

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**CELOVITA OCENA SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE  
LJUBLJANA**

Ljubljana, maj 2007

Bojan Hajdinjak

## IZJAVA

Študent Bojan Hajdinjak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 05. 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	Problematika in namen magistrskega dela .....	1
1.2	Cilji magistrskega dela .....	4
1.3	Metode dela .....	4
2	PROCES STRATEŠKEGA POSLOVODENJA V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH .....	5
2.1	Oprelitev pojma nedobičkonosne organizacije .....	5
2.2	Proces strateškega poslovanja .....	6
2.1	Mesto in vloga strateškega poslovanja v nedobičkonosnih organizacijah .....	8
2.2	Šolski sistem in pristojnosti ravnatelja .....	9
3	MODEL STRATEŠKEGA PLANIRANJA V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH .....	12
3.1	Modeli procesa strateškega upravljanja in poslovanja .....	12
3.2	Dogovor za izdelavo strateškega plana zavoda .....	15
3.3	Pooblastila zavoda .....	15
3.4	Razjasnitev poslanstva in vrednot zavoda .....	16
3.5	Ocenjevanje okolja podjetja .....	17
3.5.1	Ocenjevanje najširšega okolja podjetja .....	17
3.5.2	Analiza privlačnosti panoge .....	19
3.6	Ocenjevanje notranjega okolja zavoda .....	21
3.6.1	Ocenjevanje dosedanje uspešnosti organizacije .....	21
3.6.2	Ocenjevanje virov (resursov) šole .....	22
3.6.3	Ocenjevanje obstoječe strategije šole .....	24
3.7	Identifikacija strateških vprašanj .....	24
3.8	Razvijanje strategij .....	26
3.9	Pregled in sprejetje strateškega plana šole .....	28
3.10	Opis nedobičkonosne organizacije v prihodnosti .....	29
3.11	Proces uresničevanja in kontroliranja strategij .....	31
4	PREDSTAVITEV SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA .....	31
4.1	Strokovni organi šole in njihova pooblastila .....	34
4.2	Vizija in poslanstvo Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	36
5	ANALIZA OKOLJA SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA .....	36
5.1	Ocenjevanje najširšega okolja .....	37
5.1.1	Analiza gospodarskega okolja .....	37
5.1.2	Analiza tehnično – tehnološkega okolja .....	40
5.1.3	Analiza politično – pravnega okolja .....	42
5.1.4	Analiza naravnega okolja .....	44
5.1.5	Analiza kulturnega okolja .....	47
5.2	Analiza panoge .....	47
5.2.1	Oris in opredelitev panoge .....	47
5.2.2	Analiza trga in konkurence .....	48
5.2.3	Predvidevanje razvoja povpraševanja po storitvah panoge .....	56
6	CELOVITO OCENJEVANJE POLOŽAJA SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANE PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH ZAVODA .....	60
6.1	Ocenjevanje uspešnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	60
6.2	Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah .....	67
6.2.1	Storitvena podstruktura .....	67
6.2.2	Tržna podstruktura .....	68
6.2.3	Organizacijska podstruktura .....	69
6.2.4	Tehnološka podstruktura .....	71

6.2.5	Kadrovska podstruktura .....	73
6.2.6	Raziskovalno - razvojna podstruktura .....	75
6.2.7	Finančna podstruktura .....	76
6.3	Ocena možnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah .....	79
6.3.1	Storitvena podstruktura .....	80
6.3.2	Tržna podstruktura .....	81
6.3.3	Organizacijska podstruktura .....	82
6.3.4	Tehnološka podstruktura .....	83
6.3.5	Kadrovska podstruktura .....	84
6.3.6	Raziskovalno - razvojna podstruktura .....	85
6.3.7	Finančna podstruktura .....	86
6.4	Glavne prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti zavoda .....	86
6.5	Izdelava SWOT matrike Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	89
7	ZAKLJUČEK .....	91

## KAZALO SLIK

Slika 1: ABCS strateškega planiranja .....	7
Slika 2: Strateški model Hungerja in Wheelena .....	12
Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku .....	13
Slika 4: Proces strateškega planiranja v nedobičkonosni organizaciji .....	14
Slika 5: Opazovanje okolja na ravni organizacije .....	18
Slika 6: Pet skupin določljivk privlačnosti panoge .....	19
Slika 7: Organigram Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	33

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število razpisanih prostih mest ljubljanskih šol, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik .....	2
Tabela 2: Razpisana prosta mesta na Srednji ekonomski šoli Ljubljana v šol. l. 2001/2002 in 2005/2006 .....	3
Tabela 3: Izkaz prihodkov in odhodkov Srednje ekonomske šole Ljubljana za leti 2005 in 2006 .....	33
Tabela 4: Gospodarska gibanja v Sloveniji v obdobju od 2004 do 2008 .....	37
Tabela 5: Razdelitev sredstev ESS po ukrepih Zavoda RS za zaposlovanje za obdobje 2004–2006 .....	39
Tabela 6: Pregled ukrepov APZ s predvidenim obsegom sredstev državnega proračuna za obdobje 2007–2013 (sredstva MDDSZ) .....	40
Tabela 8: Gibanje števila živorojenih otrok v Sloveniji in projekcija do leta 2010 .....	44
Tabela 9: Rast prebivalstva Slovenije v obdobju 2001–2005 .....	45
Tabela 14: Vpis učencev osnovnih šol in dijakov srednjih šol v Sloveniji po šolskih letih od 2000/2001 do 2005/2006 .....	49
Tabela 15: Vpis v prvi letnik srednjih šol v Sloveniji od šol. l. 2001/2002 do 2005/2006 .....	49
Tabela 16: Prebivalstvo, staro več kot 15. let, po stopnji izobrazbe, leto 2005 (v 1000) .....	50
Tabela 17: Število prijav za program ekonomski tehnik po posameznih šolah v šolskem letu 2005/2006 .....	51
Tabela 18: Število prijav za program ekonomska gimnazija po posameznih šolah v šolskem letu 2005/2006 .....	54
Tabela 19: Uspešnost rednih dijakov in udeležencev izobraževanja odraslih pri poklicni maturi za šolsko leto 2004/2005 na SES .....	56

Tabela 22: Stanje prijav za gimnazijske programe v Sloveniji v letu 2006 .....	57
Tabela 25: Gibanje prihodkov in odhodkov SEŠ v letih od 2003 do 2005 .....	61
Tabela 26: Sestava prihodkov SEŠ po virih med leti 2003–2005 .....	62
Tabela 27: Vlaganje sredstev SEŠ med leti 2003–2005 .....	62
Tabela 28: Gibanja števila vpisanih dijakov na SEŠ v izbranih šolskih letih .....	63
Tabela 29: Uspeh učencev ob koncu osnovne šole, vpisanih na SEŠ (šol. leto 2005/2006) ...	63
Tabela 30: Uspešnost dijakov SEŠ ob koncu šolskega leta v obdobju od 2002/2003 do 2005/2006 .....	64
Tabela 31: Negativne ocene po predmetih ob koncu šolskega leta 2004/2005 .....	64
Tabela 32: Rezultati mature nekaterih slovenskih ekonomskih šol in gimnazij v šolskih letih od 2002/2003 do 2005/2006 .....	65
Tabela 33: Število dijakov, ki so sodelovali pri raziskovalnih nalogah v obdobju 2003 - 2006 .....	66
Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....	71
Tabela 37: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture .....	72
Tabela 38: Kadrovska struktura Srednje ekonomske šole Ljubljana v šol. letu 2006/2007 ....	73
Tabela 39: Razvrstitev zaposlenih po izobrazbi v šolskem letu 2006/2007 .....	73
Tabela 40: Razvrstitev učiteljev SEŠ po nazivih v šolskem letu 2006/2007 .....	73
Tabela 41: Zmanjševanje števila zaposlenih v obdobju od 1997 do 2006 .....	74
Tabela 42: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture .....	74
Tabela 43: Sodelujoče ekonomske šole in osvojene nagrade na srečanju Zaupajmo v lastno ustvarjalnost 2006 .....	75
Tabela 44: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno – razvojne podstrukture .....	76
Tabela 47: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture .....	79
Tabela 50: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture .....	82
Tabela 51: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture .....	83
Tabela 52: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture .....	84
Tabela 53: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno - razvojne podstrukture .	85
Tabela 54: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture .....	86
Tabela 55: Profil prednosti in slabosti Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	87
Tabela 56: Profil priložnosti in nevarnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	88
Tabela 57: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti SEŠ .....	89
Tabela 58: SWOT matrika Srednje ekonomske šole Ljubljana .....	90

# 1 UVOD

## 1.1 Problematika in namen magistrskega dela

Današnji čas zaznamujejo nenehne spremembe. O nujnosti razumevanja in uvajanja sprememb na področju izobraževanja se čedalje več piše in raziskuje. Tako so se države, članice OECD, lotile problemov in trendov sprememb v šolstvu. Nastala je publikacija z naslovom *What school for the future?* (OECD, 2001). V njej so predstavljeni splošni družbeni trendi, ki smo jim priča v izobraževanju. Na kratko povzeto, šolske spremembe so globoko povezane z naslednjimi sodobnimi ekonomskimi, družbenimi, političnimi, kulturnimi in okoljskimi trendi:

- s spremembami v otroštvu in odraščanju, fenomen "staranja družbe" in spremenjeni medgeneracijski odnosi,
- s spremembami, povezanimi z enakostjo med spoloma in v družini,
- s spremembami v znanju, tehnologiji in delu,
- s spremembami v načinu življenja nasploh,
- s spremembami v geopolitičnem pomenu na mednarodni, nacionalni in lokalni ravni.

Tako se šole iz držav OECD soočajo z naslednjimi vprašanji in izzivi:

- s podaljševanjem formalnega izobraževanja in povečanjem udeležbe žensk v izobraževanju,
- s povečanjem števila t. i. "netradicionalnih" učencev in dijakov ter šolanjem zunaj formalnega sistema, ob tem pa z razvijanjem drugačnih oblik in metod šolanja,
- s premikom od izobraževanja v "tovarniški obliki" k učeči se organizaciji,
- od individualnega učenja k skupinskemu, od prenosa znanja k ustvarjanju znanja,
- s spremembo v preverjanju in ovrednotenju rezultatov izobraževanja,
- s spremenjeno vlogo učiteljev in spreminjanjem oziroma večjo prilagodljivostjo menedžmenta šol.

Tako v OECD napovedujejo tri možne scenarije razvoja šolstva v naslednjem desetletju. Prvi napoveduje "podaljšan status quo" zdajšnjim šolskim sistemom, drugi ojačanje šolstva z novo dinamiko razvoja, družbenim priznanjem in spremembo namena (angl. re-schooling). Tretji scenarij pa predvideva, da bodo šole v prihodnosti precej izgubile na pomenu in vlogi oziroma, napoveduje celo zaton šolstva (angl. de-schooling).

V Sloveniji se na področju srednjega šolstva v zadnjih letih dogajajo velike spremembe. Povečuje se trend vpisa na klasične gimnazije, s tem pa se posledično zmanjšuje vpis na strokovno izobraževanje. V šolskem letu 1992/1993 je znašal delež gimnazijcev med vsemi vpisanimi dijaki v prvi letnik srednjih šol približno 20 odstotkov, na začetku šolskega leta 2004/2005 pa je bil delež vpisanih gimnazijcev že približno 38-odstoten, od tega na splošnih gimnazijah 30, na strokovnih gimnazijah, kot so ekonomska, tehniška in umetnostna, pa je bil 8-odstoten. Cilj Ministrstva RS za šolstvo in šport je, da bi bil delež vpisanih dijakov na

gimnazije nad 40 odstotki.<sup>1</sup> Ne gre samo za spremenjen trend vpisa (večji vpis na gimnazije), pač pa tudi za zmanjševanje populacije otrok. Slednja se je zmanjšala iz 29.902 v letu 1980 na 17.961 otrok v letu 2004, kar predstavlja skoraj 40-odstotno zmanjšanje rojstev. Če pogledamo bolj natančno, se je število otrok v starostni skupini od 0 do 4. let od leta 1989 (letnik generacije, ki sedaj vstopa oziroma je že v srednješolskem izobraževanju) do leta 1999 zmanjšalo za 26,5 odstotka. Po projekcijah stalnega prebivalstva pa se bo število otrok v starostni skupini od 0 do 4. let zmanjšalo še za dodatnega 2,3 odstotka glede na leto 1999 oziroma 27,4 odstotka glede na leto 1989.<sup>2</sup>

Med srednjimi šolami je navzoča velika konkurenca; tako je v ljubljanski regiji 42 srednjih šol<sup>3</sup>, od tega jih 8 izobražuje po programu ekonomski tehnik. Šole, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik, so skupaj za šolsko leto 2005/2006 razpisale 700 prostih mest (glej tabelo 1), kar predstavlja približno 10 odstotkov razpisanih mest.<sup>4</sup>

**Tabela 1: Število razpisanih prostih mest ljubljanskih šol, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik**

Srednja šola	Program, po katerem izobražuje	Št. prostih mest (05/06)
Srednja ekonomska šola Prešernova	Ekonomski tehnik (finan.–računov. področje) Ekonomska gimnazija	84 90
Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Ekonomski tehnik (finan.–računov. in komerc. področje) Ekonomska gimnazija	56 32
ŠCPET Ljubljana	Ekonomski tehnik (poštno področje)	112
SGGE Ljubljana	Ekonomski tehnik (finan.–računov. in komerc. področje)	112
Srednja ekonomska šola Ljubljana	Ekonomski tehnik (finan.–računov. in komerc. področje) Ekonomska gimnazija	112 90
Srednja upravno-administrativna šola	Ekonomski tehnik (poslovno in upravno področje)	112
Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica	Ekonomski tehnik (finan.–računov. področje) Ekonomska gimnazija	56 32
Gimnazija Kočevje	Ekonomski tehnik (finan.– računov. področje)	56
Skupaj	Ekonomski tehnik Ekonomska gimnazija	700 244

Vir: Ministrstvo RS za šolstvo in šport – publikacija Vpis v srednje šole 2005/2006, str. 11 - 16

<sup>1</sup> Vir: Statistični pregled za izobraževanje, Statistični urad Republike Slovenije, str. 7.

<sup>2</sup> Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

<sup>3</sup> V tej številki so zajete vse šole oziroma tiste, ki izobražujejo po poklicnem, strokovnem in gimnazijskem programu.

<sup>4</sup> Podatki se razlikujejo, ker nekatere šole, ki šolajo invalidne otroke, razpisujejo prosta mesta odvisno od števila prijavljenih.

Rednim programom ekonomskih srednjih šol pa predstavljajo močno konkurenco šole, ki izobražujejo odrasle. V ljubljanski regiji je trenutno kar 22<sup>5</sup> takšnih, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik. Omenjene šole nam vsako leto "odvzamejo" vedno več rednih dijakov, saj so ti ugotovili lažjo pot skozi proces izobraževanja (pri izobraževanju odraslih predavanja potekajo popoldne, imajo manj ur, ocene pridobivajo z izpiti in podobno). Da se na našo šolo vpisuje čedalje manj otrok, lahko vidimo iz tabele 2.

**Tabela 2: Razpisana prosta mesta na Srednji ekonomski šoli Ljubljana v šol. l. 2001/2002 in 2005/2006**

Razpisana prosta mesta na SEŠ	Ekonomski tehnik	Ekonomska gimnazija
Šolsko leto 2001/2002	178	105
Šolsko leto 2005/2006	120	90
Razlika	58 (-32,6 %)	15 (-14,3 %)

Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2001/2002 in 2005/2006

Pri analizi omenjenih podatkov moram poudariti, da smo v šolskem letu 2001/2002 zapolnili vsa razpisana prosta mesta, v šolskem letu 2005/2006 pa imamo v programu ekonomski tehnik trenutno vpisanih 66 dijakov, v programu ekonomska gimnazija pa 29 dijakov.<sup>6</sup> Zavedamo se, če se bo trend vpisa zmanjševal, nas bo Ministrstvo RS za šolstvo in šport kot ustanovitelj šole, združil z drugo ekonomsko šolo ali pa bo šolo preprosto ukinilo in programe preneslo na drugo obstoječo ekonomsko šolo. Po mojih predvidevanjih zadostuje v Ljubljani, glede na potrebe gospodarstva, zanimivost programa, želja devetošolcev in podobno, ena ekonomska šola s približno 1.500 dijaki.

Če se zavedamo vseh teh spremembah v procesu izobraževanja in poznamo smer razvoja šolstva, lahko iščemo svoje konkurenčne prednosti pred ostalimi šolami. Negotovosti, ki jih v poslovanje vnašajo spremembe, se organizacije ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jo s pomočjo strateškega upravljanja in poslovanja zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 36). Strateško upravljanje in poslovanje je namreč ena izmed najpomembnejših upravljaljskih in poslovnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje temeljnega smotra podjetja. Poleg tega s strateškim upravljanjem in poslovanjem poslovnih in upravljaljskih struktur v podjetju skušajo vplivati na okolje podjetja tako, da se to spreminja v zeleni smeri (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85).

Namen magistrskega dela je, da s pomočjo celovite ocene šole ugotovimo njen trenutni položaj, prednosti in slabosti (po posameznih podstrukturah šole), kje na nas prežijo nevarnosti in kakšni izzivi se nam ponujajo v okolju. Pridobljena ocena pa nam bo služila za snovanje potrebnih strategij, s katerimi bo šola pridobila pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi srednjimi šolami (zavodi).

<sup>5</sup> Vir: Andragoški center Republike Slovenije (URL: <http://www.acs.si/anak/Programi.asp>) 10. 03. 2007.

<sup>6</sup> Stanje aprila 2006.



## 1.2 Cilji magistrskega dela

Cilj magistrske naloge je izdelati celotno oceno razvojnega položaja Srednje ekonomske šole Ljubljana po posameznih podstrukturah, ki bo pozneje omogočala pripravo potrebne strategije, s katero bomo pridobili konkurenčno prednost pred ostalimi zavodi in se ne bomo prepustili toku dogodkov oziroma naključju.

## 1.3 Metode dela

Izdelava magistrske naloge bo temeljila na metodah empiričnega znanstvenega raziskovanja in metodi deduktivnega sklepanja. Izhodišče pri preučevanju relevantne vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega upravljanja in poslovanja s poudarkom na planiranju v javnem nedobičkonosnem sektorju. Na osnovi pridobljenih teoretičnih znanj bom poizkušal dobiti celovito oceno prednosti in slabosti, nevarnosti in izzivov šole, na kateri bo mogoče pozneje razvijati strategijo šole za prihodnje obdobje.

Pri pisanju magistrske naloge se bom opiral predvsem na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki so objavili knjige, članke ter prispevke s področja strateškega upravljanja in poslovanja, ter dostopno literaturo na področju šolstva. Podatke in potrebne informacije o stanju šole ter konkurence bom pridobil iz dostopnih virov (letna poročila šol, letni delovni načrti in podobno) in s pogovorom z zaposlenimi. Podatke o gospodarskih, zaposlitvenih in demografskih trendih pa bom pridobil iz dostopnih spletnih virov (UMAR, AJ PES, Zavod RS za zaposlovanje, Statistični urad RS, itd.).

Celovito analizo zunanjega in notranjega okolja po posameznih podstrukturah šole bom izdelal s pomočjo SWOT analize. Pri tem bom posamezne rezultate primerjal z rezultati konkurenčnih šol. Ocenjevanje prispevka posameznih podstruktur k večji uspešnosti šole bom naredil z analitičnim načinom ocenjevanja, ki ga bom kombiniral s subjektivnim in točkovnim ocenjevanjem. Ocena uspešnosti šole je osnova za nadaljnje ocenjevanje doprinosa posameznih podstruktur k uspešnosti šole.

Magistrsko nalogo bom razdelil na šest poglavij. V prvem delu bom prikazal proces strateškega poslovanja v nedobičkonosnih organizacijah. V njem bom predstavil mesto in vlogo strateškega poslovanja v nedobičkonosnih organizacijah, na kratko opisal šolski sistem in vlogo ravnatelja ter nadaljeval z opisom modela procesa strateškega planiranja v nedobičkonosnih organizacijah (poglavji 2 in 3). V poglavju 4 bom kratko predstavil Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana. V drugem delu magistrske naloge pa bom izdelal celovito oceno položaja šole po posameznih podstrukturah in na osnovi pridobljenih ocen razvil prve ideje prihodnje strategije za doseganje konkurenčne prednosti šole (poglavji 5 in 6). V zaključnem poglavju bom prikazal sklepe, do katerih bom prišel med izdelavo magistrske naloge.

## **2 PROCES STRATEŠKEGA POSLOVODENJA V NEDOBİČKONOSNIH ORGANIZACIJAH**

### **2.1 Opredelitev pojma nedobičkonosne organizacije**

Nedobičkonosne organizacije so pomemben del družbe. Kriterij, po katerem bomo prepoznali nedobičkonosne organizacije, je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nedobičkonosne organizacije delujejo v javnem interesu, njihov namen je trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk-Širca, Tavčar, 2000, str. 3).

Nedobičkonosne organizacije torej zajemajo širok nabor organizacij. Mednje prištevamo vse organizacije, ki so oproščene plačevanja davkov in katerih prvotni namen je koristiti družbi. Nedobičkonosne organizacije v najširšem pomenu zajemajo državne, regijske in lokalne organe oblasti, bolnišnice, muzeje, šole, združenja, kulturne ustanove, verske skupnosti, dobrodelne organizacije in druge njim podobne organizacije. (Dimovski, 2002, str. 695).

Šole, gledališča in bolnišnice so organizacije, ki niso namenjene same sebi, ampak opravljajo določeno nalogo v družbi ter zadovoljujejo potrebe posameznika in družbe. Temeljni cilj delovanja takšnih organizacij praviloma niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva organizacije. Vendar pa morajo imeti tudi nedobičkonosne organizacije opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem vedenju in delovanju na poti k zastavljenim ciljem. (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9). Za strateško upravljanje javnega sektorja in nedobičkonosnih organizacij je pomembno poznavanje, upoštevanje in usklajevanje interesov vseh udeležencev, ki so lahko med seboj v nasprotju. Pri tem obstaja v primerjavi z zasebnim sektorjem nekaj pomembnih razlik:

- uporabnik izdelka ali storitve javnega sektorja in nedobičkonosnih organizacij praviloma ni plačnik (vsaj ne v celoti),
- v vlogi investitorjev/lastnikov nastopajo ustanovitelji in financerji, ki ne pričakujejo donosa na kapital, pač pa učinkovito delovanje in uresničevanje poslanstva,
- končni udeleženci so uporabniki izdelkov in storitev, lokalne skupnosti, davkoplačevalci in drugi zainteresirani,
- pomembno vlogo imajo regulatorji, ki oblikujejo pravne in finančne okvire delovanja,
- zlasti v nevladnih, pa tudi drugih nepridobitnih organizacijah, se krepi pomen in vloga prostovoljstva.

Kljub temu pa tudi v javnem sektorju in nepridobitnih organizacijah nastopajo dobavitelji, vodstva, zaposleni, trgovci, agenti itd. (Bolčič, 2004, str. 3).

## 2.2 Proces strateškega poslovanja

Proces strateškega poslovanja lahko opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških, to je ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji. Lahko pa proces strateškega poslovanja opredelimo kot načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji. Takšna opredelitev velja tako za profitne kot neprofitne organizacije. (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209).

Strateško poslovanje je veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam opisujejo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja ter ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo oblikovati ocene možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger, Wheelen, 1995, str. 3).

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije (Pučko, 2003, str. 271). To pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika skupaj s preverjanjem dotedanjih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta se postavljajo strateški cilji in razvijajo strategije za njihovo doseganje. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je treba nato uresničevati in njihovo uresničevanje nadzirati.

Strateško načrtovanje je sistematičen proces, s katerim organizacija in udeleženci opredelijo temeljni razlog obstoja organizacije, ključne razvojne usmeritve in prednosti, določijo ovrednotene in merljive cilje ter načine za njihovo doseganje. S procesom strateškega načrtovanja gradimo zavezanost uresničevanju poslanstva in ciljev pri notranjih in zunanjih udeležencih. Strateško načrtovanje omogoča optimizacijo razporejanja in rabe virov. Pomembno je, da strateško načrtovanje razumemo kot stalen sistematičen proces, v katerega vključujemo vse ključne notranje in zunanje udeležence, in ne le kot projekt priprave strateškega načrta, ki ga izvedemo vsakih nekaj let. Stalen in sistematičen proces strateškega načrtovanja omogoča pravočasno prepoznavanje in pričakovanje sprememb v okolju in hiter odziv nanje (Bolčič, 2004, str. 4).

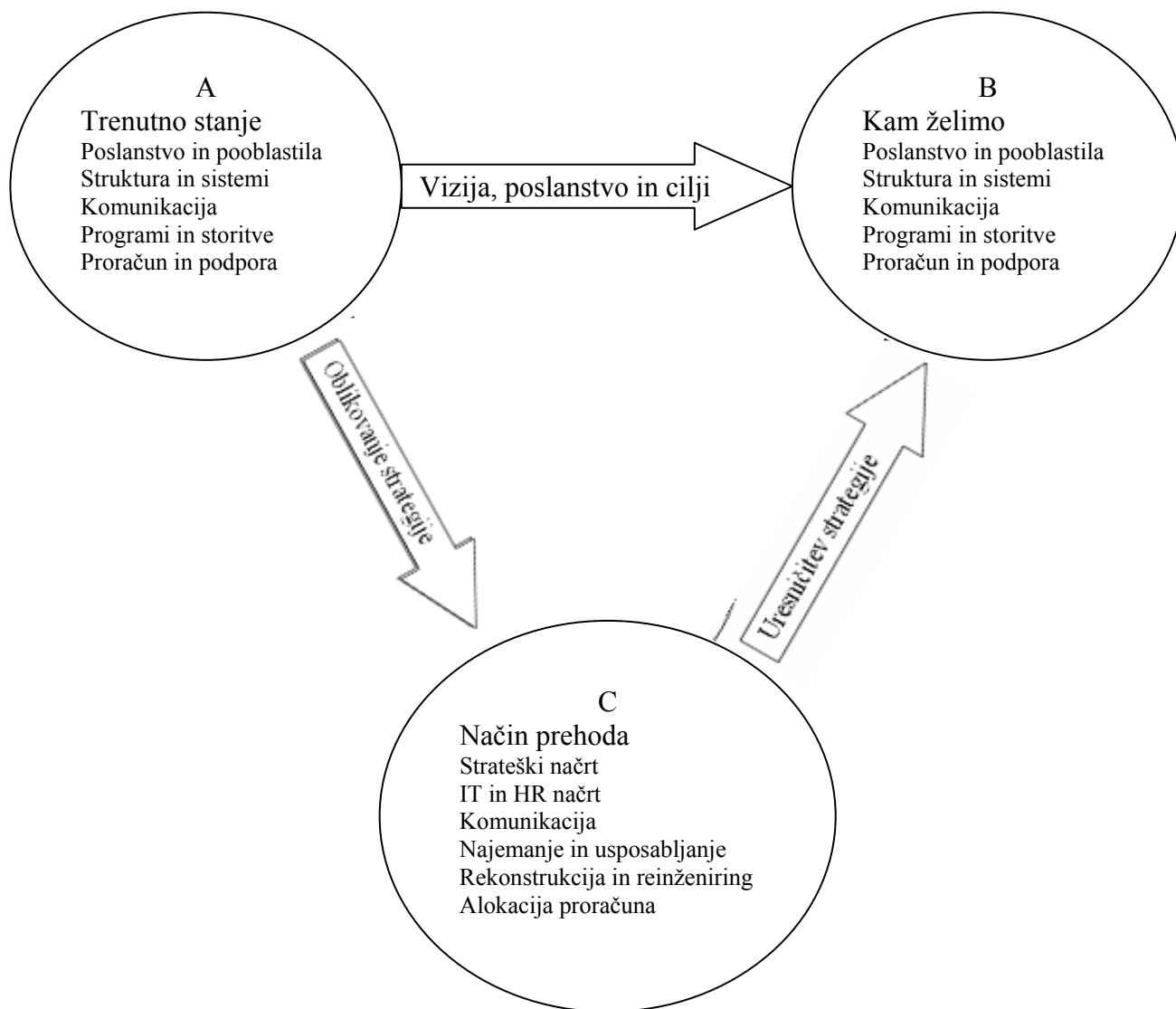
Proces strateškega poslovanja v šoli pa lahko opredelimo kot zaporedje razprav in odločitev, ki se nanašajo na ključna in življenjsko pomembna dolgoročna vprašanja šole, zaradi česar pri njih sodelujejo oziroma jih sprejemajo ključni nosilci odločanja. Kot takšno je strateško poslovanje v šoli osnova za oblikovanje temeljnih odločitev in akcij v zvezi:

- s poslanstvom in pooblastili šole,
- z naborom in ravni storitev, ki jih namerava šola opravljati (primarne izobraževalne storitve lahko dopolnjujejo tudi storitve, ki so na izobraževanje vezane zgolj posredno ali pa sploh ne in jih šola ponuja bodisi samostojno bodisi v sodelovanju z drugimi organizacijami),

- s financiranjem šole,
- s poslovodnimi in organizacijskimi rešitvami v šoli. (Ograjenšek, 2005, str. 29)

Strateško planiranje je skupek konceptov, postopkov in orodij, ki naj pomagajo menedžerjem pri vodenju organizacije. Strateško planiranje bi lahko definirali kot discipliniran napor, ki je usmerjen v nastanek bistvenih odločitev in dejanj, ki oblikujejo in vodijo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne (Bryson, 2004, str. 6). Slika 1 prikazuje ABCS strateškega planiranja, ki pokaže, kaj je strateško planiranje. Če pogledamo sliko, vidimo, da A prikazuje trenutno stanje organizacije, B kam želimo priti in C, kako doseči stanje B.

**Slika 1: ABCS strateškega planiranja**



Vir: Bryson, 2004, str. 6

Med glavne koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega poslovanja, prištevamo (Bryson, 2004, str. 11-12):

- pospešitev strateškega razmišljanja in ravnanja, kar prinaša skrbnejše zbiranje informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije ter interesih pomembnih udeležencev, poveča se pozornost organizacijskemu učenju, organizacijske smernice, kako naj poslujemo v prihodnosti nam postanejo jasnejše, določimo pa tudi prioritete pri poslovanju,
- izboljšanje sprejemanj odločitev, hkrati se pozornost osredotoči na ključne zadeve in izzive organizacije, poslovodstvu pa pomaga ugotoviti, kaj je treba postoriti na teh področjih,
- organizacije se hitreje odzivajo na notranje in zunanje zahteve ter izboljšujejo izvajanje svoje dejavnosti,
- veliko pridobijo tudi zaposleni, ker sodelujejo pri izvajanju programa organizacije, njihove vloge in naloge so opredeljene, do izraza prihaja timsko delo, znanje in izkušnje članov organizacije.

## **2.1 Mesto in vloga strateškega poslovanja v nedobičkonosnih organizacijah**

Pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole je ravnatelj. Naloga ravnatelja je, da organizira, načrtuje, vodi in kontrolira delo šole. Iz tega izhaja tudi njegova odgovornost za politiko svoje organizacije. Če imamo v mislih tisti del politike, ki se nanaša na ključna, vitalna, razvojna vprašanja šole, smo že zelo blizu tistemu, čemur že dobrih dvajset let pravimo strateško poslovanje (Pučko, 2005, str. 102).

Po Mintzbergu (1973, str. 44-49) lahko ravnatelj šole uporabi tri možne sloge pri oblikovanju strategij:

1. Podjetniški način strateškega planiranja izpostavlja vlogo ravnatelja kot ključne avtoritete, saj je nastajajoča strategija izključno plod njegovih vizionarskih sposobnosti. Poudarjen je proces aktivnega iskanja novih poslovnih priložnosti kot osnova za ekspanzijo obstoječih dejavnosti, medtem ko je reševanje problemov odrinjeno na stranski tir. Čeprav ta način strateškega planiranja ni nujno neracionalen, ga zaposleni pogosto dojemajo kot takšnega zaradi velike nagnjenosti ravnatelja k tveganju.
2. Način stalnega prilagajanja omogoča postopno rojevanje strategije s stalnim odzivanjem na notranje in zunanje spremembe, ki jih prinaša čas. Posebej primeren je v situacijah, ko je težko ali nemogoče opredeliti želene dolgoročne cilje (zaradi razhajajočih interesov vplivnih skupin). Način stalnega prilagajanja je osredotočen na reševanje najakutnejših problemov, zato ga je mogoče primerjati z gašenjem požarov. Njegova velika slabost se kaže:
  - v skoraj popolni nepovezanosti sprejetih odločitev,
  - pri reševanju problemov konfliktov med interesnimi skupinami,
  - sprejeti ukrepi zanemarijo dobrobit učencev.

3. Formalni proces strateškega planiranja je sistematičen in racionalen. V njegovem okviru je strateški plan šole rezultat strategije, ki temelji na analizi šole in njenega okolja. Sprejete odločitve so povezane in smiselne. Razlogi za izbiro so lahko: prilagoditve spremembam v okolju šole, prilagoditve glede na stanje razpoložljivih virov, izgradnja notranjega soglasja, predstavitev šole v strokovni javnosti, ki poudarja racionalni pristop k oblikovanju strategij.

Izmed omenjenih načinov ne moremo za nobenega trditi, da je najboljši za oblikovanje strategije organizacije, ampak je najboljša mešanica slogov, ki naj bi ustrezala posamezni organizaciji in okolju, v katerem ta deluje. Kljub vsemu pa lahko za šolo izberemo formalni način strateškega poslovanja. Iz formalnega načina strateškega planiranja izhaja Brysonov model osmih korakov (Bryson, 1988, str. 74), na katerega se bom naslonil pri pisanju magistrske naloge. Avtorji menijo, da je njegova uporaba za slovenske šole primerna predvsem iz naslednjih razlogov:

- ker delujejo v izredno turbulentnem okolju (mlada samostojna država, novinka v Evropski uniji, spreminjanje šolskih programov itd.),
- ker se soočajo z omejitvami na strani razpoložljivih virov (pomanjkanje sredstev s strani Ministrstva RS za šolstvo in šport),
- ker ne gre zanemariti pomembnosti socialne vloge formalnega procesa strateškega poslovanja (kaže se v procesu iskanje notranjega in zunanjega soglasja pri sprejemanju strateških odločitev).

## 2.2 Šolski sistem in pristojnosti ravnatelja

Srednje šole spadajo med izobraževalne zavode, ki predstavljajo eno od skupin nedobičkonosnih organizacij. Zavodi so pri nas najbolj tipična in razširjena oblika nedobičkonosnih organizacij. Zakon o zavodih opredeljuje zavod kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva itd. Cilj zavoda ni pridobivanje dobička, kar pa ne pomeni, da ga ne sme ustvariti, ampak, da svojo dejavnost opravlja ne glede na dosežen dobiček. Morebitni dobiček pa mora vložiti za svoj razvoj ali znižanje cen storitev.

Ker se storitve, ki jih ponujajo šole, bistveno razlikujejo od organizacij, ki proizvajajo izdelke, moramo način strateškega poslovanja prilagoditi šolam. V kolikšni meri je vloga ravnatelja šole podobna vlogi menedžerja v podjetju, je odvisno od stopnje decentraliziranosti šolskega sistema ter iz nje izhajajoče stopnje avtonomnosti ravnatelja pri sprejemanju strateških odločitev in prevzemanju odgovornosti zanje (Širca, Erčulj, 1994, str. 10). V centraliziranem šolskem sistemu ureja vprašanja organizacije izobraževalnih zavodov, njihove vsebine, materialno-finančne pogoje delovanja, nadzor nad uresničevanjem zastavljenih ciljev ter sprejemanje odgovornosti država iz enega mesta, da v decentraliziranem sistemu prenese odgovornost za reševanje teh vprašanj na ravnatelja.

Sistem financiranja javnih šol v Sloveniji je po novi zakonodaji zelo centraliziran. Več kot 90 odstotkov finančnih sredstev za šole prihaja iz proračuna.<sup>7</sup> Šolski sistem predpisuje predmetnik, ki je obvezen za celotno državo, šole pa lahko učencem ponujajo obšolske in izbirne dejavnosti. Pouk poteka po učnih načrtih, vsako uro se obravnavajo določene teme, ki jih je treba dokumentirati v letni delovni pripravi učitelja. Vsebine so torej določene, učitelj pa lahko svojo avtonomijo uporablja pri izbiri učnih metod pri samem pouku.

Šole se lahko samostojno odločajo pri svojih dopolnilnih dejavnostih, kot so oddajanje prostorov v najem, pri tržnem položaju napram zunanjim udeležencem ter posledično v podstrukturi financiranja šole. Vsaj v teh okvirih pa lahko šola dokaj samostojno pripravi strateški načrt.

Koncept avtonomije šole v našem sistemu ni domišljen in ni operativen. Velika so pooblastila šol in ravnateljev, vendar niso pravno izpeljana in ne konkretizirana na ravni pristojnosti. Sistem je naravnano tako, da so ravnatelji nedeljivo odgovorni za šolo v celoti, za vzpostavitev medsebojne komunikacije znotraj šole in zunaj nje, za ugotavljanje šibkih točk in racionalizacijo delovanja sistema, za finance in strokovnost pouka. Ravnatelj, ki je razpet med zahtevami sistema, zaposlenimi na šoli in uporabniki, za svoje naloge ni dovolj strokovno usposobljen za delovanje na vseh področjih dela, ki jih naj opravlja, njegove naloge niso pravno regulirane na ravni pristojnosti, zato prihaja bodisi do različnih frustracij ravnatelja bodisi do samovolje, ker ne more zadovoljiti vseh pričakovanj, ki si tudi nasprotujejo (Medveš, 2002, str. 251).

Ravnatelji na srednjih šolah so tako pedagoški vodje kot poslovodni organi. Ravnatelj opravlja naslednje naloge<sup>8</sup>:

- organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole,
- pripravlja program razvoja vrtca oziroma šole,
- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo,
- je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih,
- vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- organizira mentorstvo za pripravnike,
- navzoč je pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- spremlja delo svetovalne službe,
- skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),

---

<sup>7</sup> V mislih imam tako državni proračun kot proračune občin.

<sup>8</sup> Vir: Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, člen 49.

- obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in spremembah pravic ter obveznostih učencev, vajencev in dijakov,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,
- odloča o vzgojnih ukrepih,
- zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
- zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in
- opravlja druge naloge skladno z zakoni in drugimi predpisi.

Nepogrešljivo vlogo ravnatelja vidi Mlakar (2002, str. 248) v naslednjem:

- skrbeti mora, da zaposleni v šoli največ pozornosti namenijo poglavitnemu procesu, to je poučevanju in vzgoji,
- ravnatelji morajo ves čas skrbeti za finančno disciplino, čeprav morajo hkrati spodbujati domišljijo in sproščanje idej pri zaposlenih. Prave ideje so tiste, ki prihranijo denar, čas in trud. Ravnatelj mora poskrbeti, da pametni predlogi ne prinašajo dodatnih obremenitev zborničnega kolektiva in ne povzročajo finančnega primanjkljaja v poslovanju šole,
- ravnatelj mora kot najvišjo vrednoto med zaposlenimi spodbujati zavest sodelovanja med učitelji in drugimi. Ko zaposleni med seboj sodelujejo in se zavzemajo za iste cilje, je življenje v skupnosti prijetnejše in manj utrudljivo. Preprečiti pa mora nastanek nesoglasij in razdora. Na tem področju je ravnateljeva vloga morda najtežja in najpomembnejša,
- ravnateljeva nenadomestljiva vloga je vloga informatorja. Nihče na šoli nima o šolskih stvareh toliko podatkov kot ravnatelj. Za uspešno delovanje šole je izredno pomembno, da ravnatelj svoje informacije čim hitreje in čim bolj kakovostno prenese v učiteljski zbor,
- ravnatelj mora skrbeti za ekonomičnost (gospodarnost) poslovanja, ne le z denarjem in materialnimi sredstvi, temveč tudi z vedenjem, ravnanjem in govorjenjem sodelavcem. Tako ne sme dovoljevati odvečnih in predolgh sestankov, na katerih lahko vsak govori, kolikor hoče in kar hoče, ne sme dovoljevati zamujanja in predčasnega odhajanja z delovnega mesta ter podobno.



### 3 MODEL STRATEŠKEGA PLANIRANJA V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH

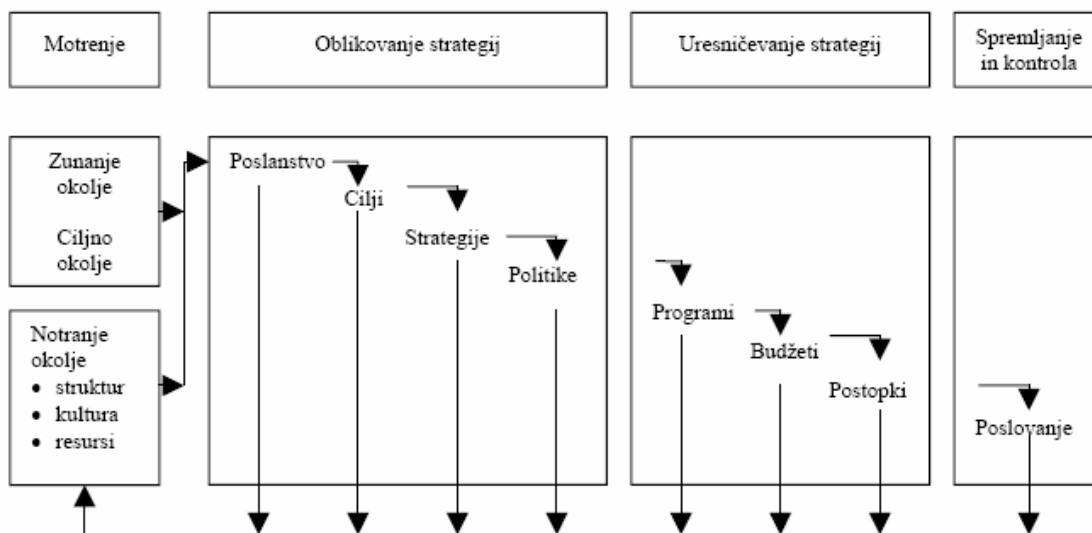
V teoriji obstaja več modelov strateškega menedžmenta, ki pa so bili večinoma razviti za pridobitne organizacije. V tem poglavju bom prikazal nekaj splošnih modelov strateškega menedžmenta in se v nadaljevanju omejil na Brysonov model strateškega menedžmenta, katerega prednost je v tem, da ga je avtor razvil prav za nedobičkonosne organizacije in da najbolj ustreza formalnemu načinu strateškega planiranja, ki sem ga opisal v točki 2.3.

#### 3.1 Modeli procesa strateškega upravljanja in poslovanja

Proces strateškega menedžmenta lahko opišemo kot zaporedje korakov, ki naj bi jih opravili menedžerji za uspešno delovanje organizacije. Tako naj bi ti najprej analizirali zunanje in notranje okolje podjetja, nadaljevali z oblikovanjem strategij, jih uresničevali ter uresničevanje strategij nadzirali in po potrebi spreminjali.

Slika 2 prikazuje model strateškega upravljanja in poslovanja, ki sta ga razvila D. J. Hunger in T. L. Wheelen. V prvi fazi, ki jo imenujeta motrenje, mora podjetje analizirati zunanje in notranje okolje ter na osnovi tako pridobljenih analiz začeti z oblikovanjem strategij, jih uresničevati in nato spremljati in nadzirati.

Slika 2: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 10

Proces strateškega upravljanja in poslovedenja po Pučku lahko razberemo iz slike 3.

**Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovedenja po Pučku**

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:  prednosti, slabosti,  priložnosti, nevarnosti,	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje Strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje: programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje  Kontrola
Analiza poslovanja		In	Celovitih Poslovnih	In	
Vizija in poslanstvo		Ugotavljanje planske vrzeli	Funkcijskih	Izbira	

Vir: Pučko, 2003, str. 115

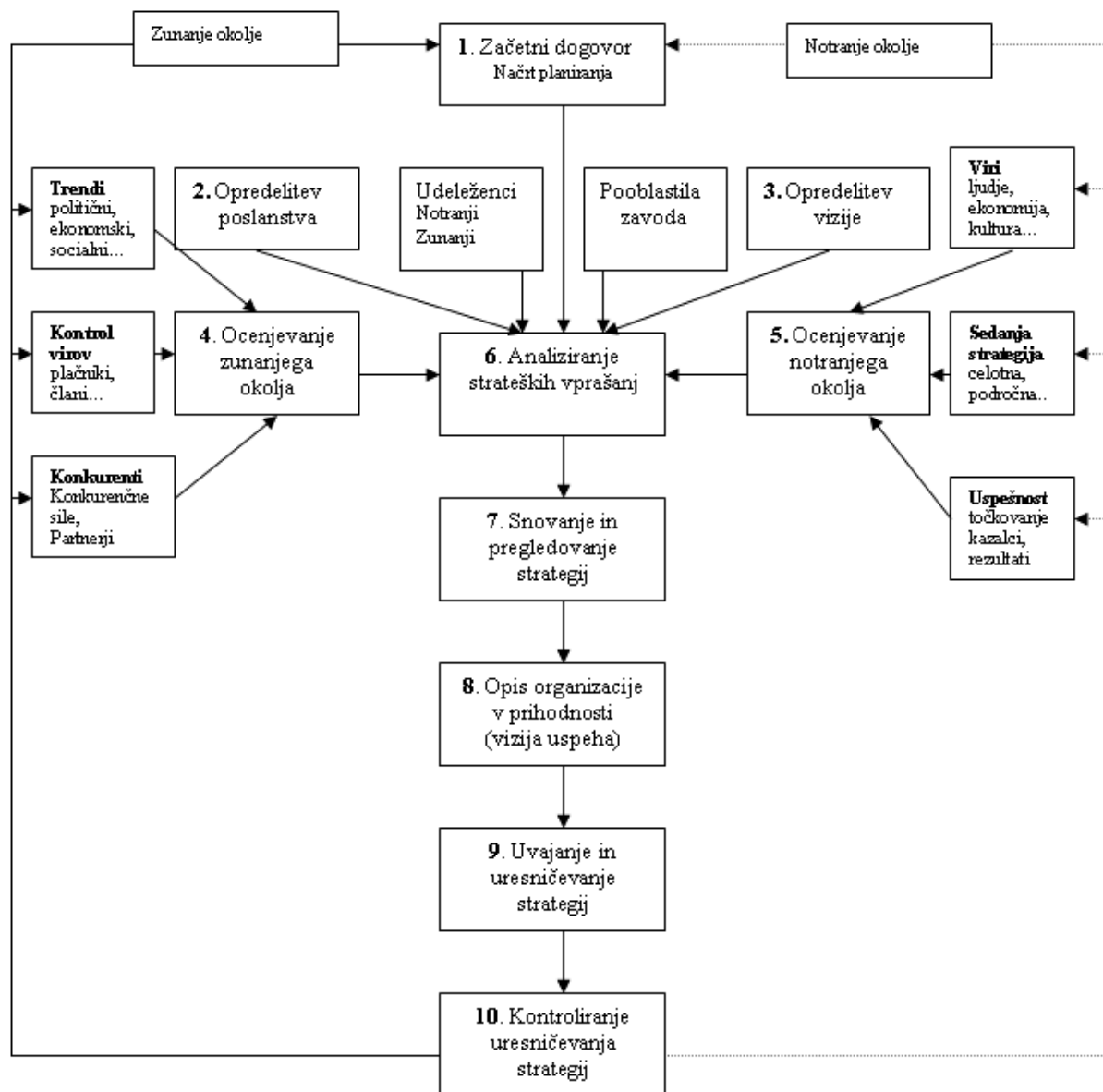
Pučko razdeli strateško planiranje na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov in na fazo izdelave strateških planov, ki vključuje tako reševanje problemov kot tudi odločanje. V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov izdelamo celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti. Na podlagi pridobljene ocene in podjetniškega predvidevanja ocenimo poslovne priložnosti in nevarnosti v prihodnosti. Fazo izdelave strateških planov pa je smiselno razčleniti na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja do morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseganje ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in na podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. Faza uresničevanja strateških ciljev in strategij se začneja že s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem in vrsto drugih dejavnosti (Pučko, 2003, str. 116–117).

Bryson (2004, str. 32) poudarja, da strateško načrtovanje v nedobičkonosnih organizacijah ni logični koncept, proces ali orodje, je nekaj več, vključuje širok spekter menedžerskih pristopov, odvisnih od okolja, ki obkroža nedobičkonosno organizacijo, odvisen pa je od pogojev, ki določajo uspeh poslovanja. Brysonov model strateškega planiranja je sestavljen iz desetih korakov:

1. začetni dogovor,
2. opredelitev pooblastil javnega zavoda,
3. razjasnitev poslanstva in vrednot zavoda,
4. ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja (prednosti, slabosti, izzivi, nevarnosti),
5. identifikacija strateških vprašanj,
6. razvijanje (oblikovanje) strategij za doseganje strateških ciljev,
7. snovanje in pregled strategij,
8. opis nedobičkonosne organizacije v prihodnosti (organizacijska vizija),
9. uvajanje in uresničevanje strategij,
10. kontroliranje in ponovna ocena strategij.

Koraki si sledijo v določenem zaporedju (glej sliko 4). Proces strateškega planiranja začnemo z začetnim dogovorom, ko direktor ali svet zavoda sprejme odločitev, kaj bo namen procesa, kdo bo nosilec aktivnosti, kdo bo sodeloval v timu za strateško planiranje in katere potrebne resurse je treba odobriti za opravljanje projekta, končamo pa z uresničevanjem strategij in njihovim nadzorom.

Slika 4: Proces strateškega planiranja v nedobičkonosni organizaciji



Vir: Bryson, 2004, str. 33

V nadaljevanju magistrske naloge bom pojasnil posamezne korake.

### **3.2 Dogovor za izdelavo strateškega plana zavoda**

V prvem koraku mora šola sprejeti dogovor s ključnimi notranjimi in zunanjimi udeleženci o skupnem strateškem planu in osnovnih korakih planiranja. Udeleženci so vse organizacije, skupine in posamezniki, ki imajo svoje interese v delovanju in usmeritvi organizacije, aktivni udeleženci zmorejo na organizacijo vplivati, pasivni so vplivov organizacije samo deležni (Tavčar, 2002, str. 2). Kot ključne notranje udeležence šole štejemo dijake, učitelje in vodstvo ustanove, kot ključne zunanje pa Ministrstvo RS za šolstvo in šport (država) ter starše. Podpora ključnih udeležencev je nujna za uspešno izdelavo in izvedbo strateškega plana. Začetni dogovor naj bi vseboval odločitve, ki zadevajo:

- sestavo skupine, ki bo odgovorna za strateško planiranje,
- določitev nosilca oziroma nosilcev aktivnosti strateškega planiranja,
- naloge, funkcije in članstvo vsake skupine, ki sodeluje v strateškem planiranju,
- namen procesa strateškega planiranja,
- opredelitev planskega obdobja,
- roke za pripravo posameznih analiz in dokumentov,
- potrebne vire,
- pomembne omejitve pri planiranju.

Proces strateškega planiranja lahko izvedemo v obliki projekta. Pogoj za uspešno izvedbo projekta je sodelovanje ravnatelja, ki naj prevzame vlogo vodje projektne skupine. Primeren čas za začetni dogovor o organizaciji procesa strateškega planiranja je neposredno po izvolitvi novega ravnatelja, ko od udeležencev dobi podporo za svojo vizijo vodenja šole. Planski horizont naj bi bil tako dolg kot traja mandat ravnatelja.

Začetni dogovor je treba razumeti kot odobritev, soglasje ali zaupnico predlaganemu procesu strateškega načrtovanja, njihovim avtorjem in vodjem. Ko je šola vpeta v zapleteno okolje, je uvodni sporazum pomemben uspeh, saj pomeni preseganje napetosti med različnimi interesi in pričakovanji ter nam dobro služi kot možnost za naslednje korake pri strateškem načrtovanju.

### **3.3 Pooblastila zavoda**

V tej fazi moramo razjasniti in identificirati pooblastila zavoda, ki jih zunanji dejavniki predpisujejo zavodu. Ustanovitelj srednjih šol je država, ustanovi pa jih z namenom, da zadovoljujejo določene javne potrebe. Javna služba na področju vzgoje in izobraževanja obsega programe za predšolske otroke, vzgojne programe domov za učence in dijaških domov, vzgojni in posebni program vzgoje in izobraževanja za otroke in mladostnike s posebnimi potrebami, ki jih sprejme pristojni strokovni svet, in izobraževalne programe, ki jih sprejme pristojni minister, ter dejavnosti in naloge, potrebne za izvajanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Vzgoja in izobraževanje se financirata iz:

- javnih sredstev,
- sredstev ustanovitelja,
- prispevkov gospodarskih združenj in zbornic,
- neposrednih prispevkov delodajalcev za izvajanje praktičnega pouka,
- prispevkov učencev, vajencev, dijakov, študentov višjih šol in odraslih,
- šolnin v zasebnih šolah,
- plačila staršev za storitve v predšolski vzgoji,
- sredstev od prodaje storitev in izdelkov,
- donacij, prispevkov sponzorjev in drugih virov<sup>9</sup>.

Tako lahko vidimo, da na osnovi predpisov, statutov, pravilnikov itd. določimo pristojnosti in pooblastila, ki jih ima šola, kolikšna je njena samostojnost pri razvojnem odločanju, katere formalne in neformalne omejitve moramo upoštevati pri svojem delovanju. Kot formalna pooblastila mislim na razne pravilnike, predpise, politike, pogodbe itd., kot neformalna pooblastila pa vplive politike v najširšem pomenu. Brez identifikacije pooblastil, zavod ne bo vedel, kakšna je njegova avtonomija pri razvojnem odločanju, niti se ne bo obnašal v skladu s pooblastili (Pučko, 2005, str. 105).

Temeljno vlogo pri izdelavi strateškega plana v šoli ima skupina za strateško planiranje. Vodja projektne skupine naj bi bil ravnatelj, sestavljali pa naj bi jo še notranji in zunanji udeleženci. Pomembno je, da v koraku identifikacije pooblastil skupini jasno določimo vlogo, ki jo ima pri izdelavi strateškega plana.

### **3.4 Razjasnitev poslanstva in vrednot zavoda**

Poslanstvo zavoda v povezavi s pooblastili kaže na smisel obstoja zavoda. Gre za navedbo stalnih namenov, filozofije, prepričanj, vrednot in področij, na katerih želi šola delovati. Te navedbe naj bi se predvsem nanašale na naslednja vprašanja (Ograjenšek, 2005, str. 33):

- Kaj je osnovni smisel obstoja šole?
- S čim se bo šola ukvarjala?
- Kakšna bo širina dejavnosti?
- Na katerih "trgih" bo šola delovala?
- Kateri so osnovni smotri šole?
- Kako bo šola dosegla in dolgoročno obdržala svoj konkurenčni položaj?
- Koliko in katere sorazmerne enote bo šola razvijala?
- Kakšne odnose bo šola gojila z udeleženci?
- Kakšna je filozofija šole (kakšne so osnovne vrednote, prepričanja, norme obnašanja zaposlenih in dijakov)?

---

<sup>9</sup> Vir: Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, člen 78.

Pomen opredeljevanja poslanstva je najmanj dvojen. Izoblikovano poslanstvo na zunaj diferencira organizacijo od drugih, jo dela specifično in prepoznavno. Navznoter pa izoblikovano poslanstvo služi za to, da lahko vsi zaposleni spoznajo, kaj je osnovni namen organizacije. To spoznanje naj bi jih motiviralo za dosežke. (Pučko, 2003, str. 348).

Največja vrednota, ki izhaja iz opredelitve poslanstva, je postopek, skozi katerega mora iti menedžment, ko oblikuje zamisel o poslanstvu. Da bi opredelili poslanstvo, mora ta odgovoriti na niz strateških vprašanj o organizaciji. Če tega ne stori, je oblikovano poslanstvo le niz praznih besed in ne učinkovit interni delovni dokument, ki bi spodbujal in navdihoval vse zainteresirane za organizacijo (Žnidaršič, 1996, str. 211).

Čotar (2002, str. 11) vidi poslanstvo šole kot nekaj, kar je dano od zunaj. Šola si nikoli ne izbira smotrov (temeljnih ciljev) sama, ampak so zapisani v temeljnih šolskih zakonih. Tako je temeljni okvir za delovanje šole že postavljen, ob tem pa ni bil izoblikovan znotraj, temveč zunaj nje. Zato ni več vprašanje kako poslanstvo oblikovati, ampak, kako ga spoznati, razumeti, sprejeti in čemu nam soočanje s poslanstvom šole sploh služi.

### **3.5 Ocenjevanje okolja podjetja**

Strateška analiza obsega razčlenitev pogojev in vplivov na organizacijo iz okolja in odkrivanje prednosti ter ovir za prihodnji razvoj organizacije. Odgovorila naj bi nam o ustreznosti izbrane filozofije in pravilnosti usmeritve organizacije. Tako mora skupina za strateško planiranje preučiti zunanje okolje, saj iz njega izhajajo poslovne priložnosti in nevarnosti, ki ogrožajo delovanje šole ali celo njen obstoj ter notranje okolje, da šola spozna svoje slabosti in prednosti.

#### **3.5.1 Ocenjevanje najširšega okolja podjetja**

Najširše okolje šole sestavljajo naslednja podokolja: naravno, gospodarsko, tehnično–tehnološko, politično–pravno in kulturno. Pri analizi zunanjega okolja pregledamo ključne trende v preteklosti in ocenimo pričakovanja v prihodnosti na ravni makrosocialnih in makroekonomskih kategorij. Analiza okolja nam mora dati informacije, na osnovi katerih lahko sklepamo o razvoju in pričakovanih spremembah v okolju. Prizadevamo si, da bi si izdelali podobo preteklega in prihodnjega najpomembnejšega razvoja v posameznih podokoljih. Na tej osnovi lahko že v tej fazi ugotavljamo prve priložnosti in izzive za organizacijo (glej sliko 5). Pomembno orodje analize okolja, ki ga lahko uporabimo, je "benchmarking", s katerim iščemo in analiziramo vzglede iz informacij o drugih organizacijah.

Slika 5: Opazovanje okolja na ravni organizacije

POODOKOLJA	PRETEKLOST	PRIHODNOST	GLAVNE PRILOŽNOSTI IN IZZIVI
<p>Gospodarsko:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast BDP</li> <li>• rast kritičnih panog</li> <li>• rast glavnih tujih trgov</li> <li>• dinamika osebne porabe</li> <li>• itd.</li> </ul>			
<p>Tehnološko:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pričakovane novosti</li> <li>• kritični tehnološki prodori</li> <li>• potrebe družbe</li> <li>• itd.</li> </ul>			
<p>Politično-pravno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ključne nove zakonske rešitve</li> <li>• vedenje nosilcev moči</li> <li>• moč zelenih in posledice</li> <li>• itd.</li> </ul>			
<p>Naravno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekološke omejitve</li> <li>• klimatske razmere</li> <li>• prebivalstvo</li> <li>• itd.</li> </ul>			
<p>Kulturno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ključne vrednote</li> <li>• prevladujoča ideologija</li> <li>• običaji</li> <li>• izobrazba</li> <li>• itd.</li> </ul>			

Vir: Pučko, 2002, str. 278

Ker dajejo našeta podokolja šoli po eni strani možnost za uspešno delovanje, po drugi pa ji te možnosti določajo in omejujejo, je treba v vsakem od njih poiskati tiste ključne tendence, ki bi lahko odločilno vplivale na prihodnje poslovanje in razvoj šole. Če za podjetja govorimo, da je analiza gospodarskega podokolja ena od pomembnejših, menim, da je za obstanek in razvoj šole eno od pomembnejših podokolij naravno okolje, posebno v segmentu gibanja rojstev otrok. Pri analizi razvojnih trendov lahko potrebne podatke pridobimo iz virov podatkovnih baz Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) in Ministrstva Republike Slovenije za šolstvo in šport.

Vezi, ki povezujejo šolo z okoljem, lahko po Pučku (1991, str. 16) opredelimo kot "kanale medsebojnega vplivanja", medsebojne vplive pa lahko razvrstimo v dve skupini:

- zunanje (neobvladljive) spremenljivke, ki so sestavni del okolja in jih mora šola pri svojem delu upoštevati, vendar pa nanje ne more vplivati,
- notranje (polovično ali v celoti obvladljive) spremenljivke, ki niso sestavni del okolja in lahko šola nanje vpliva. Gre za vplive šole na vplive okolja in samostojne vplive šole na okolje.

Večina vezi, ki povezujejo šolo z okoljem, je institucionaliziranih povezav z okoljem, torej potekajo prek določenih družbenih institucij.

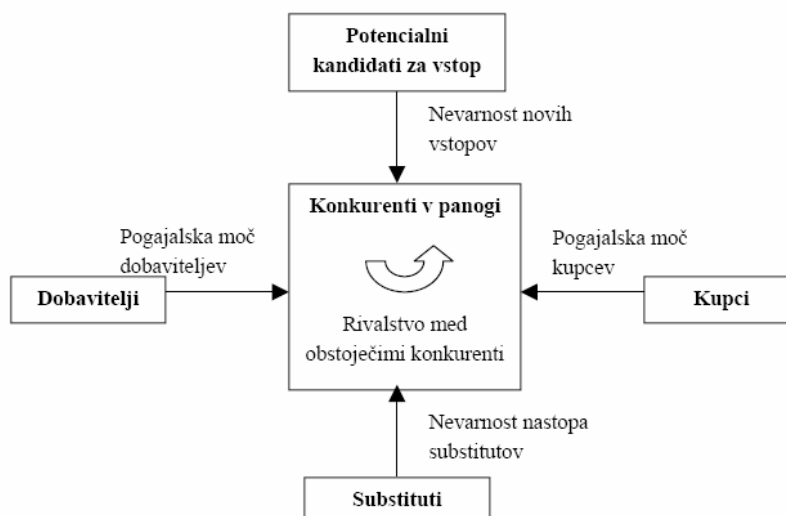
### 3.5.2 Analiza privlačnosti panoge

Pri ocenjevanju ožjega oziroma ciljnega okolja podjetja je treba najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje posluje. Porter (1998, str. 4) pravi, da privlačnost panoge določa skupina petih dejavnikov:

- vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitucije (nadomeščanja) izdelkov /storitev,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin dejavnikov, ki so prikazani na sliki 6, ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost organizacije.

Slika 6: Pet skupin kazalnikov privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1998, str. 5



**Dejavniki nevarnosti vstopa** se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Ti so običajno ekonomija obsega, diferenciacija storitve, blagovne znamke, obseg naložb, aktualna zakonodaja in podobno.

**Pogajalska moč dobaviteljev** se kaže v stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih vložkov in podobno.

**Pogajalska moč kupcev** se kaže v koncentraciji kupcev, stopnji obveščenosti kupca, diferenciaciji storitev, obstoju substitutov (nadomestkov), blagovni znamki, spodbudah, ki ji prejme odločevalc o nakupu in podobno.

**Nevarnost nastopa nadomestkov** se kaže v stroških spremembe storitve, nagnjenosti kupcev k nadomeščanju, razmerju med ceno in kakovostjo ter podobno.

**Rivalstvo med obstoječimi konkurenti** se kaže v stopnji rasti panoge, diferenciaciji storitve, blagovnih znamkah, stopnji koncentracije ponudnikov, obveščenosti znotraj panoge in podobno.

Oceno panoge lahko naredimo za sedanjost ali prihodnost. Za strateško planiranje je pomembna napoved za prihodnost, da dobimo napoved o stanju okolja organizacije v prihodnosti, ki bo za nas zelo pomembna. Osredotočiti se moramo na analizo konkurence, kjer nas zanima, kaj počnejo naši konkurenti, kakšne razvojne programe imajo (kakšne nove programe razvijajo), na katere ciljne segmente učence ciljajo, kakšne so njihove povezave z okoljem, predvsem s podjetji in raziskovalnimi institucijami, kakšne so njihove prednosti in slabosti, na analizo zunanjih aktivnosti šole, kjer ugotavljamo naš položaj v lokalni skupnosti, kako sodelujemo z okoljem, predvsem s podjetji, zanimivost našega programa za učence in podjetja, itd., na analizo naše klientele (naših kupcev), kjer lahko s pomočjo Statističnega urada RS analiziramo sedanja in prihodnja demografska gibanja, izobrazbeno in narodnostno strukturo, smer in moč migracijskih tokov, s pomočjo Zavoda RS za zaposlovanje analiziramo zaposljivost naših dijakov (zanimivost programa) in s pomočjo Gospodarske zbornice Slovenije potrebe gospodarstva po določenih profilih (katere programe razvijati).

Koristi, ki jih organizacija z analizo zunanjega okolja pridobi, so naslednje:

- pridobimo celovit pogled na okolje in procese, ki obkrožajo organizacijo, ter odnose, v katere je vpeta,
- pridobimo informacije o tem, v kolikšni meri organizacija zadovoljuje potrebe, želje in zahteve okolja,
- sili zaposlene, da gredo pri svojem delu preko ustaljenih meja lastne organizacije in jih s tem spodbuja k večji kreativnosti,
- aktivno ocenjevanje okolja zunaj organizacije povečuje hitrost njenih odzivov, ki naj ne čakajo na konec procesa strateškega načrtovanja, če temeljijo na verodostojnih informacijah oziroma dejstvih,

- usmerja organizacijo na ključne zadeve, ki so v sozvočju s sprejetim mandatom in poslanstvom (Bryson, 2004, str. 43).

Smiselno je, da zunanje izzive in nevarnosti razvrstimo po pomembnosti in se omejimo zgolj na najpomembnejše, pozneje pa jih pri oblikovanju strategij tudi upoštevamo.

### 3.6 Ocenjevanje notranjega okolja zavoda

Ocenjevanje notranjega okolja organizacije pomeni nadaljevanje predhodne faze in njenih metod, le da se pri tem usmerimo v organizacijo in na njeno notranje okolje. Pri notranjem okolju identificiramo prednosti in slabosti ter skušamo ugotoviti, kaj bi lahko pripomoglo k učinkovitejšemu doseganju sprejetega poslanstva in izpolnitvi določenega mandata (Bryson, 2004, str. 40). Ključne kategorije, ki jih je po mnenju avtorjev (Bryson, 2004, str. 40; Pučko, 2003, str. 349; Ograjenšek, 1998, str. 36) potrebno ocenjevati, so:

- ocenjevanje dosedanje uspešnosti šole,
- ocenjevanje resursov šole,
- ocenjevanje obstoječe strategije.

#### 3.6.1 Ocenjevanje dosedanje uspešnosti organizacije

Običajno so nedobičkonosne organizacije precej neuspešne pri ugotavljanju in ocenjevanju lastne uspešnosti delovanja. Veliko vedo povedati o stroških poslovanja, le redko pa se vprašajo, kakšen je odziv s strani uporabnikov storitev in v kakšni meri so zadovoljena njihova pričakovanja. (Bryson, 2004, str. 40). Eden od razlogov je tudi, da različni udeleženci (angl. stakeholders) uporabljajo različna merila za ocenjevanje uspešnosti, ki se lahko nanašajo tako na vložke (angl. input) v poslovni proces, v našem primeru šole, kot tudi na izloške (angl. output) poslovnega procesa. Zato je potrebna analiza meril, kazalcev, ki jih je treba opredeliti, kvantificirati in ugotoviti tendence v uspešnosti šole (Ograjenšek, 2005, str. 36). Opredeliti pa je treba, kaj je pravzaprav temeljni cilj šole in iz tega izpeljati merila. Uporabimo lahko naslednja merila (Ograjenšek, 2005, str. 36):

**Merila, ki se nanašajo na vložek**, so lahko: sredstva, porabljen za predstavitev šole, raznovrstnost izobraževalnih storitev, število učencev v absolutnem in relativnem smislu, usposobljenost in izkušnje učiteljev, učni uspeh dijakov, ki se vpisujejo v šolo, stroške na dijaka, vlaganja v izobraževanje učiteljev, sredstva šole (knjižnični fond, število računalnikov itd.).

**Merila tržne uspešnosti** so lahko: tržni delež šole, učni uspeh dijakov, ki se vpisujejo v šolo - kot merilo popularnosti šole -, odstotek vpisa.

**Merila, ki se nanašajo na proces oziroma izvedbo izobraževalnega programa:** stopnja napredovanja v višji letnik, stopnja osipa dijakov, stopnja dokončanja programov, možnost svobodne izbire predmetov v okviru izobraževalnega programa, rezultati anket o zadovoljstvu dijakov in staršev, rezultati anket o zadovoljstvu zaposlenih, raznovrstnost, uspešnost in ustreznost učnih vsebin, raznovrstnost, uspešnost in ustreznost metod poučevanja, uspešnost dijakov pri eksternem preverjanju znanja.

**Merila, ki se nanašajo na učinek:** število dijakov, ki so uspešno končali izobraževanje na šoli, uspešnost dijakov pri nadaljnjem šolanju, stopnja zaposljivosti dijakov po končanem šolanju, rezultati anket o zadovoljstvu delodajalcev z znanjem, ki ga imajo nekdanji dijaki, rezultati anket o zadovoljstvu dijakov z zaposlitvijo.

### 3.6.2 Ocenjevanje virov (resursov) šole

Ocenjevanje virov šole lahko izvedemo v obliki ocenjevanja prednosti in slabosti šole. Ocenjevanje lahko izvede ravnatelj oziroma skupina za strateško planiranje. Odgovore iščemo z ocenjevanjem podstruktur šole glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje lahko izvedemo s subjektivno oceno profila sestavin (podstruktur oziroma njihovih sestavnih delov) ali točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin. Ne glede na to, katero metodo izberemo, mora ocenjevanje izvesti ravnatelj oziroma najvišje poslovodstvo. Za ocenjevanje lahko uporabimo naslednje podstrukture (Ograjenšek, 2005, str. 36, Pučko, 2005, str. 108-109):

- Program storitev. Ocenjujemo strateška poslovna področja, ki jih šola pokriva oziroma stopnje njihove ekspanzije, krčenja, ohranjanja obsega in učinkovitosti; ocenjujemo razvoj prihodnjega povpraševanja po storitvah šole, tendence na področju konkurence, pomen posameznih skupin storitev za ustvarjanje prihodka in morebitne lastne akumulacije šole itd.
- Tržni položaj šole v odnosu na klientelo (stranke). Uporabiti kaže merila, kot so: sloves šole v okolju, možnosti opravljanja storitev zunanjim strankam, struktura strank, kakovost posameznih vrst storitev šole, kakovost posameznih vrst storitev in njihovo ceno itd.
- Tehnološka podstruktura šole. S pomočjo meril, kot so lokacija, velikost in število oddelkov, razpoložljivost in sodobnost učnih pripomočkov, razpoložljivost in kakovost tehničnega strokovnega osebja, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti itd., ocenjujemo raven "proizvodne usposobljenosti" šole za opravljanje storitev, ki jih ponuja.
- Kadrovska podstruktura šole. Ocenjujemo jo na osnovi števila in kakovosti poslovodnega, pedagoškega in administrativno-tehničnega osebja, na osnovi različnih kadrovske strukture (npr. izobrazbene, poklicne, starostne, spolne itd.), na osnovi kakovosti postopkov rekrutiranja, izbiranja, usposabljanja, razvijanja in napredovanja kadrov, na osnovi fluktuacije kadrov itd. V okviru te podstrukture ocenjujemo tudi vpliv sindikatov na dogajanje v šoli.
- Raziskovalno-razvojna podstruktura šole. Opiramo se na rezultate raziskovalnega dela v šoli v zadnjih nekaj letih, raven vlaganj v raziskovalno dejavnost učencev oziroma

dijakov, kakovost nadzora stroškov raziskovalne dejavnosti, število priznanj učencem oziroma dijakom ter njihovim mentorjem za uspešno raziskovalno delo itd. V to podstrukturo se seveda uvrščajo tudi merila, na osnovi katerih analiziramo vlaganja in dosežke na področju ostalih interesnih dejavnosti (delo z nadobudnimi matematiki, nagrajenimi z osvojenimi Vegovimi priznanji, športni dosežki učencev oziroma dijakov itd.).

- Podstruktura financiranja šole. Za šolo kaže izračunavati vsaj naslednje kazalce bonitete:
  - kazalce zadolženosti (razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev šole, delež tujih virov v vseh virih sredstev),
  - kazalce plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi; razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi; razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi),
  - kazalce obračanja (vseh poslovnih sredstev, obratnih sredstev, zalog, terjatve do plačnikov),
  - kazalce finančne stabilnosti (razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi).

Vse te različne vrste kazalcev kaže izračunati za nekaj preteklih let in ugotoviti, kakšne so njihove razvojne tendence (ali se določeni vidiki poslovanja sčasoma izboljšujejo ali slabšajo). Zelo koristna je tudi primerjava kazalcev šole s kazalci sorodnih in konkurenčnih domačih in tujih šol. Gre za tako imenovano primerjalno analizo finančnih kazalcev (angl. comparative ratio analysis).

- Organizacijska podstruktura šole. Ocenjujemo jo na osnovi meril, kot so razločnost organizacijske strukture, ustreznost lokacije upravnih služb, stopnja delegiranja pristojnosti, skladnost organizacijske strukture s strategijo šole, kakovost sistemov načrtovanja in nadzora, sistem nagrajevanja, slog poslovanja, narava organizacijske kulture, sistem komuniciranja idr.
- Sistem povezav s partnerskimi organizacijami. Ocenjujemo ga na osnovi meril, kakršna so na primer časovni okvir sodelovanja (letno, večletno), finančne in nefinančne koristi ter stroški sodelovanja, vpliv na ugled šole v okolju itd.

Ocenjevanje navedenih segmentov opravimo tako na ravni šole kot celote kot tudi na ravni njenih posameznih poslovno-samostojnih enot. V daljšem časovnem obdobju nam takšno ocenjevanje razkrije strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha šole v preteklosti. Poleg ocenjevanja prednosti in slabosti šole je treba opraviti še ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti. Govorimo lahko o treh temeljnih namenih ocenjevanja priložnosti in nevarnosti (Pučko, 2002, str. 283):

1. ugotoviti na podlagi poznavanja zdajšnjih prednosti in slabosti organizacije njene najverjetnejše poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljena,
2. ugotoviti osnovne razvojne težave organizacije, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti in

3. ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretne organizacije.

### 3.6.3 Ocenjevanje obstoječe strategije šole

V tej točki se moramo vprašati, ali je imela šola v preteklosti ali sedanjosti kakšno strategijo, kakšna je ta bila, v kolikšni meri je bila izpeljana, ali je prinesla kakšne rezultate, kje so se pojavljale težave, zakaj nismo dosegli predvidenih rezultatov in podobno. Skupina za strateško načrtovanje mora natančno oceniti dosedanjo strategijo in njeno morebitno uporabnost za prihodnje delo ali kot celoto ali pa po posameznih segmentih. Iz pregleda zdajšnje in pretekle strategije lahko dobimo pomembne informacije o odnosu posloводства do organizacije, njenega okolja, poslanstva, vizije, poslovanja in udeležencev. Številne šole po pregledu aktualne strategije ugotovijo, da sledijo strategiji, ki jo Hunger in Wheelen (1993, str. 394) imenujeta "strategic piggybacking", kar lahko prevedemo kot strategija ščitenja hrbta. To pomeni, da šole izvajajo tiste programe in storitve (npr. razni tečaji, delavnice, dajanje učilnic v najem in podobno), ki jim ustvarjajo presežek prihodkov nad odhodki.

## 3.7 Identifikacija strateških vprašanj

Strateška vprašanja se nanašajo na temeljne zadeve, povezane s pooblastili, poslanstvom in vrednotami organizacije, programom storitev, njihovim obsegom in kakovostjo, klienti, uporabniki oziroma plačniki, stroški, financiranjem, organizacijskimi rešitvami, tehnološko strukturo in podobno (Pučko, 2005, str. 110).

Bryson (2004, str. 44) strateške zadeve pojmuje kot temeljna vprašanja in izzive, ki se navezujejo na naslednja področja in razsežnosti organizacije:

- naloge, poslanstvo in vrednote organizacije,
- obseg in lastnosti storitev ali izdelkov (portfelj izdelkov in programov),
- udeležence organizacije (uporabniki storitev, plačniki, financerji itd.),
- stroške, financiranje, urejenost in poslovanje organizacije.

V razpravo o strateških zadevah organizacije naj bo vključen širok krog udeležencev, kar bo identificiranim strateškim zadevam zagotavljalo čim večjo sprejemljivost med udeleženci organizacije. Bryson (2004, str. 44-45) v tej fazi predlaga naslednje korake:

1. Pregled mandata, poslanstva in SWOT analize. Na osnovi tako imenovane "mape organizacije" preučimo možnosti, kako organizacijo prilagoditi zahtevam okolja (iščemo skladnosti).
2. Identificiramo strateške zadeve po enem izmed treh možnih pristopov po Berryju (Bryson, 2004, str. 45; Pučko, 2005, str. 111):
  - a) **Direktni pristop.** Po tem modelu je identifikacija strateških zadev logično nadaljevanje predhodnih dejavnosti (prepoznavanja mandata, poslanstva in SWOT

analize). Ta pristop uporabimo, ko nimamo soglasja o ciljih, nimamo vizije organizacije oziroma jo je zelo težko narediti, ni dovolj močne hierarhične avtoritete, ki bi bila sposobna vsiliti cilje in ko je okolje zelo turbulentno, da se zdi postavljanje ciljev nesmiselno in se zdijo parcialne akcije kot odgovor na aktualna vprašanja bolj umestne.

- b) **Pristop postavljanja strateških ciljev.** Pri tem pristopu si organizacija najprej postavi cilje, šele nato identificiramo strateške stvari in razvijemo strategijo, ki naj bi dosegla zastavljene cilje. Takšen pristop je možen in priporočljiv v organizacijah, ki so sposobne oblikovati širok in trden sporazum o ciljih organizacije. V veliko pomoč je lahko tudi avtoriteta vodstva, ki lahko drugim vsili cilje. Prava vrednost tega pristopa se pokaže v organizacijah, ki so hierarhično urejene, imajo natančno definirano poslanstvo in majhno število vplivnih udeležencev.
- c) **Pristop razvijanja scenarijev.** Pristop temelji na razvijanju optimalne podobe organizacije v prihodnosti oziroma opredelitev poti razvoja do uspešne izpolnitve zastavljenega poslanstva. Pristop je primeren za organizacije, ki ne zmorejo identificirati strateških vprašanj direktno, ko ne morejo natančno določiti ciljev ali pa, ko organizacija potrebuje korenite spremembe.
3. Identificirane strateške zadeve uredimo po določenem ključu (pomembnost, čas, prostor, stroški itd.).
  4. Preverimo, če so izbrane strateške zadeve dejansko pomembne za organizacijo, kajti previdnost v tej fazi je ključnega pomena za končni rezultat procesa.
  5. Osredotočimo se na zadeve in ne na odgovor nanje.
  6. Skrbeti moramo za visoko moralo, občutek odgovornosti in zavest o pomembnosti dela v skupini za strateško načrtovanje.
  7. Po potrebi sprejmemo sporazum o strateških zadevah organizacije.
  8. Pomemben je tudi uspešen prehod na naslednjo fazo procesa, torej od identifikacije strateških zadev (vprašanj) k njihovem reševanju.

Koristi, ki jih prinaša peta faza, so (Bryson, 2004, str. 44):

- usmerja pozornost odločevalcev na pomembna vprašanja,
- usmerja pozornost na vprašanja, ne na odgovore, šele natančno definirana vprašanja so lahko osnova za razpravo o odgovorih,
- izpostavlja interesne konflikte, ki so v tej fazi še dovoljeni in tudi zaželeni do meje, ko organizacijo še spodbujajo k spremembam in ne ogrožajo njenega delovanja,
- v natančni formulaciji strateških vprašanj se skrivajo že določeni odgovori,
- proces strateškega načrtovanja postaja bolj praktičen kot teoretičen,
- uspešen zaključek faze doprinese h krepitvi "karakterja" organizacije.

Težave, ki lahko nastanejo v tej fazi, je opisala Trunk-Širca (1998, str. 119):

- defenzivno izmikanje – poslovodje odlagajo z zaznavanjem nekaterih zadev (sindrom "kuhane žabe"),
- ukrepanje pred presojanjem – poslovodje površno pregledajo zadeve in izberejo prvo, ki obeta odstranitev nevarnosti,
- zaznavanje trenutnih zadev, zanemarjanje trendov – trend se šele čez čas razvije v pomembno zadevo,
- zaznavanje dogodkov, ne zadev – v kompleksnih in spremenljivih okoliščinah poslovodje reducirajo negotovosti tako, da se odločijo za dogodek, ki pa ga ne raziščejo do bistva zadeve,
- omejitev na intuicijo – premalo upoštevanih informacij za odločitev, odločanje predvsem za grožnje, strah pred novostmi,
- stališča in interesi poslovodstva, ki vplivajo na subjektivno presojo pomembnosti zadev,
- mehke zadeve – mnogokrat ostanejo v senci trdih zadev,
- slabo razdelane metodologije – vodijo v izbiranje predvsem nujnih ter pozabljanje potrebnih informacij, kar pripelje do preziranja trenutnih šibkih, a na dolgi rok pomembnih informacij.

### 3.8 Razvijanje strategij

Strategija kot pojem prihaja iz vojaškega področja in pomeni generalovo umetnost. Bistvo strategije se nanaša na iskanje odgovora na vprašanje, kako biti drugačen od konkurence.

Strategija naj bi torej vsebovala (Bryson, 2004, str. 44):

- dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev in smotrov,
- organizacijo, enote, programe in funkcije organizacije,
- časovna obzorja načrtovanja in delovanja organizacije,
- namere, odločitve in dejanja ljudi,
- kulturo organizacije.

Proces razvijanja strategij lahko razdelimo v tri korake (Pučko, 2005, str. 112; Ograjenšek, 2005, str. 41; Bryson, 2004, str. 44):

**Ugotavljanje alternativ.** Razvijanje strategij se začne z ugotavljanjem možnih usmeritev, idej ali pogledov za razrešitev strateških vprašanj. V tem delu moramo biti praktični, uporabiti moramo veliko mero domišljije in vizionarstva. Paziti pa moramo, da je strategija etična in moralna, da odgovarja na strateška vprašanja in da dosega visoko stopnjo soglasja med notranjimi odločevalci in zunanjim okoljem. Pogosto je težava tega koraka preveliko število alternativ, ki jih težko skrčimo na obvladljiv obseg. Zato moramo zbrati in reducirati alternativne strategije na manjše število tistih, ki v največji meri zadostujejo predhodno izbranim kriterijem.

**Opredelevanje možnih ovir uresničitve posamezne alternative.** Skupina za strateško načrtovanje mora ugotoviti in navesti ključne ovire za uresničitev ugotovljenih alternativ. V literaturi najdemo različne razloge za ovire pri uresničevanju posamezne alternative. Tako Jones (1992, str. 257-268) pravi, da je v evropski družbi glavna ovira nesodelovanje, tako na makroravni, kjer prihaja do nesodelovanja med šolo in okoljem, kot na mikroravni, kjer lahko prihaja do nesodelovanja med zaposlenimi in s tem posledično do nastanka t. i. klik. Druga glavna ovira je birokratizacija šolstva, ki je posledica nenehnih in pogosto slabo utemeljenih šolskih reform. Hunger in Wheelen (1993, str. 392) navajata še kopico drugih ovir, kot so:

- postavljanje nasprotujočih si ciljev zaradi neobstoja enostavnega kriterija ocenjevanja delovanja šole,
- preusmeritev pozornosti strateške skupine z dosežkov na vire kot posledico težko merljivih rezultatov delovanja šole,
- zanemarjanje zadovoljstva strank na račun večanja zadovoljstva financerja (države ali lokalne skupnosti),
- pomanjkanje interesa za nadzor dela vodstvenih organov šole zaradi izogibanja konfliktom oziroma zavesti o nezmožnosti vplivanja na pomembne odločitve,
- rigidnost formalnega sistema planiranja, načrtovalci ne želijo spreminjati sistema načrtovanja zaradi spreminjanja potreb šole, kar je posledica družbenih sprememb.

**Izoblikovanje glavnih predlogov.** Ko enkrat alternative, zamisli in vizije skupaj z njihovimi uresničitvenimi težavami opredelimo, moramo pripraviti končne predloge strateškega obnašanja organizacije. Predloge lahko podamo na dva načina, in sicer: alternative navajamo neposredno, se pravi, kaj naj bi šola uresničila, ali pa posredno, z navajanjem alternativnih načinov za premagovanje ovir, ki bodo šolo pripeljale do uresničitve strateškega cilja.

Druge naloge, ki jih morajo sodelujoči v procesu strateškega načrtovanja opraviti, in pravila, ki se jih morajo zavedati, pa so po Brysonu (2004, str. 44):

- Strategija se oblikuje od spodaj navzgor ali obratno. Verjetno pa je najprimernejša srednja pot, ki zajema koordinacijo procesa od zgoraj ter sodelovanje nižjih struktur pri pripravi potrebnih informacij. Ključne premise strategije pa pripravi skupina za strateško načrtovanje, ki prevzame tudi odgovornost za implementacijo.
- Skupina za strateško načrtovanje se mora odločiti za območje, programe in funkcije, ki naj jih strategija zajema. V skladu s tem povabi ustrezne predstavnike nižjih ravni z namenom doseganja čim širšega konsenza med notranjimi udeleženci organizacije. Glede na ravni, ki naj jih strategija obsega, ločimo (Pučko, 2002, str. 286):
  - t. i. korporacijsko strategijo,
  - strategijo strateških poslovnih enot,
  - strategijo za posamezne programe ali storitve,
  - strategijo za posamezne funkcije organizacije.
- Strategija mora biti natančno opisana. Zajema naj ugotovitve vseh predhodnih korakov. Razvidni morajo biti tudi vsi ključni koraki in usmeritve za implementacijo. Vodstvo



organizacije pa se odloči, kako bo strategijo predstavilo, ali bo to v obliki izjave, strateškega načrta ali posebnega sporazuma med ključnimi udeleženci organizacije.

- Nujno je treba narediti tudi evalvacijo skladnosti predlaganih strategij s pričakovanji in zahtevami zunanjih udeležencev.
- Če želimo strategije implementirati, moramo predvideti in zagotoviti določena sredstva. Zavedati pa se je treba, da strateško načrtovanje ni finančno planiranje. Slednje naj bo vgrajeno, nikakor pa ne sme prevladovati nad pomembnejšimi nalogami in cilji procesa.
- Na kratki rok se strateško načrtovanje morda zdi nesmiselno, okorno in celo škodljivo, kar pa ne drži, saj je pomembno kot celoten proces in ne zgolj strategija kot njegov končni rezultat.
- Pri formulaciji strategije se končuje teoretični analitični del faze in pričanja začetek nove faze implementacija. Vedeti pa moramo, da sprejeta strategija ni nezmotljiva, zato je treba v proces strateškega načrtovanja, strategijo in fazo implementacije vgraditi instrumente za prilagajanje in spreminjanje tako, da v primeru spremembe dejavnikov okolja in odstopanja od predvidenega ti procesi ne bi predstavljali ovire pri razvoju organizacije in bili vir njene okornosti. Evalvacijo rezultatov strategije je treba razumeti kot izraz zavedanja o spremenljivosti zunanjega in notranjega okolja ter pripravljenosti priznavanja in popravljanja napak.

Koristi, ki jih v tej fazi organizacija lahko pridobi, so naslednje (Bryson, 2004, str. 45):

- razločna slika o tem, v katero smer je organizacija namenjena, zakaj prav tja in kako bo tja prišla,
- veliko kreativnosti, ki presega ozke okvirje vsakdanje rutine,
- okrepi moralo in vnaša samozavest v organizacijo,
- od zaposlenih zahteva disciplino, redno komuniciranje, boljše medsebojno poznavanje,
- strateško razmišljanje postane navada, ustaljena praksa,
- ohranja zaupanje udeležencev, kar nam prinese velike koristi pri implementaciji,
- omenjene "definicije" se nam odražajo v učinkovitejšem sodelovanju z okoljem.

### **3.9 Pregled in sprejetje strateškega plana šole**

Glavno vlogo v procesu izdelave strateškega plana ima skupina za strateško planiranje, na čelu katere naj bi bil ravnatelj. Toda pred sprejetjem strateškega plana šole je dobro o strategiji opraviti temeljito razpravo v najširšem krogu pedagoških in strokovnih delavcev, ki naj oddajo svoje predloge oziroma pripombe v določenem času, sam dokument pa sprejme svet šole. Dokument (strateški plan) mora biti dostopen vsem udeležencem šole, kar najlaže dosežemo z objavo na svetovnem spletu.

### 3.10 Opis nedobičkonosne organizacije v prihodnosti

V omenjenem koraku Bryson (2004, str. 49) opisuje nedobičkonosno organizacijo v prihodnosti. Mnenja je, da je smiselno vizijo uspeha oblikovati v tej zadnji fazi pred implementacijo, ker:

- udeleženci šele med celotnim procesom strateškega načrtovanja spoznavajo organizacijo in njeno okolje, poznavanje tega pa je osnova za oblikovanje realne vizije uspeha,
- oblikovana vizija uspeha pripomore pri pospeševanju in vodenju implementacije strategije,
- oblikovanje vizije uspeha pogosto izzove konflikte, zato jo je smiselno preložiti v zadnje faze procesa, ker do takrat sprejete odločitve in aktivnosti že precej natančno zarišejo smer oblikovanja vizije. Oblikovanje vizije na takšen način ne zavira dejavnosti za določanje strateških zadev, pač pa te pripomorejo k njeni lažji formulaciji,
- v primeru, ko se izkaže, da vizije ne moremo oblikovati, oblikovanje opustimo in nadaljujemo z implementacijo. Če bi se nam to zgodilo na začetku, bi to ogrozilo celoten proces strateškega načrtovanja.

Za razliko od podjetniške organizacije šola že obstaja in ni potrebna vizija za iskanje in izbiranje dejavnosti. Obstaja šolski sistem, ki natančno določa ustanavljanje šol in programe, ki jih te izvajajo. Posameznik v nekem trenutku v šolo vstopi in čez čas tudi izstopi. Zato v šoli potrebujemo vizijo le za kakovostno izvajanje dejavnosti, za iskanje in doseganje sprememb in za sam razvoj. Šola se mora prilagajati spremembam, prisluhniti, kaj od nje pričakujejo uporabniki storitev, to je ključni udeleženci, in na podlagi tega oblikovati svoje cilje. Bistveni element vizije pa je tudi njena uresničljivost. Oblikujemo jo tako, da iščemo dejavnosti, ki jih je mogoče v določenem času pozitivno spreminjati. Tako ima vizija dve dimenziji: strateško, kjer spreminjamo dejavnosti od obstoječega k boljšemu, kaj in kako bomo spreminjali, in časovno, kjer določimo čas, ki je potreben za uresničevanje.

V tej fazi procesa Bryson (2004, str. 49) priporoča, naj organizacije upoštevajo naslednje korake in načela:

1. Uspešno oblikovana vizija terja veliko časa, predvsem pa izkušenj načrtovalcev, zato se naj z izdelavo ne mudi, saj oblikovana vizija ne zagotavlja uspešnega poslovanja. Oblikovana slaba vizija pa bi lahko precej popačila namene in rezultate strategije.
2. Vizija uspeha naj vključuje:
  - poslanstvo,
  - osnovno filozofijo in vrednote šole,
  - temeljne cilje,
  - strategijo,
  - merila uspešnosti,
  - pomembna odločevalska pravila (hierhija notranjih pravil),
  - moralne standarde, ki so sprejemljivi in zahtevani od zaposlenih.

3. Vizija uspeha nam naj pokaže, kako lahko s spremembami in izboljšavami današnjih in preteklih aktivnosti zgradimo novo, boljše prihodnost.
4. Vizija naj ima naslednje karakteristike (Trunk-Širca, 1998, str. 116):
  - osredotočena je na boljše prihodnost,
  - spodbuja upanje, sanje in plemenite ambicije,
  - gradi na zgodovini organizacije, razlaga preteklost in kulturo, se sklicuje na ideale in vrednote,
  - razčiščuje smisel in usmeritve,
  - predvideva pozitivne izide,
  - poudarja enkratnost in posebne zmožnosti organizacije,
  - poudarja moč enotne skupine,
  - uporablja besedne podobe, prispodobe in primerjave,
  - sporoča navdušenje,
  - prinaša nemir, ki motivira k doseganju ciljev.
5. Vizijo je treba sprejeti podobno kot strateške zadeve. Potrebno je tako individualno delo kot skupinsko, pri čemer težimo k čim večji participaciji najširšega kroga udeležencev organizacije.
6. Pomen in usmeritev vizije in poslanstva je vsaj dvojen (Pučko, 2003, str. 348). Izoblikovana vizija in poslanstvo na zunaj diferencirata organizacijo od drugih, jo delata specifično in prepoznavno. Navznotraj pa služita za to, da lahko vsi zaposleni spoznajo, kaj so osnovni nameni organizacije. To spoznanje naj bi jih motiviralo za dosežke.
7. Kot zadnje pa morajo vodilni poskrbeti, da je vizija dejansko tudi implementirana. Ti morajo delovati tako, da ne ostane mrtva točka na papirju.

Dobra vizija mora biti enostavna, smiselna, ne preobsežna in spodbujevalna. Prikazuje naj spontanost in ustvarjalnost, hkrati pa mora biti uresničljiva in distancirana od sanjarjenja. Ustvarjalci vizije morajo v njo vnesti vizionarske sposobnosti, jo sprejeti in podpirati. Vizija mora krožiti med zaposlenimi, saj je poznavanje in razumevanje v najširšem krogu udeležencev pogoj za njen uspeh.

### 3.11 Proces uresničevanja in kontroliranja strategij

Ko je enkrat strateški plan sprejet, moramo postaviti organizacijo, ki bo omogočala njegovo uresničevanje. V primerni organizacijski strukturi bo treba opredeliti operativne cilje za doseganje strateškega plana. To naredimo z izdelavo razvojnih programov, predračunov, projektov in akcijskih načrtov. Za uresničitev vsega navedenega moramo postaviti tudi primerno kadrovsko strukturo. Pomembno je tudi, da so se udeleženci strateškega načrtovanja naučili strateškega razmišljanja, kar pomeni, da je treba uresničevanje strategije jemati kot nenehen proces, ki se udejanja skozi vsakdanje delo zaposlenih. Menedžment in ključni udeleženci pa morajo prevzeti odgovornost za uresničitev in uspeh sprejete strategije.

V fazi nadzora pa moramo uresničevanje sprejete strategije nadzirati in po potrebi dopolnjevati oziroma spreminjati. Vse tri faze - strateško načrtovanje, uresničevanje in nadziranje - so med seboj povezane in so nujne za uspeh organizacije.

## 4 PREDSTAVITEV SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA

Srednja ekonomska šola Ljubljana je javni vzgojno izobraževalni zavod, ki ga je ustanovila Vlada Republike Slovenije. Delovanje Srednje ekonomske šole Ljubljana se je začelo že leta 1920 s Trgovsko akademijo. V letu 1995 so na Roški cesti 2 prenovili del vojaške stavbe, ki je do takrat služila številnim vojskam. V letu 1995/1996 so dijaki programa ekonomsko-komercialni tehnik začeli in nadaljevali s poukom, ki je dotlej potekal na Prešernovi cesti. V šolskem letu 1998/1999 je šola s spremembo naslova Roška cesta 2 postala samostojna in je nadaljevala tradicijo Srednje ekonomske šole na Prešernovi cesti.



Opis logotipa šole. Šolo zaznamujeta dve značilnosti - lega na zemljišču v obliki polotoka, ki ga z ene strani v blagem loku omejuje Roška cesta, z druge pa v podobnem ovoju Grubarjev kanal. Naključje je hotelo, da je tlorisna zasnova zgradbe v obliki črke E kot ekonomija - glavna izobraževalna smer šole. Ker je kratica šole SEŠ, se je rešitev pokazala kot na dlani: levo in desno blago ovijajoči se črki S in Š, ki predstavljata cesto in reko, v sredini monolitni izklesani E, ki simbolizira trdnost in urejenost šolskega procesa.

Zavod izvaja dejavnost srednješolskega izobraževanja po dveh programih, in sicer po programu srednjega strokovnega izobraževanja - program ekonomski tehnik (šolanje redno vpisanih dijakov in dijakov na poklicnem tečaju) in srednjega splošnega izobraževanja - programu ekonomska gimnazija. Na šoli potekata še izobraževanje odraslih po programih ekonomski tehnik (redni slušatelji in poklicni tečaj) in ekonomska gimnazija (redni slušatelji in maturitetni tečaj).

Šolo je v šolskem letu 2005/2006 obiskovalo 964 dijakov v 31 oddelkih, in sicer<sup>10</sup>:

- 17 oddelkov in ena skupina ekonomskega tehnika s 516 dijaki,
- 12 oddelkov in dve skupini ekonomske gimnazije s 380 dijaki,
- 2 oddelka poklicnega tečaja z 68 slušatelji.

Javno veljavna vzgojno-izobraževalna programa potekata na način in po postopku, predpisanem v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakonu o gimnazijah. Vzgojno izobraževalna dejavnost poteka od 1. do 4. letnika in v 5. letniku poklicnega tečaja po predpisanem programu.

V smeri ekonomski tehnik dijaki končajo šolanje z opravljeno poklicno matura, sestavljeno iz štirih predmetov: slovenščina, matematika ali tuji jezik, gospodarsko poslovanje in projektna naloga pri kemiji, ekonomiji, računovodstvu ali pravu. Pridobijo poklic ekonomski tehnik.

Na smeri ekonomska gimnazija dijaki končajo šolo z opravljeno splošno matura iz petih predmetov: slovenščina, matematika in tuji jezik, ter dva izbirna, kjer izbirajo med: ekonomijo, psihologijo, sociologijo, geografijo ali zgodovino. Dijaki v tej smeri po opravljeni splošni maturi ne pridobijo poklica. Šola zagotavlja pogoje za izvedbo splošne in poklicne mature.

Šolsko poslopje je dvonadstropno z mansardno dvorano. Skupna površina prostorov je več kot 7.000 m<sup>2</sup>. V stavbi je več kot 35 splošnih učilnic, poleg tega pa so še računalnice, kabineti, večnamenska dvorana, knjižnica s čitalnico, kuhinja z jedilnico, fitnes dvorana, garderobe, fotokopirnica in drugi prostori.

Materialne pogoje za osnovno delo zavoda zagotavlja Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Srednja ekonomska šola Ljubljana pridobiva sredstva za delo iz javnih sredstev in sredstev ustanovitelja, sredstev dijakov in staršev, sredstev od prodaje izdelkov in storitev, donacij, prispevkov in sponzorjev ter drugih virov (oddajanje prostorov itd.) (VIR: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 12).

Sredstva, s katerimi je šola razpolagala na dan 31. 12. 2006, znašajo 527.459.000,00 tolarjev (2.201.047,40 evra po centralnem paritetnem tečaju 239,64 tolarjev za 1 evro). Najpomembnejši vir prihodkov so nakazila Ministrstva RS za šolstvo in šport (MRSŠŠ), ki predstavljajo 96,25 odstotka vseh prihodkov šole. Najpomembnejši odhodek pa predstavljajo plače zaposlenih, kar 86,45 odstotka. Šola je še vedno vključena v stari sistem razdeljevanja proračunskih finančnih sredstev glede na število razredov in skupin na šoli. Prihodki in odhodki šole so prikazani v tabeli 3. Šola je v letu 2006 zabeležila presežek prihodkov nad odhodki v višini 567.000 tolarjev, namenjen pa bo za investicijsko vzdrževanje in nakup osnovnih sredstev v prihodnjih letih.

---

<sup>10</sup> Vir: Letni delovni načrt SEŠ 2005/2006, str. 4

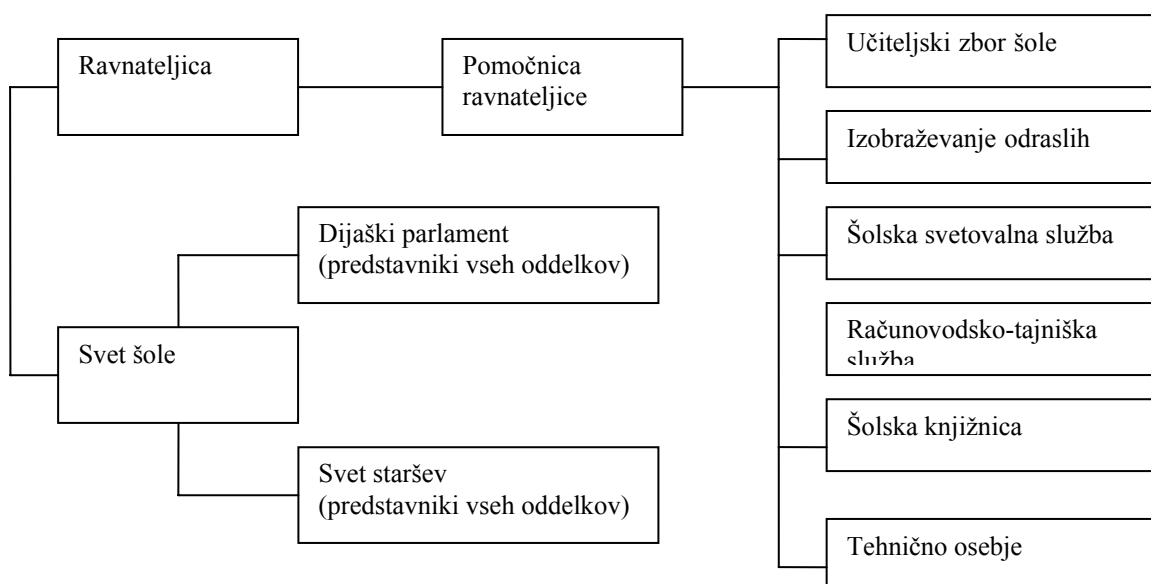
**Tabela 3: Izkaz prihodkov in odhodkov Srednje ekonomske šole Ljubljana za leti 2005 in 2006**

PRIHODKI IN ODHODKI	Leto 2005 (v 1000 tolarjih)	Leto 2005 (v %)	Leto 2006 (v 1000 tolarjih)	Leto 2006 (v %)	Indeks 2006/2005
Nakazila MRSŠŠ	590.428	92,4	565.456	96,2	96
Prihodki IOD	38.407	6,3	115.53	1,9	30
Najemnine (tržna dejavnost)	7.664	1,2	6.291	1,1	82
Ostali prihodki	1.970	0,03	4.190	0,7	39
<b>SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>638.469</b>	<b>100</b>	<b>587.490</b>	<b>100</b>	<b>92</b>
Stroški dela	518.896	85,7	507.413	86,4	98
Stroški materiala in storitev	73.428	12,1	65.034	11,0	88
Amortizacija	3.831	0,6	5.684	0,9	148
Ostali stroški	8.672	1,4	8.792	1,5	101

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2005/2006, str. 3-5

Na šoli je 74 zaposlenih, od tega 59 učiteljev. Zaposleni učitelji so vključeni v različne strokovne aktivne. Na šoli jih deluje osem. To so: aktiv učiteljev slovenščine, aktiv učiteljev matematike, aktiv učiteljev angleščine, aktiv učiteljev drugega tujega jezika, aktiv družboslovja, aktiv učiteljev ekonomskih predmetov, aktiv učiteljev naravoslovja in aktiv učiteljev športne vzgoje. Vsi učitelji in drugi zaposleni za nedoločen čas imajo zahtevano strokovno izobrazbo, to je VII. stopnjo izobrazbe ustrezne smeri, pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit za delavce v vzgoji in izobraževanju (velja za učitelje). Organigram Srednje ekonomske šole Ljubljana prikazuje slika 7.

**Slika 7: Organigram Srednje ekonomske šole Ljubljana**



Vir: Lastna slika

## 4.1 Strokovni organi šole in njihova pooblastila

Strokovni organi šole so:

- učiteljski zbor,
- oddelčni učiteljski zbor,
- razredniki,
- strokovni aktiv,
- svetovalna služba,
- ravnateljica in pomočnica ravnateljice.

UČITELJSKI ZBOR (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 61. člen): sestavljajo ga strokovni delavci šole. Učiteljski zbor deluje v obliki konferenc, kjer poteka razprava in odločanje o že pripravljenih rešitvah, ki nastajajo v aktivih in komisijah, ki jih sestavljajo izbrani učitelji. Učiteljski zbor obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom, daje mnenje o LDN<sup>11</sup>, predlaga uvedbo nadstandardnih in drugih programov ter dejavnosti, odloča o posodobitvah programov vzgoje in izobraževanja ter njihovi izvedbi skladno s predpisi, daje pobude za napredovanje strokovnih delavcev in mnenja o predlogih ravnateljice, daje mnenje o predlogu za imenovanje ravnatelja, odloča o vzgojnih ukrepih in opravlja druge naloge.

ODELČNI UČITELJSKI ZBOR (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 62. člen): sestavljajo ga učitelji, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v posameznem oddelku. Oddelčni učiteljski zbor obravnava: vzgojno-izobraževalno problematiko v oddelku, oblikuje program za delo z nadarjenimi dijaki in s tistimi, ki težje napredujejo, odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge skladno z zakonom.

RAZREDNIK (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 63. člen): Delo razrednikov poteka v obliki razrednih ur, kjer poteka sprotno reševanje razredne problematike (izostajanje, ocenjevanje, vzgojna problematika), ob začetku šolskega leta razrednik seznanja dijake z novimi pravilniki (Pravilnikom o preverjanju in ocenjevanju znanja in Šolskim redom SEŠ Ljubljana, ipd.). Razrednik v sodelovanju z dijaki in svetovalno službo pripravi teme, ki obravnavajo aktualne probleme tako dijakov kot celotne družbe. Sodeluje in pripravi tematiko za sestanek oddelčnega učiteljskega zbora, na govorilnih urah sodeluje s starši, vodi postopek za izrek vzgojnih ukrepov za lažje kršitve in opravlja druge naloge skladno z zakonom.

STROKOVNI AKTIV (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 64. člen): sestavljajo ga učitelji istega predmetnega področja. Strokovni aktiv obravnava: problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega dela oziroma študijskega dela, obravnava pripombe staršev, učiteljev in dijakov ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom.

---

<sup>11</sup> LND - letni delovni načrt

SVETOVALNA SLUŽBA (ZOFVI, IX., 3. poglavje, 67. člen): svetuje dijakom, učiteljem, staršem; sodeluje z vzgojitelji, učitelji in vodstvom šole pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji razvoja šole in pri opravljanju vzgojno-izobraževalnega dela ter opravlja poklicno svetovanje. Sodeluje pri pripravi in izvedbi individualnih programov za otroke s posebnimi potrebami. Pri opravljanju poklicnega svetovanja se povezuje z Zavodom RS za zaposlovanje.

RAVNATELJICA IN POMOČNICA RAVNATELJICE (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 49. in 50. člen): zadolženi sta za področje pedagoškega vodenja - načrtovanja vzgojno izobraževalnega dela. Ravnateljico delo je:

- organizira, načrtuje in vodi delo šole,
- pripravi program razvoja šole,
- pripravi letni delovni načrt,
- pripravi in koordinira izdelavo tematskih priprav, letnih priprav in načrtov dela posameznih aktivov,
- spremlja vzgojno-izobraževalno delo,
- opravlja hospitacijsko dejavnost,
- analizira delo posameznih predmetnih aktivov ob konferenčnih obdobjih,
- načrtuje vzgojno izobraževalno delo (tematske priprave, letne priprave),
- načrtuje delo z dijaki s posebnimi potrebami,
- opravlja redne sestanke z dijaško skupnostjo,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, organizira izobraževanje za kolektiv,
- spremlja vzgojne ukrepe in vodi postopke za izrek vzgojnih ukrepov za težje in najtežje kršitve,
- skrbi za sodelovanje šole s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja).

V delo ravnateljice spada tudi analitično delo, kot je:

- analizira šolski uspeh in rezultate vpisanih novincev,
- analizira rezultate mature,
- analizira uspeh po posameznih aktivih,
- analizira izvedbo predmetnika,
- analizira izostanke.

Na področju menedžmenta pa je ravnateljica odgovorna za:

- izdelavo podlag za določitev osebnih dohodkov,
- pripravo finančnih načrtov,
- pripravo investicijskega vzdrževanja,
- pripravo prijav na razpise MRSŠŠ, Zavoda RS za šolstvo, Mestne občine Ljubljane,
- pripravo kadrovskega potreb,
- pripravo predlogov za napredovanje v nazive in plačilne razrede,
- pripravo predlogov mednarodnega sodelovanja ob sodelovanju učiteljev,
- pripravo predloga nadstandardnih storitev (prostovoljnega prispevka staršev),
- sodelovanje pri projektih za obnovo šole,
- koordiniranje raziskovalne enote,



- organizacijo mentorstva za pripravnike,
  - koordinacijo interesnih dejavnosti,
  - določanje sistemizacije delovnih mest,
  - odločanje o sklepanju delovnih razmerij
- in še druge naloge skladno z zakoni in drugimi predpisi.

Ravnateljica lahko za opravljanje posameznih nalog iz svoje pristojnosti in za nadomeščanje v času svoje odsotnosti pisno pooblasti delavca šole. Ravnateljica šole je usklajevalka celotnega dela med izobraževalnimi programi in povezovanja šole navzven. Usklajevanje dela med pomočnico, vodjo organizacijske enote in ravnateljico poteka na ožjem kolegiju. Glede na delovne naloge se v delo kolegija vključujejo tudi ostali delavci šole. Pomočnica ravnateljice pomaga ravnateljici pri opravljanju poslovodnih in pedagoških nalog ter opravlja naloge, za katere jo pisno pooblasti ravnateljica v primeru odsotnosti.

## **4.2 Vizija in poslanstvo Srednje ekonomske šole Ljubljana**

Poslanstvo Srednje ekonomske šole Ljubljana (Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole, Ljubljana 2006) je:

»Srednja ekonomska šola Ljubljana s svojim delom omogoča dijakom pridobivanje kakovostnega znanja, razvoj ustvarjalnosti, kritičnosti, podjetnosti, samostojnosti, iniciativnosti in solidarnosti ter s svojim delovanjem prispeva k razvoju slovenskega srednješolskega izobraževanja.«

Vizija Srednje ekonomske šole Ljubljana (Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole, Ljubljana 2006) je:

»Smo ugledna šola, ki nudi kakovostna znanja, oblikuje pristne osebnosti in se vključuje v evropski prostor.«

## **5 ANALIZA OKOLJA SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA**

V tej točki bom najprej analiziral širše okolje Srednje ekonomske šole Ljubljana. Ugotoviti želimo verjetne scenarije razvoja v najširšem okolju (gospodarskem, politično-pravnem, naravnem, tehnološkem in kulturnem podokolju). Sledila bo analiza razvojnih trendov v ožjem okolju (v panogi izobraževanje) in predvidevanj razvoja povpraševanja po storitvah v panogi.

## 5.1 Ocenjevanje najširšega okolja

Pri ocenjevanju najširšega okolja ugotavljamo razvojne trende v gospodarskem, politično-pravnem, naravnem, tehnološkem in kulturnem podokolju. Razvojne trende analiziramo za preteklo in prihodnje obdobje. Tako pridobljene podatke lahko uporabimo za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Našteta podokolja dajejo šoli možnost za uspešno delovanje, po drugi strani pa jo določajo in omejujejo, zato bom v vsakem od podokolij poiskal tiste tendence, ki lahko ključno vplivajo na poslovanje šole v prihodnosti.

### 5.1.1 Analiza gospodarskega okolja

Gospodarsko okolje razčlenimo na razvitost in strukturo gospodarstva, gospodarski sistem in politiko, infrastrukturo ter gospodarsko dinamiko doma in v svetu. Pri analizi gospodarskega okolja sem v publikaciji Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) poiskal ključne gospodarske kazalce, njihovo gibanje v preteklosti in napovedi za prihodnost. Bistveni podatki so prikazani v tabeli 4.

**Tabela 4: Gospodarska gibanja v Sloveniji v obdobju od leta 2004 do 2008**

Kazalci	2004	2005	2006	2007	2008
			Jesenska napoved		
Rast BDP (v %)	4,4	4,0	4,7	4,3	4,2
BDP na prebivalca (v EUR)	13.146	13.807	14.691	15.770	16.808
Stopnja brezposelnosti, metodologija ILO (v %)	6,3	6,5	6,4	6,4	6,4
Inflacija (v %)	3,6	2,5	2,7	2,7	2,5
Bruto plača – izobraževanje (v SIT)	318.002	340.967	Ocena 348.000	...	...
Število gospodarskih družb	42.068	43.711	...	...	...
Delovno aktivni (štev. zaposlenih)	807.500	813.100	829.500 <sup>12</sup>	...	...
Registrirani brezposelni	92.800	91.900	80.200 <sup>13</sup>		
- ženske	49.300	49.400	44.600		
- starejši od 40 let	39.700	40.100	38.900	...	...
- brezposelni več kot leto	42.900	43.400	41.200		

Vir: Ekonomsko ogledalo november 2006, UMAR, Statistični letopis RS 2004

<sup>12</sup> September 2006

<sup>13</sup> September 2006

Kot je razvidno iz tabele 4, se v domačem okolju nadaljujejo ugodna makroekonomska gibanja, vlada in Banka Slovenije pa sta v jesenskih mesecih lanskega leta nadaljevali z izvajanjem ključnih usmeritev makroekonomske politike. Slovenija v primerjavi s povprečjem članic EU dosega višjo gospodarsko rast, nižjo brezposelnost in nižji proračunski primanjkljaj, inflacija pa se giblje okoli povprečja. Gibanje na trgu dela sledi višji gospodarski rasti, delno pa na njih vplivajo tudi ukrepi ekonomske politike na področju zaposlovanja. Število brezposelnih oseb se vsako leto po končanem šolanju nekoliko poveča, zaradi povečanja povpraševanja po delu iskalcev prve zaposlitve na letni ravni pa pride do znižanja zaradi konjunkturalnih razlogov. Plače se realno povečujejo, pri čemer je bila rast plač v javnem sektorju še vedno nižja od rasti plač v zasebnem sektorju.

UMAR (Ekonomsko ogledalo, november 2006) v projekcijah do leta 2009 pričakuje ohranjanje gospodarske rasti na ravni nad štirimi odstotki. Ob stabilni gospodarski rasti pričakujejo nadaljevanje visoke rasti investicijske aktivnosti, ki bo v večji meri usmerjena v zasebne investicije: opremo, stroje in stanovanjsko gradnjo. Boljša opremljenost bo pozitivno vplivala na konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Inflacija se bo po predvidevanjih rahlo znižala. Gibanja na trgu dela sledijo višji gospodarski rasti, delno pa bodo na njih vplivali tudi ukrepi ekonomske politike na področju zaposlovanja.

Delež celotnih javnih izdatkov za izobraževanje v BDP se v mednarodnih primerjavah uporablja kot glavni strukturni kazalnik merjenja obsega vlaganj v izobraževanje. V Sloveniji je delež javnih izdatkov za izobraževanje v BDP leta 2004 znašal 5,96 odstotka (v letu 2003 6,02 in 5,98 odstotka v letu 2002). S tem deležem se Slovenija uvršča nad povprečjem držav EU-25. V letih od 1995 do 2000 je bila v državah opazna težnja zniževanja deleža javnih izdatkov za izobraževanje v BDP, po letu 2000 pa se deleži v večini držav povečujejo, kar je skladno s cilji Lizbonske strategije. Ob tem pa je slovenski relativno visok delež še vedno precej nižji kot v skandinavskih državah, predvsem na Danskem, Švedskem in Norveškem, kjer znaša nad 7 odstotkov. Največ sredstev je bilo v letu 2004 namenjeno za osnovnošolsko izobraževanje (45,7 odstotka vseh javnih izdatkov); temu so sledila sredstva za srednješolsko izobraževanje (23,3 odstotka), terciarno izobraževanje (22,7 odstotka) in predšolsko izobraževanje (8,3 odstotka). Slovenija presega povprečje EU tudi po deležu javnih izdatkov za izobraževanje v celotnih javnih izdatkih. V letu 2003 se je delež povečal na 12,52 odstotka (v letu 2002 je bil 12,44 odstotka). Slovenija je v letu 2002 na učenca/študenta porabila 4.862 evrov (v letu 2001 4.689 evrov), kar je blizu povprečja EU 25 (5.319 evrov) (Vir: Statistični letopis RS 2006, Ekonomsko ogledalo 2006).

Tekoči in investicijski odhodki v izobraževalnih ustanovah v Sloveniji so v letu 2004 znašali 394,2 milijarde tolarjev. Od tega je bilo 69,3 odstotka denarja namenjenega za plače in druge izdatke zaposlenim, 21,3 odstotka za druge tekoče odhodke in 9,4 odstotka za investicije. (VIR: Statistični letopis RS 2006).

Šola mora spremljati razpise za izobraževanje brezposelnih oseb, ki se financirajo iz Evropskega socialnega sklada. Evropski socialni sklad (v nadaljevanju ESS) je eden od štirih strukturnih skladov, ki so osnovni finančni instrumenti strukturne in regionalne politike EU. Ta politika je namenjena premagovanju razvojnih razlik med regijami in doseganju uravnoveženega regionalnega razvoja. V tem okviru ESS podpira pospeševanje zaposlovanja, vseživljenjskega učenja, podjetniškega duha, prilagodljivosti zaposlenih in podjetij, enakih možnosti in lažjega dostopa prikrajšanih skupin do trga dela v državah, članicah EU. V sodelovanju z državami članicami išče odgovore na različne izzive trga dela, s katerimi se sooča Evropa. Ena od prednostnih področij ESS je aktivna politika zaposlovanja brezposelnih oseb, ki obsega razvoj aktivne politike zaposlovanja za boj proti brezposelnosti, preprečevanje dolgotrajne brezposelnosti, olajšanje ponovnega vključevanja dolgotrajno brezposelnih na trg dela, zagotavljanje podpore mladim in drugim brezposelnim osebam, ki vstopajo na trg dela prvič ali znova iščejo zaposlitev. Leta 2000 si je EU zadala nov strateški cilj, da do leta 2010 postane najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, ki temelji na znanju in je sposobno trajne gospodarske rasti, z ustvarjanjem več in boljših delovnih mest ter večjo socialno povezanostjo. ESS je postal najpomembnejši finančni instrument za izvajanje evropske strategije zaposlovanja. Pomoči iz tega sklada namreč prispevajo k izvajanju nacionalnih akcijskih programov zaposlovanja, s katerimi se uresničuje evropska strategija zaposlovanja v sklopu širše Lizbonske strategije. Razdelitev sredstev ESS po ukrepih Zavoda RS za zaposlovanje za obdobje 2004–2006 prikazuje tabela 5.

**Tabela 5: Razdelitev sredstev ESS po ukrepih Zavoda RS za zaposlovanje za obdobje 2004–2006 (v SIT)**

Aktivnost	Podaktivnost	Skupaj javna sredstva	Sredstva EU- ESS	Državni proračun
Razvoj aktivnih politik trga dela	Usposabljanje in izobraževanje brezposelnih oseb	29.069.738	21.802.303	7.267.435

Vir: URL <http://www.ess.gov.si/slo/ESS/Programi/IzvajanjeESSvZavodu2004-2006.htm>

Enotni programski dokument, ki je podlaga za črpanje sredstev iz evropskih strukturnih skladov, vsebuje tri prednostne naloge. Med njimi je druga prednostna naloga, ki je v celoti namenjena znanju, razvoju človeških virov in izobraževanju. V tabeli 5 sem se omejil zgolj na sredstva, ki so namenjena za usposabljanje in izobraževanje brezposelnih oseb.

Poleg sredstev, ki so na voljo iz ESS, je tudi Vlada Republike Slovenije sprejela dokument z naslovom Aktivna politika zaposlovanja (v nadaljevanju APZ) do leta 2013, v katerem predvideva dodatna sredstva iz državnega proračuna za izobraževanje brezposelnih oseb. V tabeli 6 so prikazana predvidena sredstva za izobraževanje brezposelnih oseb.

**Tabela 6: Pregled ukrepov APZ s predvidenim obsegom sredstev državnega proračuna za obdobje 2007–2013 (sredstva MDDSZ<sup>14</sup>)** **(v tisoč EUR)**

Ukrep	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Usposabljanje in izobraževanje	7.808	12.519	13.771	14.396	15.022	15.648	16.274

Vir: Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007 do 2013, str. 17

Dodatna sredstva, ki so načrtovana v proračunu RS iz naslova ESS za financiranje ukrepov Enotnega programskega dokumenta za usposabljanje in izobraževanje brezposelnih oseb, prikazuje tabela 7.

**Tabela 7: Sredstva, ki so načrtovana v proračunu RS iz naslova Evropskega socialnega sklada za obdobje 2007–2008** **(v EUR)**

Aktivnost	Podaktivnost	Leto 2007	Leto 2008
Razvoj aktivnih politik trga dela	Usposabljanje in izobraževanje brezposelnih oseb	13.360.934	374.799

Vir: Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007 do 2013, str. 17

Dokument APZ predvideva, da bodo v ukrep Usposabljanje in izobraževanje prednostno vključevali naslednje ciljne skupine:

- brezposelni brez poklicne izobrazbe ali s suficitarnimi poklici,
- brezposelni mladi do 24 let,
- mladi brez delovnih izkušenj,
- prejemniki denarne socialne pomoči in prejemniki denarnega nadomestila,
- druge težje zaposljive brezposelne osebe, predvsem Romi ter invalidi in osebe z ugotovljeno zaposlitveno oviranostjo.

### 5.1.2 Analiza tehnično – tehnološkega okolja

Edini vodilni, ki bodo preživeli čas večjih in nenehnih sprememb, so t. i. vodje sprememb. Ti bodo uspešni le, če bodo v svoji organizaciji oblikovali politiko sistematičnega inoviranja. Za šolo to pomeni, da uvaja inovacije v kurikulum: predvsem tiste, ki upoštevajo razvoj ustvarjalnosti, skupinsko reševanje problemov, inovacije v pedagoški proces, ki upošteva vseživljenjsko in multimedijsko učenje, inovacije v financiranju, vodenju in menedžmentu, inovacije v oblikovanju procesa razvoja šole, ki upošteva posebne oblike pomoči, partnerstvo s starši in lokalno skupnostjo, strokovno učeče se time ter nazadnje inovacije v strokovnost, ki naj bi povečale zavest in odgovornost v učiteljskem poklicu.

Živimo v času intenzivnega razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije, zato moramo delo šole prilagoditi temu dejstvu. V Sloveniji več kot polovica populacije v starosti

<sup>14</sup> Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve

od 15 do 75 let uporablja svetovni splet, dostop do njega pa ima skoraj 60 odstotkov gospodinjstev. Splet oziroma internet za prenos različnih slikovnih in multimedijskih datotek uporablja 42 odstotkov spletnih uporabnikov, za komunikacijo prek forumov, klepetalnic, programčkov za neposredne pogovore 31 odstotkov uporabnikov, za spletno poslovanje (bančništvo, rezervacije) 30 odstotkov, za prenos uporabnih in drugih programov 30 odstotkov uporabnikov in za igranje iger prek spleta 22 odstotkov uporabnikov (Vir: Raziskava GfK Tel.com monitor). Povsem jasno je, da smo Slovenci zelo dobro "omreženi", medtem ko bi svetovni splet lahko izkoristili še bistveno bolje kot ga večina uporabnikov. Internet niso le spletne strani z obilo informacijami (s tega vidika je splet še najbolj kaotična svetovna mreža, ki jo moramo uporabljati s pravo mero kritičnosti), temveč je njegova uporabna vrednost predvsem v interaktivnosti in globalnosti. Prav s tem nam poenostavlja vsakdanje življenje in omogoča dostopnost do informacij, komunikacije in svetom okoli nas.

Uporaba informacijsko komunikacijskih tehnologij predstavlja velik napredek v izobraževanju, saj se s tem odpirajo novi načini dostopa do znanja. Programska oprema je namreč zasnovana tako, da je uporabnikom prijazna in hkrati ne preveč zahtevna za priučitev. Poseben izziv pa predstavlja e-izobraževanje (elektronsko izobraževanje, izobraževanje na daljavo), saj z uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij v namene izobraževanja ta način pridobivanja znanja postane atraktivnejši. E-izobraževanje je oblika izobraževanja, kjer so vse stopnje izobraževalnega procesa podprte z informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Udeležencem izobraževanja se študijska gradiva posredujejo s pomočjo elektronskih medijev (svetovni splet, intranet, avdio/video naprave, zgoščenke, itd.). V raziskavi, ki so jo opravili na RIS-u<sup>15</sup> v decembru 2004, so sogovornike spraševali, ali poznajo elektronsko izobraževanje; 22 odstotkov respondentov je odgovorilo, da ga pozna, medtem ko je za pojem e-izobraževanje slišalo 63 odstotkov respondentov. Obstajajo velike razlike v poznavanju pojma med uporabniki in neuporabniki spleta, saj med uporabniki pojem e-izobraževanja pozna 27 odstotkov vprašanih, med neuporabniki pa le 7 odstotkov vprašanih. Pojma elektronsko izobraževanje pa ne pozna dobra tretjina vseh respondentov (37 odstotkov vseh), med uporabniki spleta tega pojma ne pozna tretjina (32 odstotkov), med neuporabniki pa polovica (51 odstotkov). Glavne prednosti e-izobraževanja so: prilagodljivost časa in kraja študija ter večji in hitrejši pretok informacij.

Poseben izziv za šolo predstavlja izobraževanje na daljavo, saj z uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij v namene izobraževanja ta način pridobivanja znanja postane atraktivnejši. Sistem izobraževanja na daljavo temelji na sistemih interaktivne multimedije, računalniško podprtega komuniciranja s pomočjo svetovnega spleta ali intraneta ter novejših informacijsko komunikacijskih tehnologij.

Za šolo je pomembno, da se vključi v programe Evropske unije na področju izobraževanja in usposabljanja mladine. Najbolj znana programa sta Socrates in Leonardo da Vinci. Program Socrates je dobil ime po grškem filozofu Sokratu, ki je imel humanistični pogled na svet.

---

<sup>15</sup> VIR: URL <http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=285&p3=&id=335>

Omenjeni program želi izkoristiti raznolikost izobraževalnih sistemov evropskih držav. Ta raznolikost pa predstavlja kreativno podlago za inovacije in povečanje kvalitete izobraževanja. V program je vključenih približno 31 držav. Te med seboj sodelujejo v skupnem razvoju kurikulumov, šolskih projektov, izmenjavi učiteljev, pri uporabi računalniško podprtih metod učenja na daljavo in v evropski mrežni povezavi med izobraževalnimi ustanovami. V okviru Socratesa deluje več podprogramov: Comenius, Erasmus, Grundtvig, Lingua, Minerva, spremljanje in vpeljevanje novosti, dopolnilne aktivnosti, pripravljalni obiski. Program Leonardo da Vinci pa je dobil ime po slavnem kiparju, inženirju, izumitelju, znanstveniku, izumitelju in matematiku Leonardu da Vinciju. Program podpira inovativne mednarodne pobude za promocijo znanja, možnosti, veščine in spretnosti, ki so potrebne za uspešno integracijo v delovno življenje in povezovanje z drugimi programi na področju Evropske unije. Vsi projekti znotraj programa Leonardo da Vinci pa morajo strmeti k izboljšanju kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja ter usposabljanju v najširšem smislu.

Program ekonomski tehnik bo deležen prenove. Na Centru za poklicno izobraževanje (CPI), ki je odgovoren za prenovo srednješolskih programov, so že povabili k sodelovanju nekatere institucije, kot so: Slovensko zavarovalno združenje, Združenje bank Slovenije, Združenje za trgovino pri GZS, Združenje za nepremičnine pri GZS, Sekcijo za trgovino pri OZS, Agencijo za trg vrednostnih papirjev. Skupaj s strokovnjaki iz omenjenih institucij so ugotovili, da se nahajamo v času velikih sprememb in napredka, zato dejavnosti zahtevajo veliko fleksibilnost ter vedno nove spretnosti in znanja. Zato lahko šole skupaj s CPI-jem razvijajo naslednje nove programe:

- na področju trgovine – trgovski poslovodja/poslovodkinja,
- na področju financ, bančništva in zavarovalništva – zavarovalniški asistent/asistentka,
- na področju računovodstva – knjigovodja/knjigovodkinja,
- na področju poslovanja – vodja/voditeljica projektne naloge.

Šole, ki bodo prve opravile registracijo omenjenih programov, bodo pridobile pomembno prednost pred ostalimi šolami.

### 5.1.3 Analiza politično – pravnega okolja

Ključni zakon, ki ureja področje šolstva, je Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFI). Ta zakon ureja pogoje za opravljanje ter določa način upravljanja in financiranja vzgoje in izobraževanja na področjih:

- predšolske vzgoje,
- osnovnošolskega izobraževanja,
- vzgoje in izobraževanja otrok, mladoletnikov in mlajših polnoletnih oseb s posebnimi potrebami,
- osnovnega glasbenega izobraževanja,
- nižjega in srednjega poklicnega izobraževanja,

- srednjega strokovnega in tehniškega izobraževanja,
- srednjega splošnega izobraževanja,
- višjega strokovnega izobraževanja,
- vzgoje in izobraževanja v domovih za učence in dijaških domovih ter
- izobraževanja odraslih.

Smernice, ki naj bi določale organizacijo in financiranje šolstva v prihodnosti, sem poizkušal pridobiti iz Bele knjige o vzgoji in izobraževanju v RS (v nadaljevanju bela knjiga) in koalicijske pogodbe, ki so jo podpisale vladajoče stranke. Bela knjiga predvideva večanje avtonomnosti šol napram državi. Tako naj bi šole imele avtonomijo v razmerju do države in struktur oblasti. Pri tem mora država zagotoviti materialne in kadrovske pogoje ter finančna sredstva za njihovo izvedbo. Naloga države pa je tudi zakonska ureditev ustanavljanja zasebnih vrtcev in šol. Država mora zagotoviti staršem pravico, da lahko izberejo šole, ki jih niso ustanovile javne oblasti. Ta dolžnost izhaja tudi iz mednarodnih dokumentov, kot je Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. Če pa pogledamo za posamezne programe, vidimo, da naj se gimnazije razvijajo v programe, ki zagotavljajo splošno izobrazbo in hkrati omogočajo poglobljeno pridobivanje znanj na področjih, ki so dijakom bližja. Tako dijaki ne bi izbirali za maturo t. i. "pakete" predmetov, ampak si predmete za maturo izberejo sami. S tem imajo možnost, da maturirajo z različnimi kombinacijami izbirnih predmetov. Srednje strokovne šole pa naj se razvijejo kot splošne srednje šole določene smeri. To velja predvsem za temeljna strokovna področja, kot so: strojništvo, elektrotehnika, gradbeništvo, ekonomsko itd., če poenostavim, šole bi izobraževale za pridobitev poklica, npr. ekonomski tehnik.

Cilj koalicijske pogodbe je zagotavljanje razmer za delovanje vrtcev in šol, ki bodo s kakovostnim izobraževanjem in ustrezno vzgojo sooblikovale razvoj mlade osebnosti v samostojnega, odgovornega in samozavestnega državljana.

Temeljni cilj bodo postopno dosegali tako, da (se)<sup>16</sup>:

- bodo zavzemali za decentraliziran in dereguliran sistem vzgoje in izobraževanja, v katerem država postavlja cilje in standarde znanj ter nadzira kakovost izvajanja, izvajalskim organizacijam pa prepušča več strokovne in upravljalvske samostojnosti;
- bodo vzpostavili pogoje za kakovostno komunikacijo med izvajalci vzgojno-izobraževalnega procesa in ministrstvom;
- bodo preučili vse administrativne postopke, povezane z delovanjem šol, tako za vodstva šol kot za učitelje, jih poenostavili in s tem šolam omogočili, da se bodo ukvarjale s temeljnim poslanstvom, to je z vzgojo in poučevanjem;
- bodo pospešili razvoj zasebnega šolstva na vseh področjih, in sicer z načinom financiranja in s poenostavitvami postopkov sprejemanja njihovih programov;
- bodo podpirali uveljavitev deficitarnih poklicev in poudarjali enakovrednost in potrebnost vseh poklicnih poti za usklajen razvoj Slovenije.

Glavni cilji koalicijske pogodbe na področju srednjega šolstva so<sup>17</sup>:

<sup>16</sup> Navajam le tiste cilje, ki so zanimivi za razvoj Srednje ekonomske šole Ljubljana.

<sup>17</sup> Vir: Koalicijska pogodba o sodelovanju v Vladi RS za mandat 2004–2008



- oblikovali bodo strategijo razvoja srednjega šolstva, ki mora dijake usposabljati tako za zaposlitev kot tudi izobraževati za uspešno nadaljevanje šolanja;
- prizadevali si bodo za spremembe vzgojno-izobraževalnih programov in za sodobne koncepte poučevanja skladno z evropskimi smernicami;
- preučili bodo mrežo srednjega šolstva - regionalno razmeščenost izobraževalnih programov - in vzpostavili razmere za pluralizacijo srednjega šolstva s poudarkom na spodbujanju in razvoju zasebnega šolstva;
- postopoma bodo odpravljali izobrazbeni zaostanek delovno aktivnih in funkcionalno nepismenost ter pospeševali različne oblike vseživljenjskega izobraževanja.

#### 5.1.4 Analiza naravnega okolja

Ena od glavnih nevarnosti za obstoj šole je demografsko gibanje. Slovenija in evropske države se ukvarjajo z enakimi težavami, kot so: nizka nataliteta, staranje prebivalstva, neodločanje žensk za otroke (kariera ima prednost pred otrokom), kar bo imelo velike posledice tako za obstoječi šolski sistem, zdravstveno in socialno varstvo kot za pokojninski sistem. Gibanje populacije otrok in projekcijo rojstev sem prikazal v tabeli 8.

**Tabela 8: Gibanje števila živorojenih otrok v Sloveniji in projekcija do leta 2010**

Leta	1980	1990	1995	2003	2004	2005	2006	2008	2010
Živorojeni otroci	29.902	22.368	18.980	17.321	17.961	18.157	17.045	17.326	17.782

Vir: URL: [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=617](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=617)

Če podrobneje analiziramo prebivalstvo Slovenije do junija 2006 vidimo, da beležimo porast prebivalstva za 4.122 prebivalcev; 99,7 odstotka je k temu prispeval selitveni prirast, 0,3 odstotka pa naravni prirast. Selitveni prirast je znašal 4.110 prebivalcev. Iz tega lahko zaključimo, da k skupnemu prirastu prebivalstva prispeva predvsem selitveni prirast. Da je zaključek pravi, kažejo podatki, objavljeni v tabeli 9.

**Tabela 9: Rast prebivalstva Slovenije v obdobju 2001–2005**

Leto	Prebivalstvo	Priseljeni	Odseljeni	Selitveni prirast	Naravni prirast
2001	1.994.026	7.803	4.811	2.992	-1.031
2002	1.995.033	9.134	7.269	1.865	-1.200
2003	1.996.433	9.278	5.867	3.412	-2.130
2004	1.997.590	10.171	8.269	1.902	-562
2005	2.003.358	15.041	8.605	6.436	-668

Vir: Statistični letopis RS 2006, str. 6

Zaradi demografskih gibanj se spreminja tudi starostna sestava prebivalstva Slovenije. Delež mladih do 15. leta starosti se je v zadnjih 10. letih zmanjšal iz 22 na 18 odstotkov, povečal pa se je delež starejših od 65 let, in sicer iz 10 na 14 odstotkov. Če želimo ohraniti naravno obnavljanje prebivalstva bi morala vsaka ženska imeti vsaj 2,1 otroka, trenutno pa je povprečje 1,2. (VIR: Publikacija Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji, 2006)

Število rojstev v Mestni občini Ljubljana (MOL) je dokaj konstantno, kar je prikazano v tabeli 10.

**Tabela 10: Število rojstev v MOL v obdobju 1996–2004**

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Število rojstev	2.132	2.203	2.162	2.122	2.301	2.150	2.229	2.161	2.321

Vir: Strategija razvoja osnovnega šolstva v MOL

Septembra 1995 je ljubljanske osnovne šole obiskovalo 27.254 učencev v 1.128 oddelkih. Od tega leta dalje število učencev v osnovnih šolah vidno upada; tako je bilo v šolskem letu 2005/2006 vpisanih le še 20.802 otrok. Število šoloobveznih otrok se je v desetih letih zmanjšalo za 6.452 otrok. Do šolskega leta 2010/2011 se bo število šoloobveznih otrok zmanjšalo na približno 19.003. Simulacijo števila učencev v Mestni občini Ljubljana prikazuje tabela 11.

**Tabela 11: Število vpisanih otrok v osnovnošolsko izobraževanje v MOL v obdobju od 1995 do 2005 in simulacija vpisanih otrok do šolskega leta 2010/2011**

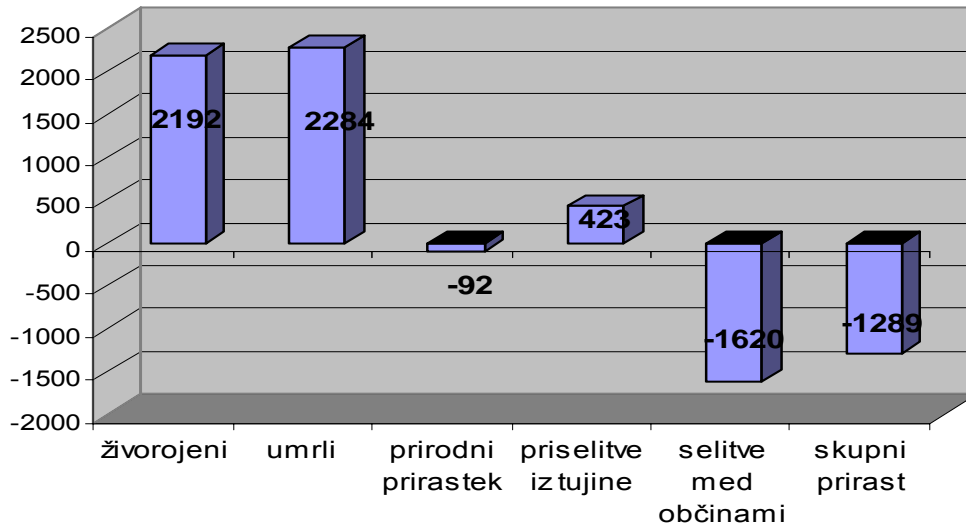
Šolsko leto	1995/1996	1997/1998	1999/2000	2001/2002	2003/2004	2005/2006	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Št. učencev	27.254	25.153	23.488	22.079	21.865	20.802	19.509	19.162	19.110	19.003

Vir: Strategija razvoja osnovnega šolstva v MOL

Poleg negativnega trenda v naravnem gibanju prebivalstva Slovenije in istočasno tudi v MOL na slabšanje stanja vpliva tudi negativni selitveni saldo. Zaradi cen stanovanj in drugih

dejavnikov se mlade družine izseljujejo na obrobje Ljubljane. Ljubljana je v letu 2002 imela 1.289 prebivalcev manj kot leta 2001. Razlogi za zmanjšanje prebivalstva v MOL so prikazani v tabeli 12.

**Tabela 12: Gibanje prebivalstva v letu 2002 v Mestni občini Ljubljana**

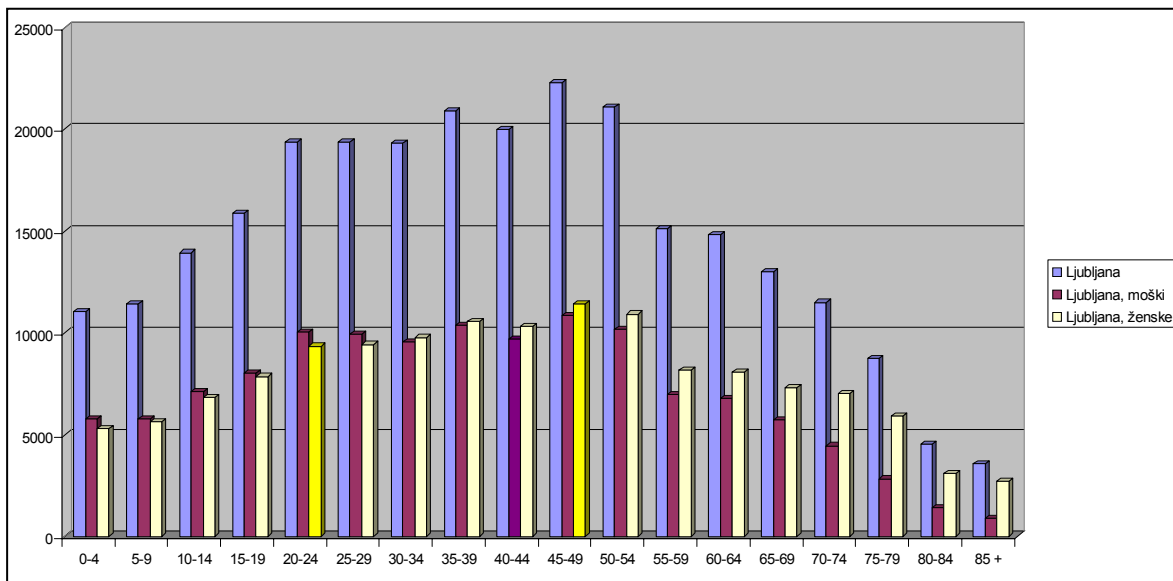


Vir: Strategija razvoja osnovnega šolstva v MOL

Snovalci strategije razvoja osnovnega šolstva v Mestni občini Ljubljana pričakujejo, da se bo trend odseljevanja iz Ljubljane v primestne občine in zmanjševanja števila otrok nadaljeval.

Tabela 13 prikazuje starostno strukturo prebivalstva v Ljubljani.

**Tabela 13: Starostna in spolna sestava v MOL po popisu leta 2002**



Vir: Strategija razvoja osnovnega šolstva v MOL

### 5.1.5 Analiza kulturnega okolja

V študiji OECD-ja (OECD, 2001, str. 19) je poudarjeno, da za sodobne generacije naj ne bi bil značilen radikalizem, kakršen je označeval generacije v šestdesetih letih 20. stoletja. Predvsem naj bi bil značilen drugačen odnos do znanja, drugačni miselni procesi – znanje mora biti pripravljeno za takojšnjo uporabo, brez želje po raziskovanju. Takšno naravnost v študij raziskava imenuje "nintendo generacija". Za organizacijo šole je pomembno, da sodobne generacije ne sprejemajo več tradicionalnih organizacijskih modelov, avtoritet, discipline. Lahko bi rekli, da so mnogo bolj individualistične in se politično ne angažirajo. Študija tudi opozarja, da se je povečalo število zaposlenih žensk in hkrati podaljšal delovni čas obeh roditeljev. Tako bo morala šola prevzeti drugačno socializacijsko vlogo. Čedalje več je tudi enostarševskih družin, ki so bolj socialno ranljive, pa tudi dohodek na družinskega člana je praviloma nižji.

Vprašanje zaposljivosti se odraža v povečanju zahtev po višji stopnji izobrazbe. Študija OECD tako ugotavlja, da odstotek populacije v evropskih državah (stare od 25 do 64 let), ki ima končano srednjo šolo, znaša že 62 odstotkov. V študiji še poudarjajo, da se je delež mladih s končano visokošolsko izobrazbo v državah, kot so Kanada, Japonska in Finska povečal že na več kot 30 odstotkov v letu 2001. Vključenost generacije v srednješolsko izobraževanje v Evropi že presega 90 odstotkov. V Sloveniji je bil leta 2004 delež vpisanih dijakov v srednješolsko izobraževanje 90,8-odstoten, s čimer se uvrščamo med bolj razvite evropske države (Vir: Statistični letopis 2006).

## 5.2 Analiza panoge

Pri napovedovanju razvoja organizacije je treba analizirati panogo dejavnosti, v kateri organizacija posluje. Dogajanja v posamezni panogi, število akterjev ter njihova moč nam lahko zelo pomaga tudi pri predvidevanju jutrišnjih razmer, kar nam služi kot osnova za opredeljevanje strateških usmeritev.

### 5.2.1 Oris in opredelitev panoge

Šola se uvršča v panogo izobraževanja, registrirana pa je za naslednje dejavnosti:

- 80.210 Srednješolsko splošno izobraževanje. Sem spada: izobraževanje, ki se izvaja po javno veljavnih programih srednjega splošnega izobraževanja (gimnazija; maturitetni tečaj in izpit). Srednje splošno izobraževanje pripravlja udeležence za nadaljevanje izobraževanja v visokošolskem izobraževanju. Uspešno končano srednje splošno izobraževanje omogoča nadaljevanje izobraževanja v programih višjega in visokega strokovnega ter univerzitetnega izobraževanja. Sem spada še: izobraževanje v programih tehniških, ekonomskih in umetniških gimnazij.

- 80.220 Srednješolsko poklicno in strokovno izobraževanje. Sem spada: izobraževanje, ki se izvaja po javno veljavnih programih poklicnega in strokovnega izobraževanja. Vključeno je nižje in srednje poklicno izobraževanje. Vključeno je še srednje strokovno, poklicno-tehniško in druge oblike izobraževanja (poklicni tečajji in izpiti, delovodski, poslovodski, mojstrski izpiti), ki omogočajo pridobitev srednje strokovne izobrazbe. Cilj programov lahko varira od priprave za širše področje zaposlitve do priprave za zelo specializirano delo. Uspešno končano srednje strokovno izobraževanje omogoča neposredno nadaljevanje izobraževanja v programih višjega in visokega strokovnega izobraževanja.
- 80.422 Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Sem spada: izobraževanje oseb, ki niso vključene v redni šolski sistem. Vključeno je izobraževanje odraslih, ki po vsebini ni podobno izobraževanju mladine na posameznih ravneh začetnega izobraževanja. Pouk je lahko dnevni ali večerni, v šolah ali posebnih zavodih za izobraževanje odraslih, ljudskih univerzah ipd.

### 5.2.2 Analiza trga in konkurence

Na Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana se vpisujejo večinoma dijaki iz Ljubljane in bližnje okolice. Število prebivalcev Ljubljane vsako leto rahlo upada. Tako je v letu 2000 živel v Ljubljani 270.508 prebivalcev, v letu 2005 pa 266.941 prebivalcev. Razlog, da število prebivalcev Ljubljane ni še nižje, je v priseljevanju. Če pogledamo podatke za leto 2005 vidimo, da se je v Ljubljano priselilo 3.336 oseb, od tega 368 državljanov Republike Slovenije in 2.968 državljanov drugih držav (tujci), odselilo pa se je 1.725 prebivalcev Ljubljane, od tega 357 državljanov Republike Slovenije in 1.369 tujcev (Vir: Statistični urad RS in spletni portal Mestne občine Ljubljana).

V 46 ljubljanskih osnovnih šolah bi lahko sedelo 25.544 učencev. Simulacija v študiji, ki so jo naredili v Mestni občini Ljubljana, je pokazala, da bo v šolskem letu 2010/2011 ljubljanske šole v najboljšem primeru, če se ne bo nadaljeval trend selitve na obrobje Ljubljane, obiskovalo le še dobrih 19.000 učencev. To pa po sedanjih normativih pomeni zmanjšanje števila oddelkov iz 1.010 v šolskem letu 2004/2005 na 711 oddelkov v letu 2010/2011 (Vir: Strategija osnovnega šolstva v Mestni občini Ljubljana). Število in projekcijo učencev prikazuje tabela 11 na strani 45.

Če pogledamo podatke na državni ravni vidimo, da se vpis v osnovno šolo zmanjšuje (glej tabelo 10). Glavni razlog za zmanjševanje vpisa je pomanjkanje otrok. Tako bodo samo v Ljubljani do leta 2013 zaprli 5 osnovnih šol. Primanjkljaj otrok pa bomo v kratkem občutili (oziroma ga že) tudi v srednjih šolah. Podatki o vpisu v srednje šole so prikazani v tabeli 14.

**Tabela 14: Vpis učencev osnovnih šol in dijakov srednjih šol (SŠ) v Sloveniji po šolskih letih od 2000/2001 do 2005/2006**

Vrsta šole	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Osnovne šole	181.594	178.345	175.370	177.535	172.521	167.890
Srednje šole	104.840	103.528	103.538	103.203	101.876	99.860
Količnik vpisanih v SŠ, glede na vpis v OŠ	0,577	0,580	0,590	0,581	0,590	0,595

Vir: Statistični letopis 2006, str. 7

Cilj Ministrstva RS za šolstvo in šport je, da se poveča delež vpisanih otrok v gimnazijske programe, in sicer nekje na 40 odstotkov celotne generacije. Posledično temu se zmanjšuje zanimanje za vpis v program ekonomski tehnik in v srednje strokovno izobraževanje, na drugi strani pa se povečuje delež vpisa v gimnazije (tabela 15).

**Tabela 15: Vpis v prvi letnik srednjih šol<sup>18</sup> v Sloveniji od šolskega leta 2001/2002 do 2005/2006**

Šolsko leto	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Srednje šole	27.089	28.657	27.909	26.201	25.255
Srednji tehniški in strokovni programi	9.311	8.833	8.078	7.230	6.682
Program gimnazija	8.898	9.925	9.912	9.460	9.350
Ekonomsko področje	5.934	5.278	5.184	5.401	5.218

Vir: Statistični letopis 2006

Veliko prostora za razvoj novih izobraževalnih programov oziroma ojačitev obstoječih je na področju izobraževanja odraslih. Če pogledamo izobrazbeno sestavo prebivalstva vidimo, da ima kar 23 odstotkov prebivalcev Slovenije, starejših od 15 let, zgolj osnovnošolsko izobrazbo, 25 odstotkov pa nižjo ali srednje poklicno šolo. Natančnejši podatki so prikazani v tabeli 16. Dejstvo je, da z osnovnošolsko in poklicno izobrazbo težko uspeš na trgu delovne sile, zato lahko pričakujemo, da bodo omenjene osebe nadaljevale z izobraževanjem, še posebej tiste v starostni skupini med 15. in 44. letom.

<sup>18</sup> Velja za javne šole

**Tabela 16: Prebivalstvo, staro več kot 15. let, po stopnji izobrazbe, leto 2005 (v 1000)**

Raven izobrazbe	Skupaj		Starostna skupina (leta)									
	Število	Delež %	15-24	Delež %	25-34	Delež %	35-44	Delež %	45-54	Delež %	Nad 55	Delež %
Skupaj	1.714	100	266	15,5	290	16,9	306	17,8	319	18,6	533	31,1
Nedokončana OŠ	88	5,1	(5)	5,7	(2)	2,3	(4)	4,5	(9)	10,2	(67)	76,1
Osnovna šola	406	23,7	107	26,4	23	5,7	47	11,6	71	17,5	159	39,2
Nižja ali srednja poklic. izobrazba	429	25,1	41	9,6	79	18,4	89	20,7	93	21,7	127	29,6
Srednja strokovna izobrazba	424	24,7	66	15,6	96	22,6	91	21,5	79	18,6	92	21,7
Srednja splošna izobrazba	99	5,7	42	42,4	18	18,2	10	10,1	10	10,1	19	19,2
Višja strokovna, izobrazba	89	5,2	(1)	1,1	12	13,5	20	22,5	22	24,7	34	38,2
Visoka strokovna izobrazba	41	2,4	(2)	4,9	16	39,0	11	26,8	7	17,1	(5)	12,2
Univerzitetna izobrazba	118	6,9	(1)	0,8	40	33,9	28	23,7	23	19,5	26	22
Specialistična, magistrska, doktorska izobrazba	19	1,1	0	0	(4)	21,1	6	31,6	(3)	15,8	(5)	26,3

Vir: Statistični letopis 2006, str. 6

Šola ima zelo močno konkurenco v programu ekonomski tehnik. V Ljubljani in okolici je osem šol, ki izobražujejo po omenjenem programu. Nam najbolj konkurenčne šole so:

- Ekonomska šola Ljubljana, Prešernova,
- Srednja upravno administrativna šola Ljubljana,
- ŠCPET - Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana,
- Srednja gradbena, geodetska in ekonomska šola Ljubljana,
- Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik,
- Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica in
- Gimnazija Kočevje.

Skupaj so šole, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik, v šolskem letu 2005/2006 razpisale 672 prostih mest za vpis v prvi letnik, vpisalo pa se je 525 dijakov<sup>19</sup>, kar predstavlja 78-odstotno zasedenost. Razpisana mesta posameznih šol in stanje vpisa na dan 24. 3. 2006 prikazuje tabela 17.

**Tabela 17: Število prijav za program ekonomski tehnik po posameznih šolah v šolskem letu 2005/2006**

Šola	Predvideno število mest za novince	Število prijav 24. 3. 2006	% zasedenosti
Ekonomska šola Ljubljana, Prešernova	84	72	85,7
Srednja upravno administrativna šola Ljubljana	112	121	118
ŠCPET -Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, Ljubljana	112	102	91
Srednja gradbena, geodetska in ekonomska šola Ljubljana	112	52	46,4
Šolski center Rudolfa Maistra, Kamnik	56	52	92,8
Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica	56	31	55,3
Gimnazija Kočevje	28	28	100
Srednja ekonomska šola Ljubljana, Roška	112	67	59,8
Skupaj:	672	525	78,1

Vir: Publikacija Razmestitev programov in obseg vpisa v srednje šole v šolskem letu 2006/2007

Iz tabele 17 vidimo, da sta le Srednja upravno administrativna šola Ljubljana in Gimnazija Kočevje zapolnili razpisana mesta, na vseh ostalih šolah pa je še veliko prostora za vpis novincev. Eden od glavnih razlogov za nižji vpis je zmanjšanje zanimanja za program ekonomski tehnik pri učencih osnovnih šol in povečanje zanimanja za vpis v gimnazijske programe. Politiko vpisa v gimnazije spodbuja tudi država, ki želi, da se vsaj 40 odstotkov populacije devetošolcev vpiše v gimnazijske programe.

Posamezne šole poizkušajo sistematično in načrtno vplivati na odločitev posameznikov. Gre za to, da oblikujejo svoj marketinški splet. Osnovni elementi slednjega (Ferjan, 1998, str. 399) so:

- imidž šole,
- lokacija šole,
- predstavitev šole,
- stroški šolanja.

Če upoštevamo te elemente, lahko kot glavni razlog za dober vpis v Gimnazijo Kočevje navedemo lokacijo. Starši in učenci pri odločanju za vpis v konkretno šolo z vidika lokacije

<sup>19</sup> Število vpisa na dan 24. 3. 2006



šole upoštevajo ekonomske in sociološke kriterije izbire. Oddaljenost kraja šolanja je pomemben element pri odločanju za vpis v posamezno šolo. Ta element neposredno vpliva na stroške šolanja. (Ferjan, 1998, str. 399). Gimnazija Kočevje cilja na učence iz kočevsko-ribniškega območja in edina na tem območju ponuja vpis v program ekonomski tehnik. Znano je, da je kočevsko-ribniško območje manj razvito območje v Sloveniji, dohodki prebivalcev pa so praviloma nižji od ljubljanskega povprečja. Iz pregleda letnih delovnih načrtov Srednje ekonomske šole Ljubljana iz prejšnjega desetletja sem ugotovil, da je z odprtjem Gimnazije Kočevje naša šola izgubila precejšnje število učencev.

Srednja upravno administrativna šola (SUAS) je edina šola v Ljubljani, ki izobražuje ekonomske tehnike za poslovno in upravno področje. Prednosti šole (SUAS), ki sem jih izluščil iz pogovora z ravnateljem šole in publikacije Podoba šole, so: prijazna šola za dijake – potrudijo se za vsakega dijaka, da šolanje uspešno konča, dijakom omogočajo ure individualne pomoči, imajo zelo razvejan del obveznih izbirnih vsebin, precejšnje število krožkov (debatni klub, klub prostovoljcev, pevski zbor, šahovski, kulturni, gledališki, računalniški, geografski krožek itd.), trening učinkovitega učenja, obšolske dejavnosti, sodelujejo v projektih Comenius in Internet Award School, sodelujejo s šolami iz Zagreba, Sarajeva, Cremona in podobno. Njihova najpomembnejša prednost pa je prijetno in pozitivno vzdušje na šoli, za katerega si prizadevajo tako vodstvo šole, svetovalna služba kot učiteljski zbor.

Ekonomška šola Ljubljana na Prešernovi je tik pred zaprtjem in selitvijo na drugo lokacijo. Ali se bo šola preselila v naše prostore na Roški cesti in bo prišlo do združitve obeh šol, trenutno še ni odločeno. Odločitev bo sprejela Vlada RS, znano pa je, da slednja prostore šole na Prešernovi potrebuje za svoje delovanje.

Zelo močno konkurencio pa vidimo v šoli ŠCPET - Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana (v nadaljevanju center). Šola ima to prednost, da je organizirana kot center strokovnih šol, ki ga vodi direktor in pedagoški vodje (ravnatelji) za vsako posamezno področje izobraževanja. Center izvaja zelo močno predstavitev šole. Tako že v mesecu septembru začnejo s predstavitvijo šole učencem višjih razredov osnovnih šol. Organizirajo dan odprtih vrat v mesecu decembru in pred informativnim dnevom v mesecu februarju izdelajo plakate, ki jih namestijo v prostorih pošt širom po Sloveniji<sup>20</sup>. Izdajajo spletni časopis Tednik, ki poroča o dejavnostih šole in enkrat letno bilten, v katerem opišejo vse dejavnosti, ki so se dogajale med letom. Center edini v Ljubljani izobražuje ekonomske tehnike s področja poštnega prometa. Močno podporo programu nudi Pošta Slovenije, ki je hkrati tudi ena od ustanoviteljic šole. Smer razvoja šole bo šel v razvoj programske ponudbe v vseh smereh in na vseh stopnjah (formalno—neformalno),

- vertikalna prehodnost iz srednje na višjo stopnjo (zagotoviti interdisciplinarnost med smermi in programi),
- upoštevati potrebe delodajalcev (trga dela),

---

<sup>20</sup> Pošta Slovenije je ena od ustanoviteljic šole, zato jim za to storitev ne zaračunava stroškov.

- tehnična posodobitev opremljenosti,
- razvoj alternativnih poti učenja (e-učenje),
- uvajanje aktivnih metod učenja.

S tem bodo na področju srednjega šolstva razvili nove programe, kot so: teletržnik, zavarovalniški tehnik, bančništvo in ekonomija. Na področju kakovosti so jim bila odobrena sredstva iz Evropskega strukturnega sklada, in sicer za svetovalca za kakovost. Oblikovali bodo delovno skupino, ki bo imela nalogo uvedbe modulskega sistema na srednji stopnji. Razvoj izobraževanja bo šel v smeri potreb posameznika in kolektiva (Vir: Publikacija Smer razvoja ŠCPET).

Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik je prav tako organiziran kot center šol, s to razliko glede na ŠCPET, da nimajo direktorja, ampak posamezni področji pokrivata pedagoški vodji (ravnateljici). Šola je razdeljena na dva dela, in sicer na gimnazijski del, ker izobražujejo po programih gimnazija, strokovna gimnazija in maturitetni tečaj, ter na program ekonomski tehnik. V Šolski center Rudolfa Maistra se vpisujejo dijaki iz širšega kamniško - domžalskega področja. Svoj razvoj vidijo v širjenju šole tako v geografskem smislu kot glede števila vpisanih dijakov. Na šoli izvajajo večje število projektov, poudarek pa je na sodelovanju s šolami iz cele Evrope. Začeli so tudi z uvajanjem evropskih oddelkov, ki jih želijo v prihodnosti še okrepiti (Vir: Letni delovni načrt ŠC Rudolf Maister 2006/2007).

Srednja gradbena, geodetska in ekonomska šola Ljubljana prav tako deluje kot center šol. Primarna dejavnost šole je izobraževanje dijakov na gradbeni in geodetski smeri. Pričakovati je, da bo šola v bližnji prihodnosti izgubila program ekonomski tehnik zaradi premajhnega povpraševanja učencev in potreb gospodarstva po njem.

Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica izobražuje dijake na naslednjih smereh: splošna in strokovna gimnazija, program ekonomskega tehnika, program trgovcev, poklicno tehniški program ekonomsko komercialni tehnik in maturitetni tečaj. Šola cilja predvsem na dijake iz Ivančne Gorice in okolice. Šola se vsako leto bojuje za zadosten vpis dijakov v prvi letnik srednjega strokovnega izobraževanja, zato ni pričakovati bistvenega širjenja njene dejavnosti.

Na področju ekonomske gimnazije pa vidimo konkurenco v šolah, ki izobražujejo po programu ekonomska gimnazija in nekatere klasične gimnazije. Tako vidimo konkurenco v naslednjih šolah:

- Gimnazija Domžale,
- Gimnazija Moste,
- Gimnazija Kočevje,
- Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik in
- Ekonomska šola Ljubljana, Prešernova.

Skupaj so šole za program ekonomska gimnazija in nam konkurenčne gimnazije razpisale 660 prostih mest za vpis v prvi letnik, dejansko pa se jih je pri njih vpisalo 618<sup>21</sup>, kar predstavlja 93,6-odstotno zasedenost. Natančni podatki so prikazani v tabeli 18.

**Tabela 18: Število prijav za program ekonomska gimnazija po posameznih šolah v šolskem letu 2005/2006**

Šola	Program	Predvideno število mest za novince	Število prijav 24. 3. 2006	% zasedenosti
Gimnazija Domžale	Klasična gimnazija	60	47	78,3
Gimnazija Moste	Klasična gimnazija	150	185	123
Gimnazija Kočevje	Klasična gimnazija	90	83	92,2
Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Ekonomska gimnazija	30	33	110
Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Klasična gimnazija	150	164	110
Ekonomska šola Ljubljana Prešernova	Ekonomska gimnazija	90	80	88,8
Srednja ekonomska šola Ljubljana, Roška	Ekonomska gimnazija	90	26	28,8
	Skupaj:	660	618	93,6

Vir: Publikacija Razmestitev programov in obseg vpisa v srednje šole v šolskem letu 2006/2007

Če pogledamo tabelo 18 vidimo, da je naša šola v prvem krogu zapolnila le 28,8 odstotka razpisanih prostih mest na dan 24. 3. 2006. Precejšnje število dijakov nam je letošnjo šolsko leto odvzela Gimnazija Moste. Eden glavnih razlogov je, da je Gimnazija Moste v celoti obnovljena, novi prostori pa dijakom nudijo veliko udobja in možnosti za kakovosten pouk. Šola ima novo veliko telovadnico in dijakom ni treba odhajati na pouk športne vzgoje na druge lokacije. Da moja trditev drži, pokažejo podatki o vpisu iz prejšnjih let, ko gimnazija še ni bila obnovljena. Tako je imela Gimnazija Moste na dan 23. 3. 2004 od razpisanih 150 prostih mest zasedenih 63 mest, kar pomeni 42-odstotno zasedenost, na dan 30. 3. 2005 je bilo od razpisanih 150 prostih mest zasedenih 104 mest, kar je 69-odstotna zasedenost. V letošnjem šolskem letu, ko je šola v celoti obnovljena, pa imajo več kot polno zasedenost (tabela 18).

Z ustanovitvijo gimnazije v Domžalah smo izgubili del učencev iz Domžal in okoliških krajev. Gimnazija Domžale vsako leto razpiše za dva razreda prostih mest in ni treba pričakovati, da bi v bližnji prihodnosti širila svoje delovanje.

<sup>21</sup> Število vpisa na dan 24. 3. 2006

Kar se tiče ostalih gimnazij v Ljubljani in okolici jih ne štejem za primarno konkurenco, kajti na omenjene gimnazije se vpisujejo ambicioznejši dijaki in dijaki z zelo dobrim učnim uspehom v osnovni šoli.

Na področju izobraževanja odraslih se bije pravi "boj" za vsakega udeleženca izobraževanja. Na področju Ljubljane z okolico je kar 18 šol<sup>22</sup>, ki izobražujejo odrasle po programu ekonomski tehnik:

- B2, d. o. o,
- Cene Štupar Center za permanentno izobraževanje,
- Center za dopisno izobraževanje Univerzum,
- Ekonomska šola Ljubljana,
- Euro šola Ljubljana,
- GZS Center za poslovno usposabljanje,
- Izobraževalno središče Miklošič,
- Ljudska univerza Litija,
- LANDIS izobraževalno in poslovno svetovanje, d. o. o., Ljubljana,
- Ljudska univerza Kočevje,
- Paratus, d. o. o., Izobraževanje in svetovanje,
- Srednja šola Domžale,
- Srednja ekonomska šola Ljubljana,
- Srednja šola Kočevje,
- Srednja upravno administrativna šola Ljubljana,
- Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik,
- ŠCPET - Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana in
- ZTI - Zavod za tehnično izobraževanje Ljubljana.

Razlog za veliko število šol, ki izobražujejo odrasle, je treba iskati v Nacionalnem programu izobraževanja odraslih (v nadaljevanju NPIO), ki temelji na konceptu vseživljenjskosti učenja, ki je vodilo v razvoju izobraževalnih sistemov v Evropi. Cilji NPIO v RS do leta 2010 so: izboljšati splošno izobraženost odraslih, povečati izobrazbeno raven, ki je v Sloveniji dokaj slaba (glej tabelo 16, str. 50), povečati zaposlitvene možnosti in povečati možnosti za učenje in vključenost v izobraževanje. Za te namene država prek Zavoda RS za zaposlovanje namenja precej denarja. Še dodatni denar za izobraževanje odraslih pa Zavod RS za zaposlovanje pridobi iz Evropskega strukturnega sklada. Dodatni razlog za delovanje tako velikega števila šol, ki izobražujejo odrasle, pa je neuspeh dijakov na rednih šolah. Tako zaradi neuspeha samo na naši šoli izgubimo približno sto dijakov na šolsko leto. V šolskem letu 2003/2004 je bila uspešnost dijakov na koncu šolskega leta 87,7-odstotna, na koncu šolskega leta 2004/2005 pa 90,59-odstotna oziroma, 92 dijakov ni končalo letnika (Vir: Letno poročilo SEŠ 2005). Druga skupina sicer uspešnih dijakov pa je prepoznala lažjo pot skozi proces izobraževanja. Dogaja se nam, da se želijo dijaki v četrtem letniku izpisati in šolanje

---

<sup>22</sup> Vir: Andragoški center Republike Slovenije (URL: <http://www.acs.si/anak/Programi.asp>)

nadaljevati v programu izobraževanja odraslih (v nadaljevanju IOD). Kot razloge navajajo, da šole za izobraževanje odraslih ne preverjajo navzočnosti, predmete opravljajo na izpitih, ki so praviloma lažji, predavanja potekajo v popoldanskih urah in obsegajo manj ur kot v rednem izobraževanju. Šole, ki izobražujejo odrasle, morajo za posamezni predmet zagotoviti vsaj 70 odstotkov ur rednega izobraževanja, dogaja pa se, da za predmet, ki v rednem izobraževanju traja 70 ur, razpišejo le 12 ur predavanj. Edina slabost za dijake na omenjenih šolah pa je šolnina, ki jo običajno plačajo straši. To, kar ponavadi šole, ki izobražujejo odrasle, ne povedo, pa so rezultati poklicne mature. Primerjava med rezultati poklicne mature med rednimi dijaki naše šole in dijaki, ki obiskujejo izobraževanje odraslih, pokaže, da so IOD izobraževalci za 19 odstotkov slabši od rednih dijakov (tabela 19).

**Tabela 19: Uspešnost rednih dijakov in udeležencev izobraževanja odraslih pri poklicni maturi za šolsko leto 2004/2005 na SEŠ**

Uspešnost dijakov pri poklicni maturi	2004/05 - redni	2004/05 – IOD <sup>23</sup>
	92-odstotna	73-odstotna

Vir Letno poročilo izobraževanja ob delu 2005, str. 4

### 5.2.3 Predvidevanje razvoja povpraševanja po storitvah panoge

Zmogljivost ljubljanskih osnovnih šol je v letu 2000 znašala 25.544 učencev, simulacija, ki so jo naredili avtorji Strategije razvoja osnovnega šolstva v MOL do leta 2013, pa je pokazala, da bo v šolskem letu 2010/2011 v najboljšem primeru, če se ne bo trend selitve mladih družin iz Ljubljane nadaljeval, osnovno šolo obiskovalo le še dobrih 19.000 otrok. Starostno strukturo Mestne občine Ljubljana prikazuje tabela 20.

**Tabela 20: Starostna sestava Mestne občine Ljubljana v letu 2005**

Leta	Delež
Do 14. leta	12,9 %
Od 15 do 24 let	11,9 %
Od 25 do 64 let	58,2 %
Nad 65 let	17,0 %
Število vseh prebivalcev Ljubljane (leto 2005)	266.941

Vir: Publikacija Ljubljana glavno mesto, str. 5

V Sloveniji se število petnajstletnikov znižuje. Projekcije kažejo, da se bo trend zniževanja nadaljeval do leta 2013, ki naj bi bilo najbolj kritično leto. Po tem letu se naj bi trend zniževanja ustavil oziroma se bo nekoliko povečal. Projekcijo števila petnajstletnikov prikazuje tabela 21. Pričakovati je, da trend zniževanja števila petnajstletnikov ne bo obšel Ljubljane.

<sup>23</sup> IOD - izobraževanje ob delu

**Tabela 21: Projekcija števila petnajstletnikov v Sloveniji do leta 2013**

Leto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Število petnajstletnikov	22.502	21.890	20.353	20.232	19.995	19.409	19.409	18.732

Vir: Strategija razvoja osnovnega šolstva v Mestni občini Ljubljana do leta 2013, str. 52

Dovolj prostora za razvoj šole je na področju gimnazijskega programa. Obstoječe šole trenutno ne pokrivajo povpraševanja po klasičnih gimnazijskih programih (tabela 22). V gimnazijah danes nadaljuje svoje izobraževanje 38 odstotkov mladih, od tega 30 odstotkov v klasičnih gimnazijah in 8 odstotkov na strokovnih gimnazijah (tehniške, ekonomske in umetnostne gimnazije). S tem deležem se uvrščamo med bolj razvite evropske države, podobno kot še marsikje v svetu pa se zanimanje za to vrsto izobraževanja še vedno povečuje. V šolskem letu 1999/2000 je bilo v Angliji 31 odstotkov vseh dijakov vključenih v splošne srednje šole, na Nizozemskem 32, v Nemčiji 37, v Franciji in na Norveškem 43, na Finskem 44 odstotkov, Danska je imela 45, Švedska pa celo 51 odstotkov (VIR: Publikacija Izobraževanje in izobraževalni sistem).

**Tabela 22: Stanje prijav za gimnazijske programe v Sloveniji v letu 2006**

Vzgojno izobraževalni zavod	Predvideno št. mest za novince	Število prijav 24. 3. 2006	Razlika
1	2	3	4 = 3 - 2
Gimnazija Domžale	60	47	-13
Gimnazija Bežigrad	240	319	+79
Gimnazija Ledina	240	238	+98
Gimnazija Moste	150	185	+35
Gimnazija Vič	180	290	+110
Gimnazija Jožeta Plečnika	210	249	+39
Gimnazija Poljane	150	264	+114
Gimnazija Ljubljana - Šiška	80	163	+83
Srednja vzgojit. šola in gimnazija	90	136	+46
Škofijska klasična gimnazija	150	256	+106
Skupaj	1.550	2.147	+597

Vir: Informacija o stanju prijav za srednje šole, izdajatelj Ministrstvo RS za šolstvo in šport

Program ekonomskega tehnika gre v prenovo. Program naj bi se hitreje odzival na potrebe trga dela in vpeljavo inovacij kot odgovor na hitro spreminjajoče se potrebe trga dela.

Odzivnost na potrebe dela želi Ministrstvo RS za šolstvo in šport doseči z uvajanjem modulov in kreditnim sistemom šolanja. Modul bi bil programsko zaokrožena enota ciljev in vsebin, ki bi povezoval strokovno – teoretična znanja, praktična znanja in ključne kompetence. Tako bi šole dijakom ponudile temeljni skupni modul, ki bi bil enak za vse šole in naj bi vseboval temeljna strokovno-teoretična znanja, obvezni izbirni modul ter prosto izbirne module. S sodelovanjem gospodarstva bi šola lahko pripravila module, ki bi jih posamezni dijaki izbirali skladno z možnostmi, pričakovanji zaposlovalcev in lastnimi interesi. S pravilno sestavljenimi moduli in z močno podporo gospodarstva, tu predvsem ciljam na zavarovalnice in banke, bi lahko šola povečala zanimanje učencev za vpis v program ekonomski tehnik.

Potrebe delodajalcev po profilu ekonomski tehnik prikazuje tabela 23. Trend povpraševanja po ekonomskih tehnikah se je v letih 2004 in 2005 povečal, v letu 2006 pa se je spet znižal pod 4.000 iskanih oseb. Anketa, med delodajalci jo je opravil Zavod RS za zaposlovanje, je pokazala, da ekonomski tehnik ni med 40. najbolj iskanimi poklici.

**Tabela 23: Prijavljene potrebe po ekonomskih tehnikah v letih od 2001 do 2006 v Območni službi Ljubljana, Zavoda RS za zaposlovanje**

Urad za delo	Število prijavljenih potreb po delavcih v letu					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cerknica	...	...	28	26	20	33
Domžale	...	...	245	286	329	338
Grosuplje	...	...	70	86	93	85
Idrija	...	...	14	23	40	47
Kamnik	...	...	47	66	83	73
Kočevje	...	...	22	19	46	35
Ljubljana	...	...	2.367	3.015	3.470	3.263
Logatec	...	...	21	25	51	47
Ribnica	...	...	17	19	22	23
Vrhnika	...	...	32	40	47	52
Območna služba Ljubljana	3.113	2.949	2.863	3.605	4.201	3.996

Vir: Analitična služba Zavoda RS za zaposlovanje

Število brezposelnih oseb z izobrazbo ekonomski tehnik prikazuje tabela 24. Iz podatkov v tabeli vidimo, da se je v zadnjih letih povečalo število brezposelnih ekonomskih tehnikov, kljub temu, da so delodajalci več povpraševali po osebah z omenjeno izobrazbo (tabela 23) in da se zmanjšuje populacija otrok. Eden od razlogov po večjem številu brezposelnih ekonomskih tehnikov je, da se je povečalo število šol, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik. V mislih imam predvsem šole, ki izobražujejo odrasle.

**Tabela 24: Število brezposelnih ekonomskih tehnikov v letih od 2001 do 2006 v Območni enoti Ljubljana, Zavoda RS za zaposlovanje**

Urad za delo	Število brezposelnih oseb					
	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
Cerknica	16	10	31	32	25	18
Domžale	77	75	104	92	125	112
Grosuplje	56	59	62	52	63	54
Idrija	16	11	7	9	9	6
Kamnik	49	59	68	62	63	60
Kočevje	25	30	39	47	52	47
Ljubljana	444	501	600	628	656	626
Logatec	9	13	8	15	16	13
Ribnica	21	23	20	11	18	22
Vrhnika	26	25	31	40	34	34
Območna služba Ljubljana	739	806	970	988	1.061	992

Vir: Analitična služba Zavoda RS za zaposlovanje

Največ prostora je pri razvoju izobraževanja odraslih in neformalnega izobraževanja. V tabeli 16 sem prikazal izobrazbeno sestavo prebivalcev, ki je dokaj slaba. Pričakovati je, da bodo številni odrasli z dokončano osnovno in poklicno šolo nadaljevali s svojim izobraževanjem. V naslednjih letih bo prek Evropskega socialnega sklada za te namene na voljo precej denarja, kar bo še dodatna motivacija za izobraževanje.

Veliko prostora je tudi v organizaciji neformalnega izobraževanja<sup>24</sup>. Število izobraževalnih programov v nadaljnjem neformalnem izobraževanju se je v obdobju od 1998 do 2004 povečalo za 16,6 odstotka, število udeležencev, ki obiskujejo nadaljnje izobraževanje, pa kar za 30,5 odstotka (v letu 2004 se je dodatno izobraževalo kar 326.052 ljudi). Programi v nadaljnjem izobraževanju lahko posredujejo znanja in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nalog na delovnem mestu, v družini in kot aktivni državljan. Velika večina programov je bila povezana s potrebami dela, kot so jezikovni tečaji, seminarji podjetništva, računalništva, marketinga itd. (VIR: Ekonomsko ogledalo 2006).

<sup>24</sup> Neformalno izobraževanje ni del javno priznanega izobraževanja in je namenjeno posredovanju znanj in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje nalog na svojem delovnem mestu.



## 6 CELOVITO OCENJEVANJE POLOŽAJA SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANE PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH ZAVODA

### 6.1 Ocenjevanje uspešnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana

V nadaljevanju magistrske naloge bom ocenil uspešnost Srednje ekonomske šole Ljubljana po merilih, ki sem jih naštel v točki 3.6.1.

**Merila, ki se nanašajo na vložek** (raznoverstnost izobraževalnih storitev, število učiteljev v absolutnem in relativnem smislu, usposobljenost in izkušnje učiteljev, vlaganje v dodatno izobraževanje učiteljev in sredstva šole).

Srednja ekonomska šola Ljubljana izvaja dejavnost srednjega izobraževanja po treh programih:

- srednje splošno izobraževanje po programu ekonomska gimnazija,
- srednje strokovno izobraževanje po programu ekonomski tehnik,
- poklicni tečaj.

V izobraževanju odraslih pa šola izvaja izobraževanje za programe:

- ekonomski tehnik,
- ekonomska gimnazija,
- maturitetni tečaj,
- poklicni tečaj.

Na šoli je zaposlenih 66 učiteljev, svetovalna delavka, pomočnica ravnateljice in ravnateljica. Vsi učitelji imajo zahtevano stopnjo izobrazbe, pedagoško andragoško izobrazbo in opravljen strokovni izpit. Učitelji se vsako leto izobražujejo, tako na svojem strokovnem področju kot na področju pedagogike. Vsak učitelj ima za izobraževanje na voljo 167 evrov oziroma 40.000 tolarjev letno.

Šola ima primerno opremljeno knjižnico, ki jo z leti dopolnjujemo. Šola je v letu 2005 namenila za nakup knjig, DVD-jev in revij 5.071.000 tolarjev, plan za leto 2006 pa znaša 3.872.000 tolarjev (Vir: Finančni načrt SEŠ za leto 2006). Dijakom je na voljo učbeniški sklad, iz katerega si lahko po nižji ceni izposodijo učbenike za tekoči letnik. V knjižnici so na voljo trije računalniki, ki jih lahko dijaki uporabljajo za svoje šolsko delo ali zabavo. Vsi trije imajo primerno programsko opremo in so priključeni v svetovno omrežje. Poleg tistih, ki so v knjižnici, lahko dijaki uporabljajo računalnike v računalniških učilnicah.

Merila, ki se nanašajo na vložek, lahko ocenim z oceno dobro. Merila, kot so usposobljenost učiteljev, število učiteljev glede na število dijakov, vlaganje v dodatno izobraževanje učiteljev in vlaganja v sredstva šole kažejo tendenco izboljševanja, kar pa se tiče merila raznoverstnost izobraževalnih storitev, pa lahko ocenim, da šola zaostaja za konkurenčnimi šolami predvsem

v segmentu razvoja novih ekonomskih programov, kot so bančništvo, zavarovalništvo in računovodsko področje.

**Merila tržne uspešnosti** (prihodki, tržni delež šole, učni uspeh učencev, ki se vpisujejo na šolo, vpis kot odstotek od načrtovanega).

Finančno poslovanje šole je solidno. Iz tabele 25 je razvidno, da se prihodki šole vsako leto nekoliko povečujejo.

**Tabela 25: Gibanje prihodkov in odhodkov SEŠ v letih od 2003 do 2005**

(v 000 SIT)

	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Indeks
Prihodki	552.714	610.165	638.469	115,5
Odhodki	552.714	610.165	604.827	109,4
Dobiček	0	0	33.642	

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šola Ljubljana za leto 2005, str. 22

V letu 2005 je imela šola presežek prihodkov nad odhodki (glej tabelo 25). Šola največ prihodkov pridobi od ustanovitelja, to je Ministrstva RS za šolstvo in šport. Dodatne prihodke pa pridobi z oddajanjem učilnic in izobraževanjem odraslih. V tabeli 26 sem razdelil prihodke po viru nastanka.

Iz tabele 26 je razvidno, da se prispevek ustanovitelja šole vsako leto povečuje. Povečanje prihodkov s strani Ministrstva RS za šolstvo in šport je predvsem posledica zviševanja plač zaposlenih. Naslednje leto bo šola vstopila v plačni sistem, imenovan MoFas, ki predvideva financiranje šole po "glavi" dijaka. V plačnem sistemu MoFas je za šolo pomemben vsak dijak, kajti od števila vpisanih dijakov bodo odvisna odobrena sredstva s strani ministrstva. Šola v zadnjih letih povečuje prihodke iz najemnin in izobraževanja odraslih. Pričakovati je, da se bodo prihodki iz najemnin v naslednjih letih še povečevali. Bistveno pa se bodo zmanjšali prihodki od izobraževanja odraslih, saj imamo v šolskem letu 2006/2007 zelo slab vpis.

**Tabela 26: Sestava prihodkov SEŠ po virih med leti 2003–2005****(v 000 SIT)**

Kazalec	Leto 2003	Delež (v %)	Leto 2004	Delež (v %)	Leto 2005	Delež (v %)
Prihodki ustanovitelja MŠŠ	519.712	94,0	571.208	93,7	590.428	92,5
Prihodki iz naslova najemnin	4.711	0,8	7.383	1,2	7.664	1,2
Prihodki od izobraževanja odraslih	25.815	4,7	29.763	4,9	38.407	6,0
Obresti	586	0,3	359	0,2	834	0,3
Skupaj	552.714	100,0	610.165	100,0	638.469	100,0

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šola Ljubljana za leto 2005, str. 22

Šola svoja investicijska sredstva vlaga v investicijsko vzdrževanje in opredmetena osnovna sredstva. V tabeli 27 so prikazana vlaganja.

**Tabela 27: Vlaganje sredstev SEŠ med leti 2003–2005****(v SIT)**

Vrsta vlaganj	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Sredstva, namenjena za nakup opreme (računalniki, multimedijaska oprema, oprema kabinetov in učilnic)	15.364.823	15.851.381	3.895.608
Vlaganje investicijskih sredstev v vzdrževanje stavbe	2.158.064	3.225.710	3.047.065
Sredstva, namenjena za knjižnico	1.718.115	1.514.148	1.002.750

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šola Ljubljana za leto 2005, str. 23

Šolo v šolskem letu 2006/2007 obiskuje 871 dijakov, ki so v 29. oddelkih in treh skupinah<sup>25</sup>, razdeljeni pa so v<sup>26</sup>:

- 15 oddelkov in eno skupino ekonomskega tehnika s 459 dijaki,
- 12 oddelkov in dve skupini ekonomske gimnazije s 344 dijaki in
- 2 oddelka poklicnega tečaja z 68 slušatelji.

Šola se vsako leto sooča z zmanjševanjem vpisa. Tako je bilo v šolskem letu 1996/1997 skupno 63 oddelkov s 1.777 dijaki, v šolskem letu 2006/2007 pa samo še 871 dijakov v 29 oddelkih, kar pomeni več kot 50-odstotno zmanjšanje vpisanih dijakov glede na stanje pred desetimi leti. Podatki o gibanju števila vpisanih dijakov so prikazani v tabeli 28.

<sup>25</sup> Skupina pomeni 16 dijakov<sup>26</sup> VIR: Letni delovni načrt SEŠ 2006/2007

**Tabela 28: Gibanje števila vpisanih dijakov na SEŠ v izbranih šolskih letih**

Kazalec	1996/1997	2000/2001	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Št. vpisanih dijakov	1.777	1.196	1.159	1.095	896
Št. oddelkov	63	40	40	35	30

Vir: Letni delovni načrti Srednje ekonomske šole Ljubljana za obdobje od 1996 do 2006

Šola je v šolskem letu 2006/2007 zapolnila skoraj vsa razpisana prosta mesta za vpis dijakov v prvi letnik. Dejstvo je, da je šola večino prostih mest zapolnila v drugem in tretjem krogu vpisa. To pomeni, da so se na našo šolo vpisali dijaki, ki je niso izbrali kot prvo možnost, ampak so prinesli prijavo iz druge šole, kamor niso bili sprejeti v prvem krogu. V prvem krogu vpisa, ki se je končal 24. 3. 2006, smo imeli 59,8-odstotni vpis v program ekonomski tehnik (od razpisanih 112 prostih mest za novince je oddalo prijavo 67 učencev) in 28,8-odstotnega v programu ekonomska gimnazija (od razpisanih 90 prostih mest za novince je oddalo prijavo 26 učencev)<sup>27</sup>. Omenjene številke nas uvrščajo v spodnji del zaželenih šol pri učencih osnovnih šol. Pri pregledu osebnih listov dijakov po končanem tretjem krogu vpisa sem ugotovil, da je v programu ekonomska gimnazija kar 53 dijakov od 74. vpisanih kot prvo izbiro navedlo drugo srednjo šolo, v programu ekonomski tehnik je bilo takšnih 30 dijakov (od 96 vpisanih).

Uspeh ob koncu osnovne šole vpisanih dijakov v program ekonomska gimnazija in ekonomski tehnik je prikazan v tabeli 29.

**Tabela 29: Uspeh učencev ob koncu osnovne šole, vpisanih na SEŠ (šolsko leto 2005/2006)**

Program	Zadosten	Delež v %	Dober	Delež v %	Prav dober	Delež v %	Odličen	Delež v %
Ekonomska gimnazija	1	1,4	13	17,6	57	77,0	3	4,0
Ekonomski tehnik	7	7,3	61	63,5	25	26,0	3	3,2

Vir: Osebni listi dijakov

Povprečen uspeh dijakov ob koncu osnovne šole, ki se vpišejo v program ekonomski tehnik, je dober. Nekaj je tudi takšnih, ki končajo osnovno šolo z zadostnim uspehom. Program ekonomski tehnik/gimnazija je težaven program, kajti dijaki se učijo dva tuja jezika, imajo več ekonomskih predmetov, zato imajo tisti, ki končajo osnovno šolo z zadostnim in dobrim uspehom večje težave pri izdelovanju razreda.

<sup>27</sup> VIR: Publikacija Razmestitev programov in obseg vpisa v srednje šole v šolskem letu 2006/2007

Merila tržne uspešnosti lahko ocenim z oceno zadostno. Glavni razlog za slabo oceno je merilo vpisa kot odstotek od načrtovanega. Vpis na našo šolo se iz leta v leto znižuje in že dosega spodnjo mejo še sprejemljivega. Če se bo vpis še dodatno zmanjšal, obstaja velika verjetnost, da bodo šolo združili z drugo obstoječo ekonomsko šolo ali po najslabšem možnem scenariju celo ukinili. Z uvedbo plačilnega sistema MoFas pa bo število dijakov ključnega pomena, kajti vsak dijak bo šoli prinesel določeno vsoto denarja s strani ustanovitelja, Ministrstva RS za šolstvo in šport.

**Merila, ki se nanašajo na proces oziroma izvedbo izobraževalnega programa** (stopnja napredovanja dijakov, stopnja osipa, rezultati poklicne in klasične mature, ponudba dodatnih vsebin).

Uspešnost dijakov ob koncu šolskega leta je prikazana v tabeli 30. Pri tem je uspešnost opredeljena kot prehod iz nižjega v višji letnik.

**Tabela 30: Uspešnost dijakov SEŠ ob koncu šolskega leta v obdobju od 2002/2003 do 2005/2006**

Uspešnost vseh dijakov obeh programov (ET + EG <sup>28</sup> ) - %	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
	83,3	87,7	90,6	90,3

Vir: Letna poročila Srednje ekonomske šole Ljubljana za obdobje od 2002 do 2006

Če zgornje podatke pretvorimo v številke, ugotovimo, da vsako leto izgubimo približno 100 dijakov oziroma tri razrede. Ko smo analizirali podatke z namenom, da ugotovimo, zakaj tako slab uspeh, smo prišli do naslednjih ugotovitev (podali so jih učitelji):

- dijaki nimajo učnih navad,
- nizka motivacija,
- ne prinašajo učnih pripomočkov, ne delajo domačih nalog,
- kljub vnaprejšnjemu napovedovanju spraševanja so ocene slabe.

Največ negativno ocenjenih dijakov je pri matematiki, slovenščini, angleščini in nemščini (glej tabelo 31). Omenjeni predmeti zahtevajo redno delo domačih nalog in prinašanje pripomočkov za delo k pouku, kar pa je pri slabših dijakih prej izjema kot pravilo. Samo število negativno ocenjenih dijakov je doseglo zgornjo mejo še dopustnega, saj so zaradi osipa že resno ogrožena delovna mesta in sam sloves šole.

**Tabela 31: Negativne ocene po predmetih ob koncu šolskega leta 2004/2005**

Predmet	Matematika	Slovenščina	Angleščina	Nemščina
Kazalec				
Število negativnih ocen	177	76	116	39

Vir: Učni uspeh Srednje ekonomske šole Ljubljana ob koncu šolskega leta 2004/2005, str. 2

<sup>28</sup> ET - ekonomski tehnik; EG - ekonomska gimnazija

Boljše rezultate šola dosega pri maturi in poklicni maturi. Obe se gibljeta nekje malo nad slovenskim povprečjem. Uspeh pri poklicni maturi naših dijakov v šolskem letu 2004/2005 je bil 92-odstoten, državno povprečje pa je bilo 88,2-odstotno. Če pa primerjamo rezultate mature z državnim povprečjem in ostalimi gimnazijami, ugotovimo, da se držimo slovenskega povprečja. Primerjava rezultatov mature med šolami je prikazana v tabeli 32<sup>29</sup>.

**Tabela 32: Rezultati mature nekaterih slovenskih ekonomskih šol in gimnazij v šolskih letih od 2002/2003 do 2005/2006**

Šola	Šolsko leto 2002/2003	Šolsko leto 2003/2004	Šolsko leto 2005/2006
	% kandidatov, ki so opravili maturo	% kandidatov, ki so opravili maturo	% kandidatov, ki so opravili maturo
Srednja ekonomska šola Ljubljana	93,3	91	91,5
Ekonomska šola Kranj	83,3	84,7	75
Gimnazija Kočevje	93,1	91,5	95,9
Gimnazija Moste	74,8	75,8	81,1
Gimnazija Euro šola	68,7	72,1	94,6
Srednja ekonomska šola Maribor	76,2	88,2	80,7
Srednja šola Josipa Jurčiča	81,4	94,4	93,6
Gimnazija Bežigrad	99,6	98,6	100
Državno povprečje	87,8	88,5	85,1

Vir: Državni izpitni center

Poudariti je treba, da rezultati niso primerljivi. Same številke ne pokažejo, kakšni dijaki so se vpisali na posamezno gimnazijo. Če bi želeli kakovostnejšo primerjavo, bi potrebovali več drugih podatkov. Vedeti bi morali, s kakšnim povprečjem ocen iz osnovne šole so se vpisali dijaki, kateri rezultati so sooblikovali povprečje ocen posamezne šole pri maturi, koliko dijakov je sploh pristopilo k maturi in koliko jih je to tudi uspešno opravilo. Šola, ki ima veliko osipa, lahko teoretično pri maturi doseže boljše rezultate kot šole, v katerih se potrudijo in do mature privedejo tudi slabše dijake. Obstajajo določene šole, ki vse napore usmerjajo k maturi in s tem dosegajo dobre rezultate, določene šole pa iz mature ne delajo velikega "pompa" in spodbujajo dijake k zunajšolskemu delu (npr. športne dejavnosti, kulturne dejavnosti in podobno).

Kljub temu, da se šola trudi organizirati čim več izvenšolskih dejavnosti, nam to ne uspeva najbolje. Na začetku leta razpišemo precejšnje število dodatnih dejavnosti, ki pa med letom ne zaživijo po zastavljenih načrtih. Krivdo lahko pripišemo tako učiteljem, ki se ne potrudijo dovolj, kot dijakom, ki jih dodatne dejavnosti ne zanimajo. Lahko rečem, da na tem področju prihaja do neke vrste "pasivnosti" tako pri učiteljih kot pri dijakih. Šola je svoje čase dosegala

<sup>29</sup> V tabeli niso prikazane vse gimnazije.

lepe uspehe pri raziskovalnih nalogah. Učitelji spodbujamo dijake, da se udeležujejo tovrstnih tekmovanj, toda sodelovanje dijakov se nam iz leta v leto zmanjšuje (tabela 33). Delež v tabeli 33 predstavlja število sodelujočih od vseh vpisanih dijakov.

**Tabela 33: Število dijakov, ki so sodelovali pri raziskovalnih nalogah v obdobju 2003–2006**

Kazalec	Šol. leto 2003/2004		Šol. leto 2004/2005		Šol. leto 2005/2006		Šol. leto 2006/2007	
	Število	Delež	Število	Delež	Število	Delež	Število	Delež
Število dijakov	16	1,4 %	20	1,8 %	12	1,3 %	8	0,9 %

Vir: Zbir raziskovalnih nalog SEŠ, str. 2

Šola je zelo uspešna na področju športa. Dijaki tekmujejo skoraj v vseh športih in dosegajo solidne rezultate. Imamo tudi slovenskega prvaka v judu, v kategoriji do 73 kilogramov.

V tekmovanju za Cankarjevo priznanje iz slovenščine so tri dijakinje osvojile bronasto priznanje in se uvrstile na državno tekmovanje. V matematičnem tekmovanju Kenguru pa so dijaki dosegli 19 bronastih in 7 srebrnih priznanj<sup>30</sup> (VIR: Letno poročilo SEŠ 2006).

V šoli še vedno niso zaživele dodatne učne ure, kot oblika pomoči slabšim dijakom. Učitelji se tem dodatnim uram izogibajo, saj ne želijo še dodatno delati z dijaki, ki pri rednih urah ne sodelujejo (disciplinski problemi slabih dijakov). Ko sem iskal podatke o tem, ali imajo druge šole že vpeljane dodatne ure pomoči, sem ugotovil, da večina naših konkurenčnih šol že posega po takšni obliki pomoči dijakom, s tem pa dosegajo boljše rezultate pri končnem uspehu dijakov (imajo manjši osip)<sup>31</sup>. Uvedbo dodatnih učnih ur priporoča tudi Ministrstvo RS za šolstvo in šport.

Merila, ki se nanašajo na proces, lahko ocenim z oceno dobro. Zelo dobro lahko ocenim merilo rezultati mature in poklicne mature. Vsa leta dosegamo in presegamo državno povprečje pri rezultatih obeh matur. Alarmantni pa so podatki o številu negativno ocenjenih dijakov ob koncu šolskega leta in številu izpisanih dijakov med šolskim letom. Zaskrbljujoč je tudi trend sodelovanja dijakov pri raziskovalnih nalogah, ki se z leti znižuje.

**Merila, ki se nanašajo na učinek** (uspešnost nekdanjih dijakov v procesu izobraževanja na višji stopnji, stopnja zaposljivosti naših dijakov, rezultati anket o zadovoljstvu delodajalcev z znanjem in veščinami naših dijakov, rezultati anket naših dijakov z zaposlitvijo).

Merila, ki se nanašajo na učinek, ne morem oceniti, saj šola nima izdelanega sistema sledenja dijakov po končanem srednješolskem šolanju. Subjektivno mnenje je (mnenje sem si izoblikoval skozi pogovore z nekdanjimi dijaki in prijatelji, ki delajo v različnih kadrovskih

<sup>30</sup> Podatki veljajo za šolsko leto 2005/2006.

<sup>31</sup> Podatke sem pridobil v razgovoru z učitelji Srednje ekonomske šole Nova Gorica, SŠC PET, Srednje šole Ravne in Srednje šole za gostinstvo in turizem Izola.

službah), da imajo naši dijaki pri zaposlovanju prednost pred dijaki drugih ekonomskih šol in občutno prednost pred slušatelji, ki so končali izobraževanje ob delu. Večje število naših nekdanjih dijakov pa uspešno obiskuje Ekonomsko fakulteto.

## 6.2 Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

S SWOT analizo poizkušamo ugotoviti, kje ima organizacija določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi in kje so njene glavne slabosti. Hkrati pa iščemo poslovne priložnosti za njo in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti v prihodnosti. Da pa pridemo do takšne ocene, moramo analizo začeti z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja (Pučko, 1999, str. 133-137):

- Kateri poslovni rezultati organizacije so boljši ali slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti in dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska ...) ter procesi in njihove sestavine (tehnološka, distribucijska, informacijska ...) organizacije so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore iščemo z ocenjevanjem njenih podstruktur glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje izvedemo:

- s subjektivnim ocenjevanjem profila komponent organizacije glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti,
- s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Glede na izbran način mora oceno narediti poslovodstvo organizacije.

Odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo, da poiščemo uspešne in neuspešne podstrukture ter procese v organizaciji.

### 6.2.1 Storitvena podstruktura

Srednja ekonomska šola Ljubljana izvaja dejavnost srednješolskega izobraževanja po dveh programih, in sicer po programu srednjega strokovnega izobraževanja - program ekonomski tehnik (šolanje redno vpisanih dijakov in dijakov na poklicnem tečaju) in srednjega splošnega izobraževanja - programu ekonomska gimnazija. V šoli potekata tudi izobraževanje odraslih po programih ekonomski tehnik (redni slušatelji in poklicni tečaj) in ekonomska gimnazija, (redni slušatelji in maturitetni tečaj).

Javno veljavna vzgojno-izobraževalna programa potekata na način in po postopku, predpisanem v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakonu o gimnazijah. Vzgojno izobraževalna dejavnost poteka od 1. do 4. letnika in v 5. letniku poklicnega tečaja po predpisanem programu.



Vpis na programa ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija se nam vsako leto zmanjšuje. Natančne podatke o številu vpisanih dijakov na Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana prikazuje tabela 28 na strani 63. Kot glavne razloge za zmanjševanje vpisa lahko navedem politiko Vlade RS, ki spodbuja vpis dijakov za gimnazijske programe in programe tehničnih usmeritev, dokaj velika brezposelnost ekonomskih tehnikov (natančnejši podatki so prikazani v tabeli 25 na strani 59) in večje število šol, ki izobražujejo po programu ekonomski tehnik (konkurenca in razvoj trga sta opisani v točkah 5.2.2 in 5.2.3). Konstanten je vpis slušateljev za poklicni tečaj, saj vsako leto brez težav napolnimo dva razreda (68 slušateljev).

Kakovost opravljene storitve lahko merimo z rezultati obeh matur in stopnjo napredovanja dijakov v višji letnik. Pri rezultatih poklicne in klasične mature presegamo državno povprečje (glej tabelo 32 na strani 65). Velike težave pa imamo pri stopnji napredovanja dijakov v višji letnik. Vsako leto izgubimo skoraj 100 dijakov, bodisi zaradi izpisa bodisi zaradi negativnih ocen ob koncu šolskega leta.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 34 podana skupna ocena storitvene podstrukture, ki kaže na oceno srednje.

**Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture**

Merila	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Stopnja rasti vpisa				x	
Širina ponudbe			x		
Kakovost opravljene storitve		x			
Razvoj prihodnjega povpraševanja po storitvah			x		
Privlačnost programov			x		
Konkurenca			x		
Skupaj ocena (srednje)	0	1	4	1	0

## 6.2.2 Tržna podstruktura

Šola večino svojih prihodkov pridobi s strani ustanovitelja, to je Ministrstva RS za šolstvo in šport, manjši del pa z oddajanjem prostorov in izobraževanjem odraslih (glej tabelo 25 na strani 62).

Največji tržni delež v šolskem letu 2006/2007 ima program ekonomski tehnik, s 459 vpisanimi dijaki ali 52,7 odstotka, sledi program ekonomska gimnazija s 344 vpisanimi dijaki

ali 39,5 odstotka in 68 slušateljev poklicnega tečaja ali 7,8 odstotka (VIR: Letni delovni načrt 2006).

Šola cilja na učence osnovnih šol v Ljubljani in njeni bližnji okolici. Problem zmanjševanja števila otrok, starih do 15 let (glej tabelo 21 na strani 57), in drugačne preference izbire šole pri učencih osnovnih šol nam povzročajo, da se tržni delež šole z leti zmanjšuje (glej tabelo 28 na strani 62). Šola ima tudi močno konkurenco, še posebej v programu ekonomski tehnik (glej točko 5.2.2).

Šola nima oddelka ali skupine, ki bi se sistematično ukvarjala s trženjem njenih storitev. Tako lahko prihodnji dijaki izvedo podatke o šoli zgolj na informativnem dnevu, ki je v mesecu februarju, prek spletne strani šole ali od dijakov, ki že obiskujejo Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana. Šola uporablja neposredne prodajne poti, o uvajanju izobraževanja na daljavo in e-izobraževanja šele razmišljamo.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 35 podana skupna ocena tržne podstrukture, ki kaže na oceno slabo.

**Tabela 35: Ocena prednosti in slabosti trže podstrukture**

Merila	Ocena				
	zelo dobro	dobro	Srednje	slabo	zelo slabo
Delež na trgu			x		
Stopnja rivalstva				x	
Tržno komuniciranje				x	
Predstavitev šole				x	
Sloves šole			x		
Prodajne poti			x		
Sposobnost prilagajanja trgu				x	
Skupaj ocena (slabo)	0	0	3	4	0

### 6.2.3 Organizacijska podstruktura

Srednja ekonomska šola Ljubljana je ustanovljena kot vzgojno izobraževalni zavod. Sedež šole je na Roški cesti 2 v Ljubljani. Vodstvo šole sestavljata ravnateljica in pomočnica ravnateljice, na katero se prenesejo pooblastila za vodenje šole v primeru odsotnosti ravnateljice. Organi šole so:

- svet šole, ki ga sestavljajo po trije predstavniki učiteljev, staršev in ustanovitelja, ta pa imenuje in razrešuje ravnatelja, sprejema letni delovni načrt in program razvoja šole ter odloča o morebitnih pritožbah,

- ravnateljica, ki je pedagoška voditeljica in hkrati poslovodni organ (naloge so predstavljene v poglavju 4.1),
- pomočnica ravnateljice, ki pomaga ravnateljici pri opravljanju pedagoških in poslovnih nalog.

Ravnateljica del svojih pooblastil prenese na pomočnico ravnateljice in na strokovne aktivne. Tako slednji obravnavajo problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajujejo merila za ocenjevanje, predlagajo izboljšave vzgojno-izobraževalnega dela, obravnavajo pripombe staršev, učiteljev in dijakov ter opravljajo druge naloge, določene z letnim delovnim načrtom. Za finančno poslovanje šole je v celoti odgovorna ravnateljica.

Načrtovanje v šoli je osredotočeno na pripravo letnega delovnega načrta, ki ga zahtevata Zakon o gimnazijah in Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju. Z letnim delovnim načrtom so določene vzgojno-izobraževalne naloge in dejavnosti šole na področjih, ki so ključna za uspešno delovanje ustanove. V letnem delovnem načrtu so natančno prikazane tiste dejavnosti, ki jih šola mora izvajati na osnovi ustanovitvenega akta, in tiste, ki delajo šolo odprto in prepoznavno v njenem prostoru. Dolgoročnega načrtovanja šola nima.

Sistem komuniciranja z zaposlenimi poteka prek pedagoških konferenc in s pisnimi obvestili, ki so objavljena v knjigi obvestil. Šola z zunanjimi udeleženci komunicira prek sveta staršev, sveta zavoda in z roditeljskimi sestanki.

V praksi se je razvilo več modelov motiviranja zaposlenih. Slednje lahko motiviramo tako z notranjimi kot zunanjimi nagradami. Šola ima na voljo določen fond denarja za stimulacijo zaposlenih, ki se deli mesečno. Stimulacija za delovno uspešnost se deli na osnovi delovne uspešnosti (kakovost pouka, sodelovanje z dijaki itd.), sodelovanja pri projektih, s starši in zunanjimi udeleženci šole. To je tudi edina oblika motiviranja zaposlenih, ki pa hkrati tudi deli zaposlene. Zaposleni, ki po več mesecev ne dobijo stimulacije, glasno negodujejo in pokažejo manjšo vnemo pri skupnih projektih. Tako lahko zaključim, da v šoli ni vzpostavljenega primerne načina motiviranja. Veliko prostora za motiviranje je pri nedenarnih nagradah; tako bi lahko zaposlene, ki sodelujejo na določenih projektih, oprostili opravljanja suplenc (nadomeščanje odsotnih učiteljev), z ugodnostmi pri nadzoru mature, pri pospešenem napredovanju v plačilne razrede in nazive, z oprostivijo raznih dežurstev, z upoštevanjem želja pri sestavljanju urnikov in podobno.

Način vodenja zaposlenih bi lahko opisal kot administrativni model. Zanj je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov. Najpomembnejše je spoštovanje pravil in urejena dokumentacija. Omenjen sistem vodenja tudi zelo negativno vpliva na organizacijsko vzdušje. Zaposleni so zelo nezadovoljni z rednimi pisnimi navodili, s pisanjem poročil in raznih statistik, z večjim številom pedagoških in redovalnih konferenc, ki ne prispevajo k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Zaradi večjega števila negativnih ocen, strogosti učiteljev in velikega osipa se je zelo poslabšalo vzdušje med dijaki in učitelji. Ker se učitelji bojijo za svoja delovna mesta, morajo dijakom zaključevati pozitivne ocene, kljub temu, da si tega ne zaslužijo. Dijaki se dobro zavedajo, da jim učitelji na koncu leta "ne

smejo" v večjem številu zaključevati negativnih ocen, zato se znajdemo v začaranem krogu. Učitelji so pred dilemo: ali naj dijakom zaključijo pozitivno oceno (kljub neznanju) in obdržijo službo ali naj zaključijo negativno oceno in lahko ostanejo brez službe. Dodatni razlog za poslabšanje organizacijskega vzdušja je to, da se dijaki vsako leto slabše obnašajo. Opažamo, da je iz leta v leto več tako verbalnega kot fizičnega nasilja. Pojavljajo se tudi težave, povezane z drogami. Kot dokaz bom navedel le nekaj primerov:

- ekskurzija v München se je končala s posredovanjem nemške policije,
- ekskurzija v Benetke - kraje v trgovinah,
- smučarski izlet v Avstrijo - dijaki vlomijo v trgovino,
- športni dan - pretep, eno osebo odpeljejo na zdravljenje, in še bi lahko našteval.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 36 podana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže na oceno srednje.

**Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture**

Merila	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Natančnost organizacijske sestave		x			
Lokacija vodstva	x				
Stopnja delegiranja pristojnosti			x		
Kakovost sistema načrtovanja				x	
Sistem komuniciranja			x		
Slog poslovanja			x		
Sistem nagrajevanja				x	
Vzdušje med zaposlenimi			x		
Skupaj ocena (srednje)	1	1	4	2	0

#### 6.2.4 Tehnološka podstruktura

Ob šoli ustavlja avtobus, številka 13, v bližnji okolici pa še ostali avtobusi mestnega prometa. Del poti od avtobusne postaje do šole morajo dijaki prehoditi (cca 300 m). Šolsko poslopje je dvonadstropno z mansardno dvorano. Skupna površina prostorov je več kot 7.000 m<sup>2</sup>. V stavbi je več kot 35 splošnih učilnic, poleg tega so še računalnice, kabineti, večnamenska dvorana, knjižnica s čitalnico, kuhinja z jedilnico, fitnes dvorana, garderobe, fotokopirnica in drugi prostori.

Na šoli je 140 računalnikov, namenjenih za delo dijakov, ki jih lahko uporabljajo za izdelavo seminarskih nalog, brskanje po svetovnem spletu, snemanju zgoščenk in za redno delo pri

pouku. Vsaka računalniška učilnica ima na voljo še snemalnik zgoščenk in optični čitalec. Vsi računalniki so povezani v svetovno omrežje z optičnim kablom, ki omogoča maksimalne hitrosti prenosa podatkov, in v lokalno mrežo šole, ki omogoča dostop do vseh računalnikov ne glede na učilnico. Večina računalnikov je opremljena z operacijskim sistemom windows XP in programi družine office, manjši del pa ima še operacijski sistem windows 98 druga izdaja. Vsi računalniki imajo še programe za delo s slikami, zvokom in videom. Poleg računalniških učilnic imamo še tri multimedijske učilnice, ki jih lahko uporabljajo vsi učitelji. V prihodnjih letih si želimo vsaj polovico klasičnih učilnic predelati v multimedijske učilnice, kajti s tem bi bistveno povečali kvaliteto samega pouka. Na šoli poteka tudi pouk predmeta Učno podjetje, kateremu je prilagojena učilnica z vso potrebno opremo (računalniki, faks, telefon, potrebna programska oprema: birokrat, SAOP, navision), ki jo zaposleni uporabljajo v resničnem podjetju. Vse klasične učilnice so opremljene s tablo in večina z grafoskopom. Za potrebe predmetov kemija, biologija in kemija s poznavanjem blaga služi laboratorij, ki dijakom omogoča lažje preizkuse. Del pouka športne vzgoje poteka v fitness dvorani in dvorani za namizni tenis, ki se nahajata v kletnih prostorih šole. Ker šola nima svoje telovadnice, je to zasilna rešitev, saj večina pouka športne vzgoje poteka v prostorih športnega društva Slovan.

Šola ima svojo spletno stran, prek katere lahko starši in dijaki dobijo potrebne podatke o šoli, predmetih, učiteljskem zboru, času govorilnih ur in podobno. Na spletni strani so objavljeni vsi pravilniki in predlogi dokumentov, ki jih dijaki potrebujejo za uveljavljanje določenih pravic (obrazci: regresirana prehrana, status športnika, umetnika, raziskovalca in učbeniški sklad). Dijaki imajo možnost, da na šolski strežnik "postavijo" svojo spletno stran in dobijo zapiske posameznih predmetov.

Računalniške učilnice, lokalno omrežje in spletno stran vzdržujejo in obnavljajo učitelji računalništva in informatike.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 37 podana skupna ocena za tehnološko podstrukturo, ki kaže na oceno srednje.

**Tabela 37: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture**

Merila	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Lokacija			x		
Opremljenost rač. učilnic	x				
Število multimed. učilnic			x		
Oprema klasičnih učilnic			x		
Kakovost spletne strani		x			
Spletna učna gradiva				x	
Kakovost osebja			x		
Skupaj ocena (srednje)	1	1	4	1	0

## 6.2.5 Kadrovska podstruktura

Zaposleni so eden od ključnih dejavnikov dobre šole. Učitelji, ki so dobro izobraženi na svojem strokovnem in pedagoškem področju, so motivirani in razumejo dijake, so lahko glavna prednost ali slabost šole. Na šoli je 74 zaposlenih. Kadrovska sestava šole je prikazana v tabeli 38.

**Tabela 38: Kadrovska sestava Srednje ekonomske šole Ljubljana v šolskem letu 2006/2007**

Kategorija zaposlenih	Število zaposlenih
Učitelji teoretičnih in strokovno teoretičnih predmetov	59
Finančno-administrativni delavci	2
Tehnični delavci (hišnik, čistilke)	8
Knjižničarka	1
Laborantka	1
Svetovalna delavka	1
Pomočnica ravnateljice	1
Ravnateljica	1
Skupaj	74

Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/2007, str. 4

Vsi učitelji teoretičnih in strokovno teoretičnih predmetov imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, končano pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit. Izobrazbena struktura je prikazana v tabeli 39.

**Tabela 39: Razvrstitev zaposlenih po izobrazbi v šolskem letu 2006/2007**

Stopnja izobrazbe	Od I do IV	V	VI	VII	VIII	Skupaj
Število	8	1	1	60	4	74

Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/2007, str. 5

Učitelji se vsako leto dodatno izobražujemo tako na svojem strokovnem področju kot na področju dodatnega dela z dijaki. Izobraževanje in dodatno delo znotraj šole sta tudi pogoj za napredovanje v plačilne razrede in nazive. Učitelj lahko napreduje v naslednje nazive: mentor, svetovalac in svetnik. Razvrstitev učiteljev po nazivih prikazuje tabela 40.

**Tabela 40: Razvrstitev učiteljev SEŠ po nazivih v šolskem letu 2006/2007**

Naziv	Brez naziva	Mentor	svetovalac	Svetnik	Skupaj
Število učiteljev	10	24	28	1	63

Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/2007, str. 5

Zaradi velikega osipa in zmanjšane zanimanja za vpis v šolo se vsako leto zmanjšuje število zaposlenih. Zmanjševanje števila zaposlenih po letih prikazuje tabela 41.

**Tabela 41: Zmanjševanje števila zaposlenih za obdobje od 1997 do 2006**

Kazalec	Š. l. 1997/1998	Š. l. 2000/2001	Š. l. 2004/2005	Š. l. 2005/2006	Š. l. 2006/2007
Št. vseh zaposlenih	142	96	88	86	74
Učitelji	114	74	66	66	59

Vir: Letni delovni načrti SEŠ za obdobje od 1997 do 2006

Zaradi nezadovoljstva z razmerami, ki so v šolskem sistemu in šoli sami, sta v letošnjem šolskem letu dala odpoved dva zaposlena. Omenjeni trend odpovedi bi se lahko nadaljeval v naslednjih šolskih letih. Omeniti je treba, da sta se oba, ki sta odpovedala delovno razmerje, uvrščala v kategorijo "mladih" učiteljev in da podobno razmišljajo oziroma ne vidijo perspektive v šolstvu niti ostali tako imenovani "mladi" učitelji.

Bolniških izostankov na šoli praktično ni. Boleznine skupaj predstavljajo 2,3 odstotka obračunskih delovnih ur. Osnovni razlogi za bolniške izostanke so porodniški dopusti, ki pa na proces dela ne vplivajo, saj se v primeru omenjene odsotnosti zagotovi nadomestni učitelj. V letu 2005 je povprečna bruto plača na zaposlenega znašala 395.000 tolarjev in je bila v primerjavi z letom 2004 večja za 5 odstotkov (VIR: Letno poročilo SEŠ 2005). Plača posameznega učitelja je odvisna od števila ur poučevanja, razredništva in pridobljenega naziva.

Na temelju navedenih opisov je v tabeli 42 podana skupna ocena za kadrovske podstrukturo, ki kaže na oceno dobro.

**Tabela 42: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture**

Merilo	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	Slabo	zelo slabo
Kakovost vodstva			x		
Število zaposlenih		x			
Pridobljeni nazivi učiteljev	x				
Izobrazba zaposlenih	x				
Izobraževanje in usposabljanje		x			
Fluktuacija		x			
Izostanki od dela		x			
Motivacija zaposlenih			x		
Plače zaposlenih		x			
Skupaj ocena (dobro)	2	5	2	0	0

## 6.2.6 Raziskovalno - razvojna podstruktura

Šola nima raziskovalno - razvojnega oddelka, v katerem bi sodelovali učitelji in za te namene ne odvaja nobenih finančnih sredstev. V šolskem letu 2005/2006 smo pristopili k projektu Kakovost v šoli – mreže učečih se šol. Namen projekta je izobraževanje celotnih učiteljskih zborov, usmerjati razmišljanja učiteljev o temeljnem poslanstvu šole in pomembnih ter pravih problemih, ki so povezani z učenjem in poučevanjem dijakov. S pomočjo od zunaj spodbujenega medsebojnega sodelovanja med učitelji šola izgrajuje sodelovalno kulturo in postaja učeča se organizacija. Tema projekta v šolskem letu 2005/2006 je bila poslanstvo šole in uvedba izboljšave na v šoli opredeljenem področju. Projekt lahko ocenim kot neuspešen, kajti nekateri "starejši" učitelji ne verjamejo, da šola potrebuje vizijo in poslanstvo, saj "oni" že znajo delati v razredu in ne potrebujejo medsebojnega sodelovanja.

Učitelji informatike se trudimo, da bi ostale zaposlene spodbudili k uporabi sodobne informacijske tehnologije s poudarkom na svetovnem spletu, izdelavi spletnih strani, uporabi e-pošte in e-učilnice. Trenutno stanje na opisanem področju ni najbolj spodbudno, kljub temu, da ima šola vso potrebno opremo. Vsi učitelji imajo možnost pridobitve svojega poštnega predala in prostora na šolskem strežniku za izdelavo spletne strani, toda le redki jo izkoristijo. Nobenega zanimanja ni niti za projekt e-redovalnica.

Šola se vsako leto prijavi na srečanje Zaupajmo v lastno ustvarjalnost, ki poteka pod okriljem Mestne občine Ljubljana (letošnje je 19. zapored). V šolskem letu 2005/2006 je v projektu sodelovalo 210 srednješolskih raziskovalcev, ki jih je vodilo 75 mentorjev. Šolo je zastopalo 5 nalog, od katerih se nobena ni uvrstila na državno srečanje. Število sodelujočih nalog ekonomskih šol prikazuje tabela 43.

**Tabela 43: Sodelujoče ekonomske šole in osvojene nagrade na srečanju Zaupajmo v lastno ustvarjalnost 2006**

Šola	Oddane naloge	Nagradni izleti	Državno srečanje	Knjižna nagrada
Ekonomska šola Ljubljana	5	0	1	0
Srednja ekonomska šola Ljubljana	5	0	0	0
Srednja upravno administrativna šola	4	0	0	0
ŠC PET	11	1	2	0
Srednja gradbena, geodetska in ekonomska šola	1	0	0	0

Vir: Zbornik Zaupajmo v lastno ustvarjalnost 2006, str. 3

Iz tabele 43 je razvidno, da ima največ mladih raziskovalcev Šolski center za pošto ekonomijo in telekomunikacije. Naša šola je nekje v sredini. Kar pa je zaskrbljujoče, je trend sodelovanja dijakov pri raziskovalnih nalog. V šolskem letu 2004/2005 smo na srečanju sodelovali z dvajsetimi nalogami, v šolskem letu 2006/2007 pa le še s petimi.



Šola je zelo uspešna na področju športa. Dijaki tekmujejo skoraj v vseh športih in dosegajo solidne rezultate. Imamo tudi slovenskega prvaka v judu, v kategoriji do 73 kilogramov.

Končno oceno prispevka raziskovalno - razvojne podstrukture na poslovno uspešnost šole je težko podati, ker je v šoli praktično ni. Učitelji se izobražujejo na svojem strokovnem področju, toda neke skupne raziskovalne razvojne dinamike na šoli ni zaznati. Počasi zamira tudi raziskovalno delo z dijaki, krivdo pa lahko pripišemo tako dijakom, ki se ne prijavljajo na tekmovanja, kot tudi učiteljem, ki mogoče nimajo pravega pristopa, da bi dijake motivirali za tovrstne dejavnosti. Zmanjšanje zanimanja dijakov za izdelavo raziskovalnih nalog pa ni problem le naše šole, ampak vseh šol na celotnem ljubljanskem področju. Tako je na 10. srečanju mladih raziskovalcev sodelovalo 474 raziskovalcev z 283 nalogami, na 18. srečanju pa samo še 308 raziskovalcev z 189 nalogami (Vir: Zbornik Zaupajmo v lastno ustvarjalnost 2005). Svetla točka so zgolj športna tekmovanja za dijake, ki ostajajo vsa leta konstantna.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 44 podana skupna ocena za raziskovalno - razvojno podstrukturo, ki kaže na oceno slabo.

**Tabela 44: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno – razvojne podstrukture**

Merilo	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število in struktura kadrov				x	
Vlaganje sredstev v R&R				x	
Razvoj novih programov					x
Uporaba svetovnega spleta kot pripomočka pri izobraževanju			x		
Raziskovalno delo učiteljev				x	
Raziskovalno delo dijakov			x		
Sodelovanje na tekmovanjih			x		
Dosežki na področju športa		x			
Uporaba sodobne informacijske tehnologije pri pouku				x	
Skupaj ocena (slabo)		1	3	4	1

### 6.2.7 Finančna podstruktura

Ocenjevanje podstrukture financiranja organizacije običajno delamo na osnovi znanih finančnih razmerij. Pomembnejše finančne kazalce izračunamo za več preteklih let in potem ugotavljamo, kakšne so tendence in kakšna je njihova raven sorodnih in konkurenčnih

organizacij doma in v svetu. V literaturi je zaslediti, da naj bi za šolo izračunavali kazalnike bonitete, navedene v točki 3.6.2.

### Kazalci plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost je sposobnost organizacije, da izpolni svoje plačilne obveznosti ob njihovi dospelosti. Kazalca sta prikazana v tabeli 45.

**Tabela 45: Kazalci plačilne sposobnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana za obdobje od 2004 do 2006**

Kazalci plačilne sposobnosti	Leto		
	2004	2005	2006
Kratkoročni koeficient (skupna gibljiva sredstva/skupne kratkoročne obveznosti)	1,35	1,68	1,78
Hitri koeficient (denar + kratkoročne naložbe + terjatve/kratkoročne obveznosti)	0,25	0,31	0,46

Vir: Letna poročila SEŠ za obdobje od 2004 do 2006

Kratkoročni koeficient naj bi po izkustvenem pravilu dosegel vrednost vsaj 2, če gre za organizacijo, ki ima primerno raven likvidnosti. Hitri koeficient naj bi znašal vsaj 1 (Pučko, 2001, str. 143). Vendar to velja za proizvodno podjetje. Izračunana kazalca za šolo kažeta ugodno tendenco in raven, ki se ne zdi problematična.

### Kazalci obračanja sredstev

Kazalci obračanja nam kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev iz drugih oblik sredstev v denar in iz denarja nazaj v druge oblike sredstva. Podjetje, ki hitreje obrača sredstva, ima manj vezanega denarja in s tem povečuje dobiček. Kazalci obračanja so prikazani v tabeli 46. Kazalci kažejo na dokaj stalno hitrost obračanja poslovnih sredstev, kratko povprečno vezavo sredstev v terjatvah do kupcev in, kar je presenetljivo, kratek povprečni čas kreditiranja šole s strani dobaviteljev.

Tabela 46: Izbrani kazalci obračanja SEŠ za obdobje od 2004 do 2006

Kazalci plačilne sposobnosti	Leto		
	2004	2005	2006
Koeficient obračanja sredstev (prihodki iz poslovanja/skupna sredstva)	0,96	1,00	0,95
Koeficient obračanja zalog <sup>32</sup>	0	0	0
Koeficient obračanja terjatev do kupcev (prihodki iz poslovanja/terjatve)	12,92	13,35	13,31
Dnevi vezave terjatev do kupcev (365/koeficient obračanja terjatev do kupcev)	28,25	27,34	27,42
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev (odhodki iz poslovanja/obveznosti do dobaviteljev)	112,80	96,72	93,86
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev (365/ koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev)	3,23	3,77	3,88

Vir: Letna poročila SEŠ za obdobje od 2004 do 2006

### Kazalci zadolženosti

Stopnja zadolženosti zagotavlja osnovo za analitike strukture kapitala podjetja. Meri obseg, do katerega se organizacija zanaša na dolgove kot vir financiranja. Če ima podjetje preveč dolgov, tvega nesolventnost, finančno stisko in možen bankrot. Če ima premalo dolgov, verjetno rast ni tako hitra, kot bi lahko bila, če bi si sposodili denar za financiranje.

Šola za svoje delovanje večino svojih sredstev pridobi s strani ustanovitelja, to je Ministrstva RS za šolstvo in šport. Dodatni del sredstev pa ustvari z lastno dejavnostjo na trgu, kot so: oddajanje prostorov v najem, izobraževanje odraslih, sodelovanje pri raziskovalnih nalogah in sredstev od prodaje storitev in izdelkov, manjši del pa še iz prispevkov staršev (šolski sklad) in donacij. V bilanci šole ni dolgov oziroma so ti minimalni.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 47 podana skupna ocena za finančno podstrukturo, ki kaže na oceno dobro.

<sup>32</sup> Srednja ekonomska šola Ljubljana v svoji bilanci nima zalog.

**Tabela 47: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture**

Merilo	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kazalci plačilne sposobnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročni koeficient</li> <li>• Hitri koeficient</li> </ul>		x	x		
Kazalci obračanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koeficient obračanja sredstev</li> <li>• Koeficient obračanja terjatev do kupcev</li> <li>• Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</li> </ul>	x	x			
Stopnja zadolženosti	x				
Skupaj ocena (dobro)	2	3	1	0	0

### 6.3 Ocena možnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Ocena notranjega okolja šole nam daje dobro sliko o njenih glavnih prednostih (angl. strengths) in slabostih (angl. weaknesses). Ko k spoznanim prednostim in slabostim dodamo oceno odločilnih razvojnih tendenc v okolju šole, imamo osnovo za ocenjevanje glavnih priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats), s katerimi se bo šola soočala v prihodnosti. Tako s pomočjo SWOT analize z izdelavo profilov prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti odkrivamo strateške dejavnike, odločilne za dolgoročno uspešnost šole (Ograjenšek, 2005, str. 39).

### 6.3.1 Storitvena podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za storitveno podstrukturo je prikazana v tabeli 48.

**Tabela 48: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti storitvene podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Programa ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija beležita občuten padec vpisa. Pričakujemo lahko, da se bo zmanjševanje vpisa v omenjena programa nadaljevalo.	Šola mora začeti razvijati nove programe, ki bodo imeli močno podporo v gospodarstvu. Tako sta trenutno zelo aktualna programa zavarovalniški in bančni tehnik, na finančnem področju so strokovnjaki zaznali potrebe po borznih posrednikih, davčnih svetovalcih in finančnih komercialistih. Povezati bi se bilo treba z večjimi slovenskimi bankami, borzno posredniškimi hišami in zavarovalnicami ter skupaj oblikovati izhodišča za nove programe. Razmisliti bi morali o razvoju novih programov na višji stopnji šolanja, kjer mislim predvsem na razvoj programov poslovni sekretar/ka, zavarovalniški tehnolog/inja in prodajni inženir/ka.
Velik osip dijakov.	Stopnja osipa na šoli je občutno prevelika. Razmišljati bi bilo treba v smeri prilagoditve pouka slabšim dijakom s tako imenovanim individualnim učnim načrtom in obvezno uvedbo dodatnih učnih ur za vse dijake, ki si jih želijo. S tem bi lahko posamezni aktivni določili učitelja ali skupino učiteljev, ki bi bila uro ali več na teden dežurna in na voljo dijakom za pomoč. Vsak učitelj bi moral imeti vsaj uro na teden rezervirano za govorilno uro, namenjeno dijakom.
Dobri rezultati obeh matur.	Omenjene rezultate je treba obdržati in jih bolj poudarjati v vseh publikacijah Srednje ekonomske šole Ljubljana.
Močna konkurenca v programih ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija.	Konkurenca v obeh programih je zelo močna. Kot osnova za razlikovanje nam lahko služi zgolj dobra prepoznavnost na trgu, kvalitetne storitve in zadovoljni glavni udeleženci šole, to so dijaki in starši.

### 6.3.2 Tržna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za tržno podstrukturo je prikazana v tabeli 49.

**Tabela 49: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Zanimanje za ekonomske srednje šole pri učencev osnovnih šol upada. Na trgu dela je precej brezposelnih ekonomskih tehnikov.	Šola bi morala razviti programe, ki bi bili za učence in delodajalce zanimivi. Rešitve vidim v smeri razvoja programov, ki bi "nastali" v sodelovanju z delodajalci. Prenova programa ekonomski tehnik bo prinesla module in kreditne točke. Moduli bi morali biti oblikovani tako, da bi pritegnili učence in njihove starše.
Šola nima skupine, ki bi skrbela za predstavitev šole.	Ustanoviti bi bilo treba skupino, ki bi se sistematično ukvarjala s predstavitvijo šole. Na vse dogodke, ki jih organizira šola, bi bilo treba povabiti novinarje oziroma pripraviti poročilo in ga poslati v uredništva medijev.
Sloves šole ni najboljši. Zaradi disciplinskih problemov se "boljši" dijaki ne vpisujejo na našo šolo.	Na vse "incidente", ki se zgodijo v okviru pouka, se bi morali najostreje odzvati in zaščiti nedolžne dijake. Dijake, ki se ne vedejo po šolskih pravilih, bi morali poizkusiti s pomočjo staršev "spreobrniti", če to ne bi bilo mogoče, bi za omenjene dijake pripravili pedagoške pogodbe in bi jih na ta način odstranili iz razreda oziroma jim omejili pravico do obiskovanja določenih ur pouka.
Trg neformalnega izobraževanja (jeziki, računalniški programi, itd.) je v porastu.	Okrepiti bi morali delovanje izobraževanja odraslih tako, da ne bi ponujali zgolj formalno izobraževanje (ekonomski tehnik, ekonomska gimnazija), pač pa tudi širok nabor neformalnega izobraževanja. Tako bi lahko pripravili ugodne ponudbe izobraževanj za podjetja, jezikovna izobraževanja (angleščina, nemščina, španščina in italijanščina), računalniška izobraževanja (word, excel, splet in e-pošta, access, itd.) in pripravo poslovnega načrta ter osnov ekonomije.
Šola uporablja neposredne prodajne poti.	Pri formalnem izobraževanju bi bilo treba razmisliti o izobraževanju na daljavo in e-izobraževanju. Pri izobraževanju odraslih pa možnost povezovanja z drugo šolo, ki ponuja izobraževanje odraslih.

### 6.3.3 Organizacijska podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za organizacijsko podstrukturo je prikazana v tabeli 50.

**Tabela 50: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Organizacijo šole lahko ocenim kot funkcijsko organizacijsko strukturo. Glavnino odločitev sprejema ravnateljica.	V šoli bi morali dati poudarek timskemu delu in povezovanju med aktivni. Aktivni različnih področij oziroma vodje posameznih aktivov bi se morali sestajati vsaj 2-krat letno in poiskati predmetne povezave ter možnosti sodelovanja med učitelji različnih predmetov.
Planiranje v šoli je omejeno zgolj na pripravo letnega delovnega načrta.	Ustanoviti bi bilo treba skupino, ki bi bila odgovorna za pripravo strateškega načrta. S sodelovanjem ključnih udeležencev je treba izdelati vizijo in poslanstvo šole.
Obstoječi sistem motiviranja ni učinkovit, učitelji ne vedo, kdo dobi stimulacijo in kakšni so razlogi za njo. Organizacijsko vzdušje v šoli ni najboljše, veliko je špekulacij glede odpuščanja.	Treba je nadgraditi obstoječi sistem motiviranja, ki bo nagrajeval dobro delo učiteljev, ne samo s stimulacijo pač pa tudi z drugimi ugodnostmi. Enakomerno je treba porazdeliti zadolžitve med učitelji in postaviti pravila, ki naj bi jih upoštevali tako učitelji kot dijaki. Na začetku šolskega leta je treba natančno določiti kriterije, ki so upoštevani v primeru tehnoloških viškov, pa tudi, kako se bodo omenjeni kriteriji ocenjevali.
Komuniciranje poteka prek pisnih navodil in mesečnih konferenc. V zbornici se večkrat širijo neresnične govorice, ki nimajo nobene podlage v realnosti. Komuniciranje s starši poteka prek govornih ur.	Izkoristiti je treba možnosti, ki jih nudi sodobna informacijska tehnologija, zgraditi intranet sistem in sistem za obveščanje prek elektronske pošte. Sistem komuniciranja s starši bi bilo treba nadgraditi z e-redovalnico in SMS obveščanjem.

#### 6.3.4 Tehnološka podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za tehnološko podstrukturo je prikazana v tabeli 51.

**Tabela 51: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Lokacija šole trenutno ni najboljša. V okolici šole se gradijo nova stanovanja, pričakovan je začetek izgradnje umetniških akademij in povezovalne ceste ob Gradaščici. V bližini šole je heliodrom, ki občasno moti pouk.	Pripraviti se je treba na prihod umetniških akademij in novih stanovalcev v okolico šole. Pričakujemo lahko, da bo okolica šole zaživela s prihodom študentov, povečalo se bo število lokalov. Zmanjšala se bo možnost parkiranja. Pouk bo zaradi gradnje umetniških akademij in povezovalne ceste zelo moten. Ker šola nima lastne telovadnice, bi se morali z resornim ministrstvom dogovoriti, da bi gostovali v novo zgrajeni telovadnici umetniških akademij.
Šola ima na voljo sodobno informacijsko tehnologijo.	Šola mora pospešeno vlagati v informacijsko tehnologijo in vsaj polovico učilnic opremiti z multimedijско opremo. Učitelje bi bilo treba izobraziti za uporabo sodobne informacijske tehnologije kot pripomočka za doseganje kvalitetnejšega pouka. Takoj bi morali vzpostaviti e-redovalnico in SMS obveščanje staršev. Ustanoviti bi bilo treba projektno skupino, ki bi pripravila podlago za e-izobraževanje in e-učilnice.
Trenutno vzdržujejo informacijsko tehnologijo v šoli učitelji informatike.	Zaradi povečanja opremljenosti šole z informacijsko tehnologijo bi bilo treba razmisliti o zaposlitvi osebe, ki bi vzdrževala omenjeno tehnologijo.



### 6.3.5 Kadrovska podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za kadrovske podstrukturo je prikazana v tabeli 52.

**Tabela 52: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Izobrazbena struktura zaposlenih v šoli je zadovoljiva. Vsi učitelji imajo potrebno pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit.	V šoli je več učiteljev, ki imajo potrebna znanja s področja marketinga in prodaje. Kazalo bi jih aktivno vključiti v pripravo marketinškega načrta šole za povečanje prepoznavnosti in intenzivnega trženja programov šole ter s tem vpisa novih dijakov.
Več učiteljev se dodatno izobražuje na podiplomskem programu.	Razmisliti bi bilo treba o razvoju programa poslovni sekretar/ka in zavarovalniški tehnolog/inja na višji stopnji.
Zaradi slabega vzdušja v šoli in negotovosti glede zaposlitve obstaja nevarnost, da tako imenovani mladi kader zapusti šolo.	Vsi zaposleni na čelu z vodstvom šole moramo pristopiti k aktivnostim, ki imajo namen povečanje vpisa novih dijakov in zadržanje obstoječih kadrov.
Za izobraževanje zaposlenih je namenjenega dovolj denarja. Zaposleni se večinoma izobražujejo na svojem strokovnem področju.	Zaradi uvajanja sodobne tehnologije mora šola skrbeti za nenehno usposabljanje učiteljev. Izkoristimo lahko usposobljenost in znanja informatikov na omenjenem področju.

### 6.3.6 Raziskovalno - razvojna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za raziskovalno - razvojno podstrukturo je prikazana v tabeli 53.

**Tabela 53: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno - razvojne podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Šola ne sodeluje v projektih evropskih programov izobraževanja in usposabljanja.	Dejavno se moramo vključiti v programe Comenius. Omenjeni programi podpirajo mobilnost učencev in učiteljev, omogočajo učiteljem dodatna strokovna izobraževanja v tujini, šoli pa povezovanje z drugimi šolami širom po Evropi. Cilj programov Comenius je izboljšati kakovost šolstva in krepiti evropsko razsežnost v šolskem prostoru. Omenjeni programi so financirani s strani Evropske unije.
Šola sodeluje v projektu Mreža učečih se šol.	Šola mora dejavno sodelovati v projektih, ki jih razpišejo Šola za ravnatelje, Ministrstvo RS za šolstvo in šport ter Zavod RS za šolstvo. Ustanovitvi je treba projektno skupino, ki bi sodelovala z Gospodarsko zbornico Slovenije in Centrom za poklicno izobraževanje pri razvoju novih programov.
Šola ne spremlja kakovosti svojega dela. Edini pokazatelj kakovosti, ki ga sistematično spremljamo, so rezultati obeh matur.	Šola bi morala spremljati področja, s katerimi zadovoljuje potrebe in pričakovanja vseh vključenih v vzgojno-izobraževalni proces kot celoto, ki jo sestavljajo (Burgar, 2005, str. 23): <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija in pogoji življenja ter dela šole,</li> <li>• obvezni in izbirni del šole,</li> <li>• medsebojni odnosi in interakcije med ljudmi.</li> </ul> Uporabniki so učenci, zaposleni in starši.
Raziskovalno delo dijakov je nezadovoljivo.	Naloga vseh učiteljev je, da spodbujamo in motiviramo dijake za izdelavo raziskovalnih nalog, v nasprotnem primeru se nam lahko zgodi, da bo omenjena dejavnost usahnila.

### 6.3.7 Finančna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za finančno podstrukturo je prikazana v tabeli 54.

**Tabela 54: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture**

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Plačni sistem in financiranje šole je trenutno centralizirano. Potrebni denar za delovanje šole priskrbi ustanovitelj.	Ministrstvo RS za šolstvo in šport uvaja plačilni sistem, imenovan MoFas. Novi sistem je vpeljan z namenom, da bi šolam omogočil večjo strokovno in finančno avtonomijo, s tem pa tudi večjo odgovornost za izobraževalne dosežke. V središču dogajanja naj bi bil predmet izobraževanja – to je dijak. Sistem šole spodbuja, da bi izboljšale kakovost in notranjo ekonomičnost. Projekt predvideva racionalizacijo poslovanja in zmanjševanje stroškov. Financiranje šol po sistemu MoFas poteka "na glavo" dijaka, zato je zelo pomembno razmerje med vpisanimi in tistimi, ki so končali šolanje. Šola namreč izgubi 20 odstotkov sredstev za neuspešnega dijaka.
Šola ima zelo nizko stopnjo zadolženosti in rezerve v virih kratkoročnega financiranja.	Z intenzivnim investiranjem v najsodobnejšo didaktično opremo je treba šolo narediti privlačnejšo za dijake.

## 6.4 Glavne prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti zavoda

Na koncu ocene prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti po izbranih podstrukturah je potrebno združiti in podati oceno podstruktur, ki so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Največ k poslovni uspešnosti šole prispeva kadrovska podstruktura, saj imamo vsi učitelji zahtevane pogoje in večina pridobljene nazive, najmanj pa k poslovni uspešnosti prispeva raziskovalno - razvojna podstruktura, in sicer zaradi razlogov, ki sem jih navedel v točki 6.2.4. Med slabše ocenjenimi podstrukturami sta tudi storitvena in tržna podstruktura, ki pa sta za šolo ključnega pomena. Tako bi morali v okviru storitvene podstrukture razviti nove programe, ki bi imeli močno zaledje v slovenskem gospodarstvu. Trenutno najaktualnejši programi so iz bančništva, zavarovalništva ter davčnega in borzno posredniškega področja. Opisani programi so trenutno aktualni tako na srednji kot na višji stopnji izobraževanja. Šola mora nadaljevati z vlaganjem sredstev v tehnologijo predvsem s spreminjanjem klasičnih učilnic v multimedijske, nadgraditi je treba spletno stran šole z e-učilnicami, uvesti e-redovalnico in povečati količino spletnih gradiv, za potrebe komuniciranja zaposlenih pa zgraditi intranet sistem. Pri organizacijski podstrukturi moramo določiti interni pravilnik, ki bo nagrajeval dobro delo učiteljev in del pristojnosti oziroma pooblastil prenesti na delovne skupine, katerih naloge bodo razvoj novih izobraževalnih programov, priprava marketinškega načrta šole (tržna podstruktura), priprava internih pravilnikov šole, na novo je treba uvesti

šolo ob delu (izobraževanje odraslih) in spremljati kakovost dela šole. Slednja večino svojih sredstev dobi s strani ustanovitelja, ki pa napoveduje spremembe sistema financiranja v smeri, ki je za šolo lahko nevaren. Lahko pa povečamo prihodke iz naslova najemnin, izobraževanja odraslih in šolskega sklada. Profil prednosti in slabosti Srednje ekonomske šole Ljubljana je prikazan v tabeli 55.

**Tabela 55: Profil prednosti in slabosti Srednje ekonomske šole Ljubljana**

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik	←—————→			Majhen
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Storitvena podstruktura			x		
Tržna podstruktura					x
Organizacijska podstruktura			x		
Tehnološka podstruktura			x		
Kadrovska podstruktura		x			
R & R podstruktura					x
Finančna podstruktura		x			

Z izdelano oceno prednosti in slabosti šole ter upoštevanjem napovedi v gospodarskem, tehnično – tehnološkem, politično – pravnem, naravnem in kulturnem okolju sem izdelal še oceno za priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo za šolo v prihodnosti. Profil priložnosti in nevarnosti je prikazan v tabeli 56.

**Tabela 56: Profil priložnosti in nevarnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana**

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Priložnosti				Nevarnosti
	Zelo dobre	Dobre	Srednje	Večje	Zelo velike
Storitvena podstruktura		x			
Tržna podstruktura				x	
Organizacijska podstruktura			x		
Tehnološka podstruktura	x				
Kadrovska podstruktura			x		
R & R podstruktura		x			
Finančna podstruktura				x	

Glavne priložnosti se kažejo v tehnološki, storitveni in raziskovalno-razvojni podstrukturi. Pri tehnološki predvsem v informatizaciji šole in uvajanju sodobnih oblik pouka, pri storitveni pa v razvoju novih programov in sodelovanju z gospodarstvom. Nevarnosti se kažejo v finančni in tržni podstrukturi. Pri finančni s preходом na novi plačilni sistem, imenovan MoFas, ki predvideva financiranje šole po "glavi" dijaka, pri tržni pa z zmanjševanjem števila mladostnikov in povečanjem zanimanja učencev za vpis v klasične gimnazijske programe.

Glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Srednje ekonomske šole Ljubljana so izluščene in prikazane v tabeli 57.

**Tabela 57: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti SEŠ**

<b>PREDNOSTI:</b>	<b>SLABOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- opremljenost učilnic (multimedijske),</li> <li>- izobražen kader,</li> <li>- učenje štirih jezikov:               <ul style="list-style-type: none"> <li>angleščina,</li> <li>španščina,</li> <li>italijanščina,</li> <li>nemščina,</li> </ul> </li> <li>- dobri rezultati na obeh maturah,</li> <li>- solidna finančna podstruktura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premalo oblik individualnega dela z dijaki,</li> <li>- prevelik osip dijakov,</li> <li>- nimamo sistema individualnega učnega načrta, prilagojenega slabšim dijakom,</li> <li>- velikost šole, neurejena okolica,</li> <li>- nezadostno sodelovanje med učitelji različnih predmetnih aktivov,</li> <li>- nimamo telovadnice.</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI:</b>	<b>NEVARNOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvajanje novih programov (bančno, zavarovalniško, davčno, borzno posredniško področje na srednji stopnji in poslovni sekretar/ka, zavarovalniški tehnolog/inja ter prodajni inženir/ka na višji stopnji),</li> <li>- sodelovanje z gospodarstvom,</li> <li>- uvajanje novih oblik pouka (e-učilnice, e-izobraževanje, izobraževanje na daljavo),</li> <li>- sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami (Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje, resornim ministrstvom itd.),</li> <li>- sodelovanje v projektih Evropske unije (Socrates),</li> <li>- uvedba trženja in učinkovite predstavitve šole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmanjšanje populacije srednješolske mladine,</li> <li>- trend povečevanja vpisa v gimnazije,</li> <li>- rast moči konkurenčnih šol,</li> <li>- povečana konkurenca pri izobraževanju odraslih,</li> <li>- zmanjšanje potrebe gospodarstva po profilu ekonomski tehnik,</li> <li>- nov sistem financiranja šole MoFas.</li> </ul>

## **6.5 Izdelava SWOT matrike Srednje ekonomske šole Ljubljana**

Glede na oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti, lahko šola razvija naslednje strategije, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti (tabela 58).

**Tabela 58: SWOT matrika Srednje ekonomske šole Ljubljana**

<p style="text-align: center;">NOTRANJI DEJAVNIKI</p> <p>ZUNANJI DEJAVNIKI</p>	<p style="text-align: center;">PREDNOSTI (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opremljenost učilnic.</li> <li>- izobražen kader.</li> <li>- učenje štirih tujih jezikov,</li> <li>- dobri rezultati mature.</li> <li>- solidna finančna podstruktura.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Slabosti (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- premalo oblik individualnega dela z dijaki,</li> <li>- prevelik osip,</li> <li>- nezadostno sodelovanje različnih predmetnih aktivov.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Priložnosti (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uvajanje novih programov,</li> <li>- uvajanje novih oblik pouka,</li> <li>- sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami in gospodarstvom,</li> <li>- sodelovanje v projektih EU</li> <li>- uvedba sistematičnega trženja in predstavitve šole.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">SO strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija razvoja novih izobraževalnih programov,</li> <li>- strategija razvoja neformalnega izobraževanja,</li> <li>- strategija razvoja sodobne izobraževalne opreme in tehnologije.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">WO strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija uvajanja dodatnih individualiziranih oblik dela z dijaki,</li> <li>- strategija uvajanja e-učilnic in spletnega gradiva.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Nevarnosti (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmanjšanje populacije otrok,</li> <li>- trend povečevanja vpisa v gimnazije,</li> <li>- rast moči konkurenčnih šol.</li> <li>- zmanjšanje potreb gospodarstva po ekonomskih tehnikah,</li> <li>- nov sistem financiranja šol.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">ST strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija obdelave trga,</li> <li>- strategija razvoja storitve, prilagojene uporabniku.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">WT strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija razvijanja celovite kakovosti in krepitev imidža šole.</li> </ul>

## 7 ZAKLJUČEK

Na področju srednjega šolstva se dogajajo velike spremembe. Šole so bile navajene ocenjevati svojo uspešnost skozi stroške poslovanja, niso pa se spraševale o odzivu ključnih udeležencev (dijakov, staršev, učiteljev itd.) in o tem, v kakšni meri so zadovoljile njihova pričakovanja. To jim niti ni bilo potrebno. Imeli so dovolj vpisanih dijakov tako, da se jim zanje ni bilo treba "bojevati" na trgu. V zadnjih letih pa prihajajo generacije otrok, ki so številčno občutno manjše od predhodnih. Tako je v šolskem letu 1995/1996 ljubljanske osnovne šole obiskovalo 27.254 otrok, v letu 2005/2006 pa 20.802. Simulacija, ki so jo naredili na Mestni občini Ljubljana, pa je pokazala, da se bo omenjeno število še zniževalo, tako naj bi v šolskem letu 2010/2011 ljubljanske osnovne šole obiskovalo le še 19.003 otrok. Iz vsega tega lahko zaključim, da je danes glavno vprašanje ravnateljev in učiteljev to, ali bo naša šola obstala? Ministrstvo RS za šolstvo in šport je omenjeno vprašanje prepustilo trgu. Logika slednjega pa je preprosta. Šole, ki bodo imele dovolj vpisanih dijakov bodo ohranile svoj status, ostale bodo ukinili ali združili z drugimi obstoječimi šolami s podobnimi ali enakimi programi. Tako lahko zaključim, da so nekoč varna delovna mesta učiteljev, večje število dijakov, dijaki, ki jim je šola vrednota, na žalost le še zgodovina. Da se bo treba spremeniti, nam najbolje sporočajo izsledki študije OECD-ja, v katerih je zapisano, da klasične oblike šolanja in usposabljanja za delo ne zadoščajo več. Ne moremo več pričakovati, da bo nekdo vse svoje življenje opravljal zgolj en poklic, zato se je treba nujno usposabljati za hitro prilagajanje novim zahtevam trga dela. Sodobne generacije ne sprejemajo več tradicionalnih organizacijskih modelov, avtoritet, discipline, imajo drugačen odnos do znanja, drugačne miselne procese – znanje mora biti pripravljeno za takojšnjo uporabo, brez želje po raziskovanju. Spremembe na področju znanja se odražajo v številnih tehnoloških spremembah in pri spreminjanju narave dela. Razvoj tehnologije vpliva na naše vsakdanje življenje tako močno, da smo praktično ohromljeni pri opravljanju določenih opravil, če omenjene tehnologije ne uporabljamo. Šole, ki bodo omenjena priporočila študije OECD-ja implementirale v svoje programe, učne načrte, metode dela in si začele postavljati vprašanja, kot je na primer: Ali so ključni udeleženci zadovoljni?, bodo pridobile močno konkurenčno prednost pred ostalimi šolami.

Namen magistrskega dela je bil, da s pomočjo celovite ocene šole ugotovim razvojni položaj šole, njene prednosti in slabosti ter glavne priložnosti in nevarnosti. V prvem delu magistrske naloge sem se naslonil na Brysonov model strateškega menedžmenta, ki ga je avtor razvil prav za nedobičkonosne organizacije. Proces strateškega menedžmeta vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov. Tako mora nedobičkonosna organizacija oziroma njeni ključni udeleženci v prvem koraku doseči začetni dogovor o organizaciji procesa strateškega menedžmenta, ki mora vključevati vprašanja glede ciljev strateškega načrtovanja, poti do uresničitve načrtovanega, oblik in časovnih terminov poročanja, delovne skupine in potrebna sredstva za implementacijo načrtovanega ter v zadnjem koraku uresničevanje strategij ter njihov nadzor. Teoretičnemu delu naloge sledi opis Srednje ekonomske šole Ljubljana, njene uspešnosti, konkurence in analiza panoge. Celovito ocenjevanje položaja šole pa sem naredil s



pomočjo SWOT analize. Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti preučevane organizacije. Dobljene ocene nam v nadaljnjih korakih procesa strateškega menedžmenta služijo kot osnova za oblikovanje strategij. S pomočjo SWOT analize sem prišel do ugotovitev, ki jih podajam v nadaljevanju:

Glavne prednosti Srednje ekonomske šole Ljubljane so:

- dobra opremljenost učilnic,
- izobražen kader,
- učenje štirih tujih jezikov,
- dobri rezultati poklicne in klasične mature,
- solidna finančna podstruktura.

Glavne slabosti Srednje ekonomske šole Ljubljane so:

- premalo oblik individualnega dela z dijaki,
- preveliko število nezadostnih dijakov ob koncu šolskega leta,
- nimamo sistema individualnega učnega načrta, prilagojenega slabšim dijakom,
- nezadostno sodelovanje med učitelji različnih predmetnih aktivov.

Priložnosti za Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana se kažejo pri:

- razvoju novih programov, ki bi imeli močno zaledje v gospodarstvu,
- uvajanju novih oblik pouka (pouk, podprt z IT tehnologijo),
- sodelovanje z zunanjimi institucijami (Center za poklicno izobraževanje, Zavod RS za šolstvo itd.),
- sodelovanje v projektih Evropske unije (npr. Socrates),
- uvedba trženja in učinkovite predstavitve šole.

Glavne nevarnosti za Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana se kažejo pri:

- zmanjšanju populacije srednješolske mladine,
- trendu povečevanja vpisa učencev v gimnazijske programe,
- rast moči konkurenčnih šol,
- povečanje konkurence pri izobraževanju odraslih,
- zmanjševanju potreb gospodarstva po profilu ekonomski tehnik,
- nov sistem financiranja šole, MoFas.

Glede na pridobljeno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem s pomočjo SWOT matrike nakazal možne strategije šole:

- strategija razvoja novih izobraževalnih programov,
- strategija razvoja sodobne izobraževalne opreme in tehnologije,
- strategija obdelave trga,
- strategija razvoja storitve, prilagojene uporabniku,
- strategija razvijanja celovite kakovosti in krepitve imidža šole,
- strategija uvajanja dodatnih individualiziranih oblik dela z dijaki.

Z magistrskim delom sem želel nakazati smer in način razmišljanja, ki bi ga morala uporabiti Srednje ekonomska šola Ljubljana, če želi obstati kot samostojni zavod. Zavedam se, da bi lahko analize še bolj poglobil in dejstva bolj razčlenil. Samo ocenjevanje podstruktur glede na prispevek k poslovni uspešnosti ne odraža mišljenja celotnega kolektiva Srednje ekonomske šole Ljubljana in sem zanj odgovoren sam.

Nadaljnji smiselni koraki bi bili, da se nakazane strategije natančneje razvijejo, vsestransko ocenijo in pri tem izberejo tiste, ki bi jih morala šola začeti čimprej uresničevati, če hoče preživeti.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Abell Derek: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
3. Ansoff Igor H.: Strategic Management. London: MacMillan, 1981. 236 str.
4. Barle Lakota Andreja: Srednješolsko izobraževanje ali »kr neki«. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2006, str. 41-45.
5. Bell Les: Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury, Signifying Nothing? Journal of Educational Administration, 40 (2002), 5, str. 407-424.
6. Bohinc Franc et al.: Planiranje v neprofitnem javnem sektorju. Nova Gorica: Založba Educa, 2005. 183 str.
7. Bolčič Tatjana: Strateško upravljanje in načrtovanje v nepridobitnih organizacijah. Ljubljana: Relacije, 2004, 10. str. 2-5.
8. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
9. Bryson John M.: A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning, 21(1988), 1, str. 73-81.
10. Bryson John.M.: Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995. 325 str.
11. Burja Bojan: Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Nova Gorica: Management neprofitnega sektorja, 2004, letnik 2, str. 23-28.
12. Černetič Metod: Ekonomika izobraževanja in raziskovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 346 str.
13. Černetič M., Hanc B.: Slovenija in EU – programi in skladi za pridobivanje znanja, Kranj: Moderna organizacija, 2003. str. 301-310.
14. Čotar Milan: Poslanstvo in vizija šole. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2002, 1, str. 8-13.
15. Drucker Peter E.: What Business Can Learn from Nonprofits. Harvard Business Review, 1989, July-August. str. 88-93.
16. Erčulj Justina: Šole se spreminjajo od znotraj. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2002, 3, str. 4-7.
17. Ferjan Marko: Poleg zanimanja za stroko in **delavnosti (?)** so za uspeh potrebne tudi spodbude! Kranj: Moderna organizacija, 1998. str. 389-407.
18. Gerlič Ivan. Vzgoja in izobraževanje za informacijsko družbo – didaktični vidik problematike. Kranj: Vzgoja in izobraževanje, 2004, 8. str. 464-469.
19. Harlander Dušan: Strateški načrt Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto za obdobje 2003–2006. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 73 str.
20. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management: 5th ed.. Reading : Addison-Wesley, 1996. 85 str.

21. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
22. Konrad Tomaž: Strateško načrtovanje v javnem sektorju – primer Stanovanjskega sklada RS. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. str. 87.
23. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije. Postojna: Dej, d. o. o., 1995. str. 233.
24. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
25. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983. 400 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 364 str.
27. Lorenčič Ivan: Avtonomija in financiranje šol. Ljubljana: Sodobna pedagogika, 2002. str. 238-245.
28. Marovt Matjaž: Kultura podjetja in konkurenčno okolje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 23, str. 4-6
29. Mintzberg, H., Strategy Making in Three Modes, California Management Review, Vol. 16, No 2.
30. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didaktika, 2002. 872 str.
31. Ograjšek Irena: Strateško poslovanje izobraževalnega zavoda. Neprofitni management, 1 (1998), str. 17-21.
32. Oražem Mojca: Celovita razvojna ocena B2. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 73 str.
33. Owens Robert G.: Organisational Behavior in Education. Boston/Massachusetts: Allyn and Bacon, 1995.
34. Peček Mojca: Novi trendi v sistemih upravljanja šolstva – decentralizacija. Ljubljana: Sodobna pedagogika, 1999. str. 27-37.
35. Potočnik, V.: Temelji trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 514 str.
36. Pučko Danijel et al.: Strateško management 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006.
37. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2003.
38. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 1996.
39. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999b, 289 str.
40. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991.
41. Repolusk S.: Slovenska gimnazija pred novimi izzivi. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2005, 4/5. str. 32-37.
42. Resman Metod: Vzvodi šolskega razvoja. Ljubljana: Sodobna pedagogika, 2002. str. 8-26.
43. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana: GV, 1993, 312 str.
44. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 312 str. 18-30.

45. Sentočnik Sonja: Podpora šolam pri uvajanju sprememb. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2005, 4/5. str.
46. Širca N., Tavčar I. M.: Na poti k učeči se organizaciji. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2002. 34 str.
47. Tomić Ana: Izbrana poglavja iz didaktike. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 2000. 244 str.
48. Tratnik M., Budnar M.: Nekateri pogledi na vlogo šole v času sprememb. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, 2002, 1., str. 14-17.
49. Treven Sonja: SWOT analiza. Kranj: Organizacija in kadri, 1992. 653 str.
50. Wechtersbach Rado: Informacijska revolucija v izobraževanju. Kranj: Moderna organizacija, 2006. str. 469-471.

## VIRI

1. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS. Ljubljana: Ministrstvo RS za šolstvo in šport, 1995. str. 343.
2. Delovni načrt 2006. Kamnik: Šolski center Rudolfa Maistra, 2006. str. 70.
3. Ekonomsko ogledalo 2006. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 19 str.
4. Finančni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2005. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2005. str. 15.
5. Finančni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2006. str. 22–23.
6. Koalicijska pogodba o sodelovanju v vladi RS za mandat 2004–2008. Ljubljana. Str. 78.
7. Letni delovni načrt ŠC PET. Ljubljana: Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, 2005. str. 16.
8. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole 2003/04. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2002. str. 5.
9. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole 2004/05. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2003. str. 6.
10. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole 2005/06. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2004. str. 8, 27.
11. Letni delovni načrt Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana za šolsko leto 2005/06. Ljubljana: Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana, 2005. str. 12-14.
12. Letno poročilo izobraževanja ob delu. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2005. str. 4.
13. Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2003. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2004. str. 8.
14. Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2004. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2005. str. 5.
15. Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2005. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2006. str. 10 - 16.

16. Ljubljana glavno mesto. Ljubljana: Mestna občina Ljubljana, 2006. str. 11.
17. Ministrstvo RS za šolstvo in šport. [URL: <http://www.mss.gov.si/index.php?id=542>] 13.12.2005.
18. Podoba šole. Ljubljana: Srednja upravno administrativna šola Ljubljana, 2005, 59 str.
19. Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad RS, 2006, str. 36.
20. Računovodsko poročilo za leto 2005. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2006,. 5. str.
21. Smeri razvoja ŠC PET. Ljubljana: Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, 2006. str. 10.
22. Statistični urad Republike Slovenije [URL:[http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=617 /](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=617/)] 13.12.2005.
23. Statistični urad Republike Slovenije [URL:[http://www.stat.si/tema\\_demografsko\\_prebivalstvo.asp](http://www.stat.si/tema_demografsko_prebivalstvo.asp)] 20.12.2005.
24. Statistični letopis RS 2006. Ljubljana: statistični urad RS, 2006. str. 31.
25. Šola za ravnatelje [URL: [http://www.solazaravnatelje.si/Parent\\_frame.html](http://www.solazaravnatelje.si/Parent_frame.html)] 15.01.2006.
26. Učni uspeh Srednje ekonomske šole Ljubljana ob koncu šolskega leta 2004/2005. Ljubljana: Srednja ekonomska šola Ljubljana, 2005. str. 2.
27. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, UL. RS, št. 115/2003
28. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, UL. RS, št. 12/96, UL. RS, št. 44/00
29. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje [URL: <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Analize/Analize.htm>] 13. 12. 2005.
30. What school for the future? OECD, 2001.