

Naslov članka/Article:

## Posodobitev Strategije razvoja vsš šc Kranj kot razvojna naloga

Development Task of Updating the Development Strategy of the Vocational College, Kranj School Centre

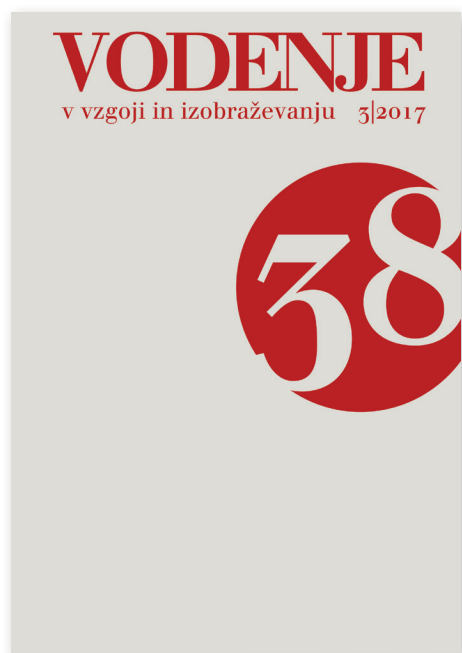
Avtor/Author:

mag. Lidija Grmek Zupanc, Tomaž Aljaž, Gabrijela Krajnc  
in Branka Jarc Kovačič

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



**Vodenje v vzgoji in izobraževanju 38, 3/2017, letnik 15**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2017

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Posodobitev Strategije razvoja v ŠŠ ŠC Kranj kot razvojna naloga

**Lidija Grmek Zupanc**

*Šolski center Kranj, Višja strokovna šola*

**Tomaž Aljaž**

*Šolski center Kranj, Višja strokovna šola*

**Gabrijela Krajnc**

*Šolski center Kranj, Višja strokovna šola*

**Branka Jarc Kovačič**

*Šolski center Kranj, Višja strokovna šola*

Šolski center Kranj (šc Kranj) je nastal z združitvijo Tehniškega šolskega centra Kranj in Ekonomsko-storitvenega izobraževalnega centra Kranj (brez ekonomske gimnazije). Znotraj centra deluje pet organizacijskih enot, med katerimi pomembno vlogo igra Višja strokovna šola (vsš), saj po številu udeležencev izobraževanja sodi med največje višje šole v Sloveniji. Združitev je zahtevala številne spremembe, predvsem pa se je pokazala potreba po analizi trenutnega stanja in iz tega nujno potrebnih strateških usmeritev. Že leta 2013 je bila ustanovljena delovna skupina za strateške usmeritve, ki je pripravila strategijo razvoja in jo leta 2014 formalizirala. Kasneje je prišlo do številnih sprememb, zato je bilo treba strategijo razvoja posodobiti. Namen prispevka je prikazati postopek nadgradnje strateškega dokumenta, tako s stališča pridobivanja ustreznih podatkov za oblikovanje strateških ciljev in vizije kot tudi način usklajevanja med internimi deležniki šc Kranj, cilj pa je pravzaprav globlji in tehtnejši razmislek o pripravi strateških dokumentov na šoli.

*Ključne besede:* strategija razvoja, višja strokovna šola, teorija omejitve, strateški cilji, analiza konkurence

## Uvod

Za uvod najprej pogledjmo oz. preverimo, kaj glede programa razvoja vrtca ali šole določa Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOVFI),<sup>1</sup> ki pokriva tudi višje strokovno izobraževanje. Med nalogami, ki opredeljujejo pristojnosti sveta

<sup>1</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/2007 – uradno prečiščeno besedilo, 36/2008, 58/2009, 64/2009 – popr., 65/2009 – popr., 20/2011, 40/2012 – ZUJF, 57/2012 – ZPCP-2D, 47/2015, 46/2016, 49/2016 – popr., 25/2017 – ZVaj.

javnega vrtca ali šole, je zapisano, da »sprejme program razvoja vrtca oz. šole« (48. člen), ravnatelj pa »pripravlja program razvoja vrtca oz. šole« (49. člen).

Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (zvs1)<sup>2</sup> skupaj z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o višjem strokovnem izobraževanju (zvs1-A)<sup>3</sup> določa, da »direktor in ravnatelj oz. ravnatelj organizacijske enote pripravlja dolgoročni razvojni program šole« (11. člen), »predavateljski zbor daje mnenje k dolgoročnemu razvojnemu programu šole« (12. člen), »strateški svet pa sprejme dolgoročni razvojni program šole« (10. člen).

Izrazi oziroma besedne zveze program razvoja, dolgoročni razvojni program, strategija razvoja so pravzaprav sopomenke, povezane s strateškim načrtovanjem. Tak program razvoja naj bi običajno veljal za naslednjih pet let (Bowman 1994, 12).

Višje strokovne šole naj bi bile usmerjene h kakovosti ali celo odličnosti, tudi ob podpori strategije razvoja. Philip Kotler (1996, 62–90) za poslovni svet meni, da odlično podjetje ali organizacijo naredita dve stvari: kot prvo navaja, da si zaposleni prizadevajo za zadovoljne kupce, kot drugo pa dejstvo, da se znajo odlična podjetja ali organizacije prilagoditi spreminjajočemu se trgu. To dvoje velja tudi za šole, kot »zadovoljne kupce« pa tu razumemo zadovoljne učence in študente. Načrtovanje je ravno zaradi spreminjajočih se okoliščin zahtevna naloga in tega opravila se je treba lotiti premišljeno. Kot navaja Tavčar (2008, 381–490), »načrtovanje in snovanje za bolj ali manj neznano prihodnost zadeva na kompleksnost, ki je za nekaj velikostnih razredov večja kot v sprotnem delovanju. Zato zmoremo načrtovati le za kratko obdobje naprej. Kvantitativno, podrobno načrtovanje za daljše obdobje presega zmogljivosti človeškega uma; v razmerah spremenljivosti, negotovosti in kompleksnosti zmoremo le bolj tvegano, kvalitativno snovanje.« Kot smo ugotovili v uvodu, je dolgoročni razvojni program za višjo strokovno šolo zakonodajna dolžnost oziroma obveznost, ni pa zapisano, kaj naj konkretno vsebuje in kako ga je treba pripraviti.

### **Zunanje spremembe (reorganizacija, zunanje evalvacije) kot vzrok za strateško načrtovanje**

Vlada Republike Slovenije je 12. 12. 2012 sprejela Sklep o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Šolski center Kranj (v

<sup>2</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 86/2004.

<sup>3</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 100/2013.

nadaljevanju šc Kranj). Novi pravni subjekt je nastal z združitvijo Tehniškega šolskega centra Kranj ali TŠC Kranj in Ekonomsko-storitvenega izobraževalnega centra Kranj ali ESIC Kranj (brez ekonomske gimnazije). Reorganizacija se je napovedovala že prej in dlje časa, kajti vsi smo poznali številke oz. upadajočo krivuljo, ki je naznanjala generacijski upad osnovnošolskih otrok na Gorenjskem in v Sloveniji. Glede na to, da šc Kranj sestavljajo tri srednje in ena višja strokovna šola, lahko zapišemo, da sta največje spremembe pri tem doživeli tisti dve enoti, v katerih je prišlo do združevanja programov ali šol, torej ena izmed srednješolskih enot in višja strokovna šola. Ker bomo v nadaljevanju govorili o Višji strokovni šoli šc Kranj (v nadaljevanju vsš šc Kranj) po reorganizaciji, moramo pojasniti, da so z Višje strokovne šole nekdanjega TŠC Kranj prišli programi mehatronika, informatika in elektroenergetika, z Višje strokovne šole nekdanjega ESIC Kranj pa programi ekonomist, poslovni sekretar in organizator socialne mreže. Ob združitvi smo na podlagi predhodno izdelanega elaborata za program varovanje pridobili še ta program.

Združitev je zahtevala številne spremembe v organizaciji, predvsem pa se je na različnih ravneh pokazala potreba po vzpostavitvi ravnovesja tako med upravljanjem strateških sprememb in operativnim, dnevnim opravljanjem poslovnih procesov, pa tudi ravnovesja med določanjem strategij in njihovim uresničevanjem. Vse zato, da bi zadovoljili potrebe in pričakovanja vseh deležnikov, študentov, zaposlenih, delodajalcev, ter ob tem obdržali oziroma povečali konkurenčno prednost. Marca 2013 smo kot podpora vodstvu šole pri strateškem načrtovanju in vpeljevanju sprememb ustanovili skupino za strateško načrtovanje. Njen namen je bil odgovoriti na naslednja vprašanja: Kaj spremeniti? In v kaj? Kako spremembe, ki presegajo ustaljene poti delovanja šole, vpeljati v prakso? Skupina za strateške usmeritve si je zadala nalogo s pomočjo orodij in aplikacij »teorije omejitev« (ang. *Theory of Constraints – TOC*) prepoznati nekaj ključnih pomanjkljivosti, ki vsš ovirajo pri doseganju boljših rezultatov, in poiskati razloge zanje; predlagati metodologijo dela in načrt, kako jo vpeljati v okolje vsš (Aljaž idr. 2014, 2–9). V primerjavi z drugimi metodologijami smo se odločili za orodja in aplikacije TOC, ker ta najprej analizira notranje vzroke za pomanjkljivosti in pripravi načrt dejavnosti, s katerimi bi jih bilo mogoče odpraviti – gre za orodja, ki omogočajo odkrivanje najšibkejših členov v procesih organizacije in ustrezne ukrepe, s katerimi jih je mogoče odpraviti, kar v končni fazi pripelje do izboljšanja splošne učinkovitosti sistema. Teorijo da-

nes uspešno uporabljajo tudi na drugih področjih, npr. v industriji, pri razvoju programske opreme, projektne vodenju itd., na področju izobraževanja v slovenskem prostoru pa gre za novo usmeritev.

Rezultat te analize so bila tri področja, ki jih je zaznala:

1. Vsebine izvajanja izobraževalnih programov ne sledijo potrebam in razvoju gospodarstva.
2. Ni načrtnega razvoja vrednot in organizacijske kulture (profesionalnost, sodelovanje, komuniciranje).
3. Slaba prehodnost študentov in malo diplomantov rednega študija.

Pri oblikovanju strategije in ukrepov vsš šc Kranj smo v letih od 2013 do 2015 uporabili tudi druge analize, podatke oziroma načela. Med njimi je bila t. i. analiza zunanjega in notranjega okolja (Kotler 1996, 79–83), v poslovanju znana kot SWOT. Pri analizi dejavnikov natančno pregledamo štiri vidike. Pri analizi notranjega okolja so to prednosti (ang. *strengths*) in slabosti (ang. *weaknesses*), pri analizi zunanjega okolja pa priložnosti (ang. *opportunities*) in nevarnosti (ang. *threats*). Začetnice teh dejavnikov sestavljajo angleško kratico SWOT. Bistveno je, da se zavedamo, da na zunanje dejavnike nimamo vpliva, na notranje pa lahko vplivamo tako, da kaj spremenimo, prilagodimo, skratka ukrepamo. Analizo SWOT so za posamezni izobraževalni program v naši šoli pripravili strokovni aktivni, nato pa smo pripravili še skupni prikaz, v katerem smo upoštevali vse predloge.

Poleg zaključkov, pridobljenih na podlagi teorije omejitev, smo izhajali iz spoznanj, do katerih smo prišli v analizi SWOT, s katero smo analizirali naše programe, ter iz smernic za pripravo razvojnega načrta vsš po načelih modela odličnosti EFQM 2013. Upoštevali smo še dolgoročne usmeritve zavoda šc Kranj in analizo konkurence, ki smo jo prav tako pripravili.

Strateški svet je prvo različico Strategije razvoja vsš šc Kranj po reorganizaciji na podlagi pridobljenega pozitivnega mnenja predavateljskega zbora potrdil v začetku julija 2014.

Sledili sta dve zunanji evalvaciji, in sicer obvezna zunanja evalvacija NAKVIS-a jeseni 2014 in prostovoljno zunanje ocenjevanje za poslovno odličnost šc Kranj na začetku leta 2015. Prva zunanja evalvacija je predlagala spremembo vizije vsš, končno poročilo prijavitelju za poslovno odličnost po modelu EFQM pa poenotenje strateških ciljev posameznih enot znotraj šc Kranj. Poteka obeh sprememb si bomo v nadaljevanju pogledali podrobneje, zapisati

pa je treba, da sta ti spremembi seveda klicali k posodobitvi že sprejete Strategije razvoja vsš šc Kranj. Pobudo za spremembo je na seji dal predsednik strateškega sveta in pojasnil, da je bila Strategija razvoja vsš šc Kranj pripravljena za namene NAKVIS-a, zato je bila tudi imenovana delovna skupina, ki je dokument pripravila. Čeprav je bila skupina strokovnjakov iz NAKVIS-a z dokumentom zadovoljna, je predsednik menil, da ga je treba vrniti v revizijo in ga dopolniti. Predlagal je, da t. i. skupina za strateške usmeritve Strategijo razvoja vsš šc Kranj znova pregleda, jo ustrezno popravi in brez večjih časovnih pritiskov natančno dopolni.

### **Sprememba strateških ciljev šc Kranj**

Kot smo že omenili, smo imeli januarja 2015 zunanje ocenjevanje za t. i. PRSPO – »priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost kot najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti RS za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti«, kot je zapisano na spletni strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, Urada RS za meroslovje. Strateške cilje šc Kranj smo spremenili v začetku študijskega leta 2015/2016, in sicer na podlagi predloga iz Končnega poročila prijavitelju PRSPO 2014, ki smo ga prejeli maja 2015. Predsednica komisije za kakovost šc Kranj in hkrati predsednica komisije za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vsš šc Kranj je za člane kolegija in komisij pripravila posebno izobraževanje, da smo razumeli, kako poteka strateško načrtovanje in na kaj moramo biti še posebno pozorni. Priprava strateških ciljev je nato potekala znotraj kolegija šc Kranj. Ko smo si zastavili pet novih strateških ciljev in se o njih dogovorili, so jih prevzele vse enote. To je za vsš konkretno pomenilo, da mora za vsak posamezen strateški cilj postaviti ustrezne merljive kazalnike, ki jih je treba letno spremljati in beležiti, kot je razvidno iz pedagoških poročil in letnih delovnih načrtov.

### ***Cilj 1: Krepitev razvojne usmerjenosti vsš***

Izvedbene naloge:

- krepiti vključenost v razvojne projekte in dejavnosti, povezane z gospodarstvom oz. ustanovami, in s tem posledično doseči, da bodo vsebine izvajanja izobraževalnih programov oz. dejavnosti sledile potrebam in razvoju gospodarstva;

- povečevanje aktivnosti zaposlenih na področju razvoja in inoviranja;
- vključevanje študentov v razvojne projekte in dejavnosti.

***Cilj 2: Usmerjenost v razvoj odličnosti pri delovanju vsŠ***

Izvedbene naloge:

- usmerjenost v realizacijo izboljšav;
- izvajanje presoj in samoevalvacij ter posledično izvajanje ukrepov za povečevanje kakovosti;
- študente na različne načine (karierni dan, predavanja ...) obveščati o možnostih za nadaljnji karierni razvoj;
- usmerjenost v uspešnost in učinkovitost izobraževanja, od 100-odstotne realizacije izobraževalnih programov do zavedanja o pomenu prehodnosti; razvoj tutorstva in pomoč študentom s posebnimi potrebami in pravicami, spremljanje števila diplomantov, njihove zaposljivosti itd.

***Cilj 3: Krepitev delovanja vsŠ v lokalnem in globalnem okolju***

Izvedbene naloge:

- ohranjati sodelovanje z dosedanjimi delodajalci in širiti mrežo z novimi;
- povezovanje s sorodnimi šolami in podjetji v mednarodnem prostoru;
- ohranjati sodelovanje z dosedanjimi nacionalnimi partnerji in širiti mrežo z novimi;
- predstavitev vseh dobrih praks naše šole na različnih prireditvah in z objavami v medijih, referati na nacionalnih in mednarodnih posvetih in konferencah ter s prepoznavnimi članki v uglednih strokovnih revijah.

***Cilj 4: Rast konkurenčnosti in poslovne uspešnosti vsŠ***

Izvedbene naloge:

- povečevati vpis študentov v redne in izredne programe in temu ustrezna kadrovska zasedba.

***Cilj 5: Razvoj kadrovskega potenciala vsŠ***

Izvedbene naloge:

- uvajanje nove sodobne učne tehnologije;
- pripravljane in izdelovanje didaktične opreme in učil za laboratorije strokovnih predmetov;
- spodbujanje osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih na različnih ravneh, tudi na letnih pogovorih;
- spremljanje razvojnih dosežkov na področju stroke, individualno ter prek strokovnega aktiva (poudarek na timskem sodelovanju).

### Posodobitev vizije vsš šc Kranj

Ključni elementi strateškega načrtovanja v neprofitnih organizacijah so vrednote, poslanstvo in vizija (Musek Lešnik 2003, 103). Zaradi opozorila NAKVIS-a, da naša vizija ni ustrezno usmerjena v prihodnost, je bilo dotedanjo vizijo treba spremeniti. Ob razmisleku, kako priti do nove vizije, smo pravzaprav upoštevali naslednje: »Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija daje organizaciji skupno usmeritev. Vizija ima simbolni pomen, posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi; vizija ima vzgojne lastnosti: olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje, vizija sprošča energije, ker spodbuja ustvarjalno podjetniško vedenje.« (Tavčar 2008, 151) Zavedanje, da je v oblikovanje nove vizije treba vključiti vse deležnike, je bilo zelo močno, prav tako pa tudi zavedanje o pomenu vizije, s katero se bodo zaposleni povsem poistovetili. »Vizija naj bo najbolj dolgoročna in trajna usmeritev organizacije, ki jo v uspešni organizaciji usvoji pretežen del udeležencev, zlasti sodelavcev organizacije.« (str. 152)

V oblikovanje vizije smo tako vključili vse – zaposlene, študente in delodajalce. Zaposleni, za katerimi sta bili dve zunanji evalvaciji, opravljene nedavno, so na pobudo ravnateljice kot članice skupine za strateški razvoj začeli znotraj strokovnih aktivov zbirati predloge za novo vizijo. Vodje posameznih aktivov so predloge zbrali in o njih razmislili. Na dveh sestankih – prvi je bil spomladi in drugi jeseni – so predstavili vse predloge, razmišljali pa smo o tem, kako pogosto se posamezne ideje v njih pojavljajo. Želja, da bi se nova ideja oblikovala na osnovi slogana »za poklice prihodnosti«, ki je bil že prej vključen v eno izmed vizij šolskih centrov, je bila izjemno močna. Podprli so jo predavatelji z obeh nekdanjih šolskih centrov, zato je bilo smiselno, da izhajamo iz nje. Dogovarjanja in argumentiranja so nam vzela veliko časa, pa vendar smo končno prišli do skupne vizije predavateljev.



Glede na to, da smo ena največjih višjih strokovnih šol v Sloveniji in študente obveščamo o novostih prek foruma v spletni učilnici, prav tako pa pri vseh predmetih učinkovito uporabljamo učilnice Moodle, se je skupina odločila, da za študente pripravi poseben vprašalnik v e-obliki, ki jih je vodil po poti razmišljanja in oblikovanja vizije. (Zastavili smo jim naslednja vprašanja: Kakšen zavod/višjo strokovno šolo si želite? Kakšni odnosi med študenti in predavatelji ter med študenti samimi naj bi v takšni višji strokovni šoli prevladovali? Kakšen odnos do znanja bi morali imeti v šoli študenti in kakšnega predavatelji? Kaj bi morali storiti, da bi se študenti v višji strokovni šoli počutili bolje in bi pridobili več znanja? Zapišite kratko misel o tem, kakšno višjo strokovno šolo si želite – kakšni naj bodo razmere v šoli, odnos do znanja, medsebojni odnosi.) Na forumu smo nato objavili besedilo, da prenavljamo vizijo naše višje šole in si želimo, da bi bila kratka, jedrnata in udarna. Poudarili smo, da je pogled študentov še zlasti izjemno dragocen, zato smo jih prosili za sodelovanje, pri tem pa jih bodo, zato da jim bo lažje, vodila usmerjena vprašanja. Vprašalnik o viziji je bil na voljo oktobra 2016 na naslovu <http://www.sckr.si/tsc/vss/vizija>. V obvestilu smo poudarili, da predloge vizij sprejemamo tudi v tiskani obliki. Nekateri predavatelji smo študente k oddaji predlogov za vizijo šole nagovorili osebno, na predavanjih ali vajah.

Skupina za strateško načrtovanje je nato pregledala vse predloge, predlagala več možnih vizij, v katere so bili ti predlogi zajeti, potem pa smo organizatorji praktičnega izobraževanja k sodelovanju pozvali še delodajalce, pri katerih naši študenti kar deset tednov v vsakem letniku opravljajo praktično izobraževanje. Sodelovanje z njimi traja že vrsto let, poznajo nas preko študentov, organizatorjev praktičnega izobraževanja, so somentorji pri diplomskih nalogah in člani strateškega sveta.

Delodajalci, ki so se odzvali, so podprli predvsem tiste predloge vizij, ki so bili usmerjeni v odličnost; celo več, tudi tiste vizije, pri katerih pojem odličnosti ni bil eksplicitno zajet, so dopolnili s predlogi, usmerjenimi k odličnosti. Omeniti moramo, da je pogled tretjega velikega deležnika, delodajalcev, zelo pomemben, vendar po drugi strani vendarle specifičen. Naši delodajalci so predstavniki večinoma t. i. profitnih organizacij, katerih cilji so drugačni kot npr. v javni šoli.

Na koncu smo v skupini za strateško načrtovanje po načelu odstranjevanja manj primernih predlogov prišli do tiste vizije, ki je bila pravzaprav krovna, dobesedno takšna, ki je pokrila vsa pričä-

kovanja in oddane predloge; povzamemo jo lahko takole: postati odlična šola za poklice in družbo prihodnosti.

Poslanstva in vrednot šole, ki smo jih ob združitvi v Šolski center Kranj opredelili v širokem konsenzu, pri posodabljanju nismo spreminjali, ker to glede na poročilo NAKVIS-a niti zaradi presoje skupine za strateške usmeritve ni bilo potrebno.

## Analiza konkurence

Pomemben del oblikovanja posodobljene strategije in ukrepov vsš šc Kranj je predstavljala analiza konkurence. Z zbranimi informacijami iz zunanjega okolja, v katerem šola deluje, smo želeli ugotoviti, kakšen je njen vpliv na sedanje in predvsem na prihodnje delovanje šole. Zavedali smo se namreč, da mora biti delovanje šole usklajeno z zunanjim okoljem, če hoče, da bo dolgoročno uspešna. Bolj ko je zunanje okolje kompleksno in spremenljivo, večje težave ima vodstvo pri oblikovanju dolgoročnih strategij (Hunger in Wheelen 1996, 82–85).

Za analizo ožjega zunanjega okolja oz. stopnje konkurence v svojem okolju smo uporabili Porterjev model petih silnic. Zanj smo se odločili, ker velja za orodje, s katerim lahko podjetje pripravi celovito analizo panoge, ki mu služi za vzpostavitev konkurenčnega položaja na trgu. Model temelji na prepoznavanju ključnih strukturnih značilnosti panoge. Te določajo moč konkurence in s tem dobičkonosnost panoge. Cilj tega analitičnega orodja je poiskati položaj v panogi, s katerega se podjetje lahko najbolje brani pred konkurenco in hkrati vpliva nanjo (Ješovnik in Tibljaš 2001, 97–98). Za panogo – višješolsko strokovno izobraževanje – smo opredelili naslednje silnice (Porter 1980, 4): 1. tekmovalnost med obstoječimi višjimi strokovnimi šolami (panožna konkurenca); 2. nevarnost zaradi pojava novih višjih strokovnih šol (potencialna konkurenca); 3. pogajalska moč potencialnih kandidatov za vpis/štvudentov; 4. pogajalska moč izvajalcev veljavnih višješolskih študijskih programov in 5. grožnje substitutov.

Analiza konkurenčnosti panoge, to je višješolskega strokovnega izobraževanja, je pokazala, da je obstoječa konkurenca znotraj panoge velika. Iz razvida izvajalcev javno veljavnih višješolskih študijskih programov<sup>4</sup> izhaja, da ima koncesijo za izvajanje teh programov 54 izvajalcev (panožna konkurenca), med katerimi je 30

<sup>4</sup> Glej [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Razvid/Visje\\_strokovne/Razvid\\_Visje\\_19\\_6\\_2017\\_3\\_doc](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Razvid/Visje_strokovne/Razvid_Visje_19_6_2017_3_doc).

javnih in 23 zasebnih višjih šol. V analizi smo se osredotočili na tiste višje šole, ki izvajajo enake študijske programe kot šc Kranj vsš. To so ekonomist, elektroenergetika, informatika, mehatronika, organizator socialne mreže, poslovni sekretar in varovanje. Izkazalo se je, da med javnimi višjimi šolami v našem neposrednem okolju (gorenjska statistična regija) nimamo konkurence. To pa nam pri programih ekonomist, poslovni sekretar in varovanje predstavljata dve zasebni višji šoli, ki imata sedež v Kranju. Za vse višje šole, ki izvajajo enake študijske programe kot naša, smo proučili trende prvega vpisa (število prvič vpisanih študentov) v posamezen študijski program, ločeno za redni in izredni študij, in to za zadnja tri študijska leta (2014/2015, 2015/2016 in 2016/2017).

Če upoštevamo druge višješolske tehniške programe, menimo, da predstavlja neposredno konkurenco programu mehatronika prav gotovo program strojništvo, ki ga izvaja šc Škofja Loka. Vpis v redni študij je v obeh programih v zadnjih treh letih primerljiv, vpis v izredni študij pa je bil izrazito na strani programa strojništvo. Ob upoštevanju napovednika delodajalcev, da bodo v prvi polovici leta 2017 med poklici, za katere bodo najpogosteje iskali delavce, tudi inženirji strojništva (na 18. mestu po pogostosti), podatki ne presenečajo (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2016, 4). Analiza zunanjega okolja pa je pokazala še, da konkurence šc Kranj vsš ne predstavljajo le višje strokovne šole, ki izvajajo enake študijske programe, saj se dijaki, ki so uspešno zaključili eno od srednjih šol, lahko vpišejo tudi v druge višje šole, ki delujejo v okviru šolskih centrov, visokošolske zavode, ki ponujajo višjo stopnjo izobrazbe, ali pa na nekatere ljudske univerze, ki delujejo kot informacijska središča za zasebne izobraževalne centre.

Zadnja od višjih strokovnih šol, ki je vstopila v panogo (program mehatronika je začela izvajati v študijskem letu 2015/2016), je Višja strokovna šola, ki deluje v okviru šc Ljubljana. To za našo šolo pomeni konkurenco, zaradi katere lahko v prihodnosti izgubi pomemben delež potencialnih študentov iz osrednjeslovenske regije, zlasti tistih, ki so zaključili program na eni od srednjih šol v Ljubljani. Oddaljenost kraja šolanja je namreč pri odločanju za vpis pomembna, saj to neposredno vpliva na stroške šolanja (Feran 1998, 399).

Z vse večjo koncentracijo višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov ter drugih izobraževalnih ustanov v slovenskem prostoru se bistveno spreminjajo pogajalska izhodišča potencialnih kandidatov za vpis, pa tudi že vpisanih študentov. Ti lahko zahtevajo

večjo kakovost in boljšo izvedbo študija (predavatelji iz realnih delovnih okolij, sodobno opremljene predavalnice in laboratoriji, možnost sodelovanja v projektih itd.), dodatne storitve (brezplačni seminarji, strokovne ekskurzije, športne dejavnosti), pri izrednem študiju pa se lahko pojavijo zahteve po znižanju šolnine.

V okviru pogajalske moči izvajalcev veljavnih višješolskih študijskih programov velja izpostaviti izvajalce družboslovnih programov, saj se je ob analizi izkazalo, da imajo večjo moč zasebne višje šole, zlasti tiste s tradicijo, ki poizkušajo sistematično in načrtno vplivati na odločitve posameznikov. Oblikujejo svoj marketinški splet, katerega osnovni elementi so (Ferjan 1998, 399): imidž šole, lokacija šole, predstavitev šole, stroški šolanja. Potencialnim kandidatom ponujajo dodatno obveščanje in svetovanje pri vpisu (poleg običajnih informativnih dni), tudi prek spleta ali osebno svetovanje v živo, po telefonu ali e-pošti, pošiljajo jim dodatna gradiva s predstavitvami programov, mnenja študentov in diplomantov o študiju objavljajo na svojih spletnih straneh, angažirajo študente ambasadorje itd., zato lahko brez večjih posledic spremenjajo (nižajo) cene šolnin ali kakovost svojih storitev, kar nedvomno vpliva na vpis v javne višje šole.

V zadnjih letih se mora šola soočiti tudi s pojavom substitutov, katerih vpliv se kaže predvsem pri vpisu v izredni študij. To so novoustanovljeni kompetenčni centri (кoc), v katere se s pomočjo evropskih sredstev povezujejo slovenska podjetja, delujoča v posamezni gospodarski panogi. Ti centri podjetjem, vključenim vanje, oziroma njihovim zaposlenim ponujajo možnosti, da se usposablajo glede na konkretne potrebe v podjetju – zanje se, upoštevajoč model kompetenc, pripravi načrt usposabljanj glede na največje primanjkljaje, ki so jih ugotovili (glej <http://www.sklad-kadri.si>).

## Zaključek

Druga različica Strategije razvoja vsš šc Kranj je bila po predhodnem pozitivnem mnenju predavateljskega zbora potrjena na strateškem svetu junija 2017 in skupina za strateške usmeritve je svoje delo tako za nekaj časa končala. Čeprav smo že v uvodu pojasnili, da je strateško načrtovanje z zakonom obvezno, pa za šole nikjer niso določeni načini, kako načrtovati in s katerimi vrstami analiz priti do podatkov za strateško načrtovanje. Na splošno se od šole pričakuje, da postavi nekaj strateških ciljev, iz katerih izhajajo merljivi kazalniki.

Podatke za načrtovanje prinašata življenje in delo samo. Gre za zunanje spremembe, na katere šola ne more vplivati (reorganizacije, ustanavljanje novih višjih šol, demografski trendi, gospodarske potrebe okolja), mora pa se znati nanje pripraviti in sprejeti ustrezne ukrepe. Koristni podatki so tudi v poročilih po opravljenih zunanjih evalvacijah, v samoevalvacijskih poročilih, poročilih o opravljenih notranjih presoajah, v analizah anket, včasih so to informacije s sestankov kolegija, informacije s sestankov s predstavniki ministrstva, strateške usmeritve občine, v kateri je šola, ipd.

V prispevku smo želeli izpostaviti, da smo pri načrtovanju uporabili več vrst analiz, poudarek pri posodabljanju je bil namenjen spremembi strateških ciljev našega centra, vizije vsš in analizi konkurence, namenoma pa nismo (konkurenca!) predstavili strateških ukrepov, ki smo jih pripravili na tej podlagi in ki jih bomo konkretizirali v letnih delovnih načrtih. Na temelju teh procesov načrtovanja dela strokovnih aktivov bodo sodelavci glede na strateške cilje in ukrepe usmeritve konkretno usvajali in uresničevali.

Tavčar (2005) navaja, da načrt za prihodnost ni veliko papirja, temveč usmeritev in obveznost, ki jo poleg menedžmenta usvoji kar največ sodelavcev, in da je proces načrtovanja lahko dragocenejši od samega rezultata (str. 136–137). Proces strateškega načrtovanja se tako kaže kot pravzaprav nikoli končana razvojna naloga.

## Literatura

- Aljaž T., L. Grmek Zupanc, B. Jarc Kovačič, G. Krajnc in M. Demšar. 2014. »Teorija omejitev kot izhodišče za pripravo razvojnega načrta in strateških ciljev«. Predstavljeno na 33. Mednarodni konferenci o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož, 19.–21. marec.
- Bowman, C. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, M. 1998. »Poleg zanimanja za stroko in delavnosti so za uspeh potrebne tudi spodbude«. *Organizacija* 31 (7): 398–407.
- Hunger, D. J., in L. T. Wheelen. 1996. *Strategic Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ješovnik P., in A. Tibljaš. 2001. »Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave.« V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru*, 97–116. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler P. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Musek, L. K. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

- Porter, E. M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Tavčar M. I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2016. »Napovednik zaposlovanja 2016/11.« [https://www.ess.gov.si/\\_files/9382/NAP-ZAP\\_2016\\_II.pdf](https://www.ess.gov.si/_files/9382/NAP-ZAP_2016_II.pdf)
- mag. Lidija Grmek Zupanc je ravnateljica Višje strokovne šole, Šolski center Kranj. *lidija.grmek@sckr.si*
- Tomaž Aljaž je zunanji predavatelj na Višji strokovni šoli, Šolski center Kranj. *tomaz.aljaz@gmail.com*
- Gabrijela Krajnc je predavateljica na Višji strokovni šoli, Šolski center Kranj. *gabrijela.krajnc@sckr.si*
- Branka Jarc Kovačič je predavateljica in organizatorica praktičnega izobraževanja na Višji strokovni šoli, Šolski center Kranj. *branka.jarc.kovacic@sckr.si*