

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE V NEDOBIČKOVNEM JAVNEM ZAVODU:
PRIMER ŠPORTNIH ODDELKOV V ŠC PET LJUBLJANA**

Ljubljana, julij 2016

MATJAŽ PLESEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Plesec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije v nedobičkovnem javnem zavodu: primer športnih oddelkov v ŠC PET Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH JAVNIH ZAVODIH.....	3
1.1 Opredelitev pojma nedobičkovnih javnih zavodov.....	3
1.2 Opredelitev pojma strateškega managementa	4
1.3 Modeli procesa strateškega managementa	6
1.3.1 Model procesa strateškega managementa Burkhardta in Reussove	7
1.3.2 Martinellijev model procesa strateškega managementa	7
1.3.3 Nuttov in Backoffov model procesa strateškega managementa	8
1.3.4 Brysonov model procesa strateškega managementa.....	9
1.4 Ocenjevanje zunanjega okolja javnega zavoda	10
1.4.1 Ocenjevanje najširšega okolja zavoda	11
1.4.2 Analiza zunanjih udeležencev.....	11
1.4.3 Analiza konkurence in partnerskih organizacij.....	11
1.5 Ocenjevanje notranjega okolja javnega zavoda.....	11
1.5.1 Ocenjevanje dosedanje uspešnosti zavoda.....	12
1.5.2 Ocenjevanje virov (resursov) zavoda.....	12
1.5.3 Ocenjevanje obstoječe strategije zavoda	13
1.6 Celovito ocenjevanje z metodo SWOT-analize.....	13
1.7 Identifikacija strateških vprašanj.....	14
1.8 Razvijanje strategij	15
1.9 Pregled in sprejetje strateškega plana zavoda.....	16
1.10 Opis nedobičkovne organizacije v prihodnosti.....	16
1.11 Proces uresničevanja in kontroliranja strategij	16
2 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA ŠPORTNIKOV PRI NAS.....	17
2.1 Zakonodaja na področju izobraževanja mladih športnikov	18
2.2 Status športnika.....	18
2.3 Izobraževanje športnikov v osnovnih šolah	18
2.4 Izobraževanje športnikov v gimnazijah	19
2.5 Izobraževanje športnikov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah	20
2.6 Izobraževanje športnikov na univerzah	21
3 PREDSTAVITEV IN ORGANIZIRANOST ŠC PET LJUBLJANA	21
3.1 Zgodovina ŠC PET	22
3.2 Poslanstvo in vizija	22
3.3 Višja strokovna šola ŠC PET	23
3.4 Enota za izobraževanje odraslih ŠC PET	23
3.5 Srednja tehniška in strokovna šola ŠC PET	23
3.6 Športni oddelki v ŠC PET	24
3.6.1 Namen in cilji športnih oddelkov.....	25
3.6.2 Financiranje športnih oddelkov.....	25

3.6.3	Organiziranost športnih oddelkov.....	26
3.6.4	Posebnosti in prilagoditve dela v športnih oddelkih.....	28
3.6.5	Pogoji za vpis v športni oddelek.....	29
3.6.6	Sodelovanje med šolo ter klubi in trenerji.....	29
3.6.7	Sodelovanje med šolo in nacionalnimi panožnimi zvezami.....	30
4	RAZVOJ STRATEGIJE ŠPORTNIH ODDELKOV ŠC PET	30
4.1	Začetni dogovor o organizaciji procesa	31
4.1.1	Analiza udeležencev v športnih oddelkih.....	31
4.1.2	Dogovor o strateškem planu	32
4.1.3	Namen procesa planiranja.....	32
4.1.4	Naloge in določitev oseb, ki sodelujejo v procesu načrtovanja.....	32
4.2	Opredelitev pooblastil.....	32
4.3	Identifikacija poslanstva in cilji športnih oddelkov.....	34
4.4	Analiza zunanjega okolja	34
4.4.1	Analiza najširšega okolja.....	35
4.4.1.1	Analiza gospodarskega podokolja.....	35
4.4.1.2	Analiza kulturnega podokolja	35
4.4.1.3	Analiza naravnega podokolja	36
4.4.1.4	Analiza politično-pravnega podokolja	36
4.4.1.5	Analiza tehnično-tehnološkega podokolja	37
4.4.2	Sedanji in potencialni vpisani dijaki športniki.....	37
4.4.3	Analiza trga in konkurence	38
4.4.4	Predvidevanje razvoja povpraševanja po storitvah športnih oddelkov.....	40
4.5	Analiza notranjega okolja	40
4.5.1	Uspešnost delovanja	40
4.5.1.1	Rezultati in dosežki športnih oddelkov od 2006 do 2016	41
4.5.1.2	Kakovost programa in storitev športnih oddelkov glede na konkurenco	44
4.5.1.3	Število dijakov s statusom športnika, dodeljenim s strani NPZ.....	45
4.5.1.4	Ugled športnih oddelkov v očeh odjemalcev in različnih javnostih	46
4.5.2	Ocenjevanje virov.....	47
4.5.2.1	Storitvena podstruktura	47
4.5.2.2	Tržna podstruktura	47
4.5.2.3	Organizacijska podstruktura.....	48
4.5.2.4	Tehnološka podstruktura	48
4.5.2.5	Kadrovska podstruktura	49
4.5.2.6	Raziskovalno-razvojna podstruktura	50
4.5.2.7	Finančna podstruktura	50
4.5.3	Analiza dosedanje strategije	51
4.6	SWOT-analiza	51
4.7	Postavitev strateških ciljev	53
4.7.1	Doseči sistemsko ureditev športnih oddelkov ŠC PET s strani države	53
4.7.2	Izboljšati organiziranost modela športnih oddelkov	54
4.7.3	Kakovostno kadrovske prenoviti in izobraziti pedagoški zbor	54
4.7.4	Zagotoviti finančna sredstva za kakovostno delo v športnih oddelkih.....	55

4.7.5	Pridobiti vire financiranja tudi izven proračunskih virov	55
4.7.6	Kakovostno komunicirati z javnostmi ter potencialnimi odjemalci	56
4.8	Razvijanje strategij	56
4.8.1	Strategija za doseganje sistematizacije športnih oddelkov ŠC PET s strani države ...	56
4.8.2	Strategija za izboljšanje organiziranosti modela športnih oddelkov.....	57
4.8.3	Strategija za pridobivanje kakovostnega kadra in izobraževanja	59
4.8.4	Strategija za zagotavljanje finančnih sredstev za kakovostno delo	59
4.8.5	Strategija trženja in pridobivanja ne-proračunskih virov.....	60
4.8.6	Strategija ustreznega komuniciranja z javnostmi in potencialnimi odjemalci.....	61
4.9	Pregled in sprejetje strategije.....	63
4.10	Vizija in razvoj športnih oddelkov	63
4.11	Uresničevanje strategije.....	63
4.12	Kontrola in ponovna evalvacija strategij	64
SKLEP		64
LITERATURA IN VIRI		66
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Burkhartu in Reussovi.....	7
Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Martinelliju.....	8
Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Nuttu in Backoffu.....	8
Slika 4: Model procesa strateškega managementa po Brysonu	9
Slika 5: Udeleženci v športnih oddelkih ŠC PET	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pristopi za določitev strateških ciljev.....	14
Tabela 2: Število živorojenih otrok v Slovenije od 1991 do 2006.....	24
Tabela 3: Število vpisanih športnikov od šol. leta 2006/07 do 2015/16	25
Tabela 4: Pridobljena sredstva za športne oddelke iz LPŠ od 2006 do 2016	26
Tabela 5: Razvrstitev na nagradnem natečaju za »najbolj športno šolo« od 2012 do 2015	41
Tabela 6: Tekmovanje za najboljšo ljubljansko šolo na področju športa od šol. leta 2006/07 do 2014/15.....	42
Tabela 7: Število raziskovalnih nalog in mladih raziskovalcev od šol. leta 2006/07 do 2015/16	43
Tabela 8: Število vpisanih dijakov s statusom športnika NPZ od šol. leta 2007/08 do 2015/16	45
Tabela 9: Število športnikov glede na športno panogo od šol. leta 2007/08 do 2015/16	45
Tabela 10: Število športnikov glede na kategorizacijo NPZ od šol. leta 2007/08 do 2015/16	46
Tabela 11: Število dijakov s statusom športnika glede na spol od šol. leta 2007/08 do 2015/16	46
Tabela 12: Merila za ocenjevanje storitvene podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	47
Tabela 13: Merila za ocenjevanje tržne podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	48
Tabela 14: Merila za ocenjevanje organizacijske podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	48
Tabela 15: Merila za ocenjevanje tehnološke podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	49
Tabela 16: Merila za ocenjevanje kadrovske podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	49
Tabela 17: Merila za ocenjevanje raziskovalno-razvojne podstrukture v ŠO ŠC PET	50
Tabela 18: Merila za ocenjevanje finančne podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET	51
Tabela 19: Analiza okolja – priložnosti in nevarnosti športnih oddelkov ŠC PET	52
Tabela 20: Analiza organizacije – prednosti in slabosti športnih oddelkov ŠC PET	52

UVOD

Današnja potrošniška ali postmoderna družba – družba tveganja, kot jo imenuje nemški sociolog Beck (1993), se spreminja intenzivneje in hitreje kot se je v mnogih obdobjih pred nami. Tako naj bi se v zadnjih desetih letih na področju tehnike, tehnologije in količine novih dostopnih informacij zgodilo toliko sprememb kot v zadnjih petdesetih letih prejšnjega stoletja skupaj. Podobne zadeve se dogajajo na vseh ravneh življenja in tako je tudi na področju športa in izobraževanja.

Na področju športa beležimo v tem času različne systemske rešitve v okviru izobraževanja mladih športnikov. Pojavili so se športni oddelki v osnovnih šolah, gimnazijah (Zakon o gimnazijah, Uradni list RS, št. 12/96, 36. člen, ter Odredba o normativih in standardih v splošnih in strokovnih gimnazijah, Uradni list RS, št. 45/98) ter splošnih srednjih šolah. V zakonodaji se je uredil in definiral status perspektivnega in vrhunskega športnika (Uradni list RS, št. 89/98), ustanovile so se nekatere športne šole nacionalnega pomena, omogočile štipendije za nadarjene športnike. V srednješolskem izobraževanju so bili pri nas prvi eksperimentalni športni oddelki v gimnazijah ustanovljeni leta 1990 in so izhajali iz številnih spoznanj iz tujine ter izkušenj Gimnazije v Škofji Loki, ki je imela smučarske oddelke že v sedemdesetih letih. Model opredeljuje vrsto ugodnosti pri izobraževanju ter omogoča lažje usklajevanje šolskih in športnih obveznosti (Cankar et al., 1999; Kovač & Cankar, 1992).

Če je bilo še pred nekaj leti dovolj, da mlad nadarjen športnik trenira enkrat dnevno in konec tedna odigra tekmo ali nastopi na tekmovanju, je za današnji trend razvoja in zahtev vrhunskega športa to absolutno premalo za globalno konkurenco. Na drugi strani pa je osnovna mladostnikova naloga in pravica, da obiskuje šolo, ki ga pripravlja in usposablja za nadaljnji študij, oziroma mu daje strokovne kompetence za kasnejše vključevanje na trg dela. Mladostnik naj bi tudi razvijal zmožnosti samostojnega, kritičnega mišljenja in presojanja, razvijal zavest o pripadnosti skupnemu kulturnemu prostoru ter se tako pripravljaj, da kompetentno vstopi v svet odraslosti (Krek & Metljak, 2011). Vloga staršev, učiteljev in trenerjev je, da mu na tej poti pomagamo, ga usmerjamo in spodbujamo do zastavljenih ciljev.

Že nekaj časa je zaznati trend in veliko željo mladih športnikov, njihovih staršev ter nacionalnih panožnih športnih zvez in klubov, da imajo tudi dijaki, ki niso vpisani v gimnazijske programe možnost takšne organizacijske oblike učno-vzgojnega procesa, kot so ga deležni njihovi vrstniki v gimnazijah. Potreba in pobuda za organiziranje športnih oddelkov v Šolskem centru za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana (v nadaljevanju ŠC PET) je prišla tako iz zunanjega okolja (starši, klubi in nacionalne panožne zveze) kot tudi iz ŠC PET. Praksa je namreč pokazala, da lahko nadarjen športnik le ob ustrezni šolski organiziranosti in podpori obeh okolij (šolskega in športnega) optimalno razvija svojo športno nadarjenost ter obenem uspešno in motivirano izpolnjuje tudi šolske obveznosti. To pa je mogoče le v takšni ali podobni organizacijski obliki, kot jo poznajo dijaki športniki v športnih oddelkih v gimnazijah, kar pa slovenski šolski sistem ne omogoča tudi dijakom športnikom v srednjem strokovnem in poklicnem šolstvu.

Velikokrat to pomeni padec motivacije, veliko razočaranje in predčasno prekinitev športne poti, saj dijaki srednjih strokovnih in poklicnih šol veliko težje usklajujejo šolo in šport. Tako največji »športni osip« opazimo v prvem letniku srednje šole, ko se število dijakov športnikov zmanjša

kar za četrtino, pri dekletih pa je takšnih kar 40 % (Jurak et al., 2005). Raziskovalci tudi ugotavljajo (Jurak et al., 2005), da imajo športniki, ki ne obiskujejo gimnazij, slabše možnosti za usklajevanje športnih in šolskih obveznosti. Od pouka manjkajo od 10 do 77 ur letno več kot njihovi vrstniki v gimnazijah, opazen pa je tudi izrazito velik »športni osip« teh dijakov.

Hkrati sta nas v organiziranje športnih oddelkov v ŠC PET spodbudila tudi dejstvo, da je prišlo do izrazitega upada števila dijakov, ki se vpisujejo v srednje šole, in novi način financiranja srednjih strokovnih šol, ki temelji na sistemu MoFAS (gre za kratico, ki pomeni poenotenje modernega finančnega administrativnega sistema). Po tem sistemu so šole plačane po številu dijakov, kar naj bi prineslo večjo kakovost izobraževanja, večjo tekmovalnost med šolami, večjo racionalizacijo porabe denarja in tudi večjo usmerjenost šol navzven s poudarkom na bolj tržnem pristopu (Šircelj, 2006).

V šolskem letu 2015/2016 se je v športne oddelke ŠC PET vpisala že 10. generacija dijakov športnikov. Zanimanje za vpis v športne razrede pa se iz leta v leto povečuje, kar pomeni, da so z našim delom zadovoljni tako dijaki kot njihovi starši ter klubi. Delo z mladimi nadarjenimi športniki je izredno zahtevno, saj potrebujejo številne prilagoditve na učnem področju, poleg tega pa športna vzgoja v šoli predstavlja pomembno podporo osnovnemu športnemu treningu (Šturm, 1992). Še posebej je zahtevna organizacija v srednjih strokovnih šolah, saj je pogojena z opravljanjem praktičnih vsebin in različnih izobraževalnih modulov. Zato je treba sistem športnih oddelkov ustrezno nadgraditi in postaviti strategijo razvoja za naprej, saj nam Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ) ne priznava sistematizacije športnih oddelkov, kot so jih deležne gimnazije, in tudi konkurenčne srednje šole so prepoznale prednosti športnih oddelkov.

Predmet in problem magistrskega dela je analiza športnih oddelkov v ŠC PET ter oblikovanje strategije za nadaljnji razvoj športnih oddelkov. Poudariti želim pomen SWOT-analize trenutnega stanja za nadaljnjo postavitev strateških ciljev in strategije dela v športnih oddelkih ter pomembnost procesa strateškega managementa za nadaljnjo uspešnost razvoja športnih oddelkov v ŠC PET.

Strateški management je mogoče opredeliti kot dinamični proces, ki je sestavljen iz štirih faz: oblikovanje predpostavk za strateško planiranje, razvijanje strategij, uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja strategij (Pučko, 2006; Čater, Lahovnik, Pučko, & Rejc Buhovac, 2011).

Na drugi strani je pomembno upoštevati, da šolstvo in šport delujeta, vsaj v okviru slovenske zakonodaje, po načelu nedobičkovnih organizacij v korist javnega interesa. Definirajo ju Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFVI) v primeru šolstva in Zakon o športu ter Zakon o društvih v primeru športa. Zato je treba strateški management na obeh področjih prilagoditi posebnostim in specifikam v vzgoji in izobraževanju ter športu.

Negotovostim in spremembam se v obstoječih družbeno-ekonomskih razmerah seveda ne bomo mogli izogniti, zato je pomembno, da se nanje pravočasno ustrezno odzovemo. Tudi v tako velikem podsistemu, kot je šolstvo, se vzgojno-izobraževalne organizacije spremembam ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in vodenja zmanjšajo (Kotler, 1998). Oblikovanja strategij pa se ne moremo lotiti brez podrobne analize obstoječega stanja.

Namen magistrskega dela je preko teoretičnih spoznaj s področja strateškega managementa v nedobičkovni organizaciji in analize športnih oddelkov v ŠC PET Ljubljana razviti nadaljnjo strategijo športnih oddelkov, ki bo pripomogla k večji kakovosti dela tako na pedagoškem kot športnem področju ter optimalni organiziranosti glede na vse razpoložljive vire.

Cilj magistrskega dela je proučiti znanstveno in strokovno literaturo s področja strateškega managementa v nedobičkovnem javnem zavodu in športu ter na podlagi tega analizirati prednosti in slabosti delovanja športnih oddelkov v ŠC PET ter prikazati nevarnosti in priložnosti okolja, v katerega so vpeti športni oddelki. Na osnovi pridobljene analize pa je cilj dela tudi postaviti glavne strateške cilje in strategijo športnih oddelkov v ŠC PET Ljubljana.

Pri izdelavi magistrskega dela sem se opiral predvsem na strokovno in znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah, s področja vzgoje in izobraževanja ter s področja športa. Uporabil sem tudi vse znanje pridobljeno v okviru podiplomskega študija managementa v športu in veliko neformalnega znanja, ki sem si ga nabral pri praktičnih izkušnjah pri delu z dijaki športniki ter kot vodja športnih oddelkov.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov. Prvi del je teoretični in se nanaša predvsem na strateški management v nedobičkovnih organizacijah. Osredotočil se bom na tiste dele, ki se dotikajo mojega raziskovanja: strateški management v nedobičkovni organizaciji, opredelitev poslanstva, vizije in ciljev organizacije, analiza okolja in organizacije ter SWOT-analiza kot metoda analize ter postavitev strateških ciljev in oblikovanje celovitih in poslovnih strategij. Predstavil bom tudi organiziranost in izobraževanje športnikov v slovenskem šolskem sistemu, zakonodajo na tem področju ter javni zavod ŠC PET in trenutno organiziranost športnih oddelkov. V okviru teoretične obravnave bom uporabil predvsem metodi deskripcije in kompilacije, skozi celotno magistrsko delo pa tudi metodi analize in sinteze.

V drugem, praktičnem delu, pa bom z različnimi metodami, to je s pomočjo SWOT-analize, metod dedukcije in indukcije, s proučevanjem dostopnih statističnih podatkov MIZŠ in ŠC PET, z vodenimi letnimi pogovori z vrhunskimi športniki, s pomočjo rezultatov analize anketnega vprašalnika Komisije za kakovost in vsakoletne Evalvacije dela v športnih oddelkih, izoblikoval strateške cilje in postavil razvojno strategijo športnih oddelkov v ŠC PET Ljubljana.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH JAVNIH ZAVODIH

1.1 Opredelitev pojma nedobičkovnih javnih zavodov

Nedobičkovni javni zavodi in organizacije so pomembni stebri naše družbe, ki temeljijo na socialni blaginji in enakih možnosti dostopa do javnih dobrin za vse državljane. Kriterij, ki je značilen za nedobičkovne organizacije, je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nedobičkovni javni zavodi delujejo v interesu vseh prebivalcev, njihov namen pa je trajno zagotavljanje dobrin in storitev, ki so vitalnega pomena za uspešno delovanje družbe, njenih podsistemov in posameznega človeka in pri tem nimajo funkcije ustvarjanja dobička (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str.3).

V nedobičkovnih javnih zavodih vsekakor ni cilj doseganje dobička, ampak prvenstveno kakovostno opravljanje in zagotavljanje storitev splošnega in skupnega pomena za javno dobro. Morebitni presežek prihodkov nad odhodki lahko nedobičkovni javni zavodi namenjajo le za uresničevanje svojega poslanstva in ciljev, v nobenem primeru pa ga ne smejo deliti med svoje člane, ustanovitelje ali druge subjekte, ki so soudeleženi v procesu dejavnosti. Kljub vsemu proces maksimizacije dobičkovnosti kapitala v njih le poteka, seveda pa to nikakor ni temeljni razlog njihovega obstoja (Kolarič, Črnak Meglič, & Vojnovič, 2002, str. 10).

Nedobičkovni javni zavodi zajemajo kar širok spekter različnih organizacij. Mednje lahko prištevamo bolnišnice, šole, verske skupnosti, dobrodelne organizacije, športna društva, muzeje ter druge kulturne ustanove in tudi državne, regijske in lokalne organe oblasti ... Nedobičkovne organizacije se delijo po tipologiji gospodarskih entitet in sicer na podlagi štirih kriterijev: kriterij cilja, namena in poslanstva, kriterij ustanovitelja/lastnika, kriterij formalno-pravnega statusa in kriterij izvajalca aktivnosti (Kolarič, Črnak Meglič, & Vojnovič, 2002, str. 25-27). Obstaja pa tudi druga delitev nedobičkovnih organizacij glede na ustanovitelja in sicer na: javne organizacije, napol javne organizacije in zasebne organizacije. Gleda na slovensko zakonodajo je uvrščanje organizacij glede na ustanovitelja zelo pomembno zaradi vloge države pri financiranju in zagotavljanju sredstev in pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 5-7).

Temeljni cilji delovanja nedobičkovnih javnih zavodov praviloma niso sami ekonomski rezultati, ampak predvsem doseganje in izpolnjevanje poslanstva javnega zavoda. Kljub temu pa morajo imeti tudi nedobičkovne organizacije opredeljene nekatere kriterije uspešnosti, ki jih usmerjajo in vodijo na poti k zastavljenim ciljem (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9).

1.2 Opredelitev pojma strateškega managementa

Doba pospešene globalizacije in vsakodnevnih naglih sprememb na vseh nivojih družbenih sistemov in podsistemov zahteva od vodstvenih struktur nenehen razmislek o njihovem delovanju, strategijah ter načrtanih ciljih. Načela, ki so nekoč veljala za edina pravilna, zmagovita, lahko zaradi hitrih sprememb in novih izzivov postanejo zastarela (Kotler, 1991, str. 2). Veliko je avtorjev, ki se ukvarjajo s pojmom strateškega managementa, in vsak ga definira nekoliko po svoje. Vendar pa je bistvo vseh definicij bolj ali manj podobno.

Strateški management v ekonomsko-gospodarskem oz. poslovnem svetu opredeljuje strateški management kot oblikovanje in izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na različna področja, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje oziroma organizacijo. Pri tem gre bolj za obliko poslovne filozofije kot eksaktno tehniko, ki temelji na dejanski dinamiki okolja nekega podjetja. Predvsem nam daje odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 2006).

Bryson (2004, str. 6) opredeljuje strateški management kot skupek konceptov, postopkov in orodij, ki naj managerjem pomagajo pri vodenju organizacije. Definira ga tudi kot disciplinirani napor, ki je usmerjen v nastanek bistvenih odločitev in dejanj, ki oblikujejo in vodijo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne.

Po Davidu (2011, str. 37) lahko strateški management definiramo kot vedo o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči njene cilje in v odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Pri tem naj bi bil namen strateškega managementa izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti.

Pri strateškem managementu gre za veliko število aktivnosti in odločitev, ki nam omogočajo dolgoročno uspešen obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter tudi spremljavo procesov in kontrolo. V bistvu to pomeni na eni strani ocenjevanje notranjega okolja s ciljem ugotoviti, kakšne so prednosti in slabosti poslovanja organizacije, ter na drugi strani ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo pridobiti ocene možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3).

Nekateri avtorji (Čater et al., 2011, str. 20) pa strateški management definirajo kot celoto (dolgoročnih) managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega, celovitega ter stalnega pomena za organizacijo. Pri tem je osnovni namen teh akcij in odločitev izvedba pravih aktivnosti, sekundarni pa izvajanje aktivnosti na pravi način. Temeljni namen teh odločitev in akcije je predvsem zagotavljanje konkurenčnosti in nadpovprečne uspešnosti organizacije. Strateške odločitve so redke, imajo pa dolgoročne posledice ter usmerjajo aktivnosti posameznikov, skupin, oddelkov, poslovnih enot in celotne organizacije.

V današnjem poslovnem svetu je strateški management eden ključnih dejavnikov pri uspešnem poslovanju tako pri dobičkovnih kot nedobičkovnih organizacijah. Dobra strategija je rezultat pravilnega procesa planiranja, planiranje pa je oblikovanje strategije. V ožjem smislu pomeni planiranje proces določanja ciljev in tudi načina, kako jih doseči. Širše pa se opredeljuje kot planiranje ob predvidevanju razvoja celotne organizacije, seveda ob upoštevanju njene vizije ter strateških in taktičnih ciljev (Možina, 2002, str. 45). Vsekakor pa je treba poudariti, da strateški management ne more nadomestiti strateškega razmišljanja in ravnanja, saj lahko to storijo le skrbni in sposobni ljudje, predani in lojalni svoji organizaciji. Zato je bistvo celotnega strateškega procesa v pripravi planov in njihovega uresničevanja, ki pripelje do končnega uspeha (Bryson, 2004, str. 9).

Proces strateškega managementa v srednji šoli lahko opredelimo kot zaporedje razprav in odločitev, ki se nanašajo na bistvena in eksistenčno pomembna dolgoročna vprašanja šole, zato v procesu sodelujejo ključni nosilci odločanja ter oblikujejo temeljne odločitve in akcije, ki so povezane s poslanstvom in pooblastili šole, z naborom in ravni storitev, ki jih namerava šola opravljati, s financiranjem šole in s poslovnimi in organizacijskimi rešitvami v šoli (Ograjšek, 2005, str. 29).

Manager (ravnatelj) ima v srednji šoli funkcijo pedagoškega vodje in poslovodnega organa. Šole se lahko samostojno odločajo pri svojih dopolnilnih dejavnostih, kot so oddajanje prostorov v najem, pri tržnem položaju nasproti zunanjim udeležencem ter posledično v podstrukturi financiranja šole. V teh okvirih lahko šola dokaj samostojno pripravi strateški načrt. Naloga managerja je, da načrtuje, organizira, vodi in kontrolira delo šole. Iz vseh teh nalog in pristojnosti izhaja tudi njegova odgovornost za politiko organizacije. Če imamo v mislih tisti del

politike, ki se nanaša na ključna, vitalna in razvojna vprašanja šole, smo že blizu tistemu, čemur pravimo strateško poslovanje (Pučko, 2005, str. 102).

Žal koncept avtonomije šole pri nas ni dovolj premišljen in operativen. Šola in manager (ravnatelj) imata veliko pooblastil, ki pa niso pravno izpeljana in konkretizirana na ravni pristojnosti. Celoten sistem je naravnan tako, da so ravnatelji nedeljivo odgovorni za šolo v celoti, od medsebojne komunikacije vseh deležnikov znotraj in izven šole do financ in same strokovnosti pouka. Manager (ravnatelj), ki je razpet med vsemi temi zahtevami in pričakovanji, ni dovolj strokovno usposobljen za delovanje na vseh segmentih dela. Njegove naloge niso pravno regulirane na ravni pristojnosti, zato lahko prihaja do različnih frustracij ali do samovolje, ker ne more zadovoljiti vseh pričakovanj, ki si tudi nasprotujejo (Medveš, 2002, str. 251).

1.3 Modeli procesa strateškega managementa

Obstaja več teoretičnih modelov strateškega managementa, ki so jih avtorji po večini razvili za dobičkovne organizacije. V njih poskušajo prikazati sosledje medsebojno povezanih in soodvisnih aktivnosti. Namen in naloga vseh teh modelov je pomagati in olajšati managementu snovanje poti organizacije do postavljenih ter želenih ciljev. Poglavitne razlike, ki obstajajo med modeli, so predvsem v tem, kako posamezni avtor členi proces in kam v procesu uvršča posamezne sestavine procesa (Čater et al., 2011, str. 20).

Proces strateškega managementa je pri Pučku (2006, str. 115) opredeljen kot dinamični proces, sestavljen iz štirih faz: oblikovanje predpostavk za strateško planiranje, planiranja v ožjem smislu, uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja strategij.

Podobno je opredeljen tudi proces strateškega managementa pri Davidu (2011, str. 47), ki ga definira kot dinamičen in nepretrgan proces, sestavljen iz treh faz: faza oblikovanja, faza uvajanja in faza vrednotenja strategije. Sprememba katerekoli glavne komponente modela lahko zahteva tudi spremembe preostalih komponent.

Na drugi strani pa Hunger in Wheelen (1996, str. 7) v svojem modelu strateškega managementa členita celoten proces na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja organizacije, fazo oblikovanja strategije, fazo uresničevanja strategije ter fazo ocenjevanja in nadziranja.

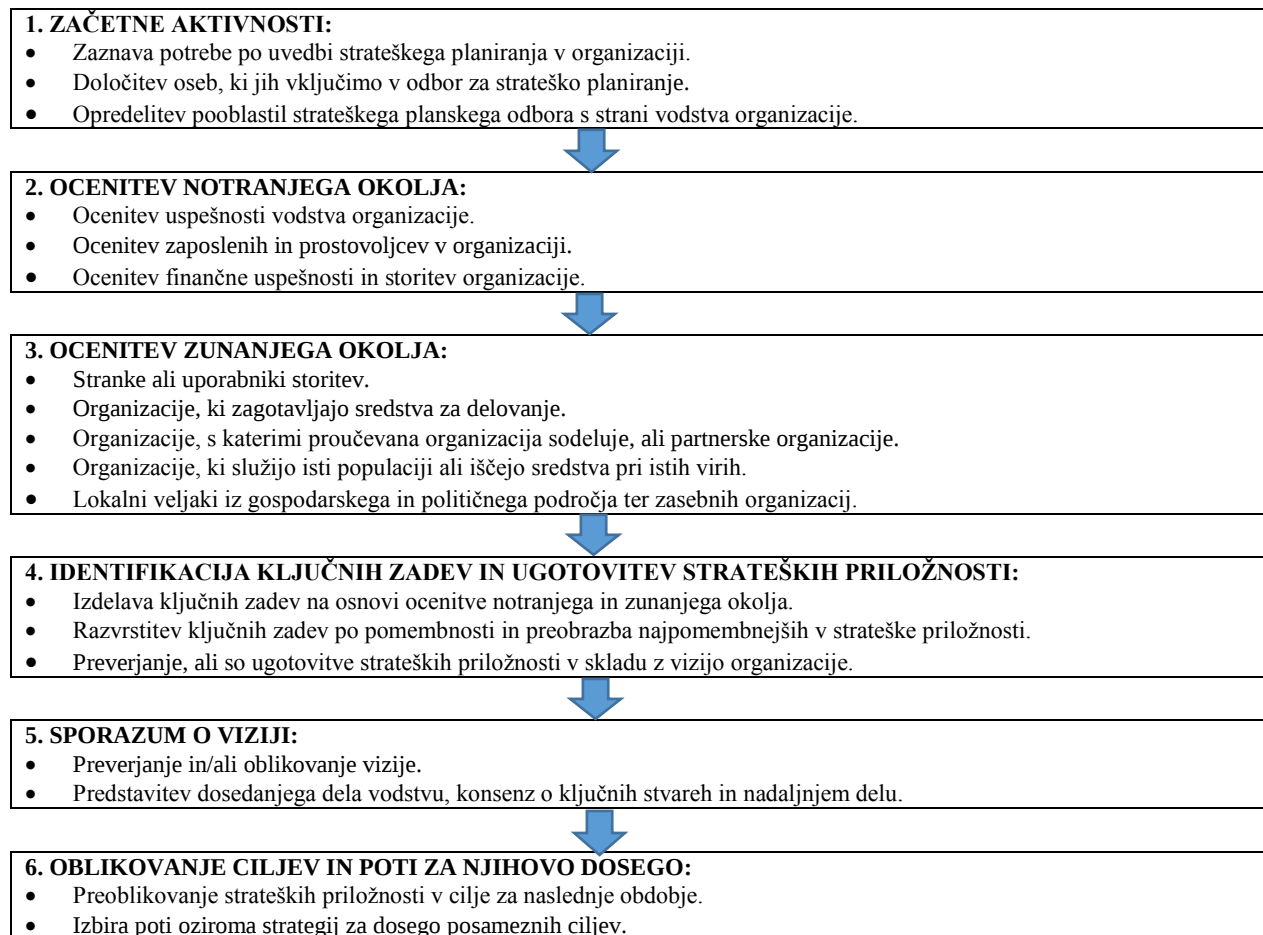
Tavčar (2005, str. 147) opozarja na nevarnost in vprašljivost nekritičnega prenašanja konceptov managementa v dobičkovnih organizacijah v nedobičkovne organizacije. Vemo, da koncepti managementa v dobičkovnih organizacijah obsegajo ekonomske smotre in jasno opredeljene cilje, pooblastila za ukrepanje managementa so širša, poslovne skrivnosti so jasno opredeljene, kar pa za nedobičkovne organizacije ne velja v takšni meri.

Različni avtorji so za nedobičkovne organizacije razvili različne modele procesa strateškega managementa, ki pa se med seboj ne razlikujejo veliko. Seveda pa so za različne nedobičkovne organizacije primerni različni modeli. Največkrat se pri razvijanju strategij razvoja v nedobičkovnih organizacijah uporabljajo: model Burkhearta in Reussove, Martinellijev model, Nuttov in Backoffov model ter Brysonov model.

1.3.1 Model procesa strateškega managementa Burkharta in Reussove

Proces strateškega managementa sta Burkhart in Reussova (1993, str. 1-90) razčlenila na zaporedje korakov (Slika 1).

Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Burkhartu in Reussovi



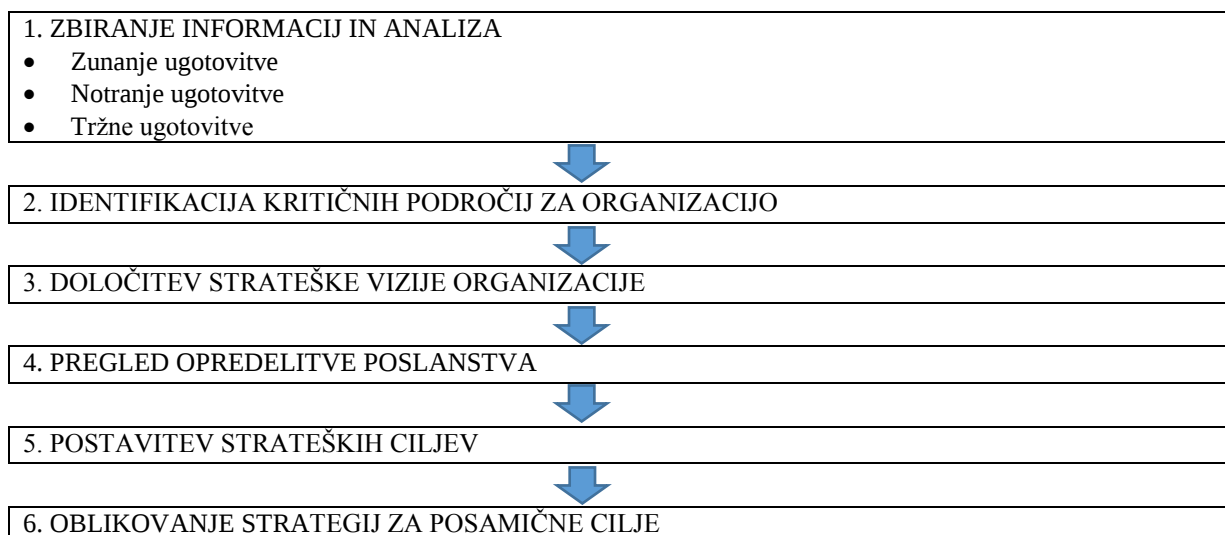
Vir: P. J. Burkhardt & S. Reuss, *Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organ.*, 1993, str. 1-90.

Model prikazuje šest zaporednih korakov, ki pa ne omenjajo poslanstva organizacije, ki je v nedobičkovnih organizacijah ključnega pomena. Oblikovanje vizije nastopi šele v petem koraku, in sicer po ugotovitvi strateških priložnosti. Strateške zadeve ugotavlja na podlagi matrike ključnih zadev na osnovi ocenitve okolja. Ta model je sicer dovolj konkreten za praktično uporabo in tudi dovolj fleksibilen za prilagajanje.

1.3.2 Martinellijev model procesa strateškega managementa

Na Sliki 2 je prikazan Martinellijev (1999, str. 11-20) model procesa strateškega managementa, ki je nekoliko enostavnejši od drugih in je izdelan za javno nedobičkovno organizacijo. Najpomembnejša in najboljšežnejša je prva faza, v kateri se zbirajo in analizirajo vse informacije in je glede na druge modele združena v eno fazo. Veliko pozornost je treba nameniti tudi drugi fazi, identifikaciji kritičnih področij za organizacijo, ki bi jo lahko imenovali tudi faza identifikacije strateških zadev. Prav zaradi nekoliko enostavnejšega postopka (vprašanje je, ali je to njegova prednost ali slabost) se Martinellijev model procesa strateškega managementa velikokrat uporablja v javnih nedobičkovnih organizacijah.

Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Martinelliju



Vir: F. Martinelli, *Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji*, 1999, str. 11-20.

1.3.3 Nuttov in Backoffov model procesa strateškega managementa

Proces strateškega managementa po Nuttu in Backoffu (1992, str. 167) je razdeljen na dva dela. V prvem delu so posamezni koraki strateškega managementa, v drugem delu pa so faze iskanja, sinteze in selekcije v vsakem posameznem koraku. Model v prvem koraku opredeli svoj položaj in smernice za prihodnost, v drugem koraku se analizirata notranje in zunanje okolje, v tretjem se določijo strateški cilji, v četrtem se izberejo strategije, v petem pa se ocenjuje izvedljivost izbranih strategij (Slika 3). Podobno kot model Burkhearta in Reussove tudi ta ne opredeljuje poslanstva organizacije.

Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Nuttu in Backoffu

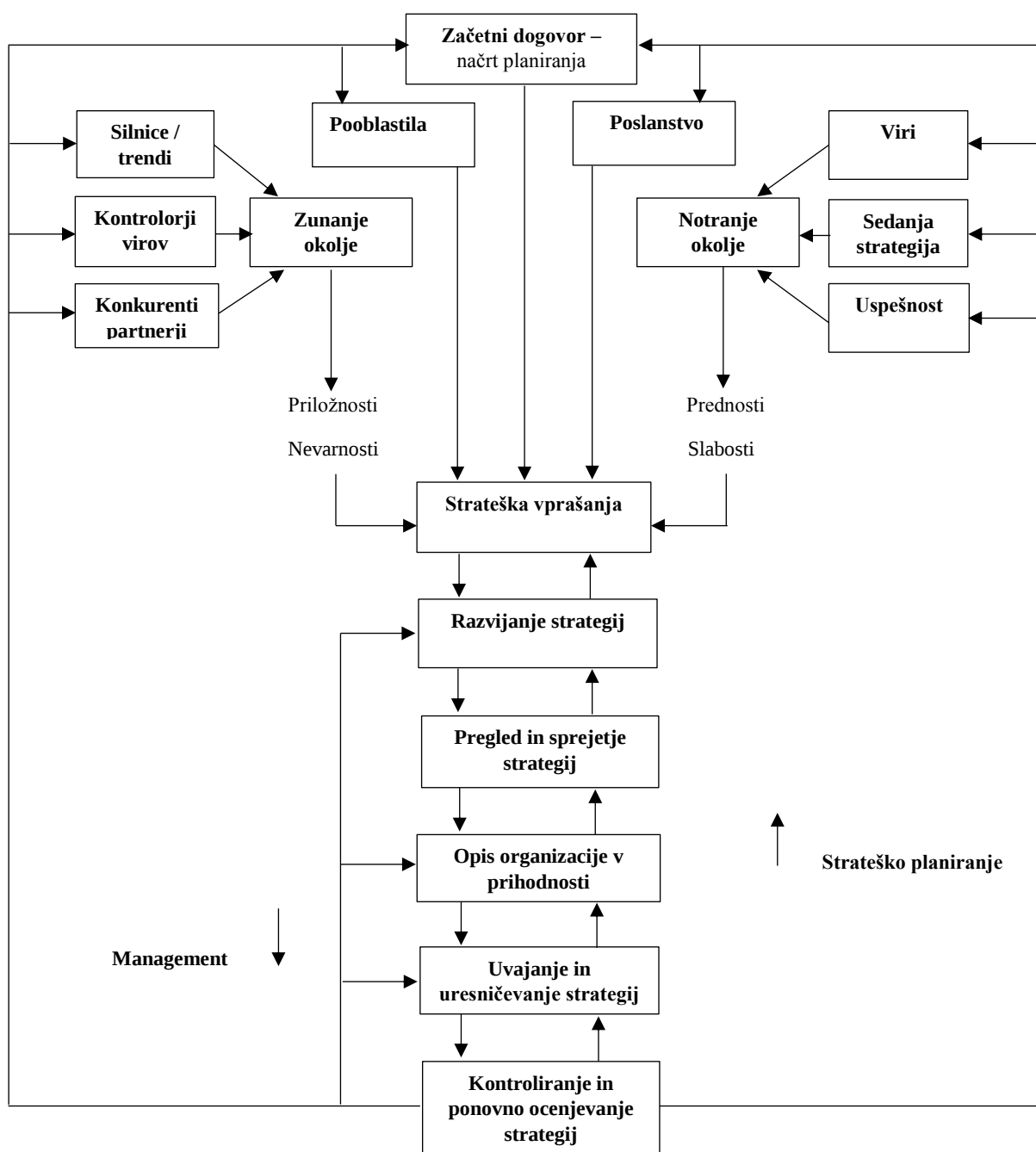
	STOPNJE:		
	ISKANJE	SINTEZA	SELEKCIJA
KORAK 1: ZGODOVINSKI KONTEKST 1. Trendi in dogodki 2. Smernice 3. Ideali KORAK 2: OCENITEV STANJA 1. Prednosti 2. Slabosti 3. Priložnosti 4. Nevarnosti KORAK 3: RAZVRSTITEV STRATEŠKIH ZADEV KOT NAPETOSTI KORAK 4: STRATEŠKE OPCIJE 1. Skupek akcijskih ukrepov 2. Strateške teme KORAK 5: OCENITEV IZVEDLJIVOSTI STRATEGIJ 1. Analiza udeležencev 2. Ocenitev potrebnih sredstev			

Vir: P. C. Nutt & R. W. Backoff, *Strategic man of public and third sector organizations: a handbook for leaders*, 1992, str. 167.

1.3.4 Brysonov model procesa strateškega managementa

Velika prednost Brysonovega modela (Bryson, 2011, str. 32) je ta, da ga je avtor razvil za javne in večje nedobičkovne organizacije, ki zahtevajo formalne pristope k razvijanju in uresničevanju strategij. Avtor poudarja, da strateški management v nedobičkovni organizaciji ni logični koncept, proces ali orodje, je nekaj več, vključuje širok spekter managerskih pristopov, odvisnih od okolja, ki obkroža nedobičkovno organizacijo, pri tem pa je odvisen tudi od pogojev, ki določajo kazalnike uspešnega poslovanja. Model se je po trditvah avtorja v praksi izkazal za učinkovitega (Slika 4).

Slika 4: Model procesa strateškega managementa po Brysonu



Vir: J. M. Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, 2011, str. 44-45.

Uporaba Brysonovega modela je lahko zelo učinkovita pri vodenju srednješolskih nedobičkovnih javnih zavodov, saj formalni proces strateškega managementa ne zanemara socialne vloge, predvsem v procesu iskanja notranjega in zunanjega soglasja o sprejetih ključnih strateških usmeritvah šole. Proces strateškega managementa po Brysonovem modelu se deli na deset korakov:

1. začetni dogovor – organiziranje procesa strateškega planiranja,
2. opredelitev pooblastil organizacije,
3. identifikacija poslanstva organizacije,
4. ocenjevanje zunanjega okolja organizacije,
5. ocenjevanje notranjega okolja organizacije,
6. identifikacija strateških vprašanj,
7. razvijanje strategij,
8. opis organizacije v prihodnosti,
9. uresničevanje strategij in
10. ponovno ocenjevanje strategij in procesa planiranja.

Razlika med Brysonovim modelom in drugimi modeli za dobičkovne organizacije je v prvih štirih fazah: začetnem dogovoru, opredelitvi poslanstva in pooblastil ter ocenitvi zunanjega in notranjega okolja. Pri preostalih fazah se modeli bistveno ne razlikujejo. Brysonov model omogoča zelo sistematičen pristop k strateškemu managementu v nedobičkovni organizaciji. Deluje zelo povezovalno in dobro organizira sodelovanje, jasno opredeli poslanstvo in pooblastila organizacije, izvede se SWOT analiza, določijo strateška vprašanja, model določi vizijo organizacije ter uresničuje in ocenjuje strategije. Od drugih modelov se Brysonov razlikuje v tem, da se vse prve štiri faze lahko izvajajo vzporedno, šele v peti fazi, pri identifikaciji strateških vprašanj, je treba združiti vse, kar je bilo ugotovljeno v predhodnih fazah.

1.4 Ocenjevanje zunanjega okolja javnega zavoda

Ocenjevanje in opazovanje zunanjega okolja je orodje, s katerim se javni zavod (izobraževalna organizacija) izogne morebitnim presenečenjem in si zagotovi uspešno dolgoročno poslovanje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Kodrinova (2007, str. 47) poudarja, da mora vodstvo izobraževalne organizacije pravočasno identificirati priložnosti in nevarnosti, ki pretijo organizaciji v prihodnosti iz okolja. Šele potem lahko prične z oblikovanjem strategij.

Na zunanje dejavnike organizacija sicer nima vpliva, vendar pa se navezujejo na njeno prihodnost, zato jih mora pozorno spremljati ter se nanjo pravilno odzivati. Samo na podlagi ustreznega prepoznavanja bodočih poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko javni zavod razvije strategije, ki omogočajo, da se poslovne priložnosti izkoristijo in se s tem izogne nevarnostim (David, 2011, str. 93).

Zunanje priložnosti in nevarnosti je smiselno razvrstiti po pomembnosti in se omejiti zgolj na najpomembnejše ter jih pozneje upoštevati pri oblikovanju strategij. Organizacija mora pri analizi zunanjega okolja upoštevati naslednje spremenljivke: ocenjevanje najširšega okolja zavoda, analizo zunanjih udeležencev ter analizo konkurence in partnerskih organizacij (Pučko, 2006, str. 348; Čater et al., 2011, str. 137).

1.4.1 Ocenjevanje najširšega okolja zavoda

Vsak javni zavod deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga sestavljajo naslednja podokolja: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno. Zunanje okolje analiziramo tako, da pregledamo vse ključne trende v preteklosti in ocenimo tendence v prihodnosti na ravni makrosocialnih in makroekonomskih kategorij. Pri tem moramo pridobiti ustrezne informacije, na osnovi katerih lahko sklepamo o razvoju in pričakovanih spremembah v okolju, ki bodo pomembno vplivale na organizacijo, njeno poslovanje in razvoj. Prizadevamo si izdelati podobo preteklega in prihodnjega najpomembnejšega razvoja v posameznih podokoljih ter na osnovi tega ugotoviti prve priložnosti in izzive za organizacijo. Gospodarski, kulturni, politični in tehnološki trendi ter tendence v naravnem podokolju pomenijo najširše omejitve in možnosti za njeno delovanje (Pučko, 2006, str. 348; Čater et al., 2011, str. 137).

1.4.2 Analiza zunanjih udeležencev

Tako Kotler (2004, str. 616) kot tudi Kodrinova (2007, str. 49) opredeljujeta zunanje udeležence (javnosti) kot pomembne skupine ljudi, ki vplivajo na delovanje organizacij, zato je nujno, da te spremljajo njihov odnos, poznavanje, zanimanje ter potrebe do izobraževalne organizacije.

Pomembna je zlasti analiza tistega dela zunanjih udeležencev, ki naj bi mu organizacija v bodočnosti sledila. Ta analiza vključuje stranke, člane, kliente, plačnike, privrženice, skratka odjemalce naših storitev. Analiza potreb odjemalcev, ki so iskali storitve v konkurenčnih organizacijah, lahko organizacijo vodi v načrtovanje sprememb njenih storitev na način, ki bo ustrezal odjemalcem. Demografske značilnosti, geografski izvor, izobrazbena in narodnostna struktura, smer in moč migracijskih tokov ter socialno-ekonomske značilnosti odjemalcev so pomembne spremenljivke za strateški management v nedobičkovnem javnem zavodu (Pučko, 2006, str. 348; Čater et al., 2011, str. 137).

1.4.3 Analiza konkurence in partnerskih organizacij

Ko analiziramo konkurenco, nas predvsem zanima, kaj počnejo naši konkurenti, kakšne razvojne programe ponujajo in kakšne nove programe razvijajo, na katere ciljne segmente dijakov ciljajo, kakšne so njihove povezave z okoljem, predvsem s podjetji, ter kakšne so njihove prednosti in slabosti. S tem pridemo do odgovora, s kakšno konkurenco se srečujemo in kakšne spremembe so možne ter kakšne so naše konkurenčne prednosti in slabosti. Te ocene so še posebej pomembne za naše opredelitve prihodnjih poslovnih priložnosti. Poleg konkurentov je treba oceniti tudi sodelovanje z drugimi deležniki ter analizirati tendence v teh odnosih. Pri analizi partnerskih organizacij je pomembno vedeti, kakšen je naš položaj v razvoju teh odnosov (Pučko, 2006, str. 348; Čater et al., 2011, str. 137). Bistveno pri tem je, da znamo izpostaviti svoje primerjalne prednosti ter jih ponuditi na trgu izobraževalnih storitev. Porter (1996, str. 61-68) meni, da je strateško pozicioniranje mogoče doseči z izvajanjem aktivnosti, različnih od konkurence, ali z izvajanjem aktivnosti na drugačen način kot konkurenca.

1.5 Ocenjevanje notranjega okolja javnega zavoda

Analiziranje notranjega okolja izobraževalne organizacije obsega analizo sredstev, ki jih ima izobraževalna organizacija na voljo. Najpomembnejša so zaposleni, udeleženci, osnovna in obratna sredstev, viri sredstev in sistemi. Izobraževalne storitve temeljijo na ljudeh, zato morajo

biti izobraževalne organizacije pri analizi zaposlenih, njihove strokovne usposobljenosti, motiviranosti, odnosa do dela, sodelavcev in udeležencev izobraževanja ipd. še posebej pozorne (Kodrin, 2007, str. 45). Pri ocenjevanju notranjega okolja predvideva Brysonov model ocenitev treh kategorij, ki vključujejo naslednje tri enostavne modele: vire in sredstva organizacije, dosedanje strategije in izvedbo ter rezultate organizacije.

1.5.1 Ocenjevanje dosedanje uspešnosti zavoda

Ena izmed značilnosti nedobičkovnih organizacij je, da so precej neuspešne pri ugotavljanju uspešnosti delovanja. Navadno imajo natančno opredeljene stroške poslovanja, nimajo pa opredeljene ustrezne metodologije, ki bi odgovorila na vprašanje, kakšen je odziv uporabnikov storitev in v kolikšni meri so zadovoljena njihova pričakovanja (Bryson, 2011, str. 53). Največkrat uporabljajo organizacije različna merila za ocenjevanje uspešnosti, ki se lahko nanašajo na vloške v poslovni proces kot tudi na rezultate poslovnega procesa. Zato je treba najprej opredeliti kaj je temeljni cilj organizacije, in iz tega nato izpeljati ustrezna merila in kazalnike, ki jih je treba opredeliti, kvantificirati in ugotoviti tendence uspešnosti šole. Poznavanje tendenc uspešnosti poslovanja je osnova za presojo prednosti in slabosti, ki jih organizacija premore (Ograjšek, 2005, str. 36).

1.5.2 Ocenjevanje virov (resursov) zavoda

Ocenjevanje virov zavoda lahko izvedemo v obliki profila ocenjevanja prednosti in slabosti organizacije. Ocenjevanje lahko izvede poslovodstvo (ravnatelj), na podlagi upoštevanja določenih meril za ocenjevanje kakovosti določenih virov, lahko pa uporabimo vnaprej opredeljene točkovne skale za ocenjevanje virov po posameznih merilih. Pri ocenjevanju virov v nedobičkovnih organizacijah se lahko ocenjevanje usmeri na njene drugače opredeljene segmente, zato se pogosto uporabi razčlenitev organizacije na naslednje podstrukture (Pučko, 2006, str. 350-352; Čater et al., 2011, str. 139):

- 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 ipd.
- Tržni položaj zavoda v odnosu na odjemalce. Za tržno podstrukturo uporabimo naslednja merila: kakovost posameznih vrst storitev organizacije, struktura strank, možnost opravljanja storitev zunanjim odjemalcem, odnos med kakovostjo storitev in ceno, sloves zavoda v okolju, kakovost promocije zavoda.
- Tehnološka podstruktura. S pomočjo meril, kot so lokacija, velikost in število oddelkov, razpoložljivost in sodobnost učnih pripomočkov, razpoložljivost in kakovost tehničnega strokovnega osebja, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti, ocenjujemo raven »proizvodne usposobljenosti« zavoda za opravljanje storitev, ki jih nudi.
- Kadrovska podstruktura. Ocenjujemo jo na osnovi števila in kakovosti poslovodnega, pedagoškega in administrativno-tehničnega osebja, na osnovi različnih kadrovskih struktur (izobrazbene, poklicne, starostne, spolne itd.) ter glede na fluktuacijo kadra, glede na kakovost rekrutiranja, selekcije, usposabljanja ter napredovanja kadra.
- Raziskovalno-razvojna podstruktura. Opiramo se na rezultate raziskovalnega dela v zavodu v zadnjih nekaj letih, raven vlaganj v raziskovalno dejavnost dijakov, število pridobljenih strokovnih priznanj dijakom ter njihovim mentorjem, dodatno delo z nadarjenimi dijaki itd.

- Podstruktura financiranja zavoda se ocenjuje na osnovi znanih finančnih razmerij. Zato kaže izračunati naslednje finančne kazalnike za pretekla leta: kazalnike zadolženosti, kazalnike plačilne sposobnosti in kazalnike obračanja.
- Organizacijska podstruktura. Ocenjujemo jo na osnovi meril, kot so jasnost organizacijske strukture, lokacija uprave, stopnja delegiranja pristojnosti, skladnost organizacijske strukture s strategijo organizacije, kakovost sistemov planiranja in kontrole, sistema motiviranja, slog vodenja, narava organizacijske kulture in sistem komuniciranja.

Ocenjevanje navedenih podstruktur opravimo na ravni celotne organizacije kot tudi na ravni posameznih poslovno samostojnih enot.

1.5.3 Ocenjevanje obstoječe strategije zavoda

Pri ocenjevanju obstoječe strategije zavoda se je treba vprašati, kakšno strategijo je zavod do sedaj imel, v kolikšni meri je bila realizirana, ali je prinesla kakšne rezultate, kje so se pojavljale težave, zakaj nismo dosegli želenih rezultatov itd. Pogosto ima management težave pri pojasnjevanju, kakšno strategijo je organizacija do sedaj uresničila in kakšna je opredelitev njene sedanje strategije. Skupina za strateško načrtovanje mora natančno oceniti dosedanje 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 (Hajdinjak, 2007, str. 24).

Rezultat ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja je seznam zunanjih ali v prihodnost usmerjenih priložnosti in nevarnosti organizacije ter notranjih ali sedanjih prednosti in slabosti. Vsi ti štirje podatki sestavljajo SWOT-analizo (Pohleven, 2012, str. 15).

1.6 Celovito ocenjevanje z metodo SWOT-analize

SWOT-analiza pomeni osnovo za strateško odločanje ter je ključni pripomoček in temelj za izdelavo strategije organizacije. Z natančno analizo vseh dejavnikov organizacije dobimo pravo sliko o njenem realnem stanju ter na tej osnovi razvijamo ustrezno strategijo. Proces strateškega planiranja začnemo s celovito analizo trenutnega stanja v katerem se organizacija nahaja. Ocenimo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Bistvo takšne ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Možina, 2002, str. 306). Abell (1997, str. 22) pa jo definira kot strateška okna, ki lahko pomenijo naše tržne niše. SWOT analiza je koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja organizacije in položaja njenih strateških enot. Sam naziv SWOT je kratica iz prvih črk naslednjih pomembnih parametrov analize:

- **moči oz. prednosti** (angl. *strengths*),
- **slabosti** (angl. *weaknesses*),
- **priložnosti** (angl. *opportunities*),
- **nevarnosti** (angl. *threats*).

Je tisto strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 53).

1.7 Identifikacija strateških vprašanj

Glavna strateška vprašanja se nanašajo na temeljne zadeve povezane s pooblastili, poslanstvom in vrednotami organizacije, programi storitev, njihovim obsegom in kakovostjo, strankami, uporabniki ali plačniki, stroški, financiranjem, organizacijskimi rešitvami, tehnološko strukturo itd (Pučko, 2006, str. 353; Čater et al., 2011, str. 140).

Postavljanje strateških ciljev vsebuje tudi reševanje konfliktov, ki nastajajo zaradi smotrov, sredstev, filozofije, lokacije, časovnega načrtovanja ter komu bomo pomagali ali koga oškodovali z različnimi načini reševanja spornih vprašanj. Odločitve o strateških vprašanjih morajo temeljiti na argumentih, kakovostnih razpravah, sporazumevanju in tudi pritisku in manipulaciji. V razpravljanje naj bo vključenih čim več udeležencev, kar bo identificiranim strateškim vprašanjem zagotavljalo čim večjo sprejemljivost med udeleženci organizacije (Bryson, 2011, str. 56).

V tej fazi poskušamo usmerjati našo pozornost na vitalno pomembna vprašanja za preživetje, razvoj in učinkovitost organizacije. Sama opredelitev strateškega vprašanja naj bi vsebovala tri sestavine. Vprašanje naj bi bilo opisano zelo jedrnat, v enem odstavku in naj bi se nanašalo na problem, ki ga lahko organizacija vsaj deloma rešuje sama. V zvezi s strateškim vprašanjem mora navesti vse pomembne dejavnike, ki ga delajo strateškega, saj je ta navedba zelo koristna pri razvijanju strategije. Planska skupina mora navesti vse posledice, ki bodo nastale, če se organizacija ne loti posameznega vprašanja (Pučko, 2006, str. 353; Čater et al., 2011, str. 140).

Po Brysonu (2011, str. 194-208) obstajajo različni pristopi za določitev strateških ciljev: neposredni pristop, posredni pristop, pristop s cilji, pristop razvijanja scenarija, pristop ovalnega kartografiranja, napetostni pristop, pristop sistemske analize in formacijski pristop. V Tabeli 1 so opisani trije najbolj pogosti pristopi za določitev strateških ciljev, način obravnave pristopa in pogoji za pristop ter rezultat vsakega pristopa posebej. Kateri pristop bomo izbrali, je odvisno od danih okoliščin.

Tabela 1: Pristopi za določitev strateških ciljev

Vrsta pristopa	Način obravnave	Pogoji za pristop	Rezultat
Neposredni pristop	Najprej obravnava poslanstvo, pooblastila in SWOT analizo.	Ni soglasja o ciljih, ni opredeljene vizije organizacije, ni dovolj močne hierarhične avtoritete, okolje je turbulentno.	Odgovor na bistvena vprašanja so delne akcije.
Posredni pristop	Pregled različnih možnosti pred določitvijo ciljev (brainstorming)	Potrebna je velika sprememba obstoječe strategije, a ukrep nima širše podpore.	Združevanje zamisli v nekaj strateških zadev in razslojitev možne kategorije ciljev.
Pristop s cilji	Opredelitev ciljev in potem opredelitev strateških vprašanj.	V organizaciji obstaja dovolj dobro soglasje o ciljih, da se lahko dosežejo in so dovolj dobro opredeljeni.	Razvoj strategij za doseg cilja.

Vir: J. M. Bryson, Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, 2011, str. 194-208.

Za ustrezno razvijanje strategij je treba opredeljena strateška vprašanja primerno razvrstiti po pomembnosti, po vzročno-posledičnih zvezah in po časovnem zaporedju. Strateška vprašanja so

jasno omejene in opredeljene dejavnosti, ki pomembno in trajno povečujejo konkurenčnost organizacije, usmerjene so na bistvene vplivne dejavnike v zunanjem in notranjem okolju ter imajo jasne cilje in kakovostna merila uspešnosti za doseganje zastavljenih ciljev (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 120).

1.8 Razvijanje strategij

Razvijanje strategij se začne z ugotavljanjem možnih usmeritev in pogledov za razrešitev strateških vprašanj. Strategija je celoten sklop namenov, politik, programov, akcij, odločitev in razporeditev virov, ki definirajo kaj organizacija je, kaj dela in zakaj deluje. Strategije se lahko razlikujejo po nivojih, funkcijah in časovnem okvirju (Pučko, 2006, str. 354; Čater et al., 2011, str. 141).

Formulacija učinkovitih strategij ter njihova implementacija v prakso povezuje med seboj retoriko, odločitve, akcije in posledice v skladen in konsistenten vzorec med nivoji, funkcijami in časom. Vsaka organizacija lahko izdela strategijo glede na neki določen model, ki pa ni nujno, da je dober oziroma ustrezno izbran. Navadno gre za napačen pristop in postopke pri identifikaciji strateških vprašanj, kar je še posebej značilno za nedobičkovne organizacije, ki to navadno spoznajo šele čez čas ob pomanjkanju virov. V tem koraku bo jasno, po kakšnem modelu naj bo formuliran osnutek strategije ali osnutek strateškega plana. V literaturi obstaja veliko število pristopov za razvijanje strategij. Eden izmed bolj primernih za nedobičkovne organizacije je tristopenjski pristop (Pučko, 2006, str. 354; Čater et al., 2011, str. 141):

1. Ugotavljanje alternativ. Pogost problem te faze je generiranje velikega števila alternativ, ki jih kasneje težko zmanjšamo na obseg, ki bi bil obvladljiv. Zato je pomembno, da pri razvijanju alternativ ostanemo praktični, in če organizacija še ni pripravljena na poigravanje z različnimi sanjami in vizijami pri reševanju strateških vprašanj, potem sploh ni potrebno, da se ukvarja s strateškim planiranjem. Razvijanje strategij se začne z identifikacijo praktičnih alternativ za organizacijo ter sanjami ali vizijami za reševanje strateških vprašanj, ki so bila predhodno postavljena.

2. Opredeljevanje možnih ovir uresničitve posamezne alternative. Skupina za strateško načrtovanje mora ugotoviti in navesti ključne ovire za uresničitev ugotovljenih alternativ. Hunger in Wheelen (1996) navajata kar nekaj ovir, kot so: postavljanje nasprotujočih si ciljev, pomanjkanje interesa za nadzor dela vodstvenih organov, rigidnost formalnega sistema planiranja itd. Bryson (2011, str. 61) poudarja, da osredotočenje na ovire v tej fazi ni tipično za večino strateških procesov, je pa to možen način, ki omogoča, da se s problemi implementacije strategij srečamo neposredno in ovir ne zasledimo le slučajno.

3. Izoblikovanje glavnih predlogov. Glavni predlogi so bistvo strateškega plana in ko so zamisli, alternative in vizije skupaj z njihovimi uresničitvenimi težavami opredeljene, je treba pripraviti končne predloge strategije organizacije. Te lahko pomenijo neposredno navajanje strateških alternativ, ki naj bi jih organizacija uresničila, ali pa posredno navajanje alternativnih načinov premagovanja ovir, kar bi pripeljalo do uresničitve strateškega cilja.

1.9 Pregled in sprejetje strateškega plana zavoda

Glavno vlogo v procesu izdelave strateškega plana imata skupina za strateško planiranje in njen prvi nosilec, direktor (ravnatelj) zavoda. Če nosilec od odgovornosti beži, strateško planiranje in strateški management v organizaciji ne bosta uspešna. Skupina za strateško planiranje mora pridobiti formalno odločitev za sprejem razvitih strategij in nadaljevanje njihove uresničitve. Takšna odločitev bo potrdila zaželeno spremembo in premaknila organizacijo proti zastavljenim ciljem. Za varno uresničenje strategij mora skupina za strateško planiranje opraviti temeljito razpravo v najširšem krogu pedagoških in strokovnih delavcev, pri tem je treba usmeriti pozornost k ciljem, skrbem in interesom vseh zunanjih in notranjih udeležencev (Pučko, 2006, str. 354; Čater et al., 2011, str. 141).

Strateški plan mora biti javno dostopen vsem udeležencem zavoda in ga je mogoče uporabiti tudi za pridobivanje donatorjev, sponzorjev, kot sredstvo za stike z javnostmi, za usmerjanje osebnega delovanja sodelavcev, za informiranje uporabnikov, za opredeljevanje prednosti znotraj nedobičkovne organizacije in za spodbujanje vseh, ki so povezani z organizacijo (Tavčar, 2005, str. 186).

1.10 Opis nedobičkovne organizacije v prihodnosti

Po Brysonu (2011, str. 63) se v tek koraku strateškega managementa opiše, kakšna naj bi organizacija bila, ko uspešno izpelje zastavljene strategije in doseže svoj polni potencial. Takšen opis nedobičkovne organizacije se imenuje tudi vizija uspeha, ki vključuje poslanstvo organizacije, osnovne strategije, kriterije posameznih izvedb, pomembna pravila odločanja in etične standarde, ki se pričakujejo od zaposlenih.

Vizijo nedobičkovne organizacije je smiselno opisati pred uresnitvijo strategij, ker udeleženci šele med celotnim procesom strateškega načrtovanja spoznavajo organizacijo in njeno okolje, kar je tudi osnova za oblikovanje realne vizije. Če vizije ne moremo oblikovati, to opustimo in nadaljujemo z uresničevanjem strategij. Vsaka uspešno oblikovana vizija zahteva veliko časa in izkušenj načrtovalcev. Sama vizija sicer še ne zagotavlja uspešnega poslovanja, zato se z oblikovanjem vizije ne mudi. Slabo oblikovana vizija bi lahko popačila namene in rezultate strategije. Vizija naj pokaže, kako lahko s spremembami in izboljšavami sedanjih in preteklih aktivnosti zgradimo novo in boljšo prihodnost (Bryson, 2011, str. 272-277).

1.11 Proces uresničevanja in kontroliranja strategij

Nosilci uresničevanja strateškega načrta in strategij so ključni nosilci organizacije: manager (ravnatelj) organizacije, šefi posameznih poslovnih enot ter vodje organizacijskih področij, posebej tistih ciljev in usmeritev, ki so povezane s posameznimi poslovnimi enotami ali področji, ki jih vodijo. Vsi ti ključni nosilci so torej najbolj odgovorni za uresničevanje strateških ciljev in strategij v nedobičkovnih javnih organizacijah (Pučko, 2006, str. 355-356, Čater et al., 2011, str. 141-142).

Takšen strateški načrt praviloma zahteva postavitev primerne organizacijske strukture, ki mora omogočiti razčlenitev strateških planskih ciljev in nalog na manjše obvladljive dele. Operativne cilje strategije je mogoče opredeliti z izdelavo: razvojnih programov, predračunov, ki pomenijo

postopek ovrednotenje planiranih aktivnosti, potrebnih vložkov in načrtovanih rezultatov, projektov, s katerimi je včasih mogoče uresničevati del strateških ciljev in strategij, ter akcijskih načrtov, ki pomenijo učinkovito orodje za uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij. Končna uspešnost je odvisna od relativnega znanja in sposobnosti njenih članov glede na konkurenco ter izkoriščenosti potenciala, ki se skriva v njenih članih. Kar največji del znanja, s katerim razpolaga, je treba preoblikovati v znanje organizacije kot celote. Konkurenčno prednost mora organizacija graditi na redkih in specifičnih oblikah znanja (Čater, 2006, str. 391).

Proces uresničevanja strategij mora organizacija sproti preverjati in ocenjevati. Predvsem se je treba osredotočiti na uspešne strategije, neuspešne pa je treba takoj ukiniti ali jih zamenjati z novimi. Strategije je treba oceniti, poudariti njihove prednosti in slabosti ter predlagati spremembe za njihovo izboljšavo v naslednjem krogu strateškega planiranja. Veliko je odvisno od organizacijskega učenja, ki pomeni nepristranski pogled na resnično dogajanje in odprtost za nove informacije. Pridobivanje informacij in povratne zveze pa so nujne za proces učenja organizacije. Strateško planiranje, uresničevanje in kontroliranje so med seboj povezani procesi, ki so nujni za uspeh. Seveda pa uresničevanje vsega navedenega zahteva določene kadrovske spremembe in stalen vsakodnevni proces usmerjanja. To pomeni ukazovanje, komuniciranje, motiviranje ljudi, postavljanje delovnih ciljev zaposlenim in celo vrsto procesov poslovanja (Pohleven, 2012, str. 19).

2 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA ŠPORTNIKOV PRI NAS

Po osamosvojitvi Slovenije opazimo razvoj različnih sistemskih rešitev na področju izobraževanja nadarjenih športnikov: športni oddelki v osnovnih šolah in gimnazijah, status perspektivnega in vrhunškega športnika, športne šole nacionalnega pomena, štipendije za nadarjene športnike. Športna vadba zahteva usklajenost šolskih in športnih obveznosti, upoštevajoč drugačnost športno nadarjenih šolarjev in iz tega izhajajočih potreb. Izsledki o možnostih usklajevanja obveznosti, ki jih nudijo šole in koriščenje le-teh s strani šolarjev dajejo smernice za nadaljnje delo na vseh treh stopnjah izobraževanja, osnovni in srednji šoli ter na univerzi (Jurak et al., 2005, str. 6-7).

V zadnjem obdobju se pri nas posveča posebna skrb razvoju športno nadarjenih otrok in mladostnikov predvsem s prilagoditvami šolskega dela, z organizacijo športnih oddelkov v osnovnih šolah in gimnazijah ter vzpostavitvijo sistema štipendiranja nadarjenih športnikov. Cilj je čim bolj uskladiti proces treninga in šolanja ter zagotoviti hkratno uspešnost na obeh področjih, najboljšim pa tudi finančno pomagati na športni poti. Pred 26. leti so bili prvi eksperimentalni športni oddelki ustanovljeni tudi na treh slovenskih gimnazijah (Kovač et al., 1999, str. 7).

Trenutno je pri nas petnajst gimnazij s športnimi oddelki, ki ponujajo v šolskem letu 2016/17 342 prostih mest za vpis novincev v prvi letnik. Ugotovimo lahko, da imajo gimnazijski programi zelo dobro razvejano mrežo športnih oddelkov, kar pa ne drži za programe poklicnega in strokovnega izobraževanja. Raziskovalci ugotavljajo (Jurak et al., 2005, str. 96), da imajo ti dijaki športniki veliko slabše možnosti za usklajevanje svojih športnih in šolskih obveznosti kot dijaki športnih oddelkov v gimnazijah. Od pouka manjkajo 10 do 77 ur letno več kot njihovi vrstniki, odsotnost pa je odvisna od izobraževalnega programa.

2.1 Zakonodaja na področju izobraževanja mladih športnikov

Statusne pravice in dolžnosti učencev, dijakov in študentov športnikov v osnovnošolskem srednješolskem in študijskem izobraževanju so določene in opredeljene z različnimi zakoni, pravilniki, statuti in odredbo (Kovač et al., 1999).

Vidimo lahko, da je zakonodaja na področju izobraževanja mladih športnikov precej razdrobljena in ne ponuja enovite rešitve za vse udeležence v izobraževanju. Vsekakor je to velik izziv za v prihodnje. Nekaj izboljšav je nakazanih v novem Nacionalnem programu športa – NPŠ v Republiki Sloveniji za obdobje 2014 do 2023 (Jurak & Pavletič Samardžija, 2014a), veliko pa jih ostaja še za v prihodnje. Avtorji skladno z ugotovitvami raziskave (Jurak et al., 2005, str. 96) predlagajo Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport – MŠZŠ (danes Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport – MIZŠ), da razmisli, ali so merila dodeljevanja statusa športnika res ustrezna. Menijo, da bi bilo treba dodeliti status tistim, ki so do njega res upravičeni. Vsem tistim, ki bi status pridobili, pa bi bilo treba zagotoviti, da so ugodnosti res deležni. Njihov položaj bi bilo treba izenačiti z dijaki, ki obiskujejo športne oddelke v gimnazijah.

2.2 Status športnika

Status športnika (A – vrhunškega športnika, B – perspektivnega športnika, C – evidentiranega športnika) si učenci oziroma dijaki pridobijo s predloženimi dokazili (OKS – Olimpijskega komiteja Slovenija in NPŽ – nacionalne panožne zveze), da izpolnjujejo predpisane pogoje (Priloga 2). Status jim dodeli ravnatelj šole na podlagi sklepa. Status praviloma velja eno šolsko leto, izjemoma lahko traja tudi krajši čas v šolskem letu, lahko pa tudi več let. Za podaljševanje statusa v naslednjem šolskem letu mora učenec oziroma dijak šoli predložiti nova dokazila, na podlagi katerih šola ponovno ugotovi, da izpolnjuje vse pogoje za zahtevani status.

Status športnika B in C se dodeli s sklepom, v katerem se opredeli obseg in način prilagoditve šolskih obveznosti. Status dijaka s statusom športnika A se sicer dodeli s sklepom, vendar je treba skleniti tudi pogodbo o izvajanju šolskih obveznosti, ki zavezuje na eni strani šolo, na drugi strani učenca in njegove starše, starše mladoletnega dijaka in dijaka samega ter športno društvo oziroma strokovnega delavca v športu. Status lahko tudi preneha ali določen čas miruje (Kovač et al., 1999, str. 32).

2.3 Izobraževanje športnikov v osnovnih šolah

Športni oddelki v osnovnih šolah so posebna organizacijska oblika, s katero šole učencem ponujajo pestrejšo in količinsko bogatejšo športno vsebino. Z umeščenostjo v šole (ob obveznem soglasju sveta šole ter vsebinski in organizacijski nadgradnji rednega šolskega dela) in športni prostor (dobro organizirana, redna in strokovno vodena interesna športna vadba za tiste, ki želijo več športnih vsebin) pomenijo verjetno najboljšo možnost uresničevanja kakovostno vodenega rednega in razširjenega šolskega programa z vsakodnevno športno vzgojo in dodatnimi športnimi vsebinami za tiste učence, katerih starši želijo takšen način izobraževanja (Jurak et al., 2005, str. 67).

Sicer je bil prvotni namen v osnovni šoli izbrati že najmlajše športnike, stare šest let, ter jim prilagoditi šolanje od prvega razreda naprej. Vendar pa je lahko zgodnji izbor z različnih vidikov

tudi precej problematičen (Šturm, 1992), zato se je že kmalu spremenil osnovni namen vključevanja otrok v osnovnošolske športne oddelke. Tako njihov današnji namen, za razliko od športnih oddelkov v gimnazijah, ni usklajevanje šolskega dela in procesa treninga, temveč ponuditi bogatejšo športno vzgojo tistim otrokom in njihovim staršem, ki to želijo (Kovač & Cankar, 1992).

Športni oddelki nadgrajujejo obstoječi šolski program tako vsebinsko kot organizacijsko. Večina šol izvaja športne oddelke le v nižjih razredih, izkušnje nekaterih šol in primeri iz tujine pa kažejo, da bi lahko šole ob določenih pogojih uspešno organizirale športne oddelke v celotnem obdobju devetletnega obveznega šolanja. Seveda se zastavlja vprašanje, ali v zadnji triadi obveznega devetletnega šolanja potrebujemo športne oddelke po modelu športnih oddelkov v gimnazijah, kamor bi vključevali predvsem učence, ki so vključeni v športne panoge, ki zahtevajo zgodnejše selekcioniranje, veliko količino treninga in daljše odsotnosti od pouka zaradi treninga in tekmovanj. Šole se le delno nagibajo k tej rešitvi, saj gre za velik organizacijski, strokovni in finančni zalogaj. Potrebovali bi temeljito analizo in tudi strokovno mnenje nacionalnih panožnih zvez, saj organizacija športnih oddelkov v tujini kaže, da je njihov namen že na ravni obveznega osnovnošolskega šolanja usklajevati šolske in športne obveznosti ter zagotavljati dodaten »bazični« trening v okviru šolskega pouka (Jurak et al., 2005, str. 71-72).

2.4 Izobraževanje športnikov v gimnazijah

Pri prehodu iz osnovne v srednjo šolo se mladi športniki srečujejo s pomembno prelomnico tako na izobraževalnem kot na športnem področju. Prehod iz osnovne v srednjo šolo navadno prinese večjo zahtevnost šolskega programa in zahteva prilagoditev novemu socialnemu okolju, na športnem področju pa se navadno pojavijo večje športne obremenitve in zahteve po vrhunskih rezultatih, kar nam ponazarja piramidalni sistem športnih tekmovanj.

Ključni element uspešne organizacije športnikovega pouka v srednji šoli je upoštevanje dejstva, da je športnik obremenjen na dveh področjih in da iz tega izhajajo posebne potrebe dijakov športnikov. Šolski sistem in celotna družba naj bi to upoštevala in upoštevala avtonomijo mladih športnikov z vsemi njihovimi različnimi zmožnostmi. V Sloveniji obstajajo za dijake športnike, predvsem v športnih oddelkih gimnazij, ustrezne in primerne sistemske rešitve: zakonodajno opredeljeno prilagajanje šolskih obveznosti, organizacija športnih oddelkov, panožne športne šole nacionalnega pomena, sofinanciranje spremljanja ustreznosti procesa treninga, štipendiranje nadarjenih športnikov in nadstandardno zdravstveno zavarovanje (Jurak et al., 2005, str. 130).

Izobraževanje dijakov športnikov v športnih oddelkih gimnazij deluje na sistemski ravni dokaj dobro. Usklajevanje vseh obveznosti, predvsem z vidika organizacije, pomeni zahtevno dodatno dejavnost šole, ki pa jo v obliki načrtne individualizacije v gimnazijskih športnih oddelkih uspešno izvajajo. Individualne pedagoške ure, tečajne oblike dela, vključenost svetovalne službe pri metodah učenja in dela so v športnih oddelkih gimnazij poleg drugih možnosti usklajevanja stalnica šolskega in športnega dela (Jurak et al., 2005, str. 144).

Takšne oblike individualnega dela jim omogočajo predvsem 7., 13. in 57. člen Pravilnika o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva (Ur. l. RS, št. 62/10) (Priloga 3).

2.5 Izobraževanje športnikov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah

Dijaki športniki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah, za razliko od dijakov športnikov, ki se izobražujejo v gimnazijskih športnih oddelkih, še zdaleč nimajo takšnih standardov in možnosti usklajevanja šole in športa. Tukaj gre za eno izmed večjih sistemskih praznin in postavlja dijake športnike iz srednjih strokovnih in poklicnih šol v neenakopraven položaj z njihovimi vrstniki iz gimnazij.

Raziskovalci (Jurak et al., 2005, str. 96-113) ugotavljajo, da imajo dijaki športniki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah slabše možnosti za usklajevanje svojih športnih in šolskih obveznosti. Ugotovljen je tudi izrazito velik »športni osip« teh dijakov ter da jim šole ne ponujajo številnih možnosti usklajevanja šolskih in športnih obveznosti, ki so osredotočene bolj na posameznika. Na podlagi ugotovitev predlagajo ukrepe, ki bi lahko zagotovili enakopravnejše pogoje izobraževanja za te dijake.

Srednje strokovne in poklicne šole rešujejo te probleme vsaka zase, vsekakor pa ne najbolj optimalno za dijake športnike. V zadnjih letih sicer obstajajo nekateri primeri dobre prakse na srednjih strokovnih šolah (npr. ŠC PET Ljubljana, Srednja gradbena šola in gimnazija Maribor, SUAŠ Ljubljana), ki so ustvarile lastne modele dela z mladimi perspektivnimi športniki, vendar pogrešamo enovito sistemsko rešitev, ki bi športnim oddelkom v strokovnih in poklicnih šolah omogočale enake pogoje, kot jih imajo gimnazije.

Na zastavljeno vprašanje odgovornim na MIZŠ, »Kaj bo storilo MIZŠ za nudenje enakih možnosti dijakom športnikom v drugih programih, ne samo v gimnazijskih športnih oddelkih, saj so dijaki teh šol v izrazito neenakopravnem položaju?«, ki so ga postavili ravnateljji nekaterih srednjih šol na XXI. strokovnem srečanju ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva 24. in 25. novembra 2014 v Portorožu, je predstavnica ministrstva odgovorila: »Pobudo na ministrstvu že poznamo. Imenovana je bila tudi delovna skupino za evalvacijo športnih oddelkov in morebitno prenovu sistema športnih oddelkov na gimnazijah in srednjih šolah, v katero so imenovani tudi predstavniki 4 srednjih šol (tako gimnazij kot poklicnih šol). Naloga delovne skupine je, da pripravi predloge za izboljšanje delovanja športnih oddelkov. V tem trenutku lahko rečemo, da gre eden od razmislekov v to smer, da bi se srednješolskim zavodom, preko projekta in s pomočjo Evropskih socialnih sredstev, zagotovilo koordinatorja, ki bi delal izključno z dijaki športniki, ki so vpisani v različne izobraževalne programa. Skladno z novim NPŠ RS 2014 – 2023 in njegovim Izvedbenim načrtom pa bomo iz sredstev LPŠ zagotavljali poenoteno sofinanciranje oddelkov v programih srednjih šol (tako gimnazijskih kot tudi poklicnih), kjer so dijaki – športniki organizirani v skupino znotraj enega oddelka ob izpolnjevanju pogoja, da je v isti oddelek vpisanih najmanj 10 dijakov s statusom športnika.« (Šola za ravnatelja, 2016).

Vsekakor izobraževanje mladih športnikov v srednjih in strokovnih šolah še ni dorečeno in urejeno do te mere, da bi mladim športnikom omogočali optimalno usklajevanje šole in športa. Po drugi strani pa se ne spoštuje vsaj dveh pomembnih načel, ki naj bi jih spoštovali glede na izhodišča našega izobraževalnega sistema, opredeljena v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju (Krek & Metljak, 2011), to sta načelo pravičnosti in načelo enakih možnosti.

2.6 Izobraževanje športnikov na univerzah

Vsekakor bi morala biti skrb vsake družbe tudi ta, da bi imela vrhunske športnike s končano čim višjo stopnjo izobrazbe, ki bi se po končani športni karieri kompetentno vključili v vsakodnevni življenjski tok izven športne sfere ter na zahteven trg dela. To pa zahteva od slovenskih univerz veliko posluha in prilagoditev v času trajanja študija. S prilagoditvami študijskih in športnih obveznosti lahko vrhunskim športnikom omogočimo, da pridejo do svojega poklica, ki jim po končani karieri lahko zagotovi existenco in zmanjšuje možnosti stranpoti v športu.

Cecić Erpič (2002) v raziskavi o koncu športne kariere nekaterih slovenskih vrhunskih športnikov ugotavlja, da konec športne kariere običajno spremljajo različno intenzivne težave na več področjih. Med težavami, ki spremljajo zaključek aktivne tekmovalne kariere, v prvi vrsti izpostavlja poklicne težave, saj se z njimi sooča velik del športnikov.

Velik del vrhunskih športnikov, ki študirajo (60,5 %), ima status študenta športnika, vendar pa so ugodnosti, ki jim jih nudijo univerze in visoke šole zelo različne. Športniki s statusom študenta športnika imajo možnost zmanjšane obveze prisotnosti pri študijskih obveznostih, možnost vpisa v višji letnik, in možnost opravljanja izpitov zunaj rednih rokov. Nasprotno pa fakultete in visoke šole nudijo študentom vrhunskim športnikom le malo pomoči, ki bi povezovala študijske zmožnosti in športne obveznosti študentov (priprava dodatnih gradiv, dodatna študijska pomoč in razlaga, možnost opravljanja obveznosti preko spleta ipd.). V slovenski univerzitetni praksi imajo največ izkušenj pri prilagoditvi študijskih in športnih obveznosti na Fakulteti za šport v Ljubljani, kjer pa se izobražuje le majhen del slovenskih vrhunskih športnikov (Jurak et al., 2005, str. 148-159).

3 PREDSTAVITEV IN ORGANIZIRANOST ŠC PET LJUBLJANA

Javni zavod Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana izvaja dejavnosti srednješolskega in višješolskega izobraževanja in je za ta namen financiran iz proračunskih sredstev. Pridobiva pa tudi dohodke na trgu z izrednim izobraževanjem študentov v programih višješolskega izobraževanja in udeležencev izobraževanja odraslih na Enoti izobraževanja odraslih, z neformalnim izobraževanjem (tečaji, NPK), z oddajanjem prostorov in drugega. Področje dela zavoda je določeno s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana«, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije 1. marca 2011. V zavodu ŠC PET so organizirane tri organizacijske enote:

- a) **Srednja tehniška in strokovna šola** s programoma ekonomski tehnik in tehnik elektronskih komunikacij,
- b) **Višja strokovna šola** s programoma ekonomist in telekomunikacije,
- c) **Enota za izobraževanje odraslih** s programi ekonomski tehnik (SSI, PTI, PT), tehnik elektronskih komunikacij (SSI), električar (SPI), računalnikar (SPI) in administrator (SPI) ter nacionalnimi poklicnimi kvalifikacijami za pridobitev poklica osvetljevalec, oblikovalec osvetljave, teletržnik, delovni inštruktor, pospeševalec prodaje, asistent za komunikacijo v slovenskem znakovnem jeziku in asistent kamere.

Zavod vodi in zastopa direktor zavoda kot poslovni organ zavoda. Ravnatelj Srednje tehniške in strokovne šole in Višje strokovne šole sta pedagoški vodji teh organizacijskih enot. Enota za izobraževanje odraslih formalno nima imenovanega vodje, saj vodenje enote opravljata ravnatelj Srednje tehniške in strokovne šole (pedagoški del) in direktorica zavoda (poslovođenje).

Organi zavoda ŠC PET so:

- svet zavoda
- direktor zavoda
- kolegij zavoda in
- komisija za kakovost zavoda (ŠC PET, 2016a).

3.1 Zgodovina ŠC PET

Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (ŠC PET) ima že skoraj 70-letno zgodovino. Leta 1948 ga je ustanovilo tedanje PTT podjetje, leta 1993 pa je bila podpisana nova ustanovitvena pogodba med PTT podjetjem in Vlado Republike Slovenije. Od leta 1998 so bili ustanovitelji ŠC PET Vlada Republike Slovenije, Telekom Slovenije, d. d., in Pošta Slovenije, d. o. o. Danes je področje dela ŠC PET določeno s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana«, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije dne 1. marca 2011, sodelovanje s Pošto Slovenije, d. o. o., in Telekomom Slovenije, d. d., pa je urejeno s posebnim sporazumom. V vsem obdobju obstoja zavoda so se dogajale in se še dogajajo številne spremembe, ki so vplivale tako na spremembo naziva zavoda, nove programe kot tudi na širitev zavoda. Leta 1999 je bila ustanovila višja strokovna šola, tako da ima ŠC PET danes tri organizacijske enote:

- Srednjo strokovno tehniško šolo,
- Višjo strokovno šolo in
- Enoto za izobraževanje odraslih.

Ne glede na vse spremembe je ŠC PET uspel ohraniti povezanost z osnovno izobraževalno dejavnostjo in usmeritvijo, kot so programi s področja telekomunikacij in poštne tehnologije oziroma ekonomije s poudarkom na poštnem področju.

Danes je ŠC PET prepoznaven predvsem po unikatnih izobraževalnih programih s področja telekomunikacij ter raznolikih možnostih za šolanje bodočih ekonomistov na kar štirih izbirnih strokovnih področjih, to so poštni promet, bančništvo, logistika in zavarovalništvo. Vedno bolj pa se uveljavlja tudi kot zavod, ki posveča posebno skrb izobraževanju dijakov s statusom športnika (Zgodovina ŠC PET, 2016).

3.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo organizacije mora poudariti glavno poslovno politiko, ki jo želi organizacija voditi. Ponuditi mora vizijo in nakazati smer delovanja organizacije za naslednjih deset do dvajset let. Poslanstvo pa je najboljšje takrat, kadar ga vodi vizija, skoraj »neuresničljive sanje« (Kotler, 1998, str. 68).

Poslanstvo ŠC PET: »S kakovostnim izobraževanjem omogočati pridobivanje celovitega znanja in veščin za potrebe družbe ter boljšega življenja posameznika.« Ustvarjamo ga skupaj v stimulativnem in prijaznem okolju in na najboljši način. Dijakom, študentom in udeležencem izobraževanja odraslih omogočamo, da se splošna znanja tesno prepletajo s strokovnimi (ŠC PET, 2016a).

Vizija ŠC PET: »Ne sledimo spremembam, ustvarjamo jih.« Pomembni dejavniki za uspešno izobraževanje so ohranjanje kakovosti učenja in poučevanja, zagotavljanje strokovnosti in usposobljenosti za delo ter zmožnost hitrega prilagajanja v komunikacijskih spretnostih v odnosu do mladine in odraslih, ki se izobražujejo (ŠC PET, 2016a).

3.3 Višja strokovna šola ŠC PET

Višja strokovna šola ŠC PET je pomembna nadgradnja obeh srednješolskih programov – ekonomski tehnik in tehnik elektronskih komunikacij in omogoča tesno povezavo študijskega programa s potrebami in trendi v gospodarstvu. Pomembna je tudi z vidika poslovnih priložnosti zaslužka na trgu, saj so njeni udeleženci med drugimi izredni študenti, ki si želijo pridobiti kakovostno in uporabno znanje v praksi. Oba programa sta se razvila v sodelovanju s podjetji in poslovnimi partnerji glede na novosti in potrebe na trgu.

Višja strokovna šola v šolskem letu 2015/16 izvaja programa ekonomist in telekomunikacije. Med izbirnimi moduli v programu ekonomist študenti lahko izbirajo smeri poštni promet, zavarovalništvo, bančništvo in poslovno logistiko, študenti telekomunikacij pa multimedijske sisteme, elektronska komunikacijska omrežja in naprave ter trženje in prodajo (ŠC PET, 2015a).

3.4 Enota za izobraževanje odraslih ŠC PET

Vzporedno z izobraževanjem mladine ponuja ŠC PET tudi izobraževanje odraslim. Enota za izobraževanje odraslih je organizacijska enota, katere osnovna dejavnost je izobraževanje odraslih, tistih že zaposlenih, brez ustrezne izobrazbe, z nedokončano izobrazbo, nezaposlenih ali nezadovoljnih s svojo izobrazbo ali poklicem oziroma vseh tistih, ki imajo željo in potrebe po dodatnem izobraževanju (ŠC PET, 2016a).

3.5 Srednja tehniška in strokovna šola ŠC PET

Srednja tehniška in strokovna šola v šolskem letu 2015/16 izvaja dva izobraževalna programa srednjega strokovnega izobraževanja. To sta programa ekonomski tehnik in tehnik elektronskih komunikacij. Znotraj obeh programov so organizirani športni oddelki.

Program ekonomski tehnik (v nadaljevanju EKT) je namenjen dijakom, ki želijo pridobiti splošna in temeljna ekonomsko-poslovna znanja, razvijati analitično mišljenje, inovativnost in podjetništvo, organizacijske sposobnosti, sposobnosti timskega dela in povezovanja, pridobiti prve podjetniške izkušnje ter spodbujati osebnostno rast. Poleg temeljnih ekonomskih znanj iz obveznega, izbirnega in odprtega kurikulumu, pridobijo dijaki tudi znanja o:

- poslovnem komuniciranju in javnem nastopanju,
- sodobni informacijski tehnologiji,
- samostojnem načrtovanju in vodenju projektov,

- delu z viri, podatki in gradivi,
- podjetništvu in inovativnosti,
- raziskovalnem delu in
- športnem managementu (dijaki športniki).

Program ekonomski tehnik traja 4 leta in se konča s poklicno maturo.

Program tehnik elektronskih komunikacij (v nadaljevanju TEK) je namenjen dijakom, ki jih zanimajo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, saj je delovno področje tehnika elektronskih komunikacij povsod tam, kjer se ukvarjajo s prenosom ter obdelavo informacij in signalov. Poleg splošnih ciljev vzgoje in izobraževanja dijaki spoznajo:

- osnove telekomunikacijskih naprav in sistemov,
- izvedbe žičnih in brezžičnih omrežij in storitev,
- najnovejšo tehnologijo v proizvodnji TK-naprav in sistemov,
- diagnostiko za ugotavljanje in odpravljanje napak v sistemu,
- osnove programiranja in poznavanja »pametnih« naprav,
- nove trende v svetu mobilne telefonije in drugih IKT-naprav,
- trženje telekomunikacijskih naprav in storitev.

Program tehnik elektronskih komunikacij traja 4 leta in se konča s poklicno maturo (ŠC PET, 2016a).

3.6 Športni oddelki v ŠC PET

V ŠC PET Ljubljana smo vse od šolskega leta 2001/2002 opazili povečan vpis mladih športnikov v naša srednješolska programa. Tako je bilo v šolskem letu 2001/2002 na šoli 42 evidentiranih športnikov z veljavnim statusom A, B ali C, ki ga uradno izdajo posamezne nacionalne panožne zveze, v šolskem letu 2006/2007 pa je število športnikov z urejenim statusom naraslo že na 123. Verjetno je bil eden od pomembnih razlogov za takšno rast vpisa prav naš posluš za potrebe mladih športnikov ter kakovostno pedagoško delo.

Na drugi strani je bilo zavedanje, da se moramo tudi kot nedobičkovna organizacija pričeti obnašati tržno, saj je prišlo do manjšanja števila novih generacij otrok (Tabela 2), kar posledično vpliva na večjo konkurenco med šolami ter tudi na naš nadaljnji razvoj in obstoj. Nekateri profesorji smo zato v letu 2006, skupaj s svetovalno službo in ob podpori vodstva šole, predlagali uvedbo projekta športnih oddelkov v ŠC PET. Istega leta je tudi Direktorat za šport, ki deluje v okviru MIZŠ, prvič uvrstil sofinanciranje športnih oddelkov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah v Letni program športa v Republiki Sloveniji.

Tabela 2: Število živorojenih otrok v Slovenije od 1991 do 2006

Leto	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Št. rojstev	20012	19716	19377	18980	18788	18165	17856	17533	18180
Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Št. rojstev	17477	17501	17321	17961	18157	18932	19823	21817	21856

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2015a.

Tako smo v šolskem letu 2006/2007 na srednji šoli ŠC PET Ljubljana uvedli dva športna oddelka, in sicer enega (33 športnikov) v 1. letniku programa ekonomski tehnik in drugega (22 športnikov) v 1. letniku programa tehnik elektronskih komunikacij (Tabela 3). Postopoma smo gradili športne oddelke po celotni vertikali na obeh programih in tako imamo v šolskem letu 2015/2016 v **14 oddelkih** vpisanih **330 dijakov** s statusom športnika, od tega **78 dijakov s statusom A**. Dijakov z urejenim statusom športnika nacionalnih panožnih zvez je v šolskem letu 2015/16 kar **61,5 %** vseh dijakov srednje šole.

Tabela 3: Število vpisanih športnikov od šol. leta 2006/07 do 2015/16

Šolsko leto	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	Skupaj
EKT	33	31	40	70	69	70	44	50	56	60	523
TEK	22	27	20	24	19	25	26	32	42	60	297
Skupaj	55	58	60	94	88	95	70	82	98	120	820

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 5.

3.6.1 Namen in cilji športnih oddelkov

Naš osnovni namen in vodilo pri razvoju in ustanovitvi športnih oddelkov na srednji tehniški in strokovni šoli ŠC PET v Ljubljani je želja, da šola mladega človeka ne odvrne od športa, in na drugi strani, da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh. Športni oddelki so uvedeni z namenom, da mladim športnikom omogočimo hkratno pridobivanje srednješolske izobrazbe in uspešno napredovanje v športu (Plesec & Srebotnik, 2009). Pri tem sledimo splošnim, pedagoškim in športnim ciljem (Priloga 4).

3.6.2 Financiranje športnih oddelkov

Ker športni oddelki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah niso zakonsko in sistemsko opredeljeni (zakonodaja opredeljuje športne oddelke zgolj v gimnazijah), sta edina vira financiranja športnih oddelkov – lastna sredstva ŠC PET (večinski delež) in sredstva, ki jih lahko šola črpa iz Letnega programa športa v Republiki Sloveniji – LPŠ (manjšinski delež). MIZŠ – Direktorat za šport v okviru LPŠ vsako leto razpiše določena sredstva za delovanje športnih oddelkov v srednjih šolah, vendar so ta sredstva zgolj zelo majhen delež potreb, ki jih šola dejansko potrebuje za uspešno izvedbo programa, ki vsebuje naslednje postavke:

- financiranje športnih in pedagoških koordinatorjev,
- financiranje pedagoškega kadra zaradi povečanega obsega dela,
- stroški strokovnega izpopolnjevanja pedagoškega kadra,
- stroški za dodatna izobraževanja dijakov, staršev in trenerjev (športni psiholog, fizioterapevt, strokovnjak za prehrano, preventivne dejavnosti),
- nakup športne opreme in strokovne literature,
- delo z dijaki športniki na daljavo.

Lastna sredstva, ki jih ŠC PET namenja za športne oddelke, se pridobijo iz tržnih dejavnosti javnega zavoda (sredstva, pridobljena z oddajo športnih prostorov in učilnic, ter sredstva, pridobljena iz naslova izrednega izobraževanja na Višji strokovni šoli in v Enoti za izobraževanje odraslih). Preostala javna sredstva za izvedbo programa v športnih oddelkih pa šola pridobi na vsakoletnem razpisu Letnega programa športa v Republiki Sloveniji (Tabela 4).

Tabela 4: Pridobljena sredstva za športne oddelke iz LPŠ od 2006 do 2016

Leto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Skupaj
Sredstva v evrih	4166	8320	8320	14545	13333	17778	20800	15500	8571	6341	10389	128063

Vir: Rezultati LPŠ 2015, 2016.

3.6.3 Organiziranost športnih oddelkov

Delo z mladimi nadarjenimi športniki je izredno zahtevno, saj potrebujejo številne prilagoditve na učnem področju, poleg tega pa športna vzgoja v šoli nudi pomembno podporo osnovnemu športnemu treningu (Šturm, 1992).

Še posebej je zahtevna organizacija v srednjih strokovnih in poklicnih šolah, saj je pogojena z opravljanjem praktičnih vsebin in različnih izobraževalnih modulov. Športniki se po osebni strukturi razlikujejo od običajnih srednješolcev, v obdobju srednješolskega izobraževanja pa so ravno v tisti fazi športnega razvoja, ko prehajajo iz mladinskih v članske tekmovalne sisteme, kar povzroča težave v motivaciji, večje obremenitve na treningih, to pa sovpada z maturo, ki je odločilna za njihovo nadaljnjo poklicno pot (Plessec, 2011, str. 77).

Dobra organiziranost in ustrezna hierarhija vseh sodelujočih v športnih oddelkih je izjemnega pomena za uspešno delo z dijaki športniki. Komunikacija in sodelovanje med profesorskim zborom, razrednikom, pedagoškim in športnim koordinatorjem, starši, trenerji, vzgojitelji, zdravniki ter vsemi drugimi subjekti, ki so soudeleženi v vzgojno-izobraževalnem procesu je pri tem najpomembnejša. Zato je treba med vsemi akterji vzpostaviti ustrezne medsebojne odnose, definirati naloge in kompetence posameznikov ter omogočiti optimalne pogoje dela. Na vrhu piramide odgovornosti je ravnatelj srednje šole, takoj za njim pa je po odgovornosti in hierarhiji vodja športnih oddelkov, ki operativno vodi in organizira delo v športnih oddelkih. Tudi vsi preostali soudeleženci v procesu imajo svoje natančno določene naloge in kompetence. Slika organizacijske strukture v športnih oddelkih ŠC PET je prikazana v Prilogi 5.

Model organiziranosti športnih oddelkov v ŠC PET vsebuje redno spremljanje vzgojno-izobraževalnega in športnega procesa dijaka skozi celoten potek srednješolskega izobraževanja. Bistvo delovanja je odprta komunikacija in dobro sodelovanje vseh subjektov, ki so del vzgojno izobraževalnega in športnega procesa: dijak – starši – trener – športni koordinator – razrednik – svetovalna služba – zdravniška služba – profesorski zbor. Le tako je možno sproti odpravljati težave in slediti zastavljenim športnim in učnim ciljem. Komunikacijska mreža je prikazana v Prilogi 6.

Vodja športnih oddelkov je gonilna sila dela v športnih oddelkih in pomembno vpliva na dobro organiziranost ter razvoj športnih oddelkov. Sposobnosti vodje športnih oddelkov sežejo izven dometa strogega pedagoškega dela. Njegova pomembna naloga je namreč opravljanje managerskih del, saj je glavni strateg načrtovanja v športnih oddelkih in mora imeti odličen vpogled v dogajanja na športnem področju. V sodelovanju s klubi, OKS, NPZ in drugimi deležniki mora znati odigrati vlogo povezovalnega člana, saj le dobri odnosi in konstruktivno sodelovanje omogočajo dobre rezultate. Naloge in kompetence vodje športnih oddelkov so navedene v Prilogi 7.

Pedagoški koordinator v športnih oddelkih ima zelo pomembno vlogo, saj je močna vez med profesorji in dijaki ter odgovoren za pedagoški proces in učni uspeh. Profil pedagoškega koordinatorja določajo opredeljene naloge, ki zahtevajo poglobljeno psihopedagoško in metodološko znanje. Pedagoški koordinator je lahko nekdo, ki je izkušen pedagog in povezovalna oseba in ki ima za seboj tudi zaupanje celotnega pedagoškega zbora. Le dober in izkušen pedagoški koordinator je lahko kos številnim pedagoškim izzivom in nalogam, ki jih zahteva delo v športnih oddelkih. Naloge in kompetence pedagoškega koordinatorja so navedene v Prilogi 8.

Športni koordinator skrbi za športni del izobraževalnega procesa in je v stalnem stiku s trenerji in nacionalnimi panožnimi zvezami ter spremlja dijakovo učno in športno pot. Delo v športnih oddelkih zahteva poseben pristop, tako pri sami športni vzgoji, kot pri organizaciji in koordinaciji dela v športnih oddelkih. Tudi naloge in kompetence športnega koordinatorja so navedene v Prilogi 8.

Letni delovni načrt v športnih oddelkih – LDN pripravi vodja športnih oddelkov in opredeljuje celoletne aktivnosti pri delu v športnih oddelkih. V LDN so navedene in datumsko določene tiste vsebine, ki jih v našem modelu dela v športnih oddelkih dodatno izvajamo z dijaki športniki, njihovimi starši in trenerji (dodatno izobraževanje na področju preventive, športne prehrane, regeneracije, vrednot in »fair playa« v športu, organizacije športnikovega urnika, psihologije športa ipd.). Prav tako so v letnem delovnem načrtu navedene dodatne dejavnosti, ki jih izvajamo pri delu z nadarjenimi dijaki športniki (raziskovalno delo na področju športa, meritve ŠVK, izdelava individualnih programov pri športni vzgoji ipd.).

V letnem delovnem načrtu je poseben poudarek na učni uspešnosti in sprotni spremljavi dijaka. Zato so v delovnem načrtu opredeljeni tedenski sestanki pedagoških in športnih koordinatorjev z razredniki ter letni roditeljski sestanki za starše ter trenerje. V primeru slabšega učnega uspeha je predvidena izdelava osebnih individualnih načrtov – OIN za dijake z učnimi težavami.

Velik poudarek je namenjen tudi celostnemu razvoju mladega športnika, zato organiziramo za dijake ogledе vrhunskih športnih prireditev (npr. smučarskih poletov v Planici, Ljubljanskega maratona, mednarodnih tekem v košarki, odbojki, hokeju na ledu itd.), pestre in zanimive športne dneve v naravi (jahanje, veslanje, plezanje, kolesarjenje, rafting, urbani športi ipd.) ter se udeležujemo množičnih športnih prireditev (Ljubljanski maraton, tek trojk, Pot ob žici itd.) ter različnih srednješolskih športnih tekmovanj v organizaciji Sektorja za šport mestne občine Ljubljana ter Zavoda za šport Planica. Primer LDN v športnih oddelkih ŠC PET za koledarsko leto 2016 je podan v Prilogi 9.

Letni finančni načrt v športnih oddelkih pripravi vodja športnih oddelkov. Kot je bilo rečeno že v prejšnjih poglavjih, se športni oddelki v večini primerov financirajo iz lastnih virov sredstev ŠC PET, ki jih zavod pridobi na trgu. V največji meri so to sredstva, pridobljena z oddajanjem športnih prostorov šole (telovadnica, fitnes, galerija), učilnic in predavalnic ter z izrednim izobraževanjem slušateljev na Višji strokovni šoli in v Enoti za izobraževanje odraslih. Nekaj dragocenih sredstev, sicer v manjšem obsegu, pa se pridobi iz javnega razpisa Letnega programa športa v Republiki Sloveniji, ki sofinancira športne oddelke v srednjih šolah. Letni finančni (Priloga 10) in letni delovni načrt vsako leto potrdi svet ŠC PET.

Pedagoški zbor v športnih oddelkih se skrbno oblikuje in izbere pred začetkom vsakega šolskega leta. Prednost pri izboru imajo predvsem tisti profesorji, ki imajo afiniteto in občutek za delo z mladimi športniki, ter tudi tisti, ki si želijo sodelovati v tem projektu in ga razumejo predvsem kot priložnost in strokovni izziv. Specifičen način dela v takem oddelku zahteva tudi obsežnejše in bolj poglobljeno delo vseh učiteljev (dodatne konzultacije, individualno delo z učenci, priprava spletnih učilnic, e-izobraževanje).

Zaželeno je, da v takem oddelku poučujejo boljši učitelji, ki so hkrati tudi sami doživeli bolj ali manj resen proces športnega treniranja. Zaradi izredne fleksibilnosti tovrstnega dela in konfliktnosti problematike je tudi nujno, da učitelji sodelujejo pri manjših razvojnih projektih znotraj šole (Kovač & Cankar, 1992).

Obstaja pa tudi skupina profesorjev, ki so sicer manj motivirani za delo s športniki, vendar so zaradi predmeta, ki ga poučujejo, ali zaradi manjkajočih pedagoških ur do polne obveznosti primorani sodelovati s športnimi oddelki.

Poleg vodstva šole ima pomembno vlogo motivatorja, ki na primeren način spodbuja sodelavce za uspešno sodelovanje v projektu športnih oddelkov, tudi vodja športnih oddelkov. Pri tem velja še enkrat poudariti pomen medosebne komunikacije in ustreznega informiranja vseh, ki sodelujejo v projektu. Enkrat tedensko se sestanejo pedagoški koordinator, športni koordinator in razrednik, da se uskladijo, informirajo in seznaniijo z delom in nalogami v športnih oddelkih. Enkrat mesečno je sestanek učiteljskega zbora športnih oddelkov, da analizirajo potek dela, izmenjajo mnenja in izkušnje, predlagajo spremembe, izboljšave in rešujejo skupne probleme.

3.6.4 Posebnosti in prilagoditve dela v športnih oddelkih

Pouk v športnih oddelkih poteka le v dopoldanskem času. Pri izdelavi urnika se kolikor je le mogoče upošteva razporeditev učnih ur glede na pričakovano težavnost učnih predmetov (predvsem maturitetni predmeti) ter glede na specifično zahtev jutranjega in popoldanskega športnega treninga. Dijaki športniki naj ne bi začeli s poukom pred 8. uro zjutraj, zadnje šolske ure pa naj bi bile namenjene učno manj zahtevnim predmetom. Pri nekaterih predmetih je zaradi specifičnosti dela (praktični moduli) zaželeno, da poteka pouk v blok urah ali v tečajni obliki, saj so dijaki večkrat opravičeno odsotni zaradi treningov ter tekmovanj in jim takšen način dela omogoča lažjo obliko sodelovanja.

Pri preverjanju in ocenjevanju znanja imajo dijaki športniki pravico do napovedanega ustnega ali pisnega ocenjevanja. Termine za ustno in pisno preverjanje znanja si dijaki načrtujejo skupaj z učitelji. Na takšen način se dijaki učijo usklajevati svoje učne in športne obveznosti ter se optimalno pripraviti za preverjanje in ocenjevanje znanja. Vendar se večkrat izkaže, da nekateri dijaki športniki niso dovolj zreli za takšen način dela in se ne držijo dogovorjenih terminov pridobivanja ocen. Takrat navadno vključimo dijakove starše in trenerje ter poskušamo rešiti težavo.

V zadnjih letih je opaziti večji trend odhoda mladih nadarjenih dijakov športnikov v tujino ali pa željo po dodatnem treniranju, tudi med poukom. V takšnih primerih se sklene z vrhunskim športnikom tako imenovana pedagoška pogodba (s starši ali polnoletnimi dijaki jo sklene ravnatelj), ki natančno definira obveznosti dijaka v učno-vzgojnem procesu in obveznosti šole do

dijaka. Navadno je v pedagoški pogodbi opredeljen tudi način dijakovega pridobivanja znanja, komunikacija s profesorji in datumi ter način pridobivanja ocen. Največkrat gre za kombinirano obliko učenja na daljavo preko svetovnega spleta in spletnih učilnic ter individualnega dela na šoli takrat, ko je dijak športnik lahko prisoten pri pouku. Tudi sicer ima vsak nadarjen dijak športnik svoj OIN – osebni izobraževalni načrt, ki ga izvaja preko celega šolskega leta.

Sam pedagoški proces v športnih oddelkih pa temelji na modelu inovativnega poučevanja, kjer poskušamo dijake s pomočjo različnih učnih metod pripeljati do zastavljenih ciljev in jih pri tem naučiti samostojnosti, kritičnega mišljenja ter jim predstaviti posamezne strategije za uspešno učenje in motivacijo (medpredmetno in interdisciplinarno povezovanje, portfolio, miselni vzorci, učenje učenja, vključevanje športnih in drugih mladostniku zanimivih vsebin v koncept pouka, individualizacija pedagoškega dela, projektno učno delo).

Posebnost pri delu v športnih oddelkih so tudi štiri ure športne vzgoje skozi celotno srednješolsko izobraževanje ter posebej oblikovan modul za športnike – športni management, ki se izvaja v okviru odprtega kurikuluma šole. Pri tem nas je vodilo tudi dejstvo, da v Sloveniji šport ustvarja 2,33 % BDP (Bednarik, Kolenc, & Močnik, 2001, str. 86) in da prav vsi mladi, ki se ukvarjajo s športom, nikoli ne bodo postali profesionalni športniki. Imeli pa bodo veliko strokovnih kompetenc, ki jim bodo omogočale zaposlovanje na področju športa ali športnih storitev. Prav to jim želimo omogočiti z vsebinami pri modulu športni management.

3.6.5 Pogoji za vpis v športni oddelek

Kot je bilo v prejšnjih poglavjih že povedano, srednje strokovne in poklicne šole nimajo zakonsko opredeljenih in sistematiziranih športnih oddelkov. Organizacija športnih oddelkov je prepuščena avtonomiji vsake šole, ki lahko glede na kriterije Letnega programa športa v Republiki Sloveniji samostojno oblikuje športne oddelke oziroma skupine športnikov znotraj enega oddelka. Doslej so bili edini pogoji za učence, ki po uspešno končanem devetem razredu osnovne šole kandidirajo za vpis v športni oddelek ŠC PET, naslednji:

- predložen izpolnjen obrazec o statusu športnika, ki ga določi posamezna nacionalna panožna zveza ali Olimpijski komite Slovenije,
- predložen izpolnjen obrazec o članstvu v društva oz. klubu ter navedeni športni cilji za tekoče šolsko leto,
- izjava trenerja o sodelovanju in
- izpolnjen športno-vzgojni karton devetega razreda osnovne šole, če je bil učenec izmerjen.

Če bi bilo večje zanimanje za športni oddelek, kot je prostih mest, bi prišel v izbor tisti kandidat, ki bi imel boljše ocene iz sedmega, osmega in devetega razreda osnovne šole. Pri tem mu lahko dodatne točke prinese status A – 10 točk in status B – 5 točk.

3.6.6 Sodelovanje med šolo ter klubi in trenerji

Sodelovanje šole s trenerji in klubi je izjemnega pomena za vse udeležence v športnih oddelkih. V starostni dobi od 14 do 18 let, ko večina mladih športnikov obiskuje srednjo šolo, je trener velikokrat oseba, ki ga dijaki športniki še posebej cenijo in upoštevajo. Seveda pa je sistem tekmovalnega športa naravnani v smeri selektivnosti in večina mladostnikov-športnikov se nikoli

ne prebije v tekmovalni vrh, še manj pa jih lahko v športu doseže življenjsko eksistenco. Tako jim ostane kot edina alternativa šola, ki pa jo v času aktivnega treniranja večkrat zavestno postavijo na stranski tir.

Tukaj nastopi velika odgovornost trenerja (kluba), da svoje mlade varovance in njihove starše korektno informira o športni nadarjenosti in vseh možnih tveganjih na poti do zastavljenih športnih ciljev oziroma tudi glede morebitnih nerealnih pričakovanj. Ker imajo mladi športniki izredno močno izraženo »športno identiteto« in veliko zaupanje v trenerja, je izjemnega pomena trenerjevo dobro sodelovanje s šolo, in sicer ne zgolj zaradi organizacije treningov in usklajevanja urnikov tekmovalj, temveč zaradi podpore dijaku športniku tudi za uspešno šolsko delo. Model sodelovanja s trenerji predvideva naslednje aktivnosti:

- trenerske zbornice 2-krat letno, kjer trenerje seznanimo z najpomembnejšimi informacijami glede uspešnosti šolskega dela dijakov športnikov,
- vsakodnevne uradne ure športnih koordinatorjev za sprotno usklajevanje športnikovih športnih in učnih obveznosti,
- sodelovanje športnega koordinatorja s trenerjem in selektorji, klubi in športnimi zvezami, ob kategorizaciji športnikov in ob vpisu,
- po potrebi obisk športnega koordinatorja v klubu,
- sodelovanje trenerjev v procesu vadbe na šoli,
- uskladitev urnikov vadbe pred začetkom šolskega leta,
- izvajanje individualnih programov po navodilih trenerjev v času jutranje vadbe na šoli,
- informiranje trenerjev glede rezultatov meritev športno-vzgojnega kartona (Plešec & Srebotnik, 2009).

3.6.7 Sodelovanje med šolo in nacionalnimi panožnimi zvezami

Nacionalne panožne zveze dijakom športnikom dodeljujejo status športnika, in sicer na podlagi doseženih rezultatov in kriterijev, ki so opredeljeni v pravilniku za pridobitev statusa športnika Olimpijskega komiteja Slovenije. Statusi športnika se lahko spreminjajo med letom, zato je treba imeti odprto komunikacijo z vsemi nacionalnimi športnimi zvezami.

V našem primeru najtesneje sodelujemo z Nogometno zvezo Slovenije (v nadaljevanju NZS), saj delujemo v skupnem partnerstvu NZS – Gimnazija Šiška ter ŠC PET in sicer v projektu Nogometni razred NZS – Gimnazija Šiška – ŠC PET. V nogometni razred je trenutno vključenih 15 dijakov in 5 dijakinj naše šole. Pri tem je potrebno skupaj z Nogometno zvezo Slovenije in Gimnazijo Šiška uskladiti urnike za naše dijake ter jim sproti prilagajati učni proces.

4 RAZVOJ STRATEGIJE ŠPORTNIH ODDELKOV ŠC PET

V nadaljevanju bom za razvijanje strategije športnih oddelkov v ŠC PET Ljubljana uporabil Brysonov model, saj ga je avtor razvil za večje nedobičkovne organizacije, ki zahtevajo formalne pristope k razvijanju in uresničevanju strategij. Uporaba Brysonovega modela za javne nedobičkovne zavode, kot je ŠC PET, je primerna tudi z vidika nepredvidljivega okolja, v katerem delujejo, omejenih finančnih virov ter večje konkurence zaradi manj številnih generacij otrok, ki se vpisujejo v srednje šole.

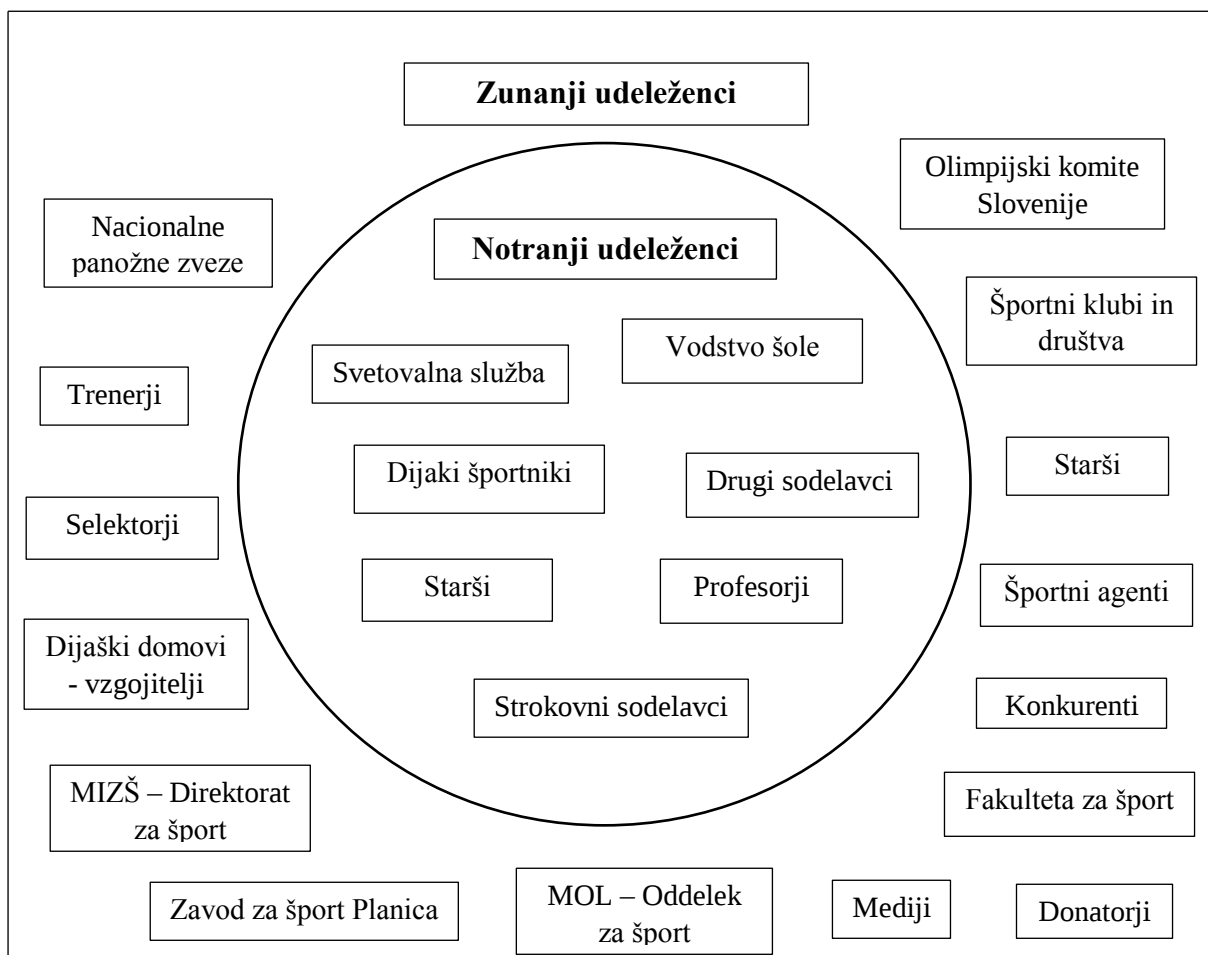
4.1 Začetni dogovor o organizaciji procesa

Razvijanje strategij se začne z izoblikovanjem začetnega dogovora o organizaciji procesa strateškega managementa. Začetni dogovor razumemo kot strinjanje s predlaganim procesom strateškega managementa, njegovim avtorjem in vodjem. Zunanji in notranji udeleženci sklenejo dogovor o skupnem strateškem planu glede tega, kaj je sploh namen procesa, kakšni naj bodo koraki v procesu, kakšna naj bo oblika in kakšni so roki za pripravo dokumentacije in poročil ter kdo bo odgovorna oseba za izvedbo. Najprej analiziramo, kdo so zunanji in notranji udeleženci, ki lahko ogrozijo javni zavod ŠC PET ali vplivajo nanj, njegove vire in storitve. To so lahko vodilni, zaposleni, odjemalci storitev, plačniki ipd. Zadovoljitev vseh glavnih udeležencev procesa in upoštevanje njihovih zahtev je ključnega pomena za uspeh organizacije.

4.1.1 Analiza udeležencev v športnih oddelkih

Med pomembne udeležence v športnih oddelkih ŠC PET Ljubljana prištevamo notranje in zunanje subjekte, ki vplivajo na delo v športnih oddelkih ter njihove storitve in vire (Slika 5).

Slika 5: Udeleženci v športnih oddelkih ŠC PET



Vir: Prirejeno po J. M. Bryson & F. K. Alston, *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*, 1996, str. 47.

Med notranje udeležence športnih oddelkov ŠC PET prištevamo: dijake s statusom športnika, profesorje, ki poučujejo v športnih oddelkih, svetovalno službo, vodstvo javnega zavoda ŠC PET in druge zunanje strokovne sodelavce, ki občasno sodelujejo pri poučevanju ali vodenju delavnic

v športnih oddelkih (športni psihologi, strokovnjaki za prehrano, fizioterapevti, zdravniki in drugi strokovnjaki s področja športa) ter druge sodelavce, ki skrbijo za podporo, da delo v športnih oddelkih poteka nemoteno. Zunanji udeleženci pa so starši dijakov športnikov, trenerji, klubi, selektorji, športni agenti, vzgojitelji in drugi pedagoški delavci v dijaških domovih, nacionalne panožne zveze, Olimpijski komite Slovenije, MIZŠ - Direktorat za šport, različne izobraževalne organizacije (Fakulteta za šport), Mestna občina Ljubljana – Oddelek za šport, Zavod za šport Planica, Timing Ljubljana, konkurenti, mediji, donatorji itd.

4.1.2 Dogovor o strateškem planu

Po devetih letih dela in obstoja športnih oddelkov v ŠC PET smo prišli v letu 2015 do spoznanja, da je treba v športnih oddelkih temeljito prenoviti delo in zastaviti nove strategije razvoja. Tako smo v začetku šolskega leta 2015/16 oblikovali skupino zaposlenih, ki tvori t. i. kolegij športnih oddelkov ŠC PET. Kolegij vodi vodja športnih oddelkov ŠC PET, preostali člani kolegija pa so še: ravnatelj srednje šole, direktorica šolskega centra, šolska psihologinja, pomočnica ravnatelja srednje šole in predsednik Sveta ŠC PET. Glavna naloga kolegija je aktivno sodelovanje pri razvoju strategije dela v športnih oddelkih, kar je tudi cilj tega magistrskega dela.

4.1.3 Namen procesa planiranja

Namen procesa planiranja je razvoj strategije v športnih oddelkih ŠC PET na podlagi evalvacije dela in analize stanja ter vpliva okolja na razvoj športnih oddelkov v prihodnje ter ugotovitev najpomembnejših strateških vprašanj, s katerimi se soočamo pri delu z dijaki športniki. Z ugotovitvijo strateških vprašanj in oblikovanjem strategije za razvoj športnih oddelkov bodo določene smernice razvoja, ki jih bo kolegij predstavil na Svetu ŠC PET ter z uvajanjem strategije pripomogel h kakovostnejšemu delu v športnih oddelkih.

4.1.4 Naloge in določitev oseb, ki sodelujejo v procesu načrtovanja

Kot vodja športnih oddelkov ŠC PET bom pri oblikovanju strategije in v procesu načrtovanja pri delu v športnih oddelkih tesno sodeloval s člani kolegija. Moja naloga je postopno izvajanje predvidenih korakov Brysonovega modela strateškega managementa. Z rezultati, spoznanji in ugotovitvami bom seznanjal vse udeležence v skupini po vsaki obdelani fazi procesa ter izvedel morebitne predlagane izboljšave in korekcije. O procesu oblikovanja strategije športnih oddelkov ŠC PET bodo obveščeni tudi vodstvo šole, aktiv športne vzgoje in člani Sveta ŠC PET.

4.2 Opredelitev pooblastil

Namen tega koraka je razjasniti in opredeliti formalna in neformalna pooblastila javnega zavoda ŠC PET, znotraj katerega delujejo športni oddelki, ter pooblastila njegovih članov. Največkrat so pooblastila določena v krovnih zakonih, uredbah, pravilnikih, normativih in internih aktih organizacije. Brez identifikacije pooblastil javni zavod ne more vedeti, kakšna je njegova samostojnost pri razvojnem odločanju, niti katere formalne in neformalne omejitve mora upoštevati pri svojem delu. Temeljna formalnoppravna pooblastila na področju šolstva, ki jih mora nedobičkovni javni zavod ŠC PET (športni oddelki) upoštevati pri svojem delovanju, so določena z naslednjimi pravnimi akti:

- Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP), ki ureja statusna vprašanja javnih zavodov;
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFVI) (Ur. l. RS, št. 16/07), ki ureja pogoje za delovanje ter določa način upravljanja in financiranja tudi za poklicno in srednje strokovno ter splošno izobraževanje; med drugim določa tudi obvezne sestavine srednješolskih izobraževalnih programov;
- Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur. l. RS, št. 79/06), ki ureja nižje in srednje poklicno izobraževanje in srednje strokovno izobraževanje, ki omogoča pridobitev ustreznega znanja, spretnosti in kompetenc za delo na določenem strokovnem področju in hkrati pripravo na nadaljnje izobraževanje, zlasti v višjem in visokem strokovnem šolstvu;
- Pravilnik o organizaciji dela in o sistematizaciji delovnih mest v Šolskem centru za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana, ki ureja organizacijo dela in sistematizacijo delovnih mest v javnem zavodu ŠC PET (ŠC PET, 2009);
- Sklep Vlade Republike Slovenije o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana« (Št. 01403-5/2011/5), ki ureja in določa dejavnosti zavoda, opredeljene v skladu z uredbo, ki ureja standardno klasifikacijo dejavnosti ter druge pristojnosti in organiziranost javnega zavoda;
- Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti (Ur. l. RS, št. 89/98), ki ureja prilagajanje šolskih obveznosti dijakom gimnazij, dijakom in vajencem nižjih in srednjih poklicnih šol, dijakom srednjih strokovnih šol ter študentom višjih strokovnih šol, ki se vzporedno izobražujejo v več šolah oziroma po več izobraževalnih programih, pripravljajo na mednarodna tekmovanja ali so perspektivni oziroma vrhunski športniki.

Temeljna formalnopravna pooblastila na področju športa, ki jih mora ŠC PET (športni oddelki) upoštevati pri svojem delovanju, pa so naslednji temeljni pravni akti:

- Zakon o športu (Ur. l. RS, št. 22/98), ki ureja javni interes v športu ter določa naloge nacionalnega in lokalnega pomena v vseh segmentih športa, ki se opredelijo v Nacionalnem programu športa in programih športa lokalnih skupnosti, zlasti na področju: športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunškega športa in športa invalidov;
- Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (Ur. l. RS št. 26/14), ki opredeljuje razvojne smernice in prioritete nacionalnega programa športa, tu so opredeljene tudi statusne pravice dijakov športnikov;
- Letni program športa v republiki Sloveniji – Pravilnik o merilih za sofinanciranje izvajanja letnega programa športa na državni ravni (Ur. l. RS št. 22/15, 1/16), ki opredeljuje pogoje in višino finančnih sredstev za sofinanciranje športnih oddelkov v srednjih šolah.

Letni delovni in finančni načrt športnih oddelkov vsako leto potrjuje Svet ŠC PET, ki je najvišji organ javnega zavoda ŠC PET. Sestavlja ga 17 članov, in sicer 3 predstavniki ustanovitelja (MIZŠ), 5 predstavnikov delavcev, 3 predstavniki staršev dijakov, 2 predstavnika dijakov, 3 predstavniki študentov Višje strokovne šole in predsednik strateškega sveta, ki je po svojem položaju član sveta.

Ravnatelj Srednje tehniške in strokovne šole imenuje za vsako šolsko leto posebej vodjo športnih oddelkov ter športne in pedagoške koordinatorje. Vodja športnih oddelkov je usposobljena strokovna oseba, ki operativno izvršuje strokovne naloge vodje v športnih oddelkih in je odgovoren, da delovni proces nemoteno teče. Pred začetkom šolskega leta 2015/16 je bil oblikovan tudi kolegij športnih oddelkov ŠC PET v sestavi: predsednik Sveta ŠC PET, direktorica ŠC PET, ravnatelj Srednje tehniške in strokovne šole, vodja športnih oddelkov, pomočnica ravnatelja in vodja svetovalne službe. Naloga kolegija je, da skozi celo šolsko leto spremlja delo v športnih oddelkih in sprotno odpravlja morebitne težave ter da dolgoročno pripravlja in uresničuje zastavljene cilje in strategije športnih oddelkov ŠC PET.

4.3 Identifikacija poslanstva in cilji športnih oddelkov

Poslanstvo javnega nedobičkovnega zavoda ŠC PET naj bi opredeljevalo njegov namen, kaj hoče in želi, ter naj bi skupaj s pooblastili dajalo smisel njegovega obstoja. Seveda je to odvisno od udeležencev, torej vseh, ki si prizadevajo za delo in obstoj organizacije. ŠC PET mora z opredeljevanjem poslanstva pokazati in zagotoviti vsem udeležencem v okolju, da je vreden zaupanja ter da bo zagotavljal visoko kakovost svojih storitev.

Sicer pa je identifikacija poslanstva ŠC PET dokaj specifična, saj sestavljajo šolski center tri organizacijske enote (Srednja tehniška in strokovna šola, Višja strokovna šola in Enota za izobraževanje odraslih). Vsaka od organizacijskih enot ima svoje poslanstvo in cilje, ki pa sledijo osnovnemu poslanstvu javnega zavoda ŠC PET: »S kakovostnim izobraževanjem omogočati pridobivanje celovitega znanja in veščin za potrebe družbe ter boljšega življenja posameznika.«

Srednja tehniška in strokovna šola, v katero spadajo tudi športni oddelki, ima v svojih dokumentih opredeljeno svoje poslanstvo precej na široko, ki se večkrat bolj navezuje na posamezne cilje kot pa na samo poslanstvo. Zapisano poslanstvo in temeljni cilji ter razvojne naloge v letnem delovnem načrtu Srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2015/16 so v Prilogi 11.

Glavni cilji športnih oddelkov

Trenutno v nobenem uradnem dokumentu ŠC PET ni natančno zapisano, kaj so cilji športnih oddelkov. Pod temeljnimi cilji Srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2015/16 najdemo v četrti alineji **»nadaljevati s projektom športni oddelki«**, med razvojnimi nalogami tehniške in strokovne šole pa **»nadaljevati z razvojem športnih oddelkov in si prizadevati za normativno ureditev vpisa v športne oddelke v srednjem strokovnem izobraževanju«**.

Menim, da bi moral biti glavni cilj v športnih oddelkih, da mladim nadarjenim dijakom športnikom omogočimo kakovostno izobraževanje in uspešno usklajevanje šole in športa ter uspešen zaključek srednješolskega izobraževanja. Je pa seveda dejstvo, da se vsi drugi vzgojno-izobraževalni cilji v športnih oddelkih navezujejo na splošne cilje Srednje tehniške in strokovne šole ŠC PET.

4.4 Analiza zunanjega okolja

Vodstvo izobraževalne organizacije mora pravočasno identificirati priložnosti in nevarnosti, ki pretijo organizaciji v prihodnosti iz okolja. Opazovanje in ocenjevanje okolja je orodje, s katerim se izobraževalna organizacija izogne morebitnim presenečenjem in si zagotovi uspešno

dolgoročno poslovanje (Kodrin, 2007, str. 47). Pučko (1999, str. 9) pravi, da morajo izobraževalne organizacije za svoj obstoj in rast odkrivati in predvidevati spremembe v širšem okolju, saj te spremembe posredno in neposredno vplivajo na uspešno delovanje organizacije.

Zunanje okolje ŠC PET in športnih oddelkov so zunanji dejavniki, na katere javni zavod nima vpliva, in se navezujejo na priložnosti, ki se odpirajo v okolju in na nevarnosti, ki ogrožajo delovanje in obstoj organizacije.

4.4.1 Analiza najširšega okolja

Najširše okolje javnega zavoda ŠC PET in športnih oddelkov sestavljajo naslednja podokolja: gospodarsko, kulturno, naravno, politično-pravno in tehnično-tehnološko. Na osnovi vseh pridobljenih podatkov in analize bom podal splošne ugotovitve o trenutnih razmerah v okolju.

4.4.1.1 Analiza gospodarskega podokolja

Gospodarsko podokolje je eno pomembnejših okolij organizacije, saj napovedi gospodarskih gibanj močno vplivajo na pogoje in poslovanje izobraževalnih organizacij (Kodrin, 2007, str. 48). Za izobraževalne ustanove je bilo v letu 2014 porabljenih 2.207 milijonov EUR, kar je 5,9 % BDP. 86 % izdatkov za izobraževalne ustanove so bili javni izdatki, nekaj manj kot 13 % zasebni izdatki in nekaj manj kot odstotek izdatki oz. sredstva iz mednarodnih virov. V strukturi celotnih izdatkov za izobraževalne ustanove so bili izdatki za predšolsko vzgojo in izobraževanje 22 % (vrtci: 1. starostno obdobje 8 %, 2. starostno obdobje 14 %), izdatki za osnovnošolsko izobraževanje 43 %, **izdatki za srednješolsko izobraževanje 16 %**, izdatki za terciarno izobraževanje pa 19 % (višješolsko 1 % in visokošolsko izobraževanje 18 %) (Statistični urad RS, 2015b).

Drugi del sredstev, ki jih javni zavodi namensko dobijo na javnem razpisu Letnega programa športa v Republiki Sloveniji iz naslova športni oddelki v srednjih šolah, je prav tako odvisen od gospodarskih gibanj in je znašal v letu 2015 60.000 evrov oz. 7,7 % manj kot v letu 2014 (Rezultati LPŠ 2015, 2016).

Izobraževanje ima izjemno pomembno vlogo tako v vzgojnem, socialnem kot tudi ekonomskem smislu, saj zagotavlja ključne kompetence, ki jih državljani Evropske unije potrebujemo za uspešno vključevanje na trg dela ter za vse izzive sodobne globalne družbe. Šport kot pomemben vidik in spodbujevalec zdravega življenjskega sloga, ki kompenzira vsakodnevne negativne učinke okolja na človekovo zdravje, vsekakor zahteva vključevanje v izobraževalne programe. Uvedba športnih oddelkov je zagotovo odziv na klic okolja, da družba in gospodarstvo takšne kompetence potrebujeta, saj je šport tudi pomembna gospodarska panoga (Ur. l. EU, 30. 12. 2006).

4.4.1.2 Analiza kulturnega podokolja

Potočnik (2002, str. 52) pravi, da se v kulturnem okolju izražajo težnje po lagodnem življenju, neformalnih odnosih in vse bolj globalnem povezovanju prebivalstva. Pri tem se spreminjajo poglobitve kulturne vrednote družbe, v ospredje pa se postavlja predvsem težnja po samopotrjevanju. Po mnenju nekaterih avtorjev (Tomc, Stankovič, & Velikonja, 1999) je šport pomemben del kulture vsakega naroda, to pa je še posebej značilno za Slovence, saj imamo

bogato tradicijo športnih društev in izjemne športne uspehe v svetovnem merilu. Stepišnik (1968) poudarja, da je šport pomemben indikator naše nacionalne identitete in boja slovenskega naroda za svobodo, zato lahko upravičeno rečemo, da ima šport v Sloveniji izjemno pomembno vlogo na področju narodove samobitnosti, prepoznavnosti, samozavesti, ohranjanja zdravega življenjskega sloga in krepiteve človeških vezi. S tega vidika je treba razvijati kulturno-športne vrednote tudi v vzgoji in izobraževanju mladih (Plesec, 2007). V Sloveniji se vedno več prebivalstva zaveda pomembnosti športa kot športno-kulturne vrednote življenja. Vedno več mladih se usmerja v šport in narašča delež športno aktivnih žensk (Retar, 2006, str. 17-18). Seveda pa ostajajo sive cone, predvsem med nepriviligiranimi skupinami prebivalstva, in tukaj mora država preko izobraževalnih institucij ustvariti pogoje za uveljavitev aktivnih športno-kulturnih politik.

4.4.1.3 Analiza naravnega podokolja

Pri naravnem podokolju je pomembna predvsem analiza trenda demografskih podatkov v Sloveniji. V izobraževalnih javnih zavodih je to še posebej pomembno, saj so srednje šole financirane po sistemu MoFAS, kar poenostavljeno pomeni, da dobijo za vsakega vpisanega dijaka določeno količino sredstev (glavarino), kar naj bi prineslo večjo kakovost izobraževanja, večjo tekmovalnost med šolami, večjo racionalizacijo porabe denarja in tudi večjo usmerjenost šol navzven s poudarkom na bolj tržnem pristopu (Šircelj, 2006). Na podlagi demografskih dejstev smo se kot javni zavod tudi odločili za športne oddelke, saj se je v Sloveniji v zadnjih desetletjih zgodil izrazit padec števila rojstev (izjema je zadnje desetletje, ko se je trend obrnil navzgor, vendar se bo to pri vpisu v srednje šole poznalo šele čez nekaj let). Tako smo imeli v Sloveniji leta 1980 29.902 rojstvi, leta 1990 22.368, leta 2001 (generacija, ki se 2016 vpisuje v srednje šole) pa še samo 17.477. Najnižja točka rodnosti je bila leta 2003 (17.321 novorojencev), nato pa se trend počasi obrača navzgor (2005 – 18.157, 2007 – 19.823, 2010 – 22.343, 2014 – 21.165) (Statistični urad RS, 2015a). Iz podatkov je razvidno, da bodo generacije, ki se bodo vpisovale v srednjo šolo, še nekaj let manj številne. Posledično bodo morale šole zaradi negativnih demografskih trendov iskati nove rešitve in alternative, kako prepričati dijake, da se bodo vpisali v njihov izobraževalni program. V nasprotnem primeru preti šolam odpuščanje odvečnega kadra ali celo ukinitve programov.

4.4.1.4 Analiza politično-pravnega podokolja

Pri politično-pravnem podokolju je pomembna ocena naklonjenosti športnim oddelkom tudi v srednjem strokovnem in poklicnem izobraževanju. Do sedaj obstaja zavedanje odločevalcev, da so dijaki športniki v strokovnem in poklicnem izobraževanju v slabšem položaju kot dijaki športniki v gimnazijah s športnimi oddelki. Vendar ne obstaja dovolj dobre volje in strokovnih rešitev, da bi se ta problem uredil. Največkrat je argument proti športnim oddelkom v srednjih strokovnih in poklicnih šolah slaba ekonomska situacija in potreba po uravnoteženju javnih financ (beri pomanjkanje finančnih sredstev). Tako imamo še vedno zakonodajo, ki omogoča financiranje športnih oddelkov samo na športnih gimnazijah. Na drugi strani pa se od leta 2006 naprej lahko iz Letnega programa športa RS črpajo minimalna sredstva za sofinanciranje športnih oddelkov tudi v srednjem strokovnem in poklicnem izobraževanju, ki pa ne zadoščajo za kakovostno delo in standard, ki ga lahko izvajajo gimnazije v športnih oddelkih. Nekaj upanja sicer daje novi Nacionalni program športa za obdobje 2014–2023 (str. 55-56), ki predvideva

»ustanovitev športnih oddelkov na najmanj petih srednje-tehniških oziroma poklicnih programih«, vendar je do sedaj celotna zadeva še precej nedorečena.

4.4.1.5 Analiza tehnično-tehnološkega podokolja

Pri analizi tehnično-tehnološkega podokolja je treba biti pozoren predvsem na morebitne pričakovane novosti, ki se lahko pojavijo na področju športa in dela v športnih oddelkih. Šola je tehnološko relativno dobro pripravljena na vse izzive, ki jih prinašajo novi programi in delo v športnih oddelkih. Vendar obstaja tudi bojazen, da se lahko ob pomanjkanju kakovostnega izobraževanja ter spremljanja novosti in ob slabem načrtovanju prenove tehničnih sredstev ter športne infrastrukture hitro poruši ustreznost tehnično-tehnološkega podokolja. Za zdaj je šola dobro opremljena s pripomočki za izvedbo sodobnega pedagoškega procesa (avdio-vizualna sredstva, računalniške učilnice, LCD-projekcije, interaktivne table), medtem ko je treba športno infrastrukturo posodobiti in dodatno razširiti, saj je zaradi velikega števila športnih oddelkov težko organizirati in izpeljati optimalen pedagoški proces v okviru rednih ur športne vzgoje. Prenovljena šolska kuhinja omogoča mladim dijakom športnikom kakovostne dnevne obroke, ki jih lahko nadgradijo z dodatnimi individualnimi naročili.

4.4.2 Sedanji in potencialni vpisani dijaki športniki

Tukaj je zlasti pomembna analiza potencialnih odjemalcev, ki naj bi jim javni zavod v prihodnosti omogočal optimalno izobraževanje v sozvočju s specifičnimi potrebami usklajevanja šolskih in športnih obveznosti. Gre za mlade športnike, ki se po končani devetletni osnovni šoli vpisujejo v srednješolske programe in so razpeti med športno in poklicno kariero. Na odločitve devetošolcev, na katero šolo se bodo vpisali, vpliva več dejavnikov. Na nekatere dejavnike organizacija ne more vplivati (npr. želja po določenem poklicu, za katerega šola ne izvaja izobraževanja), na nekatere druge dejavnike pa lahko močno vpliva (kakovostno delo z dijaki športniki). Tu mislim predvsem na moč besede sedanjih in nekdanjih dijakov športnikov, ki skozi komunikacijo v klubih in na tekmovanjih neposredno prenašajo mladim športnikom in njihovim staršem svoje pozitivne in negativne izkušnje izobraževanja v ŠC PET. Tako imenovana neposredna komunikacija »od ust do ust« je kljub nekaterim novim komunikacijsko-trženjskim prijemom, ki vključujejo različna spletna socialna omrežja in »pametne« mobilne aplikacije, še vedno najboljša promocija in pot za doseg cilja. Ta je, da se čim večje število mladih športnikov vpiše v športne oddelke ŠC PET.

V izobraževalnih organizacijah je ena izmed najbolj pomembnih nalog, da dosežemo zadovoljstvo naših odjemalcev storitev, saj to zagotavlja uspešen nadaljnji razvoj in obstoj organizacije. Devetak in Vuković (2002, str. 39-40) pravita, da se morajo izobraževalne organizacije v boju s konkurenco prilagajati okoliščinam na trgu in upoštevati potrebe oziroma povpraševanje, oblikovati ustrezne izobraževalne programe in težiti k temu, da postanejo najboljši. Pri tem pa je treba načrtovati trženjske aktivnosti tako, da upoštevajo potrebe in želje uporabnikov (dijaki športniki), interese družbe ter dolgoročne trende razvoja znanosti in tehnike. Prav trženjsko načrtovanje v izobraževalnih organizacijah in kakovostno izvajanje storitev (organizacija pouka, izvajanje pedagoškega procesa, ustrezen odnos do dijakov športnikov ipd.) je ključnega pomena za doseganje dobrih rezultatov vpisa v športne oddelke. Trnavčevičeva in Zupanc Gromova (2000, str. 64) menita, da je izobraževanje zelo občutljivo področje, pri katerem se večina učinkov pokaže šele v daljšem obdobju, pa še takrat je težko ugotoviti, kaj je

dodana vrednost izobraževalne organizacije in kaj so učinki okolja, družine, dela ipd. Makovec Brenčičeva (2008, str. 17) meni, da morajo vse organizacije, ki se ukvarjajo s profesionalno ponudbo športa in športnih aktivnosti, izvajati ključne trženjske procese trženjskega raziskovanja, ki jih izvajamo med ciljnim trženjskimi udeleženci (proizvajalci, ponudniki, posredniki, javnostmi, dobavitelji, konkurenti) in ciljnim porabniki – kupci (dijaki športniki, starši, trenerji, klubi, nacionalnimi športnimi zvezami). Pri tem moramo zelo dobro poznati lastno notranje in zunanje okolje, v katerem delujemo, in imeti ustrezne finančne vire ter znanje strokovnjakov, ki lahko takšne procese sistematično organizirajo in izvajajo ter na podlagi tega sprejemajo ključne strateške in trženjske odločitve razvoja.

Trenutno je v športne oddelke ŠC PET Ljubljana vpisanih 330 dijakov športnikov, kar je 61 % vseh vpisanih dijakov v srednjo tehniško in strokovno šolo. Od 330 dijakov športnikov imajo največji delež nogometaši (60 %), sledijo rokometaši (14 %), košarkarji (12,7 %) ter dijaki iz drugih športov (13,3 %). Glede na spol pa imamo v šoli vpisanih 81,5 % športnikov in samo 18,5 % športnic. Iz analize podatkov o vpisanih dijakih športnikih po športnih panogah in spolu je razvidno, da se bo v bodočnosti treba osredotočiti predvsem na pridobivanje dijakinj športnic, ki nastopajo v vseh športnih panogah, ter na dijake športnike, ki nastopajo predvsem v individualnih športnih panogah. Seveda pa bo treba z dobrim delom in ustreznimi trženjskimi aktivnostmi ohraniti delež športnikov v nekaterih moštvenih športih (nogomet, košarka, rokomet), v drugih pa ga povečati (odbojka, hokej na ledu, floorball itd.). V prihodnosti je pričakovati še večje obremenitve mladih nadarjenih športnikov ter težnjo po še večji individualizaciji in prilagoditvi pedagoškega procesa. Za vse to bo morala šola poiskati ustrezne strokovne rešitve in se pripraviti na nove izzive, ki nas čakajo v prihodnje.

4.4.3 Analiza trga in konkurence

Pri analizi trga in konkurence nas zanima, kaj delajo naši neposredni konkurenti, kako so povezani z okoljem, na katere ciljne skupine udeležencev ciljajo, kakšne so njihove razvojne usmeritve, kakšno je njihovo sodelovanje s partnerskimi organizacijami, kakšne so njihove prednosti in slabosti ipd. Z odgovori na ta vprašanja dobimo jasne informacije, s kakšno konkurenco se športni oddelki ŠC PET srečujejo ter kakšne so naše konkurenčne prednosti in slabosti. Kotler in Foxova (1995, str. 172) pravita, da so konkurenti izobraževalne organizacije vse tiste sorodne organizacije, ki pritegnejo pozornost potencialnega uporabnika izobraževalnih storitev in si lahko konkurirajo pri pridobivanju sredstev, udeležencev, novih zaposlenih, naklonjenosti širše javnosti ipd.

Analiza konkurence temelji na relevantnih javnih podatkih, dostopnih na spletnih straneh MIZŠ, metodi opazovanja, pogovorih in intervjujih, osebnih opažanjih ter lastnih izkušnjah. Konkurenco pomenijo predvsem srednje šole v osrednjeslovenski regiji, ki izvajajo enake ali sorodne poklicne programe, ter srednje šole, ki načrtno delajo z dijaki športniki. Seveda pa so največja neposredna konkurenca predvsem ljubljanske srednje šole.

V prvo skupino bi postavil šole, ki izvajajo našim enake ali podobne programe s področja ekonomije (Ekonomska šola Ljubljana »Prešernova« – program ekonomski tehnik (84 razpisanih mest) in Ekonomska gimnazija (56 razpisanih mest), Srednja upravno administrativna šola »SUAŠ« – program ekonomski tehnik (84) in administrator (28), Srednja ekonomska šola Ljubljana »Roška« – program ekonomski tehnik (56), Gimnazija in srednja šola Rudolfa Maistra

Kamnik – program ekonomski tehnik (56), Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica – program ekonomski tehnik (28), Srednja trgovska šola – program prodajalec (52) in aranžerski tehnik (56), Srednja šola za gostinstvo in turizem – program gastronomsko-turistični tehnik (112)) (Vpis v srednje šole, 2016). Za te šole je značilno, da imajo poleg osnovnega programa zelo močen poudarek na obšolskih dejavnostih, preko katerih gradijo dijaki svojo pripadnost do šole in okolja, kjer se izobražujejo ter v katerih lahko izrazijo svoje talente. Veliko je tudi promocijskih dejavnosti, v katere so vključeni tudi nekdanji dijaki, ki so danes cenjeni v družbi in poslovno uspešni, ali uspešni posamezniki, ki jih povabijo na šolo, da svoje izkušnje delijo z dijaki. Vse te dogodke znajo šole zelo dobro prenesti na socialna omrežja in doseči svoje ciljne skupine sedanjih in potencialnih udeležencev.

V drugo skupino bi postavil šole, ki izvajajo našim enake ali podobne programe s področja elektrotehnike, računalništva in telekomunikacij (Elektrotehniško-računalniška strokovna šola in gimnazija »Vegova« – program elektrotehnik (84), program tehnik računalništva (112) in tehniška gimnazija (56), Srednja medijska in grafična šola Ljubljana – program medijski tehnik (140), Srednja šola Domžale, Poklicna in strokovna šola – program tehnik računalništva (56), Srednja šola tehniških strok Šiška – program tehnik mehatronike (84), program računalnikar (52) in program elektricar (78)) (Vpis v srednje šole, 2016). Za te šole je značilna močna vpetost v gospodarstvo in povezava z njim ter nenehno spremljanje vseh tehničnih in tehnoloških novosti na področju stroke. Šole organizirajo številne strokovne ekskurzije v tujino in se predstavljajo z inovativnimi izdelki dijakov na različnih sejmihi oziroma v projektih raziskovalnega dela. Šole so vključene tudi v mednarodne projekte, kjer lahko dijaki opravljajo prakso v tujih podjetjih.

V tretjo skupino bi postavil gimnazije, ki imajo športne oddelke (Gimnazija Šiška (72), Gimnazija Šentvid (36) in Gimnazija Bežigrad (18)) (Vpis v srednje šole, 2016). Gimnazije s športnimi oddelki podpira država z dodatnim financiranjem, kar omogoča šolam nižji normativ dijakov v razredu, dodatno se financirajo individualne ure za dijake, dijaki imajo na voljo 6 ur športne vzgoje na teden, v pedagoškem procesu velikokrat sodelujejo trenerji nacionalnih panožnih športnih zvez, športni psiholog, možna pa je tudi obravnava pri fizioterapevtu, če je dijak športnik poškodovan. Program ima na leto tudi dva športna tabora (zimskega in poletnega), kjer dijaki spoznajo osnove nekaterih zimskih in poletnih športov (alpsko smučanje, smučarski tek, drsanje, deskanje na snegu, biatlon, potapljanje, jadrnanje, veslanje, deskanje na vodi – »surfanje«). Gre torej za popolno »športno« obravnavo dijakov, ki jo v večini financira država.

V četrto skupino pa spadajo vse tiste srednje šole, ki so v zadnjem času začele organizirati skupine športnikov znotraj enega razreda (Srednja šola Domžale, Srednja zdravstvena šola Ljubljana in Šolski center Ljubljana »Aškerčeva«) in imajo dolgoročni cilj pridobiti na šolo čim večje število dijakov športnikov, vendar pa niso pripravljene ponuditi dijakom športnikom tudi več športnih vsebin.

Pri analizi trga in konkurence ne gre prezreti partnerskih organizacij, h katerim prištevamo vse tiste subjekte, s katerimi ŠC PET sodeluje: to so vsa športna društva in klubi, Olimpijski komite Slovenije in nacionalne športne zveze, pod okriljem katerih nastopajo dijaki športniki naših športnih oddelkov. Posebej je treba izpostaviti sodelovanje z nogometnimi klubi: NK Olimpija, NK Bravo, NK Interblock, ND Ilirija in NK Svoboda. Za dijake teh klubov organizira šola posebej prilagojen urnik, da lahko dijaki opravijo vsak torek in četrtek pred poukom jutranji trening. Od nacionalnih panožnih zvez pa je treba posebej izpostaviti odlično sodelovanje z

Nogometno zvezo Slovenije, kjer je trenutno v okviru moških in ženskih nogometnih razredov NZS – Gimnazija Šiška in ŠC PET vključenih 20 dijakov naše šole, ki sicer ne bi obiskovali naših programov. Kot partnersko šolo lahko navedemo Gimnazijo Šiška, ki je sicer tudi naša neposredna konkurentka, vendar usmerja svoje dijakke športnike, ki ne zmorejo zahtevnosti gimnazijskega programa, prav na našo šolo. Ključni partnerji pri vsej zadevi so tudi na MIZŠ in Direktoratu za šport, ki vsako leto nameni nekaj sredstev v Letnemu programu športa v Republiki Sloveniji tudi za sofinanciranje športnih oddelkov v srednjih šolah. Pomembne partnerske organizacije so osnovne šole, ki nam omogočajo predstavitev naših programov in športnih oddelkov po šolah, ter Fakulteta za šport, ki nam daje razvojne smernice za delo v športnih oddelkih.

4.4.4 Predvidevanje razvoja povpraševanja po storitvah športnih oddelkov

Iz rezultatov raziskave (Golja, Šterlinko Grm, Arsenijević, & Besednjek Kocijančič, 2009, str. 225-230) je razvidno, da je bilo od 818 otrok in mladostnikov v osnovni šoli v športne klube vključenih 43 % otrok, v srednji šoli pa le še 28 % mladostnikov. V osnovni šoli je bilo glede na preostale sovrstnike istega spola v športne klube vključenih 54 % fantov in le 31 % deklet. V srednji šoli je bila ta vrednost za oba spola opazno nižja in je za fante znašala 38 %, za dekleta pa značilno le 21 %. Zaznati je torej velik osip članstva v klubih pri prehodu iz osnovne v srednjo šolo ter tudi manjšo vključenost deklet v športne klube. Tukaj je velika rezerva pri samem izobraževalnem procesu, saj je pomemben razlog za prenehanje ukvarjanja s tekmovalnim (klubskim) športom prav težavnost srednješolskega programa in nepripravljenost šol za ustrezno organizacijsko pomoč dijakom športnikom (Jurak et al., 2005, str. 96-113).

Zato lahko v naslednjih letih predvidevamo še nadaljnje povpraševanje po storitvah športnih oddelkov v srednjih šolah. Glavni indikatorji takšnega razmišljanja so predvsem: lažje usklajevanje šole in športa; večanje števila populacije osnovnošolcev, ki se bo v naslednjih 15 letih vpisovala v srednje šole, in cilji, ki so zapisani v Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 (str. 20), da se poveča število otrok in mladine v tekmovalnih sistemih za 5 % in da se poveča število športnikov mladinskega razreda, prav tako za 5 %.

4.5 Analiza notranjega okolja

Pri ocenjevanju notranjega okolja ocenjujemo delovanje in uspešnost športnih oddelkov v okviru javnega zavoda ŠC PET, uspešnost dosedanje strategije športnih oddelkov ter vire in sredstva ŠC PET. Notranja analiza organizacije je identificiranje naših prednosti in slabosti ter ugotavljanje, kaj bi lahko pripomoglo k učinkovitejšemu doseganju poslanstva in izpolnitvi določenih ciljev.

4.5.1 Uspešnost delovanja

Uspešnost delovanja športnih oddelkov v okviru ŠC PET sem ocenjeval analitično, na osnovi statističnih podatkov iz šolske dokumentacije, opravljenih pogovorov (z dijaki športniki, starši, profesorji, vodstvom šole in trenerji), zapisnikov kolegija o delu v športnih oddelkih, zapisnikov učiteljskih zborov in programskih učiteljskih zborov, zapisnikov koordinacij v športnih oddelkih, zapisnikov komisije za kakovost ter osebnih opažanj. Opredeljeni so bili naslednji ocenjevalni kriteriji: rezultati in dosežki športnih oddelkov od leta 2006 do leta 2016, kakovost programa, ki ga ŠC PET nudi dijakom športnika glede na konkurenco, število vpisanih dijakov s statusom športnika ter ugled športnih oddelkov ŠC PET v očeh odjemalcev in različnih javnosti.

4.5.1.1 Rezultati in dosežki športnih oddelkov od 2006 do 2016

Rezultatsko uspešnost in dosežke športnih oddelkov od 2006 do 2016 sem razdelil na štiri področja: učni uspeh in končana poklicna matura dijakov športnikov, uspešnost na srednješolskih športnih tekmovanjih, uspešnost na tekmovanjih iz znanja in število vključenih dijakov športnikov v raziskovalno dejavnost ter športna uspešnost po končani srednji šoli. Učni uspeh dijakov športnikov, ki so vključeni v športne oddelke ŠC PET se statistično značilno ne razlikuje od učnega uspeha, ki ga dosegajo dijaki brez statusa športnika. Prav tako velja to tudi za uspeh na poklicni maturi. Je pa učni uspeh dijakov športnikov malenkost boljši od učnega uspeha dijakov, ki nimajo statusa športnika. Razloge gre verjetno iskati v dejstvu, da imajo dijaki športniki nekatere zakonske prilagoditve, ki jim omogočajo lažje usklajevanje šole in športa, ter da se znajo nekoliko bolje organizirati. Na drugi strani pa imajo zelo natrpan dnevni urnik, veliko so odsotni zaradi treningov in tekmovanj ter jim zmanjkuje časa tako za udeležbo na dodatnih individualnih urah kot za poglobljeno učenje doma. Kar nekaj dijakov športnikov tudi ni uspelo zaključiti poklicne mature.

Šolska športna tekmovanja in prireditve so nepogrešljivi del dodatne ponudbe vsake šole. Tekmovanja so nadgradnja rednega pouka, so povezovalni element med učenci, učitelji in starši ter med šolo, odgovornimi za šport na lokalni ravni, športnimi društvi in panožnimi zvezami. Namenjena so tako učencem in dijakom, vključenim v redni proces treniranja, kot vsem tistim, ki jim ukvarjanje s športom še ni ena od življenjskih vrednot (Gros et al., 2015, str. 10). Za šolo, ki ima športne oddelke, je še posebej pomembno, da je vpeta v šolska športna tekmovanja in prireditve, saj je poleg osnovnega namena vzgajanja in poglobljanja vrednot, kot so vztrajnost, solidarnost, strpnost, poštenost in prijateljstvo, zelo pomembna tudi promocija srednjih šol. Tukaj so šole, ki so vpete v šolska športna tekmovanja v veliki prednosti, saj jih dijaki športniki pri vpisu raje izberejo za svoje izobraževanje. Dijaki ŠC PET nastopajo glede na svoje želje, interese in sposobnosti na vseh športnih tekmovanjih in množičnih športnih prireditvah pod okriljem športnih programov na lokalni in državni ravni, ki jih organizirata Mestna občina Ljubljana – Oddelek za šport in Zavod za šport Republike Slovenije ter drugi ponudniki športnih tekmovanj.

Eno izmed dveh najprestižnejših priznanj na področju šolskih športnih tekmovanj je vsakoletno tekmovanje za najboljšo ljubljansko srednjo šolo na področju športa (Tabela 6) in »Nagradni natečaj športa mladih za najboljšo športno srednjo šolo v Sloveniji«, ki ga od leta 2012 organizira Zavod za šport Republike Slovenije Planica pod okriljem MIZŠ (Tabela 5).

Tabela 5: Razvrstitev na nagradnem natečaju za »najbolj športno šolo« od 2012 do 2015

Šolsko leto	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Število točk	35	37	39	43
Mesto	5	7	8	6
Priznanje	Naj športna šola	Naj športna šola	Naj športna šola - bron	Naj športna šola - bron

Vir: Nagradni natečaji športa mladih, 2016.

Iz Tabele 5 je razvidno, da se ŠC PET v kategoriji »Najbolj športna srednja šola« na državnem nivoju redno uvršča med 5. in 8. mestom. Šole se razvrščajo po kriterijih: rezultatske uspešnosti na šolskih tekmovanjih, sodelovanja na množičnih športnih prireditvah, organiziranja množičnih šolskih športnih prireditev, sodelovanja na mednarodnih športnih tekmovanjih, sodelovanja v

programu Hura, prosti čas ipd. Na podlagi zbranih točk se šolam dodeli bronasto, srebrno ali zlato priznanje (Pravilnik s kriteriji za pridobitev naziva najbolj športni vrtec, OŠ, SŠ in OŠPP, 2016). To je zelo dober rezultat, saj je v Sloveniji 182 srednjih šol, od tega ima 15 srednjih šol (gimnazij) športne oddelke, verificirane s strani države.

Tabela 6: Tekmovanje za najboljšo ljubljansko šolo na področju športa od šol. leta 2006/07 do 2014/15

Šolsko leto	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015
Dijaki	3. m	2. m	2. m	4. m	2. m	4. m	2. m	3. m	2. m
Dijakinje	9. m	9. m	6. m	5. m	4. m	5. m	5. m	5. m	6. m

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 12.

Iz Tabele 6 je razvidno, da so v ŠC PET dijaki športniki rezultatsko uspešnejši od dijakinj športnic. To je posledica dejstva, da je v športne oddelke vpisanih kar 81,5 % dijakov in le 18,5 % dijakinj s statusom športnika. Dijaki so dosegli med vsemi ljubljanskimi srednjimi šolami (33 srednjih šol) največkrat drugo ali tretje mesto, kar je odličen rezultat, saj je konkurenca zelo velika. V Ljubljani so tudi tri gimnazije s športnimi oddelki (Gimnazija Šiška, Gimnazija Šentvid in Gimnazija Bežigrad). Za skupno uvrstitev se štejejo rezultati v 23 športnih panogah in udeležba na vseh tekmovanjih pod okriljem Mestne občine Ljubljana.

Med športnimi panogami dosegamo največje uspehe v nogometu in rokometu. V nogometu smo se na državnem nivoju v zadnjih 10 letih pri dijakih dvakrat uvrstili v četrtfinale, enkrat v polfinale in kar trikrat v finale. Največji uspeh pa je naslov državnih prvakov v šolskem letu 2011/12. V rokometu se je šolska ekipa dijakov v zadnjih 10 letih sedemkrat uvrstila v četrtfinale in trikrat v polfinale. Pri dekletih so se rokometasice v zadnjih 10 letih petkrat uvrstile v četrtfinale, enkrat v polfinale in dvakrat v finale. Nogometasice pa so se v tem obdobju trikrat uvrstile v četrtfinale, dvakrat v polfinale in enkrat v finale. V individualnih športnih panogah smo bili nekoliko manj uspešni, kljub temu pa se dijaki redno uvrščajo v finale posameznega atletskega tekmovanja, kjer je največji uspeh dosegel Uroš Bundalo z 2. mestom v metu krogle (ŠC PET, 2015b).

Tekmovanja iz znanja in raziskovalna dejavnost pod okriljem projekta »Gibanje, znanost, mladini« so izjemnega pomena za vse nadarjene in nadobudne dijake športnike, ki si želijo nekaj več poglobljenega znanja in ustvarjalnosti. Najpogosteje se udeležujejo tekmovanj iz matematike, angleščine, ekonomije, poslovne matematike, poslovnih načrtov, ekologije in tudi drugih tem. Največji uspeh je pri tem dosegel Tilen Vodeb Žmavc, ki je postal državni prvak v poslovni matematiki (ŠC PET, 2015b).

Posebno poglavje pa je raziskovalno delo, kamor se mladi športniki raziskovalci redno množično vključujejo in dosegajo pri tem odlične rezultate v absolutni konkurenci vseh slovenskih srednjih šol. Področja raziskovanja so zelo različna, največkrat pa gre za interdisciplinarne teme, kjer mladi raziskovalci povezujejo različna področja, kot so: šport, ekonomija, sociologija, fizika, psihologija, elektrotehnika in računalništvo ipd. V zadnjih 10 letih je bilo v raziskovalno dejavnost vključenih 135 dijakov športnikov (16,5 % vseh dijakov športnikov), ki so izdelali 80 raziskovalnih nalog. Pri tem so bili tudi zelo uspešni, saj so na državnem nivoju dosegli 2 zlati, 7 srebrnih in 13 bronastih priznanj (Tabela 7). Raziskovalna dejavnost in veliko število vključenih

dijakov športnikov je ena izmed temeljnih prednosti dela v športnih oddelkih ŠC PET pred konkurenčnimi šolami.

Tabela 7: Število raziskovalnih nalog in mladih raziskovalcev od šol. leta 2006/07 do 2015/16

Šolsko leto	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	Skupaj
Št. nalog	2	2	2	5	8	9	16	11	19	6	80
Št. športnikov	5	2	3	9	14	17	24	22	29	10	135
Priznanje	1 x B	2 x S	/	/	1 x Z, 3 x S, 1 x B	1 x S, 2 x B	3 x B	2 x B	1 x Z, 1 x B	1 x S, 1 x B	2 x Z, 7 x S, 13 x B

Legenda.: Z – zlato državno priznanje, S – srebrno državno priznanje, B – bronasto državno priznanje

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 14.

Za vsake športne oddelke je zelo pomembno, da imajo bivši dijaki tudi uspešno športno kariero po končani srednji šoli. To pomeni, da so lahko s pomočjo šole uspešno usklajevali šolske in športne obveznosti med srednješolskim izobraževanjem ter nemoteno razvijali svoj športni talent, kar je tudi temeljni cilj in poslanstvo športnih oddelkov. Pri tem gre tudi za velik promocijski učinek, saj se mladi športniki zelo identificirajo s svojimi športnimi vzorniki ter jim veliko pomeni, da je na njihovo šolo hodil npr. najboljši mladi nogometaš v Sloveniji za sezono 2015/2016 Miha Zajc ali nekdanji kapetan NK Olimpija Andraž Šporar. Vsekakor se mladi športniki med konkurenčnimi srednjimi šolami raje odločijo za tisto, ki ima športno tradicijo ter poznana športna imena, ki so jo obiskovala.

ŠC PET je obiskovalo kar nekaj dijakov, ki so se udeležili največjih svetovnih tekmovanj oziroma so člani slovenskih državnih reprezentanc. **Olimpijske igre:** Alenka Bikar – atletika (Atlanta 1996; Sydney 2000; Atene 2004), Benjamin Savšek – slalom – kanu na divjih vodah (London 2012; Rio de Janeiro 2016); Špela Rogelj – smučarski skoki (Soči 2014). **Člansko svetovno prvenstvo:** Benjamin Savšek – slalom – kanu na divjih vodah, Špela Rogelj – smučarski skoki, Uroš Bundalo – rokomet, Matjaž Brumen – rokomet, Alenka Bikar – atletika, Boštjan Cesar – nogomet, Dalibor Stevanović – nogomet, Jure Kozjek – balinanje, Eric in Žiga Pance – hokej na ledu, Igor Beribak – hokej na ledu, Nejc Darovec – ples hip hop, Ana Petrušić – taekwondo. **Člansko evropsko prvenstvo:** Benjamin Savšek – slalom – kanu na divjih vodah, Matjaž Brumen – rokomet, Alenka Bikar – atletika, Ana Petrušić – taekwondo, Jure Kozjek – balinanje, Nejc Darovec – ples hip hop, David Tancik – taekwondo, Eric Pance – inline hokej, Maja Zrnec – rokomet, Melisa Musić – ples disco dance. **Člani slovenskih državnih reprezentanc:** Andraž Šporar – nogomet, Miha Zajc – nogomet, Gregor Bajde – nogomet, Kenan Bajrić – nogomet, Petar Stojanović – nogomet, Haris Vučkić – nogomet, Nemanja Mitrović – nogomet, Željko Filipović – nogomet, Manca Šepetavc – atletika, Polona Zalar – košarka, Jakob Čebašek – košarka, Gal Koren – hokej na ledu (ŠC PET, 2015b).

Med sedanjimi dijaki pa sta trenutno najuspešnejša svetovni prvak v rokenrolu Matej Matečko in udeleženec članskega evropskega prvenstva v taekwondoju Lucijan Kobal. Seveda pa ne gre prezreti tudi dijakov, ki so člani mladinskih in kadetskih reprezentanc Slovenije.

4.5.1.2 Kakovost programa in storitev športnih oddelkov glede na konkurenco

Kodrinova (2007, str. 62) opozarja, da mora biti izobraževalna storitev ponujena na pravem mestu, ob pravem času in na način, ki ustreza uporabnikom. Model športnih oddelkov ŠC PET je sestavljen tako, da ponuja zelo fleksibilno izobraževanje. Vseskozi namreč iščemo ustrezne alternativne rešitve, da se nam ne poruši razmerje med zahtevami šole ter obremenitvami na športnem področju. Pri tem mislim na ustrezno usklajevanje šole in športa ter na nadgradnjo temeljnih športnih znanj ob hkratnem celovitem razvijanju dijakovih talentov in mladostnikove osebnosti.

Vsak športni oddelek ima svojega razrednika in športnega koordinatorja, ki dnevno komunicirata in vodita razred. Po potrebi je v komunikacijo vključena tudi svetovalna služba, odvisno od zahtevnosti dela in morebitnih težav. Urnik se trudimo postaviti tako, da so zahtevnejši oziroma maturitetni predmeti na sporedu v prvi polovici ali na sredini urnika, ob koncu pa bolj predmeti, ki niso preveč zahtevni. Za dijake, ki so dlje časa odsotni ali pa se šolajo na daljavo, ima šola na voljo spletne učilnice in drugo moderno tehnologije, ki omogoča kakovostno šolanje na daljavo. V ta namen sestavi ravnatelj pedagoško pogodbo za dijaka športnika.

Fleksibilen urnik omogoča dijakom treninge tudi v dopoldanskem času. Tako imajo nogometni razredi ob torkih in četrtnih začetek pouka šele ob 10.50, pred tem pa lahko v klubih opravijo jutranji trening. Športni oddelki imajo skozi vsa štiri leta izobraževanja 4 ure športne vzgoje na teden, kar omogoča športnikom, da se v okviru športne vzgoje seznani s široko paleto športnih panog in drugih vsebin, ki jih športnik vsakodnevno potrebuje pri svojem udejstvovanju. Za ta namen smo oblikovali projekt z naslovom »Dijak športnik ŠC PET«, ki poteka v okviru športne vzgoje. Vsebine projekta so: delavnice športnega psihologa z različnimi vsebinami (organiziranje dijaka športnika, postavljanje ciljev in strategij, motivacija športnika, tehnike sproščanja in koncentracije), športna prehrana, SLOADA – seznaničev s postopkom dopinške kontrole in nevarnosti uporabe dopinga v športu, fair play v športu – Sportikus delegat, karierna pot v športu – obiski znanih športnikov in pogovori z njimi). Dijaki športniki na delavnicah aktivno sodelujejo in imajo tudi izdelan svoj športni portfolio. Nekatere delavnice in druge vsebine, ki se izvajajo za športnike, se po potrebi izvajajo tudi za starše in trenerje. Pri praktičnem delu športne vzgoje pa je poleg »železnega programa« največji poudarek na preventivni vadbi in regeneraciji, kjer skušamo mlade športnike obvarovati pred pogostimi poškodbami.

Zelo pomembna je dobra komunikacija in medsebojno zaupanje med športnimi koordinatorji ter klubskimi trenerji, kar nam relativno dobro uspeva in imamo zato možnost neposredne predstavitve svojih športnih oddelkov in šolskih programov športnikom v klubih. Trenerji lahko po dogovoru aktivno sodelujejo pri urah športne vzgoje oziroma napišejo za svoje varovance individualizirane programe vadbe, ki jih lahko opravijo med urami športne vzgoje ali pa tudi pred poukom, saj jim šola zagotavlja dostop do športne infrastrukture.

V četrtem letniku smo za dijake športnike v programu EKT kot prva srednja šola v Sloveniji uvedli modul športni management. Za uvedbo tega izbirnega modula smo se odločili, ker je to tudi lepa karierna priložnost vsakega mladega športnika, saj se bo moral po koncu športne kariere vključiti na trg delovne sile. Željo po podobnem programu pa so izrazili tudi številni vrhunski športniki, ki po končani karieri kljub izkušnjam in znanju brez formalne izobrazbe, težko dobijo zaposlitev v športnem managementu. Uvedba ustreznih izobraževalnih vsebin je

zato priložnost, ki bo omogočila, da bodo lahko športniki, ki so dnevno vpeti v organizacijo in posebnosti vodenja v športu, svoje izkušnje, znanje in kompetence kasneje tudi formalizirali in prenesli v prakso. Še posebej je to pomembno za tiste mlade športnike, ki izpadejo iz zahtevne selekcije, ki je prisotna v tekmovalnem športu, in se jim tako čez noč sesujejo mladostne sanje in cilji. Vključitev v ustrezen izobraževalni modul (tudi NPK) bi omogočila mnogim, da bi lahko svoje cilje prevrednotili v poklicno dejavnost in ostali še naprej aktivni v športu.

Če primerjamo konkurenčne srednje šole, imajo le športne gimnazije razvit oziroma sistematiziran model razvoja športnih oddelkov. To je tudi največja prednost športnih oddelkov v gimnazijah.

4.5.1.3 Število dijakov s statusom športnika, dodeljenim s strani NPZ

Od šolskega leta 2007/2008 pa vse do danes se je na šoli nenehno povečevalo število dijakov s statusom športnika, ki ga dijakom glede na športne kriterije dodelijo posamezne nacionalne panožne zveze – NPZ. Tako smo imeli v šolskem letu 2007/2008 vpisanih 117 dijakov športnikov s statusom NPZ, v šolskem letu 2015/2016 pa že 330 (Tabela 8).

Tabela 8: Število vpisanih dijakov s statusom športnika NPZ od šol. leta 2007/08 do 2015/16

Šolsko leto	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016
Dijaki športniki	117	147	234	257	273	312	302	298	330

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 6.

Glede na športne panoge imajo izrazito prevlado ekipni športi (nogomet, rokomet in košarka). Daleč največ vpisanih dijakov športnikov je nogometašev, sledijo rokometasi in košarkarji. Nogomet je z naskokom daleč najbolj množičen šport v Sloveniji, saj je bilo 1. januar 2016 registriranih kar 23.467 mladih nogometašev do 18. leta starosti (Nogometna zveza Slovenije, 2016). Med individualnimi športi je največ atletov, nato si sledjo plesalci, igralci tenisa in nekateri predstavniki borilnih športov (taekwondo) ter zimskih športnih panog (Tabela 9).

Tabela 9: Število športnikov glede na športno panogo od šol. leta 2007/08 do 2015/16

Šolsko leto	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	Skupaj %
Nogomet	59	72	130	165	186	191	192	177	187	60
Rokomet	23	29	32	33	28	33	28	38	44	12,7
Košarka	10	14	30	27	31	33	29	25	43	10,7
Atletika	5	5	5	2	3	7	6	7	10	2,2
Odbojka	3	1	6	4	3	9	5	7	9	2,1
Zim. šp.	1	1	2	3	9	11	7	5	3	1,9
Hokej	2	10	9	6	2	4	2	3	3	1,8
Ples	2	2	4	6	6	4	3	2	5	1,5
TKD	1	1	2	2	2	5	5	8	4	1,3
Drugo	14	12	14	9	5	16	25	18	16	5,8

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 9.

Pri sami kategorizaciji prevladuje status športnika C (72,4 %) pred statusom športnika A (22,7 %). Najmanj dijakov je imelo oziroma ima status športnika B (4,9 %) (Tabela 10).

Tabela 10: Število športnikov glede na kategorizacijo NPZ od šol. leta 2007/08 do 2015/16

Šolsko leto	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	Skupaj
Status A	32	41	46	53	51	61	75	64	89	22,7
Status B	12	7	19	15	14	18	7	9	20	4,9
Status C	73	99	169	189	208	233	220	225	221	72,4

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 10.

Glede na spol je velika večina športnikom moškega spola, kar je razumljivo tako z vidika strokovnih programov (tehnik elektronskih telekomunikacij) kot z vidika športnih panog, v katerih tudi sicer številčno prevladujejo moški (nogomet, rokomet, košarka) (Tabela 11).

Tabela 11: Število dijakov s statusom športnika glede na spol od šol. leta 2007/08 do 2015/16

Šolsko leto	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	Skupaj
Moški	107	135	204	222	234	270	266	252	272	86,4
Ženske	10	12	30	35	39	42	36	47	58	13,6

Vir: ŠC PET, Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016, 2016d, str. 11.

Pri razvoju športnih oddelkov ŠC PET v prihodnosti bo velik izziv, kako privabiti na šolo več športnikov iz individualnih športnih panog ter kako privabiti več dijakin športnic.

4.5.1.4 Ugled športnih oddelkov v očeh odjemalcev in različnih javnostih

Ugled športnih oddelkov ŠC PET je v očeh odjemalcev in različnih javnosti trenutno dober. Javnost (predvsem športni klubi, starši in nacionalne panožne zveze) nam priznava velik trud pri delu z mladimi športniki, saj se tudi oni zavedajo, da naše delo ni sistematizirano s strani države in da pokrivamo neko določeno praznino na polju izobraževanja mladih športnikov. Plod našega dobrega dela je tudi zahvala Nogometnega kluba Bravo, ki je naši šoli ob 10-letnici obstoja kluba podelilo posebno zahvalo za dobro sodelovanje (Nogometni klub Bravo, 2016).

Drugi kazalnik, da delamo dobro, je konstanten vpis v športne oddelke, ki se je v zadnjem obdobju celo malo povečal, kljub manjši populaciji otrok, ki se vpisujejo v srednjo šolo. Pred dvema letoma smo poglobili partnerstvo z Nogometno zvezo Slovenije in Gimnazijo Šiška ter poleg fantovskih ustanovili še dekliški nogometni oddelek. Fakulteta za šport v Ljubljani nam vsako leto pošlje na prakso svoje študente iz četrtega letnika študija, da si naberejo dragocene praktične izkušnje za kasnejše delo. Zelo pomembno je tudi prostovoljstvo v športu, saj naše dijake spodbujamo, da kot prostovoljci sodelujejo na množičnih športnih prireditvah (npr. Ljubljanski maraton).

Ugled in organizacijska kultura sta v športu zelo pomembni strateški prednosti (Synowka, Smith, & Manna, 2006, str. 76). Prav zato se trudimo ohraniti dobro sodelovanje z našimi partnerji in predvsem z nekaterimi nogometnimi klubi gradimo skupno pot v tako imenovanih nogometnih razredih (NK Olimpija, NK Bravo, NK Interblock, ND Ilirija, ND Slovan, NK Svoboda, ŽNK Krim, ŽNK Radomlje). Seveda pa to ne pomeni, da ni prostora za izboljšave in še bolj kakovostno delo, posebej v pedagoškem procesu kar v končni fazi privede do boljšega končnega uspeha.

4.5.2 Ocenjevanje virov

Ocenjevanje virov športnih oddelkov ŠC PET je izvedeno analitično z upoštevanjem natančno določenih meril za ocenjevanje kakovosti šolske Komisije za kakovost in evalvacije dela v športnih oddelkih, z različnimi statističnimi podatki, anketnimi vprašalniki, pregledom dokumentacije dela v športnih oddelkih, pogovori in intervjuji ter osebnimi opažanji. Ocenjevanje je razdeljeno na delovanje tistih podstruktur, ki so bistvenega pomena za kakovostno delovanje športnih oddelkov ŠC PET v prihodnje: storitveno, tržno, organizacijsko, tehnološko, kadrovsko, raziskovalno-razvojno ter finančno.

4.5.2.1 Storitvena podstruktura

Strateško poslovno področje, ki ga športni oddelki ŠC PET pokrivajo, je izobraževanje mladih perspektivnih športnikov v dveh strokovnih programih. Do zdaj gre za edino strokovno šolo v državi, ki tudi športnikom ne-gimnazijskih programov omogoča vpis v športne oddelke in jih hkrati sistematično spremlja tako na izobraževalnem kot športnem področju ter omogoča dijakom športnikom uspešno usklajevanje šole in športa. Zelo pomembno je, da šola nudi svojim uporabnikom visoko profesionalno raven in kakovostno ponudbo tako na športnem kot na izobraževalnem delu storitev, saj je prihodnost nadaljnjega obstoja športnih oddelkov odvisna predvsem od kakovostnega dela in od zadovoljstva vseh sodelujočih. Merila in ocene storitvene podstrukture so prikazane v Tabeli 12.

Tabela 12: Merila za ocenjevanje storitvene podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje storitvene podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Stabilnost in stopnja rasti vpisa		X			
Privlačnost programa			X		
Kakovost ponudbe športnega dela	X				
Kakovost ponudbe obšolskih vsebin				X	
Uspeh na poklicni maturi					X
Prehodnost med letniki (osip)				X	
Zadovoljstvo uporabnikov (dijakov)			X		
Skupaj ocena: 2,86	1	1	2	2	1

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.2 Tržna podstruktura

V ŠC PET imamo manjšo skupino profesorjev, ki se trudi skrbeti za promocijo športnih oddelkov in drugih šolskih programov. Največje promocijske aktivnosti se odvijajo v obliki predstavitev po osnovnih šolah, športnih klubih in društvih ter na vsakoletnem sejmu izobraževalnih programov Informativa, kjer obveščamo javnost o naših programih, projektih in novostih. Ker smo finančno zelo omejeni, so temu primerne tudi akcije, ki so bolj naravnane na prostovoljno delo, srčnost in občutek pripadnosti. Potencialni dijaki večino informacij dobijo na dnevih odprtih vrat ter na najpomembnejšem promocijskem dogodku, informativnem dnevu. Seveda pa potekajo še številne druge promocijske akcije, s katerimi poizkušamo opozoriti nase in privabiti k vpisu čim večje število dijakov športnikov. Žal v komunikaciji z našimi ciljnim skupinami ne izkoriščamo možnosti, ki nam jih nudijo moderne tehnologije (Facebook, Twitter, Instagram, You Tube ipd.). Merila in ocene tržne podstrukture so prikazane v Tabeli 13.

Tabela 13: Merila za ocenjevanje tržne podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje tržne podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Izpeljava inform. dne + Informativa		X			
Predstavitve po osnovnih šolah			X		
Predstavitve po športnih klubih	X				
Komunikacija preko socialnih omrežij					X
Promocija preko šolske spletne strani				X	
Pojavljanje v medijih				X	
Kakovost promocijskih gradiv			X		
Skupaj ocena: 2,86	1	1	2	2	1

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.3 Organizacijska podstruktura

ŠC PET s sedežem na Celjski ulici 16 v Ljubljani je bil ustanovljen kot vzgojno-izobraževalni javni zavod. Vodstvo centra sestavljajo: direktorica centra, ravnatelj srednje šole, ravnatelj višje strokovne šole, pomočnik ravnatelja srednje šole in vodja izobraževanja odraslih. Športni oddelki spadajo pod srednjo šolo in imajo naslednjo vodstveno strukturo: ravnatelj srednje šole, vodja športnih oddelkov, razrednik, športni koordinator in svetovalna delavka. Vsi člani t. i. strokovnega tima imajo v procesu sodelovanja in vodenja športnih oddelkov natančno določene naloge in kompetence (izdelava urnika, sistem nadomeščanj, medpredmetna povezovanja, sistem komuniciranja – govorilne ure, organizacija šolske prehrane, organizacija dodatnih individualnih ur). Svetovalna delavka se vključi v tistih situacijah, ko razrednik in športni koordinator nimata sposobnosti in kompetenc za urejanje nastalih težav. Največkrat so to osebne krize dijakov, padec motivacije, družinske težave. Strokovni tim se sestaja najmanj enkrat tedensko in preverja rezultate svojega dela ter načrtuje aktivnosti v prihodnjem tednu. Merila in ocene organizacijske podstrukture so prikazane v Tabeli 14.

Tabela 14: Merila za ocenjevanje organizacijske podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje organizacijske podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Sistem in način komuniciranja – GU		X			
Organizacija pouka – šolski urnik			X		
Organizacija in sistem nadomeščanj				X	
Medpredmetna povezovanja, ŠD, KD			X		
Organiziranost šolske prehrane		X			
Organizacija izobraževanja na daljavo			X		
Organizacija individualnih ur				X	
Skupaj ocena: 3		2	3	2	

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.4 Tehnološka podstruktura

Šolsko poslopje je dvonadstropno z lastno športno dvorano in športnim igriščem. V podstrešju stavbe sta umeščeni novi moderno opremljeni učilnici z mobilno računalniško enoto, ki jo omogoča šolsko brezžično (Wi-Fi) omrežje. V stavbi je več kot 25 klasičnih učilnic, opremljenih z računalniško podprtim LCD-projektorjem in ponekod tudi z interaktivnimi tablamami. Poleg tega so še računalniške učilnice, kabineti, knjižnica s čitalnico, kuhinja z jedilnico, v kateri imajo

dijaki športniki organizirano malico, fotokopirnica, fitnes dvorana in drugi prostori. Šola ima svojo spletno stran, preko katere lahko dijaki in starši dobijo potrebne informacije o šoli, predmetih, učiteljskem zboru, času govorilnih ur in podobno. Postavljene imamo spletne učilnice, ki jih lahko uporabljajo profesorji in dijaki, predvsem tisti, ki se izobražujejo na daljavo. Za potrebe pouka v programu tehnik elektronskih komunikacij imamo na razpolago moderno opremo za izbirni modul Multimedija ter z ustrezno tehnološko opremo za praktični del pouka. Merila in ocene tehnološke podstrukture so prikazane v Tabeli 15.

Tabela 15: Merila za ocenjevanje tehnološke podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje tehnološke podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Tehnološka opremljenost učilnic		X			
Ustreznost opreme za pouk (praksa)		X			
Internetna povezava in podpora			X		
Količina spletnih učnih gradiv				X	
Opremljenost športnih prostorov		X			
Kakovost šolske spletne strani				X	
Uporaba IKT – tehnologij pri pouku		X			
Skupaj ocena: 3,71		4	3	2	

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.5 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 in slabost šole. Na šoli ima večina učiteljev teoretičnih in strokovno-teoretičnih predmetov najmanj univerzitetno izobrazbo, končano pedagoško izobrazbo in opravljen strokovni izpit, nekateri pa še pridobivajo ustrezno izobrazbo. Delovanje v športnih oddelkih je lahko velik izziv za učitelje in istočasno tudi velik napor. Pri izbiri pedagoškega kadra je zelo pomembno, da ima učitelj posluh in afiniteto do športa in razume dijakove trenutne prioritete, ki so usmerjenje na področje športa. Učitelj mora biti pripravljen na individualno delo z dijaki, uporabo sodobnih učnih metod globalnega učenja ter na stalno vseživljenjsko učenje in izpopolnjevanje. Le tako bo lahko uspešen pri delu z mladimi športniki, ki so zahtevna populacija in terjajo od učitelja individualen pristop in obravnavo. Ko dijak in učitelj začutita pozitivno medosebno spoštovanje, lahko začneta tvoriti odprt dialog, ki je osnovni pogoj, da sta oba uspešna pri svojem šolskem delu. Merila in ocene kadrovske podstrukture so prikazane v Tabeli 16.

Tabela 16: Merila za ocenjevanje kadrovske podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje kadrovske podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Vodstvo – ustreznost vodenja			X		
Starostna struktura učiteljev				X	
Odnos učiteljev do športnikov			X		
Motiviranost zaposlenih			X		
Pripravljenost na dodatno delo				X	
Dodatno izobraževanje v šp. oddelkih			X		
Izobrazba in strokovnost		X			
Skupaj ocena: 2,86		1	4	2	

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.6 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Šola nima raziskovalno-razvojnega oddelka, v katerem bi sodelovali učitelji, in za te namene ne odreja nobenih finančnih sredstev. Vsako šolsko leto se prijavimo na srečanje mladih raziskovalcev Zaupajmo v lastno ustvarjalnost, ki poteka pod okriljem Mestne občine Ljubljana. Mentorji smo učitelji, ki prostovoljno spodbujamo dijake k raziskovanju in izdelavi raziskovalnih nalog. V četrtem letniku izobraževanja omogočimo dijakom-športnikom v okviru celoletnega projektnega dela ali v okviru raziskovalnega projekta »Gibanje znanost mladini« izdelavo interdisciplinarne projektne oz. raziskovalne naloge s področja športa in sorodnih tem. Na šoli je v zadnjem letu zelo aktivna Komisija za kakovost, ki poleg skrbi za kakovost išče tudi razvojne rešitve in podaja ravnatelju srednje šole predloge za nadaljnji razvoj. Izjemno pomemben je tudi razvoj kadrov ter šolske in športne infrastrukture, saj je to pogoj za našo konkurenčnost v prihodnosti. Merila in ocene raziskovalno-razvojne podstrukture so prikazane v Tabeli 17.

Tabela 17: Merila za ocenjevanje raziskovalno-razvojne podstrukture v ŠO ŠC PET

Merila za ocenjevanje raziskovalno-razvojne podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Vložena sredstva v infrastrukturo	X				
Vložena sredstva v razvoj kadrov			X		
Vložena sredstva v novo opremo	X				
Število raziskovalnih nalog		X			
Število vključenih mentorjev			X		
Število doseženih priznanj		X			
Razvoj novih programov/modulov			X		
Skupaj ocena: 3,86	2	2	3		

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.2.7 Finančna podstruktura

Ocenjevanje podstrukture financiranja običajno delamo na osnovi znanih finančnih razmerij. Pomembnejše finančne kazalnike izračunamo za več preteklih let in potem ugotavljamo, kakšne so tendence in kakšna je njihova raven sorodnih in konkurenčnih organizacij doma in v svetu. Sem sodijo kazalniki plačilne sposobnosti, kazalniki obračanja sredstev in kazalniki zadolženosti. Ne smemo zanemariti dejstva, da sistem MoFAS temelji na t. i. glavarini, kjer dobi šola sredstva glede na število dijakov in ne več na število oddelkov. Pri tem se finančno ne ovrednoti kategorizacija oziroma status športnika, saj dobi šola za dijaka, ki ima status vrhunškega športnika A enaka finančna sredstva kot za dijaka, ki ima status evidentiranega športnika C. Zato je za stabilno finančno poslovanje srednje šole in športnih oddelkov potreben zadosten vpis.

Manjši del finančne podstrukture športnih oddelkov pa je odvisen tudi od pridobljenih lastnih sredstev na trgu (oddajanje šolske športne infrastrukture, učilnic, izobraževanje odraslih ter izredni študij na višji strokovni šoli) in iz naslova Letnega programa športa v Republiki Sloveniji, kjer se sofinancirajo športni oddelki v srednjih šolah. Merila in ocene finančne podstrukture so prikazane v Tabeli 18.

Tabela 18: Merila za ocenjevanje finančne podstrukture v športnih oddelkih ŠC PET

Merila za ocenjevanje finančne podstrukture v športnih oddelkih	Ocena				
	ODL – 5	PDB – 4	DB – 3	ZD – 2	NZD – 1
Kazalniki plačne sposobnosti – kratkoročni koeficient		X			
Kazalniki plačne sposobnosti – hitri koeficient			X		
Kazalniki obračanja – koeficient obračanja sredstev		X			
Kazalniki obračanja – koeficient obračanja terjatev do kupcev		X			
Kazalniki obračanja – koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	X				
Število vpisanih dijakov – MoFAS			X		
Vložek šole v športne oddelke + LPŠ			X		
Skupaj ocena: 3,71	1	3	3		

Vir: Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015, 2015c.

4.5.3 Analiza dosedanje strategije

Dosedanje strategijo dela športnih oddelkov ŠC PET je težko opredeliti in analizirati, saj ni bila nikjer jasno zapisana. Usmeritev vodstva gre predvsem v smeri, da se s športnimi oddelki rešuje vpis in posledično delovna mesta zaposlenih ter obstoj srednje šole. Postavljeni cilji so splošni in govorijo predvsem o tem, da si želi šola še naprej razvijati športne oddelke in kakovostno delati z mladimi športniki ter si prizadevati za sistematizacijo športnih oddelkov s strani države. Nikjer pa niso opredeljene strategije, kako doseči kakovost, v katero smer naj se razvijajo športni oddelki in kakšno strateško usmeritev naj šola ubere, da bo prepričala MIZŠ o potrebnosti priznavanja in financiranja športnih oddelkov tudi na srednjih strokovnih in poklicnih šolah. Večina problemov, nalog in razvojnih dilem se je do sedaj reševala sproti, nenačrtno, po trenutnem navdihu.

4.6 SWOT-analiza

Shank (2005, str. 84) trdi, da lahko s SWOT-analizo spoznamo in razvijemo močne strani organizacije in smo tako sposobni izkoriščati priložnosti, na katere naletimo v poslovnem okolju. Ko športni tržniki opazijo poslovne priložnosti, ki ustrezajo določenim prednostim, se odpre strateško okno. Strateška okna so pravzaprav omejeni časovni intervali, znotraj katerih se prekrivajo značilnosti trga in posebne zmožnosti neke organizacije ter se tako zmanjšuje tveganje prisvojitve določene tržne priložnosti. Rezultat ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja športnih oddelkov ŠC PET je seznam zunanjih ali v prihodnost usmerjenih priložnosti in nevarnosti ter notranjih ali sedanjih prednosti in slabosti. Vse to sestavlja SWOT-analizo športnih oddelkov. Z natančnim analiziranjem vseh dejavnikov dobimo sliko o njihovem realnem stanju, opredelimo konkurenčne prednosti in na podlagi tega razvijamo ustrezno strategijo.

V zunanjem okolju je mogoče predvideti veliko priložnosti in tudi nekaj nevarnosti, s katerimi se športni oddelki ŠC PET soočajo (Tabela 19). Priložnosti vidim predvsem v nadaljnjem strateškem razvoju in inovativnih pristopih pri delu z mladimi športniki, kot največjo nevarnost

pa bi izpostavil nepripravljenost na prilagoditve novim generacijam in veliko konkurenco med srednjimi šolami.

Tabela 19: Analiza okolja – priložnosti in nevarnosti športnih oddelkov ŠC PET

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• večje zanimanje športnikov za športne oddelke v srednjih strokovnih šolah • sistematizacija športnih oddelkov in novi Nacionalni program športa • rastoči trend številčnosti rojstev od generacije 2004 dalje • večji interes klubov in nacionalnih panožnih zvez za medsebojno sodelovanje in komuniciranje • možnost sodelovanja v okviru projekta OKS – izobraževanje športnikov na daljavo e-izobraževanje za vrhunske športnike • sodelovanje s strokovnjaki izven zavoda in uvedba projekta »Dijak športnik ŠC PET« • večja možnost pridobitve sredstev za posodobitev šolske športne infrastrukture • večja prepoznavnost šole v slovenskem in mednarodnem okolju • kakovostnejše delo, zaradi pritiska konkurentov	• zmanjševanje sredstev iz LPŠ za športne oddelke v srednjih šolah • nepripravljenost na prilagoditve novim generacijam otrok • popularen trend vpisa na gimnazije • neustrezna selekcija in slabo predznanje učencev iz OŠ • velika konkurenca srednjih šol • zmanjšanje potrebe gospodarstva po profilu ekonomski tehnik • sistem financiranja šol – MoFAS • zmanjšan vpis dijakov, ki niso aktivni športniki • padanje številčnosti rojstva otrok do generacije 2003

Glede na analizo notranje organizacije športnih oddelkov ŠC PET je zaznati veliko prednosti, ki izhajajo predvsem iz desetletnih izkušenj pri delu z dijaki športniki in uspešnega sodelovanja s športnimi klubi in zvezami. Večina slabosti pa izhaja iz slabega pedagoškega dela in slabe klime v organizaciji (Tabela 20).

Tabela 20: Analiza organizacije – prednosti in slabosti športnih oddelkov ŠC PET

PREDNOSTI	SLABOSTI
• prva strokovna šola v Sloveniji s športnimi oddelki – 10-letna tradicija • nogometni oddelki v okviru nogometnega razreda NZS – Gimnazija Šiška in ŠC PET • športni uspehi in množične udeležbe na šolskih tekmovanjih • dobro sodelovanje s športnimi klubi in zvezami • dodatne ure športne vzgoje in podpora športnemu treningu	• slab učni uspeh in uspeh na poklicni maturi • velik osip dijakov, posebej v programu tehnik elektronskih komunikacij • starostna struktura učiteljev • nepripravljenost na dodatno individualno delo z dijaki športniki • premalo dodatnih obšolskih dejavnosti in zanimivih izbirnih vsebin za dijake • slaba klima med dijaki in učitelji

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

PREDNOSTI	SLABOSTI
• prilagojen šolski urnik, ki omogoča dijakom športnikom jutranje treninge • dobra športna oprema in infrastruktura • modul športni management, ki ga izvajamo za dijake športnike • dodatno izobraževanje za dijake športnike, starše in trenerje • izdelava interdisciplinarnih raziskovalnih nalog na področju športa • dobra opremljenost učilnic • možnost izobraževanja na daljavo, e-izobraževanje za športnike • dobra lokacija šole • lastna šolska kuhinja in možnost dodatne prehrane • relativno dobra finančna stabilnost in podpora vodstva šole • veliko število uspešnih vrhunskih športnikov, ki so obiskovali našo šolo • strokovno-interdisciplinarno usposobljen aktiv profesorjev športne vzgoje	• težave učiteljev zaradi nediscipline v razredih • nezadostno sodelovanje med nekaterimi predmetnimi aktivni • slabo urejena in nezanimiva spletna stran srednje šole • neustrezen sistem nagrajevanja • neodločnost vodstva šole • slaba pripravljenost za novosti in dodatno izobraževanje • slaba uporaba novih komunikacijskih orodij na spletu (Facebook, Twitter, You Tube, Instagram ...) • slab sistem nadomeščanj, preveč odpadlih ur pouka

4.7 Postavitev strateških ciljev

Strateška vprašanja in izzivi zadevajo vsa področja in razsežnosti politike športnih oddelkov ŠC PET, povezane s pooblastili, poslanstvom in vrednotami, programi storitev ter njihovim obsegom in kakovostjo, financiranjem, organizacijskimi in tehnološkimi rešitvami, dijaki športniki, starši, trenerji in drugimi udeleženci.

Cilj športnih oddelkov je skozi optimalno organiziranost modela športnih oddelkov ŠC PET, na podlagi ustrezne organizacijske in kadrovske strukture ter stabilnih virov financiranja doseči, da s kakovostnim pedagoškim delom pomagamo dijakom športnikom do srednješolske izobrazbe in jim pri tem omogočamo uspešno usklajevanje šole in športa ter ustrezen športni napredek. Pri tem je cilj doseči tudi večjo prepoznavnost športnih oddelkov ŠC PET med mladimi športniki, starši, trenerji, športnimi klubi, zvezami in šolami tako v ljubljanski regiji kot na področju cele Slovenije ter doseči ustrezno komuniciranje z vsemi zainteresiranimi javnostmi oziroma potencialnimi odjemalci.

4.7.1 Doseči sistemsko ureditev športnih oddelkov ŠC PET s strani države

Doseči sistemsko ureditev športnih oddelkov je pomemben strateški cilj, saj omogoča kakovostnejše delo in finančno stabilnost. Kakovostnejše bi bilo delo predvsem zaradi zmanjšane normativne dijakov športnikov v razredu, ki je od 18 do 22, medtem ko trenutni normativ predvideva od 28 do 32 dijakov. Delo v športnih oddelkih je zaradi specifičnosti obremenitev mladih športnikov, kot so veliko število izostankov zaradi treningov in tekmovanj, vsakodnevni športni napor, prenatrpan urnik, pogoste poškodbe, anksioznost ipd., zelo zahtevno

in stresno, tako za učitelje kot za dijake športnike. Ne gre pozabiti, da dijak športnik opravlja tako rekoč »dve službi« hkrati. Da lahko vse svoje šolske obveze uspešno opravi in uskladi, potrebuje ustrezno podporno okolje v šoli. Šola lahko športnikom ponudi takšno okolje le s pomočjo ustrezne sistemske ureditve (kot jih na primer poznajo športne gimnazije), ki omogoča individualni pedagoški pristop, veliko fleksibilnost učiteljev, izobraževanje na daljavo, prilagojen urnik ipd. Slab učni uspeh na poklicni maturi in velik osip dijakov športnikov je prav gotovo posledica tega, da trenutno okolje v športnih oddelkih ne omogoča optimalnega pedagoškega dela. S sistemsko ureditvijo bi uredili tudi dolgoročno finančno stabilnost dela v športnih oddelkih ŠC PET.

4.7.2 Izboljšati organiziranost modela športnih oddelkov

Izboljšanje organiziranosti modela športnih oddelkov je strateški cilj, ki se nanaša na različne segmente: vpis v športne oddelke, organizacija dela in urnik v športnih oddelkih, pedagoško delo v športnih oddelkih, svetovalna služba, športni del kot podpora športnemu treningu, karierna pot po končani srednji šoli. Trenutno se lahko v športne oddelke vpiše vsak dijak, ki ima priznan status športnika s strani nacionalne panožne zveze. Pri vpisu v športne oddelke bi bilo treba narediti selekcijski postopek in vpisovati le tiste dijake športnike, ki imajo jasne in ambiciozne športne cilje ter voljo, da uspešno končajo izbrani strokovni program. Organizacija dela in sam urnik pouka morata biti prilagojena dijakom in njihovim obremenitvam. Maturitetni predmeti in moduli, ki zahtevajo večjo koncentracijo in poglobljeno razlago, naj se izvajajo v začetni fazi pouka, ko je pozornost in koncentracija dijakov še na dokaj visokem nivoju. Izbrane pedagoške metode dela in razlage naj bodo, kolikor so lahko, zanimive in primerne za interaktivno sodelovalno učenje, ki omogoča dijakom športniku, da se čim več snovi nauči že v okviru samega pouka. Pouk naj se praviloma ne bi začel pred 8. uro zjutraj. V primeru slabšega učnega uspeha, nemotiviranosti za delo ter drugih težav, je zelo pomembna vloga svetovalne službe, ki bi jo bilo treba okrepiti. Prav tako je lahko svetovalna služba v veliko pomoč učiteljem, ki se vsakodnevno srečujejo z učnimi in disciplinskimi težavami v razredu in včasih potrebujejo strokovni nasvet, podporo, nekakšno supervizijo in refleksijo svojega dela. V okviru športne vzgoje bi bilo treba poleg »železnega repertoarja« vsebin iz predpisanega kurikula, dijakom športnikom nuditi v izbirnem delu predvsem vsebine, ki so podpora njihovem športnemu treningu, in poglobiti sodelovanje s trenerji. Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da se velika večina mladih športnikov ne bo preživljala s športom, ampak bo odvisna od svojega znanja in izobrazbe. Usmerjanje in spodbujanje dijakov na njihovi karierni poti po končani športni karieri je zato eden izmed pomembnih ciljev. Zato je primerno nadaljnje razvijanje modula športni management, ki omogoča dijakom, da svoja neformalna športna znanja, pridobljena skozi večletno športno udejstvovanje, povežejo in oblikujejo v neko smiselno celoto in morda najdejo svoj karierni izziv prav na področju športnega managementa.

4.7.3 Kakovostno kadrovske prenoviti in izobraziti pedagoški zbor

Kakovostna kadrovska prenova in nenehno izobraževanje pedagoškega zbora je temeljni strateški cilj organizacije. Brez dobrih, motiviranih in inovativnih učiteljev, ni zadovoljnih in uspešnih dijakov. Delo učiteljev je glavna promocija šole, saj dijaki na treningih in druženjih neposredno prenašajo tako pozitivne kot negativne izkušnje svojim mlajšim prijateljem in tako pomembno vplivajo na njihovo odločitev, v katero srednjo šolo se bodo vpisali. Starostna struktura učiteljskega zbora v športnih oddelkih je trenutno precej neugodna, saj je povprečna

starost učitelja višja od 50 let in kar kliče po prenovi. V danem trenutku pa je kadrovska prenova v slovenskem šolstvu zaradi Zakona o uravnoteženju javnih financ – ZUJF iz leta 2012 največkrat misija nemogoče, zato je zelo pomembno, da se poišče ustrezne in kakovostne vsebine za izobraževanje pedagoškega kadra. Izbrane izobraževalne vsebine in teme morajo dejansko predstavljati neko dodano vrednost znanja in kompetenc učiteljev in ne le novo breme. Vsekakor pa je treba na trgu dela spremljati kakovosten kader, ki bo lahko v prihodnosti nadomestil predvsem tiste učitelje, ki se bližajo svoji upokojitvi.

4.7.4 Zagotoviti finančna sredstva za kakovostno delo v športnih oddelkih

Zagotavljanje finančnih sredstev za kakovostno izvajanje programa v športnih oddelkih je strateško področje, kateremu je treba posvetiti posebno pozornost. Brez pridobitve določenih finančnih sredstev na dolgi rok ne bo mogoče dvigniti kakovosti dela v športnih oddelkih. Trenutno je edini stabilen vir financiranja zadostno število vpisanih dijakov športnikov (sistem MoFas), ki pa ima to slabost, da se kriterij rezultata osredotoča bolj na količino in ne toliko na kakovost. Tako se v športne oddelke brez poostrenih kriterijev vpiše največje možno število dijakov, ki imajo zelo različno predznanje iz osnovne šole ter tudi različne športne cilje. Delo v takšnih razredih je za učitelje izjemno zahtevno, rezultati pa so zaradi tega slabi. Sistematizacija športnih oddelkov bi zato ustvarila izhodišče za boljši učni uspeh. Drugi vir, manjši del financiranja športnih oddelkov (okoli 10 %), so sredstva iz Letnega programa športa v Republiki Sloveniji. Za ta sredstva lahko vse srednje šole s športnimi oddelki kandidirajo na vsakoletnem javnem razpisu MIZŠ. Ker so sredstva zelo omejena, bi bilo treba na podlagi ustreznih argumentov dolgoročno povečati obseg teh sredstev. Tretji vir financiranja pa so lastna sredstva ŠC PET, ki jih javni zavod pridobi na trgu (najemnina, pridobljena z oddajanjem šolske športne infrastrukture, izredno izobraževanje odraslih in študentov, najemnine od učilnic in šolske kuhinje ipd.).

4.7.5 Pridobiti vire financiranja tudi izven proračunskih virov

V prihodnosti bo pridobivanje virov financiranja izven proračunskih sredstev morda ključnega pomena za obstoj športnih oddelkov, zato je to področje zelo zahteven strateški cilj. Vse premalo se v javnih zavodih zavedamo, da je trženjska dejavnost potrebna in celo nujna za nadaljnji obstoj ter da nam omogoča dodano vrednost kakovosti glede na našo konkurenco. Trenutno je naše trženje omejeno zgolj na oddajo športnih objektov popoldanskim odjemalcem in še to ne po največji možni tržni ceni. V tem pogledu ima šola še velike rezerve, saj stoji na odlični lokaciji četrtna skupnosti Bežigrad in je vsako leto soočena z velikim povpraševanjem. Do pred nekaj leti je bil ŠC PET v solastniškemu deležu Telekom Slovenije in Pošte Slovenije in obstajajo še vedno zelo dobre komunikacijske in poslovne povezave tako z vidika možnih trženjskih kot donatorskih aktivnosti. Obstaja tudi zelo velik trženjski potencial v naših sedanjih in nekdanjih uspešnih dijakih športnikih, ki ga lahko šola izkoristi na področju trženja izobraževalnih storitev in na področju trženja podjetij preko športa. Uspešno potencialno trženjsko politiko pa nam omogoča tudi strokovni program ekonomski tehnik in celoten ekonomski aktiv učiteljev, ki se na področju svoje stroke sistematično ukvarja s trženjskimi aktivnostmi. Po desetih letih oranja ledine na področju športnih oddelkov v srednjih strokovnih šolah, se je blagovna znamka »športni oddelki ŠC PET« relativno dobro razvila in uveljavila in ima z inovativnimi trženjskimi aktivnostmi zelo zanimiv trženjski potencial.

4.7.6 Kakovostno komunicirati z javnostmi ter potencialnimi odjemalci

Kakovostno komuniciranje in ustrezni odnosi z javnostmi so skupek dejavnosti javnega zavoda, ki so usmerjene k našim potencialnim odjemalcem in zaposlenim, da bi ustvarili dobro medsebojno povezavo in zaupanje ter seveda pozitivno mnenje o našem delu (Meler, 1997, str. 186). Kotler in Foxova (1995, str. 356-377) poudarjata, da so za izobraževalno organizacijo odnosi z javnostmi pomembni, ker omogočajo boljše predvidevanje in upravljanje uspeha organizacije, usklajenost ciljev in strategij, usmerjenih v javnosti, in bolj profesionalno oblikovanje sporočil javnostim. Kodrinova (2007, str. 69) pa pravi, da med najpomembnejše oblike stikov z javnostmi v izobraževalnih organizacijah prištevamo komuniciranje »od ust do ust«, kjer uporabniki storitev ter zaposleni o svojih izkušnjah in doživljanju izobraževalne organizacije ter njenih storitev pripovedujejo drugim potencialnim odjemalcem. Prav zato je ustrezno komuniciranje z javnostmi tudi eden izmed pomembnih strateških ciljev. ŠC PET komunicira z javnostmi na različne načine. Vsekakor pa je treba nabor komunikacijskih orodij razširiti in okrepiti predvsem tista orodja, ki neposredno nagovorijo in so blizu mladim športnikom, njihovim staršem in trenerjem.

4.8 Razvijanje strategij

Z razvijanjem strategije športnih oddelkov ŠC PET naj bi dosegli poenotenje delnih strategij, ki temeljijo predvsem na vsakoletni improvizaciji, v eno skupno temeljno strategijo – strategijo razvoja. Ta bo razrešila posamezna strateška vprašanja športnih oddelkov ter vodila k želenemu razvoju v prihodnosti na vseh nivojih delovanja. Strategije, s katerimi bo lahko ŠC PET uresničil opredeljene strateške cilje športnih oddelkov, razvijam v treh korakih, skupaj pa bodo tvorile celovito strategijo razvoja.

4.8.1 Strategija za doseganje sistematizacije športnih oddelkov ŠC PET s strani države

Določitev alternativ: Doseganje sistematizacije športnih oddelkov v srednjih strokovnih šolah posega na področje šolske zakonodaje (Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju). Sam izobraževalni program je v pristojnosti ministrstva, pristojnega za šolstvo, medtem ko naj bi Letni program športa zagotovil ustrezne razvojne pogoje in podpore (spremljanje pripravljenosti teh športnikov in materialni pogoji za to). Alternativa je poizkus uvedbe športnih oddelkov v srednjih in strokovnih šolah, kjer bi se lahko kasneje, na podlagi evalvacije dobljenih rezultatov poizkusa, športni oddelki sistematično umestili v šolsko zakonodajo. Ena izmed možnosti je tudi, da se športni oddelki sistemsko uredijo in financirajo skozi različne projekte v okviru EU (po zgledu Zdravega življenjskega sloga), Olimpijskega komiteja Slovenije (podlaga za to je Nacionalni program športa v RS 2014–2023 (Jurak & Pavletič Samardžija, 2014a), ki predvidevata ustanovitev športnih oddelkov na najmanj petih srednjih-tehniških oziroma poklicnih programih) in Letnega programa športa v RS, ki ga vsako leto pripravi MIZŠ – Direktorat za šport (podlaga za to je Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v RS 2014–2023 (Jurak & Pavletič Samardžija, 2014b), ki predvideva sofinanciranje športnih oddelkov v srednjih šolah).

Ovire za uresničitev alternativ: Trenutno zmanjševanje finančnih sredstev Letnega programa športa v Republiki Sloveniji, še posebej iz naslova statusnih pravic športnikov – izobraževanje nadarjenih in vrhunskih športnikov. Naslednja ovira je Center za poklicno izobraževanje –

osrednja slovenska institucija za razvoj, raziskave in svetovanje na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja, ki nima jasne vizije, kako rešiti problematiko športnih oddelkov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah. Gre za dejstvo, da je v srednjih strokovnih in poklicnih šolah zaradi specifičnosti praktičnih predmetov nekoliko težje organizirati in prilagajati delo z dijaki športniki, vendar obstajajo tudi primeri dobre prakse, ki pa jih CPI za sedaj ne upošteva. Ovira je tudi MIZŠ, ki ob trenutni konsolidaciji proračunskih sredstev in ob hkratnem upoštevanju fiskalnega pravila trenutno ne želi povečevati sredstev za izobraževanje. Dosedanja sredstva, namenjena za športne oddelke v gimnazijah, bi se sicer lahko razporedila tudi na srednje strokovne šole, vendar je »gimnazijski interes« trenutno proti takšni možnosti.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Postaviti je treba lastno strategijo razvoja športnih oddelkov ŠC PET in jo predstaviti vsem relevantnim deležnikom: MIZŠ, Direktoratu za šport, Olimpijskemu komiteju Slovenije, nekaterim večjim nacionalnim panožnim zvezam, Centru za poklicno izobraževanje CPI, Fakulteti za šport, športnim klubom, vsem zainteresiranim javnostim in medijem. Strategijo je treba predstaviti kot primer dobre prakse. Pri tem je treba proaktivno sodelovati z vsemi vpletenimi in na podlagi desetletnih izkušenj pri delu z dijaki športniki v strokovnih šolah, predlagati ustrezne organizacijske, vsebinske in finančne rešitve ter alternative, ki sledijo smernicam Nacionalnega programa športa v RS 2014–2023.
- Na MIZŠ – Direktorat za šport in OKS je treba podati predloge za spremembo Pravilnika o merilih za sofinanciranje izvajanja letnega programa športa na državni ravni, in sicer v točki 1.2 Športni oddelki v srednjih šolah, kjer naj bi se ustrezneje ovrednotili športni oddelki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah ter zanje namenilo več sredstev.
- Organizirati bi bilo treba problemsko konferenco »Športni oddelki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah«, kjer bi sodelovali vsi vpleteni iz izobraževalnih in športnih ustanov (MIZŠ – Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih, MIZŠ – Direktorat za šport, CPI – Center za poklicno izobraževanje, Zavod za šolstvo RS, Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, športni klubi in nacionalne panožne zveze) in kjer bi se opredelile smernice razvoja ter kriteriji, kdo lahko ustanovi športne oddelke v srednjih strokovnih in poklicnih šolah.

4.8.2 Strategija za izboljšanje organiziranosti modela športnih oddelkov

Določitev alternativ: Izboljšanje organiziranosti modela športnih oddelkov pomeni najprej spremembo vodenja športnih oddelkov in sprejetje jasne razvojne strategije. Treba bi bilo določiti, kdo je sploh primeren za delo v športnih oddelkih. Specifičen način dela namreč zahteva bolj poglobljeno in obsežnejše delo vseh učiteljev (individualno delo z učenci, dodatne konzultacije, delo na daljavo oz. e-izobraževanje, alternativno pridobivanje ocen, različne metode dela, večjo inovativnost). Zaželeno je, da v takšnih oddelkih poučujejo boljši učitelji, ki imajo afiniteto do problematike dijakov športnikov in so tudi sami doživeli bolj ali manj resen proces športnega treniranja. Zelo pomembna je vloga in ustrezna sestava strokovnega tima, ki ga sestavljajo razrednik ter športni in pedagoški koordinator (po potrebi tudi svetovalni delavec). Vloga tima mora biti izrazito sodelovalna in konstruktivna, saj je potem lažje koordinirati delo in tudi učni uspeh je dokazano boljši. Pri izdelavi urnika je, če se le pokaže možnost, treba upoštevati razporeditev učnih predmetov glede na zahtevnost predmeta in specifično športnih obremenitev. Prav tako je treba razmisliti o možnosti tečajne oblike pouka pri nekaterih ne-

maturitetnih predmetih in smiselnosti sprotnega ocenjevanja skozi celo šolsko leto, saj dijaki športniki zaradi velikih obremenitev časovno ne zmorejo pridobivati več ocen hkrati ob koncu ocenjevalnega obdobja. Smotrna je tudi organizacija skupnih športno-kulturnih dni, saj tako pridobimo dragocene ure pouka ali pa ure za individualno delo. V športno delo je treba vključevati vsebine, ki so podpora športnemu treningu in športni vzgoji dijakov. Zato je treba nadaljevati z manjšim razvojnim projektom »Dijak športnik ŠC PET« ter ga vsebinsko še dopolniti predvsem z vsebinami preventivne vadbe, ustrezne prehrane, nevarnosti dopinga v športu ter vsebin športnega obnašanja in nenasilne komunikacije. Na področju sodelovanja s trenerji je treba storiti korak naprej, predvsem pri večjem vključevanju trenerjev v individualni športni proces vadbe. Ne gre tudi pozabiti, da veliko mladih športnikov zaključi svojo športno pot prav v obdobju srednje šole, zato je pomembno graditi skozi športne oddelke tudi alternativno karierno pot na športnem ali kakšnem drugem področju, z nadaljnjim razvojem modula športni management.

Ovire za uresničitev alternativ: Trenutno zmanjševanje finančnih sredstev in ukinitvev pedagoških koordinatorjev v športnih oddelkih je korak nazaj v kakovosti dela. Manjka predvsem sistem ovrednotenja kakovostnega dela učiteljev, ki opravljajo odlično delo in se trudijo še z dodatnimi aktivnostmi v športnih oddelkih. Še večja ovira je nezmožnost izbiranja ustreznega pedagoškega kadra za delo v športnih oddelkih, saj pomenijo dijaki športniki že 65 % vseh vpisanih v srednji šoli ŠC PET. Tako so praktično vsi učitelji primorani poučevati tudi športne oddelke. Starostna struktura pedagoškega zbora je relativno visoka (povprečje čez 50 let), zato je manj pripravljenosti učiteljev na prilagoditve, dodatno delo in razumevanje mlajših generacij. Pri tem je vodstvo šole večkrat premalo odločno in ne ukrepa v skladu s pričakovanji. Sodelovanje šole s trenerji je v nekaterih primerih slabše, saj se trenerji različno odzivajo na šolski (ne)uspeh svojih tekmovalcev in se le redko udeležujejo skupnih letnih sestankov in govorilnih ur.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Pripraviti transparenten sistem nagrajevanja tistih učiteljev, ki kakovostno opravljajo svoje delo in se trudijo še z dodatnimi aktivnostmi v športnih oddelkih.
- V športnih oddelkih ponovno vzpostaviti strokovne time, ki bodo vključevali tudi pedagoškega koordinatorja in ki bodo medsebojno lahko dobro sodelovali.
- V športnih oddelkih naj poučujejo predvsem tisti učitelji, ki imajo afiniteto za delo z dijaki športniki in so pripravljeni sprejeti vso specifiko dela v športnih oddelkih.
- Pri izdelavi urnika v športnih oddelkih naj se upoštevajo vsa pedagoška načela ter športne obremenitve dijakov.
- Pripraviti je treba ustrezen sistem nadomeščanja odpadlih ur, kjer se ne bo dogajalo, da zaradi odsotnosti učitelja dijakom odpadajo ure pouka, ki se kasneje ne nadomestijo.
- Dijaki športniki, ki se izobražujejo na daljavo, naj imajo možnost izbrati tiste učitelje, ki so z njimi pripravljeni delati tudi izven običajnega delovnika, ki so hitro odzivni in so tudi dobri motivatorji. Vodstvo šole pa naj poišče načine, kako te učitelje stimulirati za dodatno delo na daljavo.
- V razvojni projekt »Dijak športnik ŠC PET« naj se vključijo tudi primerne vsebine nenasilne komunikacije, medsebojnega spoštovanja in športnega obnašanja za dijake, učitelje, starše in trenerje.

- Trenerji so izjemno pomemben člen pri izobraževanju mladega športnika, zato je treba z njimi vzpostaviti zelo dober odnos in dialog skozi celotno šolsko leto in ne le v kriznih situacijah. Treba jih je povabiti na šolske sestanke, športne delavnice in govorilne ure ter jih spodbujati, da se aktivneje vključijo v proces spremljanja športnika tako na šolskem kot športnem področju.
- Enkrat tedensko se uvedejo posebne govorilne ure za trenerje in dijake športnike. Dijaki lahko v okviru teh govorilnih ur pridobijo kratko razlago, svetovalni pedagoški pogovor, pišejo test ipd.

4.8.3 Strategija za pridobivanje kakovostnega kadra in izobraževanja

Določitev alternativ: V športnih oddelkih lahko uspešno poučujejo le zelo izkušeni in predani učitelji, ki razumejo in upoštevajo večje fizične ter psihične obremenitve športnikov. Zato je treba na šoli oblikovati stalni tim učiteljev, ki znotraj šole razvija in pripravlja nekatere projekte (npr. novi načini preverjanja znanja, individualne metode dela z učenci, izmenjava dobre prakse, e-gradiva ipd.) in ki se dodatno strokovno izpopolnjuje (različne metode šolskega dela, novi pedagoški pristopi, komunikacija in medsebojni odnosi, nadgradnja športnega znanja aktiva za športno vzgojo). Pridobivanje kakovostnega kadra je dolgoročen proces, ki mora biti skrbno načrtovan, novi učitelji naj dobijo izkušene mentorje. Le tako lahko šola dolgoročno pripravi dobrega in kompetentnega učitelja za delo v športnih oddelkih. Seveda je treba pri tem na trgu dela spremljati perspektiven kader in ga postopoma vključevati v pedagoški proces dela. Bistvenega pomena za nadaljnji razvoj in kakovost dela v športnih oddelkih je tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje. Izbrane izobraževalne vsebine in teme morajo dejansko predstavljati neko dodano vrednost znanja in kompetenc učiteljev.

Ovire za uresničitev alternativ: V danem trenutku sta največji oviri za uresničitev alternativ, zaradi zelo šibkih generacij predvsem zmanjšan vpis v srednje šole, ki v povezavi z Zakonom o uravnoteženju javnih financ – ZUJF iz leta 2012 in sistemom financiranja MoFas izključujeta vsako možnost kadrovske prenove učiteljskega zbora. Druga, zelo pomembna ovira, pa je odklonilno stališče večine učiteljskega zbora do izobraževanja.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Na šoli naj se oblikuje razvojni tim kompetentnih učiteljev, ki sistematično spremlja in usmerja interna izobraževanja učiteljev in predlaga vsakoletna nova izobraževanja, glede na potrebe in težave dela v športnih oddelkih.
- Vodstvo šole (ravnatelj) in strokovni tim naj načrtno spremljata in razvijata strokovni kader, ki dela ali bo v prihodnje delal v športnih oddelkih. Vzpostavi naj se sistem mentorstva, kjer izkušeni in dobri učitelji svetujejo mlajšim in jih pripravljajo za delo v športnih oddelkih.
- Učiteljem, ki poučujejo v športnih oddelkih, naj se omogoči vsakokratna svetovalna pomoč svetovalne službe ali pedagoškega vodje, saj se vsakodnevno srečujejo z veliko stresnimi situacijami in številnimi pedagoškimi izzivi.

4.8.4 Strategija za zagotavljanje finančnih sredstev za kakovostno delo

Določitev alternativ: Za zagotavljanje finančnih sredstev je predvsem pomembno, da imamo dober vpis, kar pa je odvisno od našega kakovostnega dela in zanimanja za naša strokovna

programa. Nekaj finančnih sredstev za športne oddelke se lahko zbere preko šolskega sklada in vsakoletnih prostovoljnih prispevkov staršev. Druga finančna alternativa so sredstva iz Letnega programa športa v Republiki Sloveniji, ki so sicer zelo omejena, vendar nam omogočajo dodatne aktivnosti pri delu s športnimi oddelki in pomenijo našo dodano vrednost v smislu kakovosti in vsebine. Tretja alternativa so lastna sredstva, pridobljena z najemninami našo športno in šolsko infrastrukturo ter z izobraževanjem izrednih študentov in odraslih. Največji neizkoriščen del pa vidim v naših trženjskih aktivnostih in možnostih pridobivanja donatorskih sredstev, še posebej, ker imamo kot šolski center dolgoletno tradicijo in veliko stikov s podjetji. Direktorica šolskega centra je med drugimi zadolžena za finančno stabilnost javnega zavoda in ima kompetenco povabiti podjetja in posameznike k donaciji finančnih sredstev ter sponzoriranju programov in dogodkov.

Ovire za uresničitev alternativ: Največje ovire so manjši vpis v prvi letnik ter velik osip dijakov med posameznimi letniki, zmanjševanje sredstev iz Letnega programa športa v RS za športne oddelke v srednjih šolah in nedodelana strategija oddajanja športnih objektov ter popolna neaktivnost pri iskanju sponzorjev in donatorjev.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Ravnatelj srednje šole pripravi načrt in strategijo za izboljšanje učnega uspeha in zmanjšanje osipa v naslednjih štirih letih. Enako strategijo naj pripravijo tudi vsi strokovni aktivni.
- Pred vsakim izpisom dijaka iz šole je treba z dijakom in starši pripraviti svetovalni pogovor in ponuditi dijaku alternativno izobraževalno možnost znotraj šolskega centra. Treba je tudi analizirati vzroke, zakaj je prišlo do izpisa. Svetovalni pogovor naj opravi strokovni tim (svetovalna služba, športni koordinator, razrednik, ravnatelj).
- Vodstvo šole pripravi načrt oddajanja športnih objektov ŠC PET, ki vključuje tudi optimalno tržno ceno in terminsko ustreznost oddaje.
- Svetu staršev in Svetu ŠC PET se predlaga sprejetje sklepa, da se dvignejo vplačila v šolski sklad za starše dijakov v športnih oddelkih, in sicer z namenom, da se financira dodatna tehnična in tehnološka oprema za kakovostnejšo izvedbo pedagoškega procesa.

4.8.5 Strategija trženja in pridobivanja ne-proračunskih virov

Določitev alternativ: Strategiji trženja in zagotavljanja finančnih sredstev se močno prepletata. Temeljno izhodišče za dobro trženje in pridobivanje finančnih virov pa je predvsem kakovost dela v športnih oddelkih, ki se najbolj jasno kaže v uspešnem usklajevanju šole in športa, odnosu do dijakov športnikov, učnem uspehu, rezultatih na poklicni maturi in zadovoljstvu dijakov, staršev in trenerjev. »Dober glas seže v deveto vas,« pravi pregovor in če na »dober glas« dodamo še pravi strateški pristop k trženju športnih oddelkov, potem uspeh ne more izostati. Se je pa treba zavedati, da trženje ne pomeni samo oglaševanje, pač pa mnogo več. Pomemben je trženjski vidik razmišljanja v organizaciji, ki mora zajemati prav vse zaposlene. Vodstvo ŠC PET mora pripraviti strategijo trženja športnih oddelkov ŠC PET, posameznih vsebinskih projektov ter poskušati uveljaviti športne oddelke kot pomembno blagovno znamko znotraj šolskega centra. Treba je tudi pridobiti sponzorje in donatorje za nakup športne opreme dijakom športnikom, ki jo bodo nosili na šolskih športnih tekmovanjih in tako oglaševali šolo in potencialne sponzorje. Treba je izboljšati šolsko spletno stran in preko nje promovirati uspešno delo v športnih oddelkih ter v promocijo vključiti tudi nekdanje dijake športnike, ki so danes

odlični športniki. Še naprej je treba obiskovati športne klube, osnovne šole ter biti prisoten na različnih izobraževalnih dogodkih, kot je sejem Informativa ipd. Eden izmed najpomembnejših vidikov trženja, ki je mnogokrat spregledan, pa je obisk učiteljev na tekmah športnikov. Učinek takšnih dejanj je v očeh dijakov, staršev in trenerjev neprecenljiv, saj začutijo, da učitelj ne spremlja dijaka samo pri pouku, ampak vidi in ceni njegov trud tudi na športnem igrišču.

Ovire za uresničitev alternativ: Pomanjkanje volje, samozavesti, vizije in znanja, da se tudi v nedobičkovnem javnem zavodu lahko uspešno tržijo različni programi in projekti znotraj javno veljavnih šolskih izobraževalnih programov.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Vodstvo šole pripravi za podjetja in posameznike trženjsko strategijo športnih oddelkov ŠC PET, ki je delno že narejena v magistrski nalogi Elizabete Hernaus Berlec (2010) z naslovom »Pomen in razvoj trženja športnih oddelkov na ŠC PET«. Na podlagi strategije šola povabi podjetja in posameznike k donacijam in sponzoriranju naših programov v športnih oddelkih.
- Trženjska strategija športnih oddelkov se predstavi vsem zaposlenim in vsak zaposlen se aktivno vključi v trženjske aktivnosti v okviru promocijske skupine srednje šole.
- Sodelovanje z osnovnimi šolami, športnimi klubi in zvezami, izobraževalnimi ustanovami in podjetji naj postane še bolj poglobljeno. Posebej naj se pripravijo letni načrti sodelovanja z osnovnimi šolami, športnimi klubi in podjetji, kjer se opredeli oblika sodelovanja ter termini izpeljave.
- V šolske trženjske aktivnosti je treba vključiti naše nekdanje in sedanje uspešne dijake športnike, ki lahko z obiskom na šoli in prireditvah pomembno prispevajo k prepoznavnosti športnih oddelkov.
- Vsak učitelj, ki poučuje v športnih oddelkih, vsaj enkrat letno obišče športno tekmo dijakov v športnih oddelkih. Za obveščanje učiteljev glede tekmovanj skrbijo športni koordinatorji.

4.8.6 Strategija ustreznega komuniciranja z javnostmi in potencialnimi odjemalci

Določitev alternativ: Pripraviti je treba model AIDA, ki obsega vso kompleksnost komuniciranja z javnostmi in ciljnim skupinami športnih oddelkov, povezano s štirimi tehnikami. Te tehnike so oglaševanje, osebna prodaja, pisna gradiva in promocijski dogodki. AIDA je model, ki temelji na zavedanju koristi (pozornost), razumevanju koristi (interes), hotenju po koristi (želja) in pridobivanju koristi (akcija). Na področju izobraževanja igrajo zelo pomembno vlogo priporočila in informacije ter govorice o šoli (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 82-83). Vodstvo srednje šole pripravi prenovo spletnih strani ali ažurira in nadgradi sedanjo spletno stran. V prenovi spletnih strani so s svojimi predlogi in idejami vključeni vsi udeleženci v procesu športnih oddelkov (učitelji, dijaki športniki, trenerji, starši) z namenom, da se doseže najboljši možni nivo komuniciranja in povezovanja vseh deležnikov. Aktivno se je treba pojavljati v medijih in opozarjati na pomembne dogodke, kot je deseta obletnica športnih oddelkov ŠC PET. Prav tako je treba razvijati strokovni in akademski nivo dela v športnih oddelkih in se pojavljati v strokovni javnosti z odmevnimi primeri dobre prakse ter strokovnimi članki.

Ovire za uresničitev alternativ: Kakovostno prenovi spletnih strani in novo programsko orodje za nadgradnjo obstoječe spletne strani bi lahko ovirala omejena finančna sredstva. Druge ovire bi lahko bile različne ideje in pogledi glede samega videza in funkcionalnosti končne spletne strani

ter neustrezna miselnost zaposlenih glede potrebe po izvajanju ambiciozne strategije komuniciranja z javnostmi.

Glavni predlogi za uresničitev alternativ

- Šolska spletna stran srednje šole se v naslednjih dveh letih temeljito prenove v sodobno spletno stran, z možnostjo uporabe vseh najsodobnejših spletnih orodij za komunikacijo s ciljnim javnostmi (multimedijsko orodje z video predstavitevami, v povezavi s spletnimi socialnimi omrežji Facebook, Twitter, Instagram, YouTube itd., možnostjo spletnih prenosov šolskih tekem, dogodkov).
- Določiti odgovorno osebo za spletne strani športnih oddelkov ter druge urednike, ki bodo sprotno skrbeli za ažurnost, zanimivost, ustreznost in aktualnost spletnih vsebin.
- Pod vodstvom mentorja – usposobljenega učitelja za IKT-tehnologijo izdelajo dijaki šolsko Facebook stran »Športni oddelki ŠC PET« ter več kratkih filmov in fotografskih galerij o športnih oddelkih in drugih temah, ki govorijo o šolskem utripu.
- Ob deseti obletnici športnih oddelkov ŠC PET (november 2016) se pripravi ustrezna prireditev, na katero se povabijo vsi deležniki, ki sodelujejo v procesu športnih oddelkov (MIZŠ, Direktorat za šport, OKS, NPZ, športni klubi, trenerji). Imenuje se organizacijski odbor, ki ga vodi direktorica ŠC PET. V ta namen se pripravijo različni promocijski materiali (brošure in film o športnih oddelkih, razstava o športnih oddelkih).
- Priprava vsakoletnih dogodkov, kot so informativni dnevi, dnevi odprtih vrat, tehniško-naravoslovni dnevi za osnovnošolce ipd., naj bodo skrbno načrtovani in izvedeni na visoki strokovni ravni. V dogodek naj bodo obvezno vključeni tudi dijaki srednje šole.
- Obiski v osnovnih šolah, športnih klubih, na sejnih in tržnicah (Informativa, Celje, Turistična tržnica) naj bodo prav tako skrbno načrtovani in strokovno pripravljeni pod vodstvom izkušenih mentorjev. Poseben poudarek naj bo na sodelovanju in predstavitvi dijakov ter njihovih kreativnih idej. Pri obiskih osnovnih šol in športnih klubov je treba še razširiti bazo, predvsem na športne klube in društva izven Ljubljane.
- Posebno skrb je treba nameniti svetovalnim delavcem na osnovnih šolah, ki še vedno nimajo podatkov, da že deset let obstaja tudi srednja tehniška in strokovna šola s športnimi oddelki. Svetovalna služba pripravi v šolskem letu 2016/17 posebne promocijske dogodke za vse svetovalne delavce v osnovnih šolah ter jim predstavi športne oddelke.
- Pred začetkom vsakega šolskega leta se pregledajo trenutna promocijska gradiva in se po potrebi dodelajo in izboljšajo.
- Množično pojavljanje na različnih šolskih športnih tekmovanjih in prireditvah (v okviru MOL Ljubljana, Zavoda Planica) v enotnih dresih ŠC PET in vse utrinke in dosežke s tekmovanj objavljati na šolski spletni strani, socialnih omrežjih ter v drugih medijih.
- Poglobljeno sodelovanje s partnerskimi šolami, športnimi klubi in zvezami. Nadaljevanje projekta dekliški in fantovski nogometni razred pod okriljem NZS in Gimnazije Šiška. Sodelovanje z Gimnazijo Šentvid v okviru mednarodnega tekmovanja »Dnevi šentviške košarke«. Nadgradnja dobrega sodelovanja z ljubljanskimi nogometnimi klubi (NK Olimpija, NK Bravo, NK Interblock, ND Ilirija, NK Svoboda, ND Slovan) v okviru projekta »Nogometni razred ŠC PET« ipd. V sodelovanju s panožnimi zvezami in klubi nadaljevanje obiskov vrhunskih športnih prireditev (Planica, EURO Basket, Liga prvakov ipd.).
- Udeležiti se vsaj enega letnega strokovnega srečanja športnih pedagogov, trenerjev, zdravnikov v okviru različnih konferenc ter v okviru tega objaviti strokovni prispevek.

4.9 Pregled in sprejetje strategije

V procesu izdelave strateškega plana športnih oddelkov ŠC PET ima glavno vlogo skupina za strateško planiranje (kolegij športnih oddelkov) in prvi nosilec strateškega načrta, ki ga je pooblastil ravnatelj srednje šole, to je vodja športnih oddelkov ŠC PET. Kolegiju športnih oddelkov ŠC PET bo predstavljena v tem delu napisana strategija športnih oddelkov, ki bo, ob njihovih dopolnitvah, morala pridobiti formalno potrditev s strani ravnatelja in članov Sveta ŠC PET. Ti morajo poskrbeti, da bo prišlo do uresničitve strategije na vseh nivojih delovanja. Potrditev strategije bi lahko pomembno prispevala k nadaljnjemu razvoju športnih oddelkov in relativno visokemu nivoju standarda dela. To bi tudi pomenilo zelo dobro pozicijo športnih oddelkov ŠC PET na tržišču izobraževalnih storitev.

Glavni pogoj za varno uresničenje strategije pa je soglasje ključnih deležnikov: učiteljev, dijakov športnikov, staršev, trenerjev in drugih strokovnih delavcev na šoli. Skupina za strateško planiranje jih mora seznaniti s strategijo, ki jo skrbno preučijo ter podajo svoja mnenja in pripombe. Te podajo predvsem na tistih področjih, v katera so oziroma bodo aktivno vključeni. Na podlagi končne uskladitve vseh dilem in vprašanj je strategija pripravljena za uresničevanje. Če bo strategija predstavljena na način, ki bo motiviral ključne udeležence v spoznanju, da bodo imeli ob uresničitvi strateških ciljev vsi korist, potem bo podpora velika.

4.10 Vizija in razvoj športnih oddelkov

Vizija naj bi predstavljala opis športnih oddelkov ŠC PET v prihodnosti, potem ko se uspešno izpeljejo zastavljene strategije. Trenutno ni vizija športnih oddelkov nikjer natančno zapisana in opredeljena. Sicer se uporablja več besednih zvez, ki bi lahko imele zametke vizije, vendar bi bilo treba zadevo bolj natančno opredeliti in popraviti (npr. »Športne oddelke smo uvedli z namenom, da mladim športnikom omogočimo hkratno pridobivanje srednješolske izobrazbe in uspešno napredovanje v športu« ali »Naše osnovno vodilo pri razvoju športnih oddelkov je želja, da šola mladega človeka ne odvrne od športa in da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh« ali »Šola in šport z roko v roki« ali »S športnimi oddelki želimo optimalno uskladiti dijakove šolske in športne obveznosti«). Za uspešno delo bo treba vizijo športnih oddelkov ŠC PET napisati razmeroma hitro.

4.11 Uresničevanje strategije

Strategija je dinamičen proces, ki zahteva jasno vizijo, intuicijo in sodelovanje vseh članov organizacije. Fleksibilnost in prilagodljivost je ključnega pomena na spreminjajoče se okolje (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 105).

Uresničenje strategije in strateških ciljev športnih oddelkov je v rokah vodstva ŠC PET, kolegija športnih oddelkov, vodje športnih oddelkov, vodstev nekaterih klubov in zvez ter staršev in trenerjev. Za uresničevanje strategij je treba skrbno pripraviti razvojne programe, finančne predračune, vsebinske projekte in akcijske načrte. Vsakodnevno uresničevanje strategije pa je treba zagotavljati s sprotnim usmerjenim delom, dobrim motiviranjem uresničevalcev strategij ter pravilnim komuniciranjem in ukazovanjem.

4.12 Kontrola in ponovna evalvacija strategij

Ustreznost kontroliranja in uresničevanja strategije športnih oddelkov je pogojena z dobrim in uravnoteženim sistemom kazalnikov uspešnosti k vsaki predlagani strategiji. Pri kontroli uresničevanja strategij gre za sprotno preverjanje, izboljševanje, nadomeščanje in včasih tudi ukinjanje določenih predlaganih strategij, ki so se pokazale kot slabe ali nepotrebne. Gre za mehanizem preventivnega pristopa k odkrivanju težav in pasti, v katere lahko zaidejo športni oddelki in bi lahko v prihodnosti povzročile nepravilno pot razvoja. To nam omogoča ustrezno pravočasno reakcijo in ustrezno korekcijo strategije in strateških ciljev.

Z doslednim in sistematičnim izvajanjem kontrole ter ustrezno izbranimi indikatorji kontrole kakovosti bo Komisija za kakovost srednje šole, omogočila vsem udeležencem, da bodo lahko bolj uspešno in učinkovito delovali v skladu z zastavljeno strategijo ter se ustrezno odzivali na vsakodnevne izzive ožjega in širšega okolja. Le tako bodo lahko sprejemali prave strateške odločitve glede dela in razvoja športnih oddelkov, objektivno ocenili svoje delo in opredelili tiste vrednote, katerim je treba slediti.

SKLEP

Ko smo pred desetimi leti začeli, kot prva strokovna šola v Sloveniji sistematično uvajati športne oddelke, si nismo predstavljali, da bomo s tem pravzaprav rešili obstoj Srednje tehniške in strokovne šole ŠC PET. Danes lahko z gotovostjo potrdimo, da je bila ustanovitev športnih oddelkov ena boljših strateških odločitev naše organizacije, saj je ob hkratnem zmanjševanju števila rojstev otrok in nastopu globoke gospodarske krize drastično upadlo tudi zanimanje za poklic ekonomski tehnik. Vendar se pravo delo tukaj šele začne, saj je treba obstoječi model nenehno izboljševati in nadgrajevati, predvsem pa je treba spremeniti organizacijsko kulturo dela v športnih oddelkih ter prevzeti strateško razmišljanje glede nadaljnjega razvoja.

Glavni pomen magistrskega dela je razvijanje strategije v športnih oddelkih ŠC PET, ki bo pomagala skupini za strateško planiranje pri nadaljnjih usmeritvah ter oblikovanje dokončne strategije, ki bo predstavljena vodstvu organizacije in Svetu ŠC PET v potrditev. Samo dobra strategija in velika usmerjenost k strateškemu načrtovanju nas lahko, v hudi konkurenci med slovenskimi srednjimi šolami, še vedno obdrži na vrhu prepoznavnosti dobrega dela z dijaki športniki.

V skladu s pravilnim strateškim pristopom ter temeljnimi elementi managementa, kamor sodijo ustrezno načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, moramo slediti ciljem, ki smo si jih zastavili, in sicer, da šola mladega človeka ne odvrne od športa in da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh. Uspešnost usklajevanja šolskih in športnih obveznosti mora biti temeljna naloga, ki jo lahko v zelo kompleksnem prostoru izobraževanja, športa in adolescence, kamor vstopajo mladi športniki in vsi drugi deležniki, dosežemo le s subtilnimi, inovativnimi in strokovnimi pristopi na eni strani in jasnimi strateškimi usmeritvami ter strategijami na drugi strani pedagoškega procesa. Strateški cilji, ki so osnovani na temeljih poslanstva, pooblastil in rezultatov SWOT-analize, so bistveni za izboljšavo trenutnega stanja in nadaljnji razvoj. Zajemajo namreč področje izboljšave celotnega modela dela v športnih oddelkih, od miselnosti vseh udeležencev in kakovosti njihovega komuniciranja pa vse do izboljšanja kadrovske strukture, zagotavljanje finančnih sredstev, trženja in pridobivanja virov financiranja tudi izven

proračunskih virov ter ustreznega komuniciranja z javnostmi in potencialnimi odjemalci. Pri vsem tem je treba še naprej zaupati svojemu znanju, idejam in predanemu delu in ne glede na trenutno slabši odnos države do športnih oddelkov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah še naprej razvijati in izpopolnjevati svoj lasten model športnih oddelkov, ki bo lahko postal vzorčni primer dobre prakse za morebitno kasnejšo sistemsko rešitev. Vsekakor pa že sedaj pomeni veliko inovativno rešitev za vse tiste dijake športnike in njihove starše, trenerje, nacionalne panožne zveze, ki si želijo urejenega sistema izobraževanja športnikov tudi v strokovnih in poklicnih šolah.

Predstavljeni razvoj strategije športnih oddelkov ŠC PET je predvsem osnova skupini za strateško planiranje za dokončno pripravo strategije. Ta naj se predstavi vsem deležnikom in interesnim skupinam, ki se povabijo, da tudi oni podajo svoja mnenja. Glavno pa je zavedanje, da bo sprejeta skupna strategija šele nov začetek nekega obdobja, v katerem se bomo morali neprestano učiti, prilagajati novim družbenim in tržnim spremembam ter slediti novi viziji in ciljem dela v športnih oddelkih, da bomo lahko v končni fazi dosegli skupne koristi in zadovoljstvo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abell, D. F. (1997). *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Beck, U. (1993). *Risk Society*. London: SAGE Publications.
3. Bednarik, J., Kolenc, M., & Močnik, R. (2001). *Analysis of expenditures in sport in Slovenia. Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
5. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
6. Bryson, J. M., & Alston, F. K. (1996). *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Burkhart P. J., & Reuss S. (1993). *Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
8. Cankar, F., Markun-Puhan, N., Tratnik, M., Embersič, D. S., Tušak, M., & Žakelj, A. (1999). *Športni oddelki v gimnaziji. Novosti pri delu z dijaki, nadarjenimi za šport*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Gimnazija Šiška.
9. CeciĆ Erpič, S. (2002). *Konec športne kariere: razvojno psihološki in športno psihološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
10. Čater, T. (2006). Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. *Organizacija*, 39(6), 386-392.
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall.
13. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Dimovski, V., & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education Limited.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Golja, P., Šterlinko Grm, H., Arsenijević, R., & Besednjak Kocijančič, L. (2009). Telesna dejavnost otrok in mladostnikov, ki so oz. niso vključeni v športne klube. *Zdravniški vestnik : glasilo Slovenskega zdravniškega društva*, 78(5), 225-230.
17. Gros, J., Reberšak Cizelj, M., Jelenc, N., Kanduč Zupančič, N., Vintar, B., Robič, J., & Plestenjak, J. (2015). *Šport mladih – Informator 2015/2016*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
18. Hajdinjak, B. (2007). *Celovita ocena srednje ekonomske šole Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Hernaus Berlec, E. (2010). *Pomen in razvoj trženja športnih oddelkov na Šolskem centru za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (ŠC PET)* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed.). Reading: Addison-Wesley.

21. Jurak, G., Kovač, M., Strel, J., Starc, G., Žagar, D., Ceci Erpič, S., Paulič, O., Bednarik, J., Bučar-Pajek, M., & Lorenci, B. (2005). *Športno nadarjeni otroci in mladina v slovenskem šolskem sistemu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
22. Jurak, G., & Pavletič-Samardžija, P. (2014a). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: Zavod za šport RS Planica.
23. Jurak, G., & Pavletič-Samardžija, P. (2014b). *Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: Zavod za šport RS Planica.
24. Kodrin, L. (2007). *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Kovač, M., Bednarik, J., Bučar Pajek, M., Mihovar Globokar, K., Novak Kolenko, M., Lampič, N. M., Strel, J., & Trškan, M. (1999). *Športniki in zakonodaja*. Ljubljana: Zavod za šport, Ministrstvo za šolstvo in šport, Fakulteta za šport.
27. Kovač, M., & Cankar, A. (1992). *Poročilo o delu športnih oddelkov v srednji šoli v šolskem letu 1991/1992*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
28. Kotler, P. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
29. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
31. Kotler, P., & Fox, K. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice Hall.
32. Krek, J., & Metljak, M. (2011). *BELA KNJIGA o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
33. *Letni program športa v Republiki Sloveniji za leto 2015*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/LPS_2015.pdf
34. Makovec Brenčič, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
35. Martinelli, F. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Neprofitni management*, 2(1/2), 11-20.
36. Medveš, Z. (2002). Ravnatelj in šolska avtonomija. *Sodobna pedagogika*, 53(1), 250-256.
37. Meler, M. (1997). *Promocija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
38. Možina, S. (2002). Management neprofitnih organizacij. *Management – Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
39. *Nagradni natečaji športa mladih*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.sportmladih.net/uploads/cms/news/attachment_667.pdf
40. *Nogometni klub Bravo - slavnostna akademija ob 10. obletnici*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.nk-bravo.si/novice/?id=5243>

41. Nogometna zveza Slovenije - organizacija in predstavitev. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu www.nzs.si/NZS/predstavitev
42. Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Odredba o normativih in standardih v splošnih in strokovnih gimnazijah. *Uradni list RS*, št. 45/98.
44. Ograjšek, I. (2005). *Strateško poslovanje izobraževalnega zavoda*. Nefitni management 1. Ljubljana: Educa, str. 17-21.
45. Plesec, M. (2007). Komunikacija športni pedagog – starši – zdravnik – trener – otrok. V M. Kovač (ur.), *Zbornik 20. strokovnega posveta športnih pedagogov Slovenije* (str. 1-9). Murska Sobota, 15.-17.11. 2007. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije.
46. Plesec, M., & Srebotnik, I. (2009). *Športni oddelki na ŠC PET – elaborat* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
47. Plesec, M. (2011). Dijaki športniki v srednjih strokovno-tehničnih in poklicnih šolah so manj vredni kot dijaki športniki v gimnazijah. V M. Kovač (ur.), *Zbornik 24. mednarodnega posveta športnih pedagogov Slovenije* (str. 74-78). Murska Sobota, 18.-19.11.2011. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije.
48. Pohleven, N. (2012). *Razvoj strategije slovenskega ženskega rokomet* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Porter, E. M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
50. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
51. Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov in vzgojnega programa na področju srednjega šolstva. *Uradni list RS*, št. 62/10.
52. *Potrdilo in opis kriterijev za podelitev statusa športnika*. Najdeno 7. maj 2016 na spletnem naslovu www.mizs.gov.si/fileadmin/.../Razpis_Letni_program_sport_potrdilo.doc
53. *Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/1/content?id=17574>
54. *Pravilnik s kriteriji za pridobitev naziva najbolj športni vrtec, OŠ, SŠ in OŠPP*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.sportmladih.net/programi_som/nagradni_natecaji_som
55. Pučko, D. (1999). *Strateški management. Poslovni prihodki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Pučko, D. (2005). Vloga in pomen planiranja v neprofitnih organizacijah javnega sektorja. *Nefitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju*, 3(1), 71-78.
57. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
59. *Rezultati LPŠ 2015*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/REZULTATI_JR_LPS_2015.pdf
60. Shank, M. (2005). *Sports marketing: A Strategic Prospective* (3rd ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
61. *Sklep Vlade Republike Slovenije o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana«*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.scpet.net/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/scpet/scpet_andreja/Sklep_vlade_2011_03_02_9_26_19_doc.pdf

62. Synowka, D. P., Smith, A. D., & Manna, D. R. (2006). Strategically comparing selected major college basketball powerhouses through the resource based view on the firm. *Journal of business & economics research*. 12(4), 75-82.
63. Statistični urad Republike Slovenije. (2015a). Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno 2014. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
64. Statistični urad Republike Slovenije. (2015b). Izdatki za formalno izobraževanje, Slovenija, 2014. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5751&idp=9&headerbar=7>
65. Stepišnik, D. (1968). *Telovadba na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
66. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2009). *Pravilnik o organizaciji dela in o sistematizaciji delovnih mest v ŠC PET Ljubljana* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
67. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2015a). *Letno poročilo za Višjo strokovno šolo ŠC PET 2014/2015* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
68. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2015b). *Arhiv športnih rezultatov ŠC PET* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
69. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2015c). *Poročilo o delu komisije za kakovost srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2014/2015* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
70. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2016a). *Plan dela, kadrovski in finančni načrt ŠC PET za leto 2016* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
71. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2016b). *Letni delovni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
72. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2016c). *Letni finančni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
73. Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (2016d). *Letno poročilo dela v športnih oddelkih za šolsko leto 2015/2016* (interno gradivo). Ljubljana: ŠC PET.
74. Šircelj, M. (2006). *Uvajanje novega sistema financiranja plač na vzorcu srednjih šol v Sloveniji in razlike v primerjavi z dosedanjim* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
75. *Šola za ravnatelja*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.solazaravnatelje.si/wpcontent/uploads/2014/11/Okroglamiza_MIZ%C5%A0_S%C5%A0.pdf
76. Šturm, J. (1992). *Nekateri splošni vidiki dela s športno nadarjenimi učenci* (Gradivo za seminar v okviru stalnega strokovnega spopolnjevanja športnih pedagogov). Ljubljana: Fakulteta za šport.
77. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
78. Tomc, G., Stankovič, P., & Velikonja, M. (1999). *Subkulture v Sloveniji v devetdesetih*. Ljubljana: ŠOU, Študentska založba.
79. Trnavčevič, A., & Zupanc Grom, R. (2000). *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
80. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
81. Uradni list Evropske unije, L 394/13, 30. 12. 2006.
82. *Vpis v srednje šole*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_srednje_in_visje_solstvo_ter_izobrazevanje_odraslih/srednjesolsko_izobrazevanje/vpis_v_srednje_sole/
83. Zakon o gimnazijah. *Uradni list RS*, št. 12/96.

84. Zakon o športu (ZSpo). *Uradni list RS* št. 22/1998, 97/2001-ZSDP, 27/2002, 110/2002-ZGO-1, 15/2003-ZOPA.
85. Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS* št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP.
86. Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1). *Uradni list RS* št. 79/06.
87. Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). *Uradni list RS* št. 16/07- uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 2/15 – odl. US in 47/15.
88. Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF). *Uradni list RS* št. 40/12.
89. *Zgodovina ŠC PET*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu: http://www.scpet.net/index.php?module=content&page_id=10
90. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in opravljanje neprofitne org.* Postojna: Dej.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic.....	1
Priloga 2: Potrdilo o statusu	2
Priloga 3: Pravilnik o normativih in standardih – 7., 13. in 57. člen.....	4
Priloga 4: Splošni, pedagoški in športni cilji športnih oddelkov ŠC PET	5
Priloga 5: Organizacijska struktura v športnih oddelkih ŠC PET	6
Priloga 6: Prikaz komunikacijske mreže v športnih oddelkih	7
Priloga 7: Naloge in kompetence vodje športnih oddelkov	8
Priloga 8: Naloge in kompetence pedagoškega in športnega koordinatorja.....	9
Priloga 9: Letni delovni načrt v športnih oddelkih ŠC PET za koledarsko leto 2016	10
Priloga 10: Letni finančni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016	14
Priloga 11: Poslanstvo in temeljni cilji ter razvojne naloge v LDN STSŠ za 2015/16.....	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam uporabljenih kratic	1
Tabela 2: Letni finančni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura v športnih oddelkih ŠC PET	6
Slika 2: Komunikacijska mreža v športnih oddelkih ŠC PET.....	7

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic

Tabela 1: Seznam uporabljenih kratic

KRATICA	POMEN
ŠC PET	Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije
NZS	Nogometna zveza Slovenije
OKS	Olimpijski komite Slovenije – združenje športnih zvez
RS	Republika Slovenija
ZRSS	Zavod Republike Slovenije za šolstvo
MIZŠ	Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport
NPZ	Nacionalne panožne zveze
EP	Evropsko prvenstvo
SP	Svetovno prvenstvo
NK	Nogometni klub
MoFas	Moderni finančni administrativni sistem
CPI	Center za poklicno izobraževanje
ZOFVI	Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja
MŠZŠ	Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport
SUAŠ	Srednja upravna administrativna šola
NPK	Nacionalna poklicna kvalifikacija
STSS	Srednja tehniška in strokovna šola
ND	Nogometno društvo
ŽNK	Ženski nogometni klub
ZUJF	Zakon o uravnoteženju javnih financ
BDP	Bruto domači proizvod
LPŠ	Letni program športa
OIN	Osebni izobraževalni načrt
LDN	Letni delovni načrt
MOL	Mestna občina Ljubljana
ŠVZ	Športna vzgoja
EU	Evropska unija
TEK	Tehnik elektronskih komunikacij
EKT	Ekonomski tehnik
ŠVK	Športno vzgojni karton
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
SLOADO	Slovenska antidoping organizacija
AIDA	Pozornost, interes, želja, akcija – attention, interest, desire, action
SSI	Srednje strokovno izobraževanje
PTI	Poklicno tehniško izobraževanje
PT	Poklicni tečaj
SPI	Srednje poklicno izobraževanje
MEPI	Mednarodno priznanje za mlade
PTT	Pošta, telegraf, telefon
ŠO	Športni oddelki
NPŠ	Nacionalni program športa
ŠŠT	Šolska športna tekmovanja
MEP	Model European Parliament
SWOT	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti – strengths, weaknesses, opportunities, threats

Priloga 2: Potrdilo o statusu

POTRDILO O STATUSU

Osnovni podatki prosilca – izpolni prosilec:

Ime priimek _____ Datum rojstva _____

Naslov bivanja _____ Tel. _____

Podpis prosilca – učenca, dijaka:

Podpis zakonitega zastopnika (staršev ...):

Podatki o statusu – izpolni nacionalna panožna zveza

Na podlagi Meril za izbiro kandidatov v primeru omejitve vpisa v športne oddelke kandidatu potrjujemo naslednji status (ustrezni status obkrožite):

STATUS A

Opis meril:

- vsi **kategorizirani** športniki **OKS** – ZŠZ oz. tisti, ki v času do izvedbe prvega kroga izbirnega postopka dosežejo rezultat, ki je skladno s kriteriji OKS pogoj za pridobitev naziva kategoriziranega športnika;
- **individualni športi** – športniki, ki **v olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **1.** do **5.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **1.** do **5.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez, ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna panožna športna zveza;
- **ekipni športi** – športniki, ki so člani državnih reprezentanc **v olimpijskih** športih oz. jih nacionalna panožna športna zveza razglasi za zelo perspektivne mlade igralce.

STATUS B

Opis meril:

- **individualni športi**
 - športniki, ki **v neolimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **1.** do **3.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **1.** do **3.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna panožna športna zveza;

- športniki, ki v **olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **6.** do **10.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **6.** do **10.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna športna panožna zveza.
- **ekipni športi**
 - športniki, ki so člani državnih reprezentanc v **neolimpijskih** športih oziroma jih nacionalna panožna športna zveza razglasi za zelo perspektivne mlade športnike;
 - športniki, ki so v **olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez državni prvaki.

STATUS C

Opis meril:

- **individualni športi, ekipni športi** - športniki, ki so v rednem procesu treniranja in tekmujejo v ligaškem sistemu uradnih tekmovalnih sistemih nacionalne panožne športne zveze za naslov državnega prvaka v svoji starostni kategoriji. Prednost imajo kandidati iz športov, uvrščenih v prve štiri razrede **kriterijev** Ministrstva za šolstvo in šport – Direktorata za šport.

Podatke o statusu posredoval in za njihovo verodostojnost jamči:

Nacionalna panožna zveza _____

Ime in priimek odgovorne osebe _____

Naslov _____ Tel. _____

Potrdilo velja za šolsko leto 2016/2017.

Datum:

Žig:

Podpis:

.

Vir: Potrdilo in opis kriterijev za podelitev statusa športnika, 2016.

Priloga 3: Pravilnik o normativih in standardih – 7., 13. in 57. člen

7. člen (zmanjšanje obsega pouka)

6. točka Učitelju, ki opravlja na šoli s športnimi oddelki gimnazijskega programa v skladu z letnim delovnim načrtom šole naloge pedagoškega koordinatorskega (v nadaljevanju: pedagoški koordinator), se tedensko število ur pouka lahko zmanjša v odvisnosti od števila športnih oddelkov, in sicer:

- za 5 ur pouka pri 1 športnem oddelku,
- za 6 ur pouka pri 2 športnih oddelkih,
- za 7 ur pouka pri 3 športnih oddelkih,
- za 8 ur pouka pri 4 športnih oddelkih.

Na šolah s 5 do 8 športnimi oddelki oziroma z 9 do 12 in več športnimi oddelki se drugemu oziroma tretjemu pedagoškemu koordinatorju zniža učna obveznost po lestvici iz prejšnjega odstavka te točke.

7. točka Učitelju, ki opravlja na šoli s športnimi oddelki gimnazijskega programa v skladu z letnim delovnim načrtom šole naloge športnega koordinatorskega (v nadaljevanju: športni koordinator), se tedensko število ur pouka lahko zmanjša v odvisnosti od števila športnih oddelkov, in sicer:

- za 5 ur pouka pri 1 športnem oddelku,
- za 6 ur pouka pri 2 športnih oddelkih,
- za 7 ur pouka pri 3 športnih oddelkih,
- za 8 ur pouka pri 4 športnih oddelkih.

Na šolah s 5 do 8 športnimi oddelki oziroma z 9 do 12 in več športnimi oddelki se drugemu oziroma tretjemu športnemu koordinatorju zniža učna obveznost po lestvici iz prejšnjega odstavka te točke.

13. člen (posebne naloge učiteljev v športnih oddelkih)

Za posebne naloge učiteljev, ki poučujejo v športnih oddelkih gimnazijskega programa (svetovanje in učna pomoč, preverjanje in ocenjevanje znanja ter druge oblike individualnega dela), ne opravljajo pa nalog športnega ali pedagoškega koordinatorskega, se prizna skupaj 14,5 ur letno na dijaka.

Ure individualnega dela se vrednotijo kot ure pouka v okviru polnega delovnega časa.

57. člen (normativi za oblikovanje športnih oddelkov v gimnazijskih programih)

Normativ za oblikovanje športnega oddelka 1. letnika gimnazijskega programa je praviloma najmanj 18 vpisanih novincev in največ 22 dijakov.

Normativ za oblikovanje športnih oddelkov gimnazijskega programa višjih letnikov je praviloma 22 dijakov. Če se v višjih letnikih zmanjša število dijakov v športnem oddelku na 12 in manj dijakov oziroma če je ob več kot enem športnem oddelku v določenem letniku z razporeditvijo po 22 v zadnji skupini športnega oddelka 12 in manj dijakov, se športni oddelek ukine, dijake pa preusmeri v druge oddelke ali skupino ustreznega gimnazijskega programa iz 55. oziroma 56. člena tega pravilnika (Uradni list RS, št. 62/10).

Priloga 4: Splošni, pedagoški in športni cilji športnih oddelkov ŠC PET

Splošni cilji:

- omogočiti dijakom - športnikom kakovosten učni proces in istočasno tudi ukvarjanje z vrhunskim športom,
- prilagajanje pouka njihovim sposobnostim in individualnim potrebam,
- zagotoviti prilagojeno organiziranost športnih oddelkov,
- zagotoviti kakovosten in sodoben pedagoški proces,
- dosegati optimalen učni uspeh v športnih oddelkih,
- zagotoviti večjo privlačnost programov strokovnega in tehniškega izobraževanja z izbirnimi vsebinami in vzpostaviti širšo prepoznavnost v slovenskem prostoru,
- zagotavljati permanentno dodatno strokovno izobraževanje pedagoškega kadra in dvig kakovosti poučevanja,
- uvedba novih, zanimivih modulov in omogočiti tudi NPK za vrhunske športnike, ki končajo športno kariero,
- uspešno sodelovanje s klubi, olimpijskim komitejem Slovenije in nacionalnimi panožnimi zvezami.

Pedagoški cilji:

- uporaba učinkovitih in sodobnih učnih metod dela (med predmetno načrtovanje in povezovanje, izkušnjsko učenje, individualizacija pouka, razvijanje strategij motivacije, zagotoviti celostno poučevanje in učenje),
- prilagojen urnik in specifična organizacija pouka v športnih oddelkih (uvedba tečajne oblike izobraževanja, možnosti učenja na daljavo, osebni izobraževalni načrt),
- zagotovljena dodatna učna pomoč v primeru odsotnosti zaradi priprav in tekmovanj,
- sprotne evalvacije pedagoškega dela in učnega uspeha ter korektivno načrtovanje,
- poglobljeno delo z učenci in starši v okviru pouka ter govorilnih ur,
- tematske razredne ure,
- e-izobraževanje za dijake športnike in pedagoške pogodbe za vrhunske športnike),
- priprava in vodenje osebnih map in učnih dosežkov dijakov – športnikov,
- delo z nadarjenimi športniki – raziskovalno delo, raziskovalne naloge in projekti,
- športno-naravoslovni projektni tedni in športno-kulturni dnevi.

Športni cilji:

- poglobljeno sodelovanje s trenerji, klubi, starši in športnimi zvezami,
- ustrezna organizacija pouka in možnosti za optimalni športni trening in tekmovanja,
- organizacija izobraževalnih delavnic (prehrana, doping, regeneracija, športno obnašanje, preventiva v športu, pomen izobraževanja, športni psiholog, meritve ŠVK),
- možnost individualizacije pri ŠVZ in dodatno treniranje v šolski dvorani,
- pomoč pri oblikovanju osebnih kariernih načrtov in ciljev (priprava na sprejemne izpite na Fakulteti za šport) (Plesec & Srebotnik, 2009).

Priloga 5: Organizacijska struktura v športnih oddelkih ŠC PET

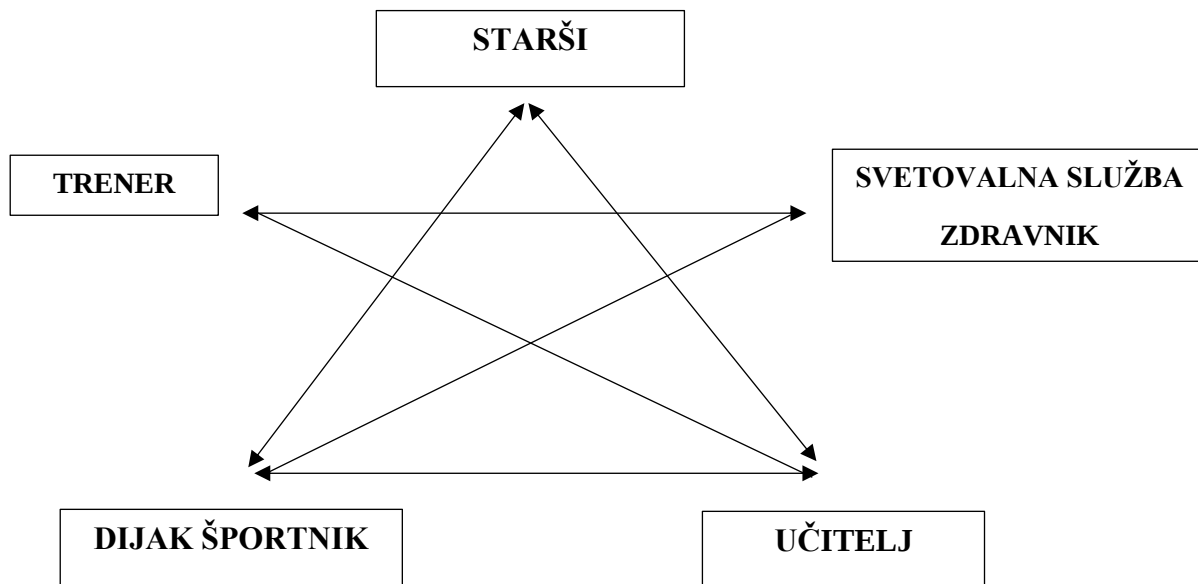
Slika 1: Organizacijska struktura v športnih oddelkih ŠC PET



Vir: M. Plesec & I. Srebotnik, Športni oddelki na ŠC PET – elaborat, 2009, str.11.

Priloga 6: Prikaz komunikacijske mreže v športnih oddelkih

Slika 2: Komunikacijska mreža v športnih oddelkih ŠC PET



Vir: M. Plesec, *Komunikacija učitelj – starši – zdravnik – trener – dijak športnik*, 2007, str. 37.

Priloga 7: Naloge in kompetence vodje športnih oddelkov

Naloge in kompetence vodje športnih oddelkov:

- pripravlja letni delovni in finančni načrt za športne oddelke,
- sodeluje pri pripravi pedagoškega načrta za športne oddelke,
- sodeluje pri izdelavi pedagoškega urnika za športne oddelke ter sestavlja urnike pri predmetu športna vzgoja,
- zadolžen je za evalvacijo dela v športnih oddelkih,
- sooblikuje pripravo športno-pedagoških vsebin in posebno organiziranih tednov kot so na primer: Teden za starše, Teden zdrave prehrane in Teden vseživljenjskega učenja,
- pripravlja sestanke za trenerje,
- pripravlja delavnice neformalnega izobraževanja za dijake športnike, starše in trenerje,
- prijavlja se na razpise za športne oddelke – npr. LPŠ,
- organizira in pripravi informativni dan za dijake športnike, klube, trenerje in starše,
- sodeluje pri vpisu dijakov v športne oddelke,
- pripravlja analize učnega uspeha in analize športnih statusov za dijake, ki so se vpisali na ŠC PET,
- organizira poseben športni dan za športne oddelke,
- vodi in pripravlja promocijske dejavnosti športnih oddelkov,
- sodeluje v projektu e-izobraževanja za vrhunske športnike,
- vodstvu šole predlaga potrebe po izobraževanju za pedagoški zbor,
- pripravlja in predlaga smernice za nadaljnji razvoj športnih oddelkov in
- vodi kolegij športnih oddelkov, ki ga sestavljajo še vodstvo šole in svetovalna služba (Plešec & Srebotnik, 2009).

Priloga 8: Naloge in kompetence pedagoškega in športnega koordinatorja

Naloge in kompetence pedagoškega koordinatorja v športnih oddelkih:

- sodeluje z vodstvom šole pri pripravi pedagoškega načrta za športne oddelke,
- planira organizacijo pouka in določa kriterije za izbiro razrednega učiteljskega zbora ter razrednika,
- vodi pedagoški kolegij (razredniki športnih oddelkov oziroma učitelji, ki poučujejo v posameznem športnem oddelku,
- načrtuje med predmetno sodelovanje ter s koordinatorjem sodelovanje s straši, trenerji in vzgojitelji,
- predlaga ukrepe in načine rešitve v primeru slabih učnih rezultatov,
- sodeluje pri pripravi OIN – osebnih izobraževalnih načrtov za dijake športnike,
- skrbi za ustreznost pedagoškega procesa v športnih oddelkih,
- predlaga in določa individualne oblike dela za dijake športnike,
- sodeluje na tedenskih koordinacijah in roditeljskih sestankih,
- opravlja pedagoško mentorsko delo dijakom športnikom,
- sodeluje pri e-izobraževanju dijakov športnikov in
- vodstvu šole predlaga vsebine izobraževanja za pedagoški zbor.

Naloge in kompetence športnega koordinatorja:

- sodeluje in komunicira s trenerji, klubi, starši in zdravniki,
- podrobno mora poznati športne cilje in programe vsakega dijaka športnika,
- spremlja morfološki in motorični status ter razvoj športnega rezultata vsakega dijaka,
- usklajuje športne obveznosti dijakov v primeru priprav, treningov, poškodb,
- opravičuje in koordinira športne izostanke dijakov – športnikov,
- v okviru športne vzgoje svetuje pri individualizaciji dela z dijaki – športniki,
- spremlja in vodi športnike na šolskih športnih tekmovanjih,
- sodeluje na tedenskih koordinacijah in roditeljskih sestankih,
- sodeluje pri pripravi športnega dne za športne oddelke,
- sodeluje pri promocijskih dejavnostih šole v športnih oddelkih,
- opravlja uvodne individualne razgovore z dijaki športniki,
- sodeluje na informativnem dnevu in pri vpisu dijakov v športne oddelke,
- usklajuje urnik treningov dijakov nogometnega oddelka NZS v Šiški ter z drugimi nacionalnimi panožnimi zvezami in klubi s pedagoškim procesom na ŠC PET (Plešec & Srebotnik, 2009).

Priloga 9: Letni delovni načrt v športnih oddelkih ŠC PET za koledarsko leto 2016

Januar 2016:

- Izobraževanje dijaki – Preverjanje športnih in šolskih ciljev in postavljanje novih – delavnica 2 – športni psiholog.
- Roditeljski sestanek za starše in trenerje vseh letnikov športnih oddelkov.
- Izobraževanje za starše – delavnica 1 (pred rod. sestanku) – športni psiholog.
- Evalvacija rezultatov 1. ocenjevalnega obdobja. Pogovori z (ne)uspešnimi dijaki in individualno načrtovanje morebitnih poprav (izdelava osebnega načrta dijaka športnika - OIN).
- Izdelava letnega delovnega načrta za športne oddelke - 2016.
- ŠŠT – roket – državno prvenstvo, nogomet – prvenstvo LJ srednjih šol, košarka – državno prvenstvo in državno prvenstvo v badmintonu in dvoranska atletika.
- Organizacija turnirja v namiznemu tenisu – v okviru predmeta športni menedžment ga organizirajo dijaki športniki 4. letnika.
- Zimski športni dan za dijake športnih oddelkov.
- Izdelava in mentorstvo dijakom športnikom pri raziskovalnih nalog v okviru projekta Gibanje, znanost, mladini.
- Predstavitev športnih oddelkov na sejmu Informativa.
- Promocija športnih oddelkov po športnih klubih in OŠ.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi dijaki športniki.

Februar 2016:

- Zbiranje in preverjanje dokumentacije o dokazilih "statusa športnika" in prijava na razpis MIZŠ LPŠ 2016 – športni oddelki v srednjih strokovnih šolah.
- Organizacija turnirja trojk v košarki – v okviru predmeta športni menedžment ga organizirajo dijaki športniki 4. letnika.
- Učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov.
- Organizacija informativnega dne za učence osnovnih šol, ki se želijo vpisati v športne razrede ŠC PET.
- ŠŠT – nogomet – prvenstvo LJ srednjih šol, državno prvenstvo v rokometu – polfinale, floorball – prvenstvo LJ srednjih šol, alpsko smučanje in deskanje – prvenstvo LJ srednjih šol.
- Promocija in obiski po športnih klubih in OŠ.
- Izdelava in mentorstvo dijakom pri raziskovalnih nalogah.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.
- Izvedba informativnega dne za športnike, ki se vpisujejo v srednjo šolo na ŠC PET ter izvedba informativnega dne v sodelovanju z Nogometno zvezo Slovenije in Gimnazije Šiška za vpis v dekliški in fantovski nogometni razred.

Marec 2016:

- Izobraževanje dijaki – preventiva in prehrana 2.
- Učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov.
- ŠŠT – namizni tenis, plavanje, polfinale DP v rokometu in nogometu.

- Zagovor raziskovalnih nalog na ŠC PET s področja športa v okviru projekta »Gibanje, znanost, mladini«.
- Ogled vrhunske športne prireditve – finale smučarskih poletov v Planici.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi dijaki športniki.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.

April 2016:

- Izobraževanje dijaki – športni psiholog – delavnica 3.
- Meritve in testiranje ter spremljava gibalnih in funkcionalnih sposobnosti dijakov.
- Učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov.
- ŠŠT – spomladanski kros / nogomet – finale DP.
- Udeležba mladih športnikov na festivalu prostovoljnega dela – športniki in prostovoljstvo.
- Zagovor raziskovalnih nalog na področju ljubljanske regije.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi dijaki športniki.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.

Maj 2016:

- Izobraževanje za starše TVU (teden vseživljenjskega učenja) – preventiva in prehrana. Teden vseživljenjskega učenja – predavanje za starše in trenerje s področja psihologije športa mladih.
- Pogovori z dijaki športniki in preverjanje športnih in učnih ciljev.
- Zaključna prireditev za dijake športnike in podelitev priznanj.
- Učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov.
- ŠŠT – tek trojk, atletski pokal in posamično državno prvenstvo v atletiki.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.

Junij 2016:

- Evalvacija rezultatov 2. ocenjevalnega obdobja ob koncu šolskega leta.
- Pogovori z (ne)uspešnimi dijaki in individualno načrtovanje morebitnih poprav ter dodatna učna pomoč.
- ŠŠT – odbojka na mivki.
- Vpis devetošolcev v športne oddelke ŠC PET.
- Priprava zaključnega športnega dne za športne oddelke 1., 2. in 3. letnika.
- Analiza rezultatov meritev športno-vzgojnega kartona.
- Urejanje in priprava dokumentacije dijakov športnikov.
- Izvedba prestopov dijakov športnikov iz drugih srednješolskih programov v ŠC PET.

Julij 2016:

- Evalvacija in pregled rezultatov dela ob prvem polletju.
- Priprava dokumentacije za šolsko leto 2016/2017.

- Pogovori in sestanek z nacionalnimi panožnimi zvezami in OKS (statusi in kategorizacije dijakov športnikov).

Avgust 2016:

- Izdelava letnega delovnega načrta ŠO za šolsko leto 2016/2017.
- Oblikovanje športnih oddelkov in skupin dijakov športnikov znotraj enega oddelka.
- Izdelava osebnih listov za športnike novince - portfolio.
- Izobraževanje učiteljskega zbora v športnih oddelkih.
- Izdelava prilagojenega urnika v športnih oddelkih.
- Urejanje in priprava dokumentacije dijakov športnikov.
- Izvedba prestopov dijakov športnikov iz drugih srednješolskih programov v ŠC PET in organizacija diferencialnih izpitov.

September 2016:

- Zbiranje dokumentacije in potrdil za kategorizacijo ter izdajo sklepa statusa športnika.
- Podpis pogodb v nogometnih razredih ŠC PET – Nogometna zveza Slovenije – Gimnazija Šiška.
- Predstavitev pravilnikov o statusu športnika in internih dogovorov o pravilih dela v športnih razredih ter seznanitev s hišnim redom.
- Organizacija športnih dni za dijake športnike 1., 2., 3. in 4. letnika.
- Roditeljski sestanki za športne oddelke 1., 2., 3. in 4. letnika.
- ŠŠT – prvenstvo LJ SŠ v tenisu / ekipno atletsko prvenstvo LJ SŠ. Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.
- Izdelava OIN – osebne izobraževalne načrta za dijake športnike na pedagoški pogodbi.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.
- Priprava vsebinskega in finančnega poročila dela ŠO za MIZŠ – do 30. septembra.

Oktober 2016:

- Izobraževanje dijaki – športni psiholog – delavnica 1 ter spremljanje dijakov. (učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov).
- Sestanek in koordinacija s trenerji.
- Sestanek z vzgojitelji v dijaških domovih.
- ŠŠT jesenski kros – ekipno in posamično prvenstvo LJ SŠ / športna orientacija – posamezno DP prvenstvo / prvenstvo LJ srednjih šol v rokometu – dijakinje in dijaki / Ljubljanski maraton – sodelovanje dijakov na tekmovanju in sodelovanje dijakov volonterjev pri organizaciji / atletika – ekipno državno prvenstvo / odbojka – prvenstvo LJ SŠ za dijakinje in dijake / košarka – prvenstvo LJ SŠ za dijakinje in dijake / badminton – prvenstvo LJ.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.

November 2016:

- Učno-vzgojna ter športna spremljava dijakov športnikov.
- Sestanek s trenerji.

- ŠŠT košarka – prvenstvo LJ SŠ za dijake / odbojka – prvenstvo LJ SŠ za dijake in dijakinje.
- Določitev tem in naslovov raziskovalnih nalog na področju športa v medpredmetni povezavi z ostalimi predmeti – pred-prijava.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.
- Mladi ambasadorji proti dopingu v športu - delavnice za dijake 1. letnika v ŠO v sodelovanju z Olimpijskim komitejem Slovenije SLOADA – osveščanje proti dopingu.

December 2016:

- Izobraževanje dijakov – preventiva in prehrana 1.
- Sestanek s trenerji – izobraževanje in sestanek s trenerji – športni psiholog in preventiva + prehrana.
- ŠŠT košarka – prvenstvo LJ SŠ za dijake / Udeležba na mednarodnem košarkarskem turnirju “Dnevi Šentviške košarke”. / odbojka – prvenstvo LJ SŠ za dijake in dijakinje.
- Karierna pot v športu – predstavitev poklicev za dijake športnike 4. letnika v povezavi s športom - predstavitev programov Fakultete za šport, Fakultete za fizioterapijo, Fakultete za turizem, Ekonomske fakultete, Fakultete za menedžment.
- Izdelava in mentorstvo raziskovalnih nalog.
- Promocija in obiski po športnih klubih in OŠ.
- Izvedba humanitarnega nogometnega turnirja ŠC PET - v okviru predmeta športni menedžment ga organizirajo dijaki športniki 4. letnika.
- Individualno in svetovalno delo z nadarjenimi učenci.
- Obiski športnih tekem naših dijakov športnikov.

Opomba 1.: Skozi celo šolsko leto potekajo enkrat tedensko individualne govorilne ure za dijake-športnike, starše in trenerje.

Opomba 2.: Enkrat tedensko (glede na potrebe pa lahko tudi večkrat) se obvezno sestane strokovni tim, ki ga sestavljata športni koordinator in razrednik. Po potrebi se v delo strokovnega tima vključi tudi šolska svetovalna služba.

Opomba 3: Enkrat tedensko (glede na potrebe pa lahko tudi večkrat) se obvezno konzultira strokovni tim v nogometnih oddelkih ŠC PET – NZS - Šiška, ki ga sestavljajo športni koordinator in trenerji NZS.

Opomba 4: Dijakom, ki so odsotni zaradi treningov in priprav ter športnih tekmovanj se s pomočjo individualnih pedagoških ur nadoknadi manjkajoča razlaga.

Opomba 5: Skozi celo šolsko leto poteka izobraževanje športnikov na daljavo (več športnikov je v tujini ali pa so zaradi specifičnosti športnih panog dlje časa odsotni od pouka), s pomočjo spletnih učilnic in IKT tehnologije.

Opomba 6: Skozi celo šolsko leto se posebna pozornost namenja nadarjenim dijakom športnikom (dodatna ura športne vzgoje / vključenost v različne šolske projekte / priprava in tekmovanje na različnih področjih, od športnih pa vse do matematike, ekonomije, jezikov .../ delo z mladimi raziskovalci v okviru projekta “Gibanje, znanost, mladini”) (ŠC PET, 2016b).

Priloga 10: Letni finančni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016

Tabela 2: Letni finančni načrt v športnih oddelkih za koledarsko leto 2016

Načrtovani prihodki:

MIZŠ – Direktorat za šport – LPŠ 2016	10389 EUR
Drugi viri – ŠC PET (lastna sredstva)	49611 EUR
Skupaj prihodki:	60000 EUR

Načrtovani odhodki:

Stroški strokovnega kadra (športni psiholog, športni in pedagoški koordinatorji):	36000 EUR
Stroški meritev in spremljave gibalnih in funkcionalnih sposobnosti dijakov:	2500 EUR
Stroški nezgodnega zavarovanja in zdravstvenih pregledov dijakov:	2500 EUR
Stroški strokovnega izpopolnjevanja pedagoškega kadra:	3000 EUR
Drugi stroški programa:	16000 EUR
Drugi stroški 1:	1500 EUR
Drugi stroški 1 – opis:	Izobraževalna predavanja in delavnice za starše, dijake in trenerje
Drugi stroški 2:	8000 EUR
Drugi stroški 2 – opis:	Dodatna individualna učna in strokovna pomoč za dijake športnike
Drugi stroški 3:	3200 EUR
Drugi stroški 3 – opis:	e-izobraževanje na daljavo za dijake športnike v tujini in na pripravah
Drugi stroški 4:	2500 EUR
Drugi stroški 4 – opis:	Nakup opreme, tehnologije in strokovne literature
Drugi stroški 5:	800 EUR
Drugi stroški 5 – opis:	Zaključna prireditev, priznanja, majice
Skupaj odhodki:	60000 EUR

Vir: ŠC PET, 2016c.

Priloga 11: Poslanstvo in temeljni cilji ter razvojne naloge v LDN STSS za 2015/16

Poslanstvo:

- zagotavljati kakovostno vzgojno-izobraževalno delo,
- obdržati ciljne skupine v dosedanjem obsegu in sodelovanje s ciljnimi skupinami,
- evalvirati skupine kurikula obeh programov in pripraviti spremembe,
- razvijati nove metode in oblike dela,
- nadaljevati z razvojem športnih oddelkov in si prizadevati za normativno ureditev vpisa v športne oddelke v srednjem strokovnem izobraževanju,
- učiteljem omogočiti različne oblike izobraževanja,
- razvijati pri dijakih vrednote in skrbeti za doseganje ustrezne izobrazbene ravni dijakov,
- razvijati celostno podobo dijakov,
- razvijati e-izobraževanje in uporabo IKT tehnologije,
- sodelovati v različnih projektih v državnem in mednarodnem prostoru,
- skrbeti za promocijo srednje šole kot dela šolskega centra in obeh programov srednjega strokovnega izobraževanja,
- razvijati različne oblike sodelovanja s starši.

Temeljni cilji Srednje tehniške in strokovne šole za šolsko leto 2015/16:

- izboljšati učni uspeh dijakov,
- zmanjšati osip dijakov,
- zagotoviti vsestranski razvoj dijakov z organiziranjem in razvijanjem interesnih dejavnosti, tekmovanj v znanju in športu, raziskovalnim delom mladih, projektov ...,
- nadaljevati s projektom športni oddelki,
- spodbujati nove metode dela z dijaki,
- skrbeti za ustrezno promocijo dela z dijaki,
- spremljati izvajanje programov.

Kratkoročni cilji:

- zagotovitev kakovostnega srednješolskega strokovnega in tehniškega izobraževanja – povečati delež dijakov, ki uspešno zaključijo poklicno maturo (86 % dijakov) in povečati prehodnost med letniki (87 % dijakov),
- število dijakov vključenih v raziskovalno dejavnost – povečati število dijakov vključenih v raziskovalno dejavnost (36 % dijakov),
- število dijakov, vpisanih v 1. letnik programa SSI tehnik elektronskih komunikacij – povečati št. dijakov vpisanih v 1. letnik programa tehnik elektronskih komunikacij (84 dijakov).

Dolgoročni cilji:

- zagotovitev kakovostnega srednješolskega strokovnega in tehniškega izobraževanja – povečati delež dijakov, ki uspešno zaključijo poklicno maturo (95 % do leta 2019) in povečati prehodnost med letniki (95 % do leta 2019),

- število dijakov vključenih v raziskovalno dejavnost – povečati število dijakov vključenih v raziskovalno dejavnost (40 % dijakov do leta 2019),
- število dijakov, vpisanih v 1. letnik programa SSI tehnik elektronskih komunikacij – povečati št. dijakov vpisanih v 1. letnik programa tehnik elektronskih komunikacij (90 dijakov do leta 2019).

Razvojne naloge srednje tehniške in strokovne šole:

- zagotavljati kakovostno vzgojno-izobraževalno delo in skrbeti za samoevalvacijo na področju kakovosti – postavljenih prioriternih ciljev,
- izboljšati učni uspeh dijakov in zmanjšati osip dijakov,
- obdržati ciljne skupine v dosedanjem obsegu in sodelovanje s ciljnim skupinami,
- razvijati nove programe,
- evalvirati vsebine kurikula obeh programov in pripraviti spremembe,
- razvijati nove metode in oblike dela (vključitev v projekt Učenje učenja),
- nadaljevati z razvojem športnih oddelkov in si prizadevati za normativno ureditev vpisa v športne oddelke v srednje strokovnem izobraževanju,
- omogočiti zaposlenim različne oblike izobraževanja,
- razvijati pri dijakih vrednote in skrbeti za doseganje ustrezne izobrazbene ravni dijakov,
- zagotavljati vsestranski razvoj dijakov z organiziranjem in razvijanjem interesnih dejavnosti, tekmovanj v znanju in športu, raziskovalnim delom mladih, projektov,
- razvijati e-izobraževanje,
- aktivno sodelovati v mednarodnih projektih (Erasmus+, MEP, MEPI, Ekošola, Ja – Ye Europe),
- skrbeti za promocijo srednje šole kot dela šolskega centra in obeh programov srednjega strokovnega izobraževanja (ŠC PET, 2016a).