajednici. Ta se promjena ne može dogoditi preko noći. U tim promjenama presudna je uloga voditelja u školi, jer ako ne preuzme aktivno vodstvo, neće se dogoditi ništa značajno navodi Brad Greene u knjizi Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola. (1996., 11.) Kako započeti? Kako se proces odvija? Koje su strategije korisne? Da bi od „zadovoljavajuće“ škole postala „kvalitetnom“, potrebne su brojne i velike promjene. Brad Greene daje savjete kako to postići i naglašava da ako želimo stvoriti kvalitetnu školu, ne možemo preslikati tuđi program. Za promjenu je potrebna odluka koju će donijeti svatko za sebe, a ljudi koji u školama donose odluke moraju pronaći vlastiti put prema kvaliteti. Prema mišljenju W. Glassera i W. Edwardsa Demminga u stvaranju kvalitetne škole postoji više koraka. Prvi korak jest prihvaćanje činjenice da želimo kvalitetu i da se na nju usredotočimo, o njoj razgovaramo s nastavnicima i učenicima. Da bi kvaliteta rasla, potrebno je učiniti drugi korak u kojem se mora ukinuti prisila jer je nemoguće proizvesti kvalitetan proizvod sve dok postoji strah. U trećem koraku učenici sami ocjenjuju svoj rad. U kvalitetnoj školi primjenjuju se različite metode rada koje omogućuju različiti pristup učenju. Tri su glavna načina na koje učenici uče: metoda „reci mi“, metoda „pokaži mi“ i metoda „uključi me“ što je prikazano na slici 4.:

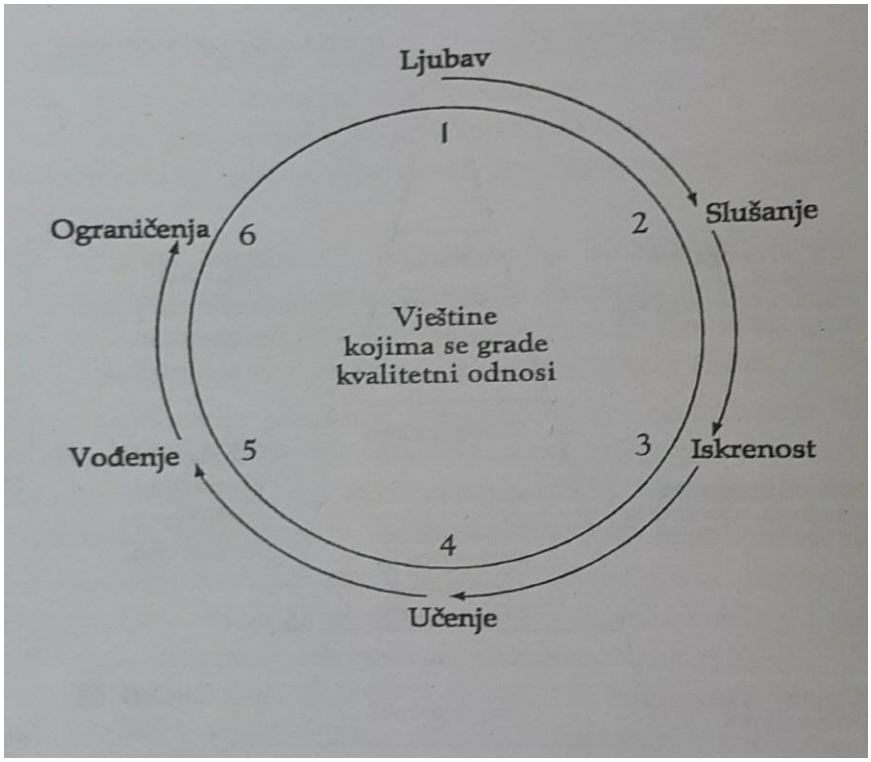
Slika 4. Stožac učenja



Izvor: Kvaliteta u odgoju i obrazovanju

Iz stošca učenja vidljivo je da se rezultat procesa obrazovanja manifestira u različitoj kvaliteti usvojenih znanja (sadržaja). Slikovito se to može prikazati: „Reci mi, pa ću zaboraviti. Pokaži mi, možda zapamtim. Uključi me, pa ću shvatiti!“ Sva znanja nemaju jednaku kvalitetu. Razlikujemo znanje prisjećanja, znanje prepoznavanje, znanje reproduciranja, znanje operativnosti, stvaralačko ili kreativno znanje koje je temeljni cilj kvalitetnog rada. Kvaliteta u odgoju i obrazovanju stvara se pomoću povjerenja, vjere u učenika i njegove mogućnosti, dvosmjernom komunikacijom, drugačijim pedagoškim ozračjem, suradnjom i timskim radom. Kvalitetni se odnosi temelje na ljubavi (empatiji), slušanju, iskrenosti, učenju, vođenju, disciplini i odgovornosti, a ne na prisili i kaznama. Povjerenje stvara kvalitetne odnose, nužne za stvaranje kvalitetnog ozračja, a ono omogućuje učenicima da kvalitetno uče. To je slikovito prikazano na dijagramu: (Rosić, 1998., 11 -14.)

Slika 5. Vještine kojima se grade kvalitetni odnosi



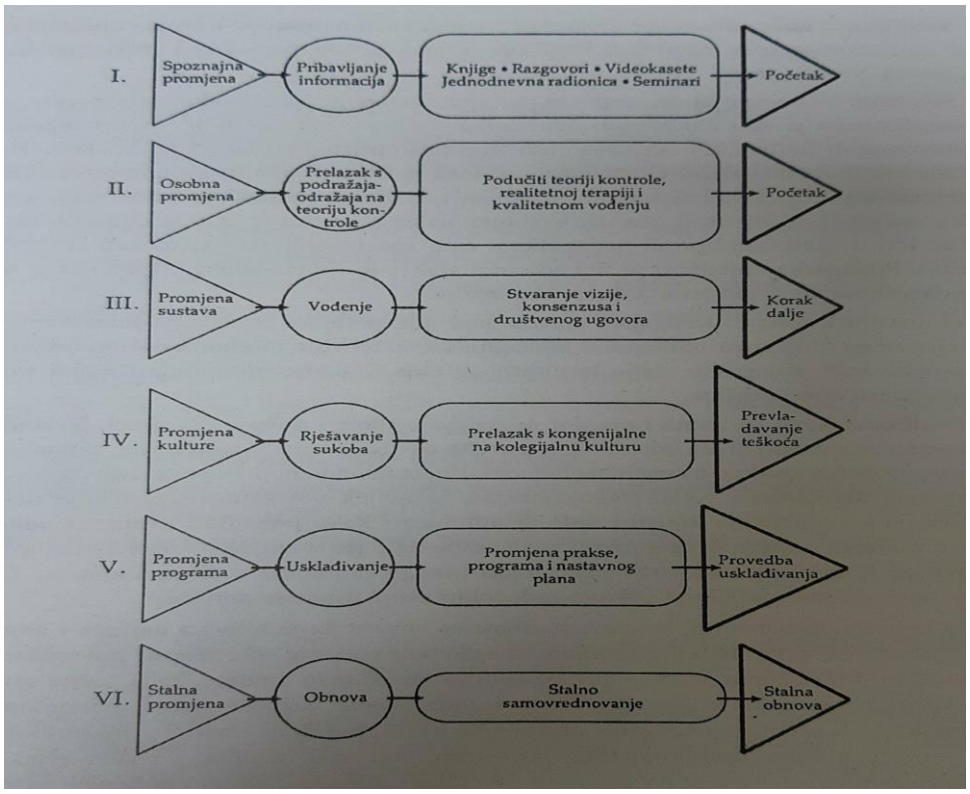
Izvor: Kvaliteta u odgoju i obrazovanju

5.5 Stvaranje uvjeta za kvalitetnu školu

Suvremena zbivanja na području odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj daju nam dosta podataka na temelju čega se može ustvrditi da se počinju događati kvalitetne promjene koje nisu više na razini pojedinačnih zbivanja ili izoliranih događaja. Te promjene očituju sen u svim ustanovama odgojnog i obrazovnog sustava u donošenju novih smjernica, u razvoju odgoja i obrazovanja, prijedlogu državnog pedagoškog standarda osnovnog i srednjeg školstva, novom načinu obrazovanja učitelja, ulozi sveučilišta i veleučilišta i tako dalje. U području odgoja i obrazovanja traže se najučinkovitiji postupci kojima učitelj prenosi znanje učenicima ili implementira određeni program. Sve više do izražaja dolazi paradigma humanističke orijentacije odgoja (Miljak, 1997.) i paradigma stvaranja poticajne atmosfere, pedagoškog ozračja, suradničkog vođenja. Postići dobro pedagoško ozračje u radu je prvi i najvažniji korak u stvaranju kvalitete. Teško je objasniti kako se to postiže uz ostalo i zbog toga što za ta

postignuća nema preciznih uputa, nema recepta. Dobra atmosfera je rezultat odgojiteljeva/učiteljeva rada, njegova pristupa učenicima (poštivanje i uvažavanje ličnosti, omogućavanje slobode, stvaralaštva…). Učitelj je najvažniji čimbenik kvalitete odgoja i obrazovanja. Uvjeti za kvalitetni odgoj i obrazovanje stvaraju se sustavno, strpljivim i mukotrpnim pedagoškim radom mnogobrojnih čimbenika, a prema knjizi Diane Gossen i Judy Anderson (Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole, 1996.) proces promjena prolazi kroz šest razvojnih faza koje su prikazane na slici:

Slika 6. Model provedbe



Izvor: Kvaliteta u odgoju i obrazovanju

Svaka odgojno-obrazovna ustanova prolazi specifičan i poseban put prelaska iz tradicionalne u kvalitetnu školu. Taj put zasigurno vodi računa o učeniku koji se obrazuje, sadržaju koji učenik u obrazovnom procesu treba usvajati, vremenu u kojem učenik usvaja odgovarajući sadržaj, te metode i tehnologiju obrazovanja koju učenik primjenjuje u suradnji s učiteljem. (Rosić, 1998., 14 -15.)

6. Poslovni procesi

Poslovni proces predstavlja skup poslovnih aktivnosti koje provodi organizacija, a radi ostvarenja nekog zajedničkog cilja. Poslovni procesi su rijetko neovisni, tj. postoji njihova međuovisnost. (Pavić, Jakupović, Čandrlić, 2014. prema IT service Management, 2010., 54.) To je skup povezanih, strukturiranih aktivnosti –lanac događaja- koji stvaraju određene usluge ili proizvode za pojedinačnog kupca ili kupce. Svaki poslovni proces ima barem jedan ulaz, a kao ishod izvođenja ima barem jedan izlaz koji se može jasno definirati i mjeriti. Obrada ili prerada koja se događa tijekom izvođenja poslovnog procesa obuhvaća sve potrebne aktivnosti da bi se ostvario definirani poslovni rezultat. Aktivnosti, od kojih se sastoji pojedini poslovni proces, se izvode upravo unutar nekog funkcijskog područja poslovne organizacije. (Pavić, Jakupović, Čandrlić, 2014., 54.)

Najjednostavnija i najlakše pamtljiva definicija poslovnog procesa bi bila da je to niz aktivnosti koje se provode da bi se *input* pretvorio u *output* radi zadovoljenja potreba krajnjeg korisnika. Također, poslovni proces je aktivnost ili set aktivnosti kojima se izvršava specifični cilj organizacije.

Sustavi upravljanja kvalitetom pomažu organizacijama koje ih primjenjuju pri povećanju zadovoljstva kupaca. Kupci zahtijevaju proizvode s određenim značajkama koje ispunjavaju njihove potrebe i očekivanja, a koje su izražene u specifikacijama proizvoda i nazivaju se zahtjevima kupaca. Sustavni pristup upravljanju kvalitetom potiče organizacije da analiziraju zahtjeve kupaca i da shodno tome utvrđuju potrebne procese za stvaranje proizvoda koji je kupcu prihvatljiv. Sve organizacije imaju poslovne procese, ovisno o veličini ili vrsti poslovanja. Prema definiciji norme ISO 9000 proces je skup uzajamno povezanih ili međusobno djelujućih radnji koje ulaze pretvaraju u izlaze. Procesni pristup poslovanju je onaj kada se radnjama i povezanim resursima upravlja kao procesom. Pod procesnim se pristupom smatra shvaćanje vlastitog poslovanja organizacije kroz poslovne procese, te upravljanje dinamikom poslovanja. Svi procesi moraju biti prepoznati i označeni. U svakoj se organizaciji mora znati tko je odgovoran za koji proces i moraju se stvoriti organizacijske strukture koje omogućavaju upravljanje svim procesima. Pristup razvoju i primjeni sustava upravljanja kvalitetom sastoji se od nekoliko koraka koji kreću od utvrđivanja potreba i očekivanja kupaca do uspostave i primjene procesa stalnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom. Učinkovitost organizacije ovisi o utvrđenim

procesima i upravljanjem tim procesima. Često je rezultat jednog procesa ulaz u slijedeći proces u nizu. Sustavno utvrđivanje procesa i upravljanje procesima koji se primjenjuju u organizaciji, i osobito takvo uzajamno djelovanje između procesa naziva se procesnim pristupom. Načelo procesnog pristupa je načelo suvremenog menadžmenta poslovnih sustava, koja su posebno istaknuta u ISO normama za sustave upravljanja. Norma ISO 9001 promiče prihvaćanje procesnog pristupa. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost. U svakoj organizaciji postoji mreža procesa koja može biti vrlo složena. Svaki proces ima ulazne elemente i uključuje osobe ili druge resurse. Da bi se raščistili međuodnosi, odgovornosti i ovlaštenja, procesi trebaju imati "vlasnike" odnosno odgovorne osobe za procese. Razumijevanje činjenice da se proces može prikazati kao slijed radnja pomaže upravi u utvrđivanju ulaza u proces. Jednom kad se definiraju ulazi, mogu se odrediti neophodne radnje i resursi potrebni za proces, kako bi se postigli željeni rezultati. Procese treba dokumentirati u mjeri potrebnoj da se osigura i podrži učinkovit i djelotvoran rad. Uprava treba prepoznati procese potrebne za realizaciju proizvoda koji će zadovoljiti zahtjeve kupaca i drugih zainteresiranih strana i primjenjivati procesni pristup. Svrha procesnog pristupa je optimiziranje i poboljšavanje poslovnih procesa s ciljem dobivanja što boljeg poslovnog rezultata uz minimalno korištenje resursa.

6.1 Upravljanje poslovnim procesima

Upravljanje procesima zahtjeva disciplinirane postupke u koje su uključeni svi menadžeri i zaposlenici organizacije. Izvrsno upravljanje poslovnim procesima ključno je za postizanje poslovne izvrsnosti. Postoje tri ključna elementa koji igraju glavnu ulogu pri upravljanju procesima, a to su: dizajniranje procesa, kontroliranje procesa i unapređivanje procesa. (Lazibat, 2009., 122.)

Menadžeri se u sve većoj mjeri moraju koristiti upravljačkim tehnikama pomoću kojih se maksimalno racionalno iskorištavaju nedodirljivi resursi među koje spadaju podatak, informacija (sređeni podaci), znanje (interpretirani podaci), brzina, povjerenje između zaposlenika i menadžera, fleksibilnost, imidž (slika u javnosti), *know-how* (praktično znanje) i kvaliteta. (Udovičić, Kadleš, 2013., 56.)

Dakle, proces je niz radnji, promjena ili funkcija koje donose određeni rezultat. To može biti bilo kakav proces koji ima poslovnu funkciju kad govorima sa gledišta poslovanja poduzeća. Također je to radnja ili set radnji kojima se izvršava specifični cilj poduzeća, što bi u slučaju srednjoškolske ustanove bio maturant koji je uspješno položio Državnu maturu i upisao željeni fakultet, dok bi poslovni procesi bili sve ono što se događalo dok je on bio učenik navedene ustanove. Dakle, administracija pri upisu u školu, zatim organizacija nastave, pa sama nastava, rukovodstvo škole, te održavanje što znači da proces označava sve radnje koje su se događale između početne i završne točke. Iz toga zaključujemo da svaka poslovna organizacija može imati svoje specifične poslovne procese, povezane s njenim poslovanjem. Tako svako poduzeće može određeni proces raditi na neki svoj specifičan način, osim onih procesa koji su određeni zakonom i moraju biti u skladu s određenim zakonskim odredbama, na primjer: arhiviranje dokumenata ili isplate plaća.

6.2 Temeljni poslovni procesi u Gimnaziji Andrije Mohorovičića:

Nastava-temeljni/ključni poslovni proces

Nastava je osnovna odrednica didaktike koja ima za cilj stjecanje određenog znanja i vještina, te navika potrebnih za neki cilj (daljnji rad, školovanje ili jednostavno život). Nastava je polazišna točka u obrazovanju, usmjerena na dobro isplanirane i postavljene ciljeve i ishode koje učenici moraju savladati i usvojiti. Između ostalog cilj nastave je stvaranje autentične ličnosti, a kroz proces učenja.

Nastavni proces započinje nakon završene osnovne škole. Učenici imaju razrednika i predmetne nastavnike. Osim njih u odgojno-obrazovni rad uključeni su i stručni suradnik pedagog, te stručni suradnik knjižničar. Pored redovne nastave, poklanja se puno pažnje drugim načinima obrazovnih procesa, kao što je dodatna nastava, izborna nastava, razne radionice koje imaju za cilj da razviti kreativni potencijal i talente učenika. Nastava se odvija u kabinetima i učionicama koje su opremljene adekvatnom, možda ne baš najsuvremenijom, opremom, ali nedostatke opreme nadoknađuju stručni nastavnici svojim kompetencijama i trudom da učenici eventualne nedostatke ni ne primijete.

Knjižnica

Knjižnica je aktivni sudionik nastavnih procesa iz svih predmeta, čak i kad nije (zbog sveprisutnog interneta) nastavnici se trude i potiču učenike da se implementira kroz korištenje referentne literature i baza znanja. U knjižnici je zaposlena stručna suradnica knjižničarka koja je na usluzi učenicima i profesorima. Knjižni fond sastoji se od oko tisuću stručnih naslova, te obveznih lektira za učenike.

Informatika

Informacijske tehnologije pružaju mogućnosti za unapređivanje poslovnih procesa u svim oblicima poslovanja unutar organizacije i među organizacijama. Informatička opremljenost može imati presudan utjecaj na uspješnost poslovanja, osvajanje bolje tržišne pozicije ili stjecanje prednosti bilo koje vrste. Osim informatičke opremljenosti ureda tehničkog osoblja škole, svaki profesor ima na usluzi prijenosno računalo i dlanovnik (e-dnevnik), a učenici imaju na raspolaganju suvremeni informatički kabinet, te čak dva 3D printera.

E-Dnevnik za učenike, roditelje i nastavnike je *web* aplikacija koja učenicima i roditeljima omogućuje pregled ocjena, izostanaka i bilježaka koje su nastavnici upisali u e-Dnevnik. Osim *desktop* inačice, aplikacija je prilagođena i mobilnim uređajima kako bi se učenicima omogućila dostupnost i pregled u svakom trenu. Učenici se u e-Dnevnik prijavljuju svojim AAI@Edu.hr korisničkim računom koji dobivaju od administratora imenika svojih škola.

Računovodstvo i administracija

Sve ekonomske aktivnosti neke organizacije, u ovom slučaju je to obrazovna ustanova, opisuju se, tumače i mjere u računovodstvu. Svaka osoba koja obnaša određenu menadžersku ili bilo kakvu vodeću funkciju, odnosno donosi određene odluke u poslovanju organizacije, pri donošenju odluka trebala bi biti upoznata s računovodstvenim terminima i konceptima. Menadžer ne mora znati detaljne tehnike koje se koriste u knjigovodstvu , ali mora znati pročitati izvještaje koje mu računovođa pripremi. To je danas osnova financijske pismenosti. Računovodstvo ima ključnu ulogu u nadzoru resursa svake organizacije. Postoji u svakom dijelu poslovnog procesa i predstavlja jedno od najopsežnijih područja ekonomije koje obuhvaća prikupljanje, opisivanje i tumačenje ekonomskih događaja, te primjenu velikog broja zakonskih odredbi koje su podložne stalnim promjenama.

7. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima, kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika, je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja. Strategija upravljanja rizicima ocrtava ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Svrha strategije je opisati način na koji se namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima te razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima Osnivača (Primorsko-goranske županije) i Gimnazije. Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva škole. Neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja također se smatraju rizikom. Upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima, te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti prilikom realizacije postavljenih ciljeva.

Pri procesu odlučivanja uvijek se javljaju određeni rizici koji su dio svake organizacije. Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za organizaciju. Nakon što se rizici utvrde važno je znati dobro i učinkovito upravljati istima. U današnje vrijeme poduzeća više ne djeluju u stabilnoj i mirnoj okolini kao nekad i moraju se prilagoditi situaciji na tržištu koja je nemirna, turbulentna, sklona stalnim promjenama i nesigurna za razvoj. Kako bi organizacija zadržala svoj trenutni položaj na tržištu ili napredovala, mora se posvetiti analizi rizika koji joj prijete, te znati upravljati njima. Za upravljanje rizicima u organizaciji rizici se prvo moraju identificirati, zatim izmjeriti te analizirati.

Svaka organizacija, bila to ustanova, jedinica, poduzeće ili nešto slično, susreće se s rizikom. Većina organizacija smatra rizik negativnom pojavom, pa ga promatraju kao očekivani gubitak. Međutim, uprava sve više nastoji gledati na rizik kroz: raspon koji obuhvaća rizike i šanse, dobitke i gubitke koji obuhvaćaju negativne i pozitivne rezultate te vjerojatnost nastanka i posljedice. (Bulat, 2007.)

Rizik je usko povezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim

okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.)

Rizik predstavlja neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti, odnosno on je situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Pri tome očekivana vrijednost predstavlja prosječni rezultat nepredvidivih situacija koje se opetovano ponavljaju. (Srića, 2011.) Odlučivanje u trima uvjetima (sigurnosti, rizika i nesigurnosti) ne donosi iste ishode i predstavlja drugačiju razinu rizika za menadžera koji donosi odluke. Procjena mogućih rezultata odluke u različitim okolnostima predstavljaju važan zadatak menadžera jer se od donesene procjene razlikuju uspješni i neuspješni donositelji odluka. Naravno, rezultati određene procjene menadžera ovise o tome vrši li se procjena u sigurnim uvjetima ili onda kada je prisutan rizik, odnosno neizvjesnost. Vrsta problema, donošenje odluke i rješenje problema su faktori čijim povezivanjem dobivamo okvir odlučivanja. U okolnostima sigurnosti rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi, što rezultira i takvim rješenjima pri donošenju rutinskih odluka. Nasuprot tome, u okolnostima nesigurnosti rješavaju se neuobičajeni i nejasni problemi, što rezultira neisprobanim i nepreciznim rješenjima pri donošenju intuitivnih odluka. Odlučivanje u okolnostima rizika nalazi se između tih krajnosti. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.)

Uvjerenost u ispravnost odluke vrlo je velika kada se donose u okolnostima sigurnosti, manja u okolnostima rizika i najmanja u okolnostima nesigurnosti. Stoga je cilj donijeti najbolju alternativnu odluku. Tada menadžer prihvaća i prednosti i nedostatke određene alternative za koju smatra da će imati najmanje posljedica za poduzeće. Dakle, ne prihvaća s alternativom nužno i rizik koji dolazi s njim. Organizacije imaju tri mogućnosti kada su u pitanju rizici. Mogu ih pokušati smanjiti promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se poboljšala kontrola i fleksibilnost. Osim smanjenja rizika, organizacije mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvi jesu ili barem dio rizika prenijeti na nekog drugog, na primjer kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim financijskim instrumentima. (Narayanan i Nanda, 2004.) Nakon utvrđene izloženosti riziku i utvrđivanju njegove veličine menadžeri imaju preduvjet za donošenje narednih odluka koje moraju donijeti tokom poslovanja poduzeća. Ukoliko je poduzeće svjesno izloženosti potencijalnim opasnostima, djelovati će u pravo vrijeme i na pravom mjestu. (Udovičić, Kadlec, 2013., 52.)

Upravljanje rizikom (*eng. risk management*) je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (*eng. enterprise risk management*) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače , kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš) (Karić, 2009., prema Udovičić, Kadlec 2013., 52.) Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organizacijskih teorija. Može se reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće i upravljati. (Perhot, 2011., prema Udovičić Kadlec., 2013., 52.)

Proces upravljanja rizikom nosi pet točaka kako slijedi: utvrditi sve relevantne izvore rizika, procijeniti učestalost i težinu mogućih gubitaka, izabrati ili razviti metodu kontrole rizika, primijeniti odabrane metode upravljanja rizikom te nadgledati djelotvornost i održivost odabranih metoda upravljanja rizikom. (Srića, 2011.) Uspješno upravljanje rizicima pretpostavlja točno i brzo mjerenje izloženosti riziku. Metode i tehnike koje se danas najčešće primjenjuju jesu statističke i dinamičke metode, odnosno modeli. (Deželjin 2007., 163.) Kako je izrazito važno okruženje i tržišni uvjeti koji djeluju na poslovanje poduzeća, važno je pronaći i metode mjerenja tržišnog rizika. (Udovičić, Kadlec 2013., 53.)

7.1 Analiza rizika

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i pomažu da se pronađe zadovoljavajuća strategija prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira, odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdioba vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dostatno dobre strategije. (Karić, 2006.) Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Analiza rizika pomaže da

poduzeće bolje planira potrebna sredstva za program zaštite. Analiza rizika pomaže poduzeću rangirati rizike po važnosti i pokazuje menadžmentu koliki iznos novca bi trebalo na razborit način uložiti za zaštitu od tih rizika. (www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja&20rizikom.pdf).

Proces analize rizika je središnji dio upravljanja rizicima i posjeduje osnovnu strukturu koja je nezavisna u odnosu na područje primjene. Jako je važno utvrditi proces upravljanja rizicima na samome početku kako bi se moglo kontinuirano baviti rizikom tijekom cijelog životnog vijeka. To je metoda identificiranja prijetnji i procjena mogućih šteta, odnosno tehnika koja služi kvantificiranju utjecaja rizika i sredstvo za upravljanje rizikom (menadžment rizika). Analiza rizika je alat menadžerima i vladinim tijelima kako bi se odredila prikladna razina zaštite poduzeća od mogućih opasnosti i kako bi se oblikovao sustav kontrolnih mjera koje osiguravaju zaštitu od rizika. slučajevi rizičnih investicija, koji podrazumijevaju investicijske projekte za čiju su realizaciju potrebna opsežna i dugotrajna proučavanja i priprema te kako bi se mogli uspješno izvesti i složeni postupci izgradnje objekta, pokazuju korisnost primjene metode analize rizika. Također je korisna njena primjena i kod investicija povezanih s angažiranjem većih svota financijskih sredstava. Predmet analize mogu biti razne vrste razvojnih i poslovnih odluka. Međutim, sa stajališta racionalnosti i postupka pripreme odluke, njihova je upotreba najkorisnija u strateškim odlukama. Rizici su često vezani za kontrolu koja se uvodi kako bi smanjila rizike ili ih držala unutar određene granice. U najširem smislu kontrola osigurava menadžerima rizika okvir koji obuhvaća procjenu rizika, upravljanje rizikom i komunikaciju rizika. procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje izvora potencijalne opasnosti, procjenjivanjem vjerojatnosti pojave opasnosti i mogućih posljedica (veličina potencijalnog gubitka i drugih utjecaja na poduzeće) ako se opasnost pojavi. Upravljanje rizikom je integralna sastavnica dobrog menadžmenta i pripreme odluka na svim razinama, jer neovisno o svjesnosti upravljanja rizikom, provodi se u svim dijelovima poduzeća. Uz savjetovanje sa zainteresiranim stranama predstavlja razmatranje alternativnih odluka, uzimajući pri tome u obzir procjenu rizika i druge čimbenike bitne za zaštitu poduzeća od mogućih opasnosti. Osim toga u slučaju potrebe vrši odabir prikladne prevencije i kontrolnih mjera. Komunikacija rizika slijedi nakon izrade plana upravljanja, a predstavlja interaktivnu razmjenu informacija i mišljenja tijekom procesa analize rizika u vezi s opasnostima i rizicima, čimbenicima i percepciji rizika između zainteresiranih strana. Informacije pri tome moraju biti svježe, moraju se odnositi na nešto

novo, te moraju ukazati na sve negativne, a i pozitivne utjecaje. Uloga uprave je procjenjivanje rizika, upravljanje rizikom i priopćavanje stavova svim bitnim stranama korporacijskog upravljanja, uključujući upravni odbor, dioničare i druge članove strateškog upravljanja. Uprava se ne bavi samo smanjenjem rizika, već razvija metode za kontrolu, podjelu i izbjegavanje rizika. na koji način kontrolirati rizike, ovisi o različitim mehanizmima interne kontrole, preko fondova za plaćanje troškova rizika, pa do temeljitog istraživanja tržišta. Troškovi rizika se mogu pokriti u slučaju nastanka rizika, preko sredstava osiguranja rizika ili prodajom rizičnih prava po nižim cijenama drugim organizacijama, na primjer prodaja nenaplaćenih potraživanja (*faktoring*). Kako bi se najlakše objasnila analiza rizika, polazište je u realizaciji triju osnovnih faza analize: identifikacija rizika, mjerenje rizika i vrednovanje investicija. Identifikacija obuhvaća određivanje samih rizika na temelju kojih se može utvrditi karakter rizičnosti određenog investicijskog prijedloga. Svaka od faza analize rizika sadrži određene karakteristike što iziskuje specifične metode mjerenja rizika. Nakon mjerenja raspona rizika vrijeme je za donošenje odluke o investiciji bitnoj za poduzeće. Stoga se može reći da su glavne faze postupka analize rizika identifikacija, mjerenje i vrednovanje rizika. (Udovičić, Kadlec, 2013., 53 -55.)

7.2 Podjela rizika

Rizici se dijele na strateške i operativne. Strateški rizik je neželjeni događaj koji može negativno utjecati na ostvarenje strateških ciljeva, prioriteta te programskih ciljeva koji se odnose na određenu djelatnost i funkciju i koji zahtijevaju pozornost najvišeg rukovodstva. Strateški rizici se mogu utvrđivati za temeljne poslovne procese škole. Operativni rizik je neželjeni događaj koji može utjecati na ostvarenje ciljeva iz operativnih planova, odnosno na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, te na propuste u primjeni zakona i procedura. Kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva te na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike. Operativni rizici prate se na svim razinama poslovanja, a odgovornost za njihovo praćenje i upravljanje je na ravnatelju ustanove. Ravnatelj može odgovornost za praćenje i upravljanje delegirati na zaposlenike, što ne isključuje njegovu odgovornost.

Odgovornost za praćenje i upravljanje operativnim rizicima pojedinih projekata može biti dodijeljena projektnom, odnosno koordinacijskom timu.

7.3 Ciklus upravljanja rizicima

Ciklus upravljanja rizicima koji uspostavlja škola sastoji se od četiri osnovne faze:

- utvrđivanje rizika
- procjena rizika
- postupanje po rizicima
- praćenje i izvješćivanje o rizicima

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzroka rizika kao i potencijalne posljedice. Strateški rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika, dok se operativni rizici utvrđuju u sklopu godišnjih planova rada te u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika.

Procjena rizika se utvrđuje u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i treba biti temeljena na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika. U ovoj fazi potrebno je utvrditi i područja na koja će utjecati rizik, te ako je moguće i financijski učinak. Faktor rizičnosti uključuje događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane uz školu, njeno poslovanje i okruženje koji ne moraju nužno biti u izravnoj uzročno-posljedičnoj vezi s rizicima, ali kroz korelacijske odnose mogu povećati vjerojatnost nastanka i učinka rizika. pokazateljima rizika mogu se smatrati detalji koji ukazuju, odnosno upozoravaju da su određene situacije rizične. Korištenje pokazatelja rizika i faktora rizičnosti za potrebe procjene rizika zahtijeva aktivno prikupljanje i razmatranje informacija iz različitih izvora podataka. Procjena učinka iskazuje se na tri razine: malen, umjeren i velik učinak pri čemu se utvrđenim razinama dodjeljuje bodovna skala kako slijedi: malen učinak-1 bod, umjeren učinak-2 boda i veliki učinak-3 boda. Procjena vjerojatnosti nastanka rizika iskazuje se kroz tri razine vjerojatnosti: niska, srednja i visoka vjerojatnost pri čemu se utvrđenim razinama vjerojatnosti dodjeljuje skala kako slijedi: niska vjerojatnost-1 bod, srednja vjerojatnost-2 boda i visoka vjerojatnost- 3 boda. Iskazivanje ukupne izloženosti rizika škole vrši se pomoću matrice rizika 3x3 na način da se ukupna izloženost riziku dobiva množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost. Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1,2), srednja (ocjena 3 i 4) i visoka (ocjena 6 i 9).

U tablici su definirani rizici prema učinku na poslovanje s kojima se škola može susresti u svom poslovanju te su podijeljeni kako slijedi:

Slika 7. Prijedlog za procjenu učinka

Učinak	Ocjena	Opis
Velik	3	Prekid svih osnovnih programa
		Značajan gubitak povjerenja javnosti
		Nepridržavanje zakona
		Netočno izvještavanje
		Neuvođenje inovacija
Umjeren	2	Prekid nekih osnovnih programa
		Djelomičan gubitak povjerenja javnosti
		Zakašnjelo uvođenje inovacija
		Neodgovarajuće vještine i kompetencije zaposlenika
		Gubitak ili zloupotreba imovine
		Djelomično nepridržavanje zakona
		Djelomično netočno izvještavanje
Malen	1	Kašnjenje u rokovima kod manje značajnih obveza
		Gubitak imovine manje vrijednosti
		Usporeno stjecanje povjerenja javnosti
		Djelomično uvođenje inovacija
		Ograničena kvaliteta postojećih usluga

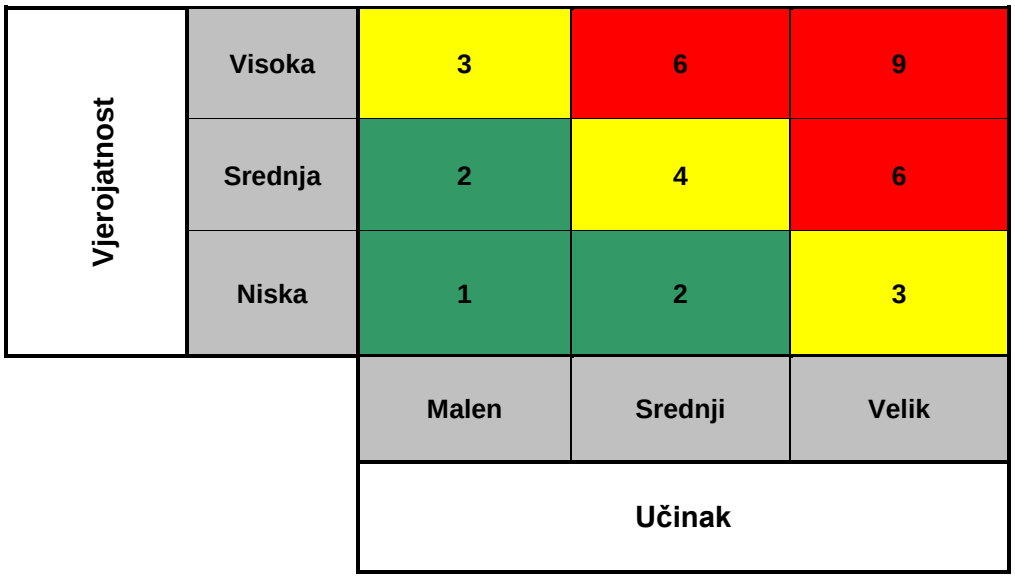
Izvor: Obrada autora

Slika 8. Prijedlog za procjenu vjerojatnosti

Vjerojatnost	Ocjena	Opis
Visoka	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
Srednja	2	Događaj se ponekad može dogoditi
Niska	1	Nastanak događaja nije vjerojatan

Izvor: Obrada autora

Slika 9. Matrica 3x3



Izvor: Obrada autora

Škola smatra rizik kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 i 9) u ovim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta ili aktivnosti
- ako može izazvati značajne poremećaje u poslovnom procesu
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama škole (učenici, roditelji, dobavljači, osnivač)
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled škole

Postupanje po rizicima prvenstveno ovisi o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika. vjerojatnost i učinak rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o toleranciji i stavu prema riziku. Ravnatelj predlaže slijedeće načine postupanja po rizicima: smanjivanje/ublažavanje rizika- provodi se poduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerojatnost i/ili učinak rizika. Ove mjere uključuju primjenu elemenata sustava unutarnjih kontrola u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja

ostvarenja cilja. Ukoliko se odluči smanjiti pojedine rizike, potrebno je utvrditi mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje. Prenošenje rizika provodi se prijenosom rizika trećoj strani ili dijeljenjem rizika s trećom stranom. Prenošenje rizika na treću stranu je odluka koju treba donijeti uz prethodno razumijevanje prirode takvog rizika, pravilnog odabira partnera koji je najsposobniji njime učinkovito upravljati, te analize troškova prenošenja rizika (na primjer trošak premije osiguranja). Izbjegavanje rizika provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti, odnosno procesa koji je izložen riziku. Prihvaćanje rizika jedna je od opcija kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti ne razmjerni u odnosu na moguće koristi. Prihvaćanje rizika ne znači nužno ne poduzimanje odgovarajućih aktivnosti. Za rizike koji se prihvaćaju, potrebno je izraditi planove postupanje i stvoriti određene pričuve (u novcu, zalihama, opremi i slično) koji će biti aktivirani u slučaju ostvarenja rizika. Važno je da je svaka radnja koja se planira poduzeti kao odgovor na rizik proporcionalna riziku. Prikladni akcijski planovi, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane ravnatelja kako bi se osiguralo da se poduzmu konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja. Treba osigurati da je za svaki odgovor na rizik odgovornost za izvršenje dodijeljena pojedincu, po imenu, uz naznaku rokova provedbe. U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku te kada odgovor na rizik zahtjeva manji broj aktivnosti, nije potreban razrađeni akcijski plan. Razrađeni akcijski plan se unosi u Obrazac akcijskog plana. Praćenje i izvješćivanje o rizicima uključuje praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, što ovisi o tome jesu li mjere za smanjenje/ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti u poslovanju. Kako bi praćenje rizika i izvješćivanje bilo učinkovito registri rizika i akcijski planovi moraju se redovito ažurirati u pogledu: novih rizika, rizika koji se tretiraju, rizika koji su prihvaćeni i rizika na koje se nije moglo reagirati na planirani način.

8. ZAKLJUČAK

S obzirom na činjenicu da je kvaliteta relativan pojam čije shvaćanje je vrlo subjektivno, pojam koji se definira na različite načine, cilj je svake srednjoškolske ustanove ponuditi što više različitih aktivnosti koje će zadovoljiti što veći broj različitih profila djece (potencijalnih budućih učenika) i njihovih roditelja. Jedan od glavnih ciljeva je kontinuirano poboljšavanje, detekcija pogrešaka, te njihovo ispravljanje, uvođenje novih predmeta te usavršavanje na svim razinama. Da bi poduzeće funkcioniralo, te postalo konkurentno na tržištu potrebno je stalno ulagati u napredak. Ista je situacija i kod obrazovne ustanove, jednako kao i kod tipičnog poduzeća se mora uložiti trud za poboljšanjem i težnja ka najboljem. Na tom putu odredili smo misiju i viziju škole, a za izradu strategije koristili smo planiranje kao ključni dio te izradili školski razvojni plan kojim ćemo u slijedeće tri godine pokušati ostvariti zadane ciljeve, koji su mjerljivi tako da nakon tri godine možemo vidjeti što smo u biti napravili. Reforme školstva, kojima se u mnogim zemljama gotovo stalno pristupa, izraz su sumnje u to da obrazovanje ispunjava svoje zadatke i predstavlja stalno traganje za novim metodama poboljšanja efikasnosti.

Pri procesu odlučivanja uvijek se javljaju određeni rizici koji su dio svake organizacije, pa tako i jedne srednje škole. Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za školu. Nakon što se rizici utvrde važno je znati dobro i učinkovito upravljati istima. Izradili smo tablicu u kojoj su definirani rizici prema učinku na poslovanje s kojima se škola može susresti u svom poslovanju te su podijeljeni prema razinama učinka na poslovanje i vjerojatnosti da će se neki događaj stvarno dogoditi. Ti rizici ocjenjeni su ocjenama od 1-3, te se množenjem ocjena za učinak i ocjena za vjerojatnost dobiva ukupna izloženost određenom riziku.

Poslovanje svake organizacije sastoji se od poslovnih procesa, a to se definira kao radnja ili set radnji kojima se izvršava specifični cilj poduzeća, što bi u slučaju srednjoškolske ustanove bio maturant koji je uspješno položio Državnu maturu i upisao željeni fakultet, dok bi poslovni procesi bili sve ono što se događalo dok je on bio učenik navedene ustanove. Temeljni poslovni proces u školi je nastava koju se konstantno pokušava unaprijediti, kroz ulaganje u infrastrukturu učionica i kabineta, te kroz ulaganje u ljude (nastavnike), njihovo

usavršavanje da bi škola konkurirala na tržištu, opstala kao jedna od najboljih gimnazija u Republici Hrvatskoj, te zadovoljila kvalitetom svojih usluga što veći broj roditelja i učenika, te naravno i svoje zaposlenike.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Bezić, K., Tehnologija nastave i nastavnik, Pedagoško-književni zbor Zagreb, 1983.
2. Franković, D. (glavni urednik), Enciklopedijski rječnik pedagogije
3. Glasser, W., Kvalitetna škola: škola bez prisile, Educa, Zagreb, 1994.
4. Greene, B., Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola, Alineja, Zagreb, 1996.
5. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009.
6. Pavlić, M., Jakupović, A., Čandrlić, S., Modeliranje procesa, Odjel za informatiku Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2014.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, 2008.
8. Srića, V., Menadžment rizika, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2011.
9. Vrcelj, S., Školska pedagogija, Filozofski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000.

RAD U ZBORNIKU:

1. Rafajac, B., Ledić, J., Kovač, V., Kvaliteta visokog obrazovanja, Zbornik radova, Međunarodni znanstveni kolokvij, Sveučilište u rijeci odsjek za pedagogiju, Rijeka, 1998., 19-28.
2. Rosić, V., Kvaliteta u odgoju i obrazovanju-pristupi i rješenja, Zbornik radova, Međunarodni znanstveni kolokvij, Sveučilište u rijeci odsjek za pedagogiju, Rijeka, 1998., str. 9-19.
3. Vrcelj, S., Što je kvaliteta obrazovanja, Zbornik radova, Međunarodni znanstveni kolokvij, Sveučilište u rijeci odsjek za pedagogiju, Rijeka, 1998., str. 47-53.

ČLANCI:

1. Bulat, T., Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF br.1/2007., Zagreb, 2007.
2. Deželjin, J., Upravljanje rizikom i mjerenje izloženosti riziku, RRIF broj 7, 2007.
3. Udovičić, A., Kadlec, Ž., Analiza rizika upravljanja poduzećem, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.4 No.1

Lipanj 2013., Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2013., str. 50-60.

4. Strategija upravljanja rizicima Primorsko-goranske županije (Župan Zlatko Komadina, dipl.ing., travanj 2018.)

WEB STRANICE:

1. http://www.znanost.plus/kurikulumi/ (10. 5. 2018.)
2. http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta (10. 5. 2018.)
3. https://www.educentar.net/Vijest/13377/Zavrsen-projekt-Znanost-plus-15-izbornih-predmeta-u-gimnazijama (2 .6. 2018.)
4. https://www.veleri.hr/materijali (2. 6. 2018.)
5. http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/rm/Samovrednovanje_rada_u_skoli.pdf (10. 5. 2018.)
6. www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja&20rizikom.pdf (12. 5. 2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura Gimnazije Andrije Mohorovičića…….3
Slika 2. SWOT analiza Gimnazije Andrije Mohorovičića……5
Slika 3. Razvojni plan Gimnazije Andrije Mohorovičića……..….7-8
Slika 4. Stožac učenja (Izvor: Kvaliteta u odgoju i obrazovanju)……22
Slika 5. Vještine kojima se grade kvalitetni odnosi (Kvaliteta u odgoju i obrazovanju)….23
Slika 6. Model provedbe (Kvaliteta u odgoju i obrazovanju)……..24
Slika 7. Prijedlog za procjenu učinka……...35
Slika 8. Prijedlog za procjenu vjerojatnosti…….35
Slika 9. Matrica 3x3…….36