

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V ŠOLSKI ZAVOD**

DIPLOMSKO DELO

Anita Kompara

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se direktorju zavoda Tehniški šolski center Nova Gorica in vsem zaposlenim, ki so pripomogli k nastanku tega diplomskega dela. Prav tako izrekam iskreno zahvalo mentorju, doc. dr. Massimu Manzinu, za vso pomoč, nasvete in podporo, ki mi jo je nudil pri izdelavi diplomskega dela.

NASLOV

Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v šolski zavod

IZVLEČEK

Vstopamo v dvajseto leto samostojnosti naše države. Z osamosvojitvijo pa so prišle tudi spremembe družbenega sistema, globalizacijski procesi, odpiranje Slovenije v svet ter vedno strožja pričakovanja in zahteve uporabnikov izdelkov oziroma storitev. V takšnih razmerah je nadvse pomembno, da imajo nosilci odločanja v organizacijah na voljo kakovostne informacije, ki omogočajo sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev ob pravem času.

Nove okoliščine terjajo nove nefinančne kazalnike, saj presojanje uspešnosti poslovanja samo s finančnimi kazalniki ne zadostuje več. V svetu se poleg tradicionalnih metod, ki jih opredeljujejo enostavne in alternativne računovodske mere uspešnosti, vse bolj uveljavljajo sodobne metode ugotavljanja uspešnosti poslovanja, kot npr. sistem 20 ključev, evropski model odličnosti EFQM, Six Sigma itd. Ena od teh metod je tudi uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ga podrobneje obravnavamo v diplomskem delu. Namenjen je planiranju in nadzoru izvajanja strategije organizacije in je sestavljen iz štirih uravnoteženih vidikov, ki so: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Diplomsko delo smo začeli s teoretičnimi spoznanji o metodah merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij s poudarkom na metodologiji uravnoteženega sistema kazalnikov. Teoretična spoznanja o metodi uravnoteženega sistema kazalnikov smo nato glede na posebnosti neprofitnega sektorja uporabili na konkretnem primeru TŠC Nova Gorica in izdelali uravnotežen sistem kazalnikov za ta zavod.

KLJUČNE BESEDE

uravnoteženi sistem kazalnikov, poslanstvo, vizija, strategija, cilji, uspešnost, finančni vidik

TITLE

Introducing a Balanced Scorecard system into a school

SUMMARY

Slovenia is about to celebrate the twentieth anniversary of its independence. However, the independence also brought changes of the social system, the processes of globalization, the opening of Slovenia to the world and stricter expectances and demands by the users of products and services. It is of crucial importance that in such conditions decision makers in organizations have quality information at their disposal so that appropriate business decisions can be made in time.

New circumstances demand new non-financial indicators as judging business performance only by the means of financial indicators is no longer sufficient. Beside the traditional methods which are defined by simple and alternative accounting performance measures, modern methods of establishing business efficiency are being implemented in organizations. The aforementioned methods include the 20 Keys System, the EFQM Excellence Model, the Six Sigma etc. One among them is the Balanced Scorecard system which is discussed in the thesis. Intended for planning and surveying the implementation of the organization's strategy, it consists of four balanced perspectives: financial, customer relations, internal business processes, and learning and growth.

The first part of the thesis deals with the theoretical knowledge on methods to measure the efficiency and effectiveness of organizations' business performance, its focus being the methodology of the Balanced Scorecard. Furthermore, considering the specifics of the non-profit sector, the theoretical knowledge on the Balanced Scorecard method was applied in the case of the Technical School Centre Nova Gorica and as a result, a Balanced Scorecard for this institution was designed.

KEY WORDS

Balanced Scorecard, mission, vision, strategies, goals, effectiveness, financial perspective

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	SODOBNI MODELI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	4
2.1	Slabosti tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja	4
2.2	Sistem 20 ključev	6
2.3	Evropski model poslovne odličnosti EFQM	8
3	TEORETIČNA OPREDELITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	12
3.1	Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov	12
3.2	Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov	14
3.2.1	Finančni vidik	15
3.2.2	Vidik poslovanja s strankami	17
3.2.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	19
3.2.4	Vidik učenja in rasti	21
3.3	Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov v eno strategijo	23
3.3.1	Vzročno – posledična razmerja.....	24
3.3.2	Gibala uspešnosti poslovanja.....	24
3.3.3	Povezovanje finančnih kazalnikov	25
3.4	Prednosti in omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov	25
3.4.1	Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov	25
3.4.2	Omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov	26
3.4.3	Vzroki za neuspehe pri izvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov	27
4	IZOBRAŽEVALNI SISTEM V SLOVENIJI	29
4.1	Razvoj in pravna ureditev sistema izobraževanja pri nas.....	29
4.2	Management v izobraževanju.....	34
4.2.1	Management neprofitnih organizacij	34
4.2.2	Bistvene razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	36

4.2.3	Proces managementa v izobraževanju	37
4.3	Kakovost v izobraževanju	40
5	PREDSTAVITEV JAVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA TEHNIŠKI ŠOLSKI CENTER NOVA GORICA.....	43
5.1	Razvoj in organiziranost zavoda	43
5.2	Poslanstvo in vizija TŠC Nova Gorica.....	44
5.3	Strategija in cilji TŠC Nova Gorica.....	45
6	UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V ZAVOD TŠC NOVA GORICA	48
6.1	Prilagoditev uravnoteženega sistema kazalnikov za neprofitni sektor.....	48
6.2	Vidik učenja in rasti.....	50
6.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	54
6.4	Vidik poslovanja s strankami	57
6.5	Finančni vidik.....	62
6.6	Uravnoteženi sistem kazalnikov za TŠC Nova Gorica	65
7	ZAKLJUČEK	68
8	LITERATURA	70
	PRILOGA 1: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih na TŠC Nova Gorica	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Diagram povezav med ključmi.....	7
Slika 2: Evropski model poslovne odličnosti EFQM	10
Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov za izvajanje managerskih procesov.....	13
Slika 4: Uravnoteženi sistem kazalnikov	14
Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami	19
Slika 6: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov	20
Slika 7: Ogrodje za merjenje učenja in rasti.....	22
Slika 8: Veriga vzročno-posledičnih razmerij	24
Slika 9: Zgradba vzgoje in izobraževanja v Sloveniji 2007/2008.....	32
Slika 10: Struktura procesa managementa v izobraževanju	40
Slika 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov za javni in neprofitni sektor	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merjenje finančnih usmeritev s primeri kazalnikov	16
Tabela 2: Deleži prebivalstva (v %), staro 15 let ali več, glede na izobrazbo.....	29
Tabela 3: Število zaposlenih po kategorijah.....	50
Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2009.....	51
Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti	52
Tabela 6: Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov	56
Tabela 7: Število vpisanih dijakov, študentov in izobraževalcev ob delu za šolska leta od 2007/2008 do 2009/2010	58
Tabela 8: Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva v Sloveniji	58
Tabela 9: Vpis otrok v osnovne šole v goriški regiji in Sloveniji	59
Tabela 10: Kazalniki vidika strank	60
Tabela 11: Sestava prihodkov in odhodkov po virih, leta 2008 in 2009	63
Tabela 12: Kazalniki finančnega vidika	64
Tabela 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja TŠC Nova Gorica ..	67

1 UVOD

V svetu, kjer se organizacije soočajo s silovito konkurenco ponudnikov, ki je posledica hitrega znanstveno-tehnološkega razvoja, kjer kupci niso več stalni in znani, saj imajo na izbiro ogromno število sorodnih izdelkov različne kakovosti, cen, ravni postrežbe in z njo povezanih storitev, je ključnega pomena, da organizacije spremljajo uspešnost poslovanja.

Uspešnost je mogoče meriti na veliko načinov, vendar je pri tem treba postaviti prava merila. Vsekakor je za ocenjevanje uspešnosti treba postaviti jasne cilje. Bolj kot so ti cilji jasni in merljivi, lažje jih je spremljati in ugotavljati uspešnost njihovega doseganja. Če so aktivnosti določene na podlagi medlih in nejasnih usmeritev, je ugotavljanje uspešnosti lahko zelo težka ali celo nemogoča naloga. Organizacije potrebujejo sebi prilagojene kazalnike, s pomočjo katerih spremljajo tekoče poslovanje in presojujejo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, tako kratkoročnih kot dolgoročnih.

V zadnjih letih so se zaradi ugotovljenih pomanjkljivosti tradicionalnih sistemov razvili številni novi sistemi merjenja uspešnosti organizacije, verjetno pa najbolj celovito rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov najdemo v pristopu, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton iz Harvarda, imenovanem uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard). Gre za metodo, ki vodstvom organizacij na podlagi točno določene strategije omogoča definirati sistem kazalnikov, ki se nanaša na štiri vidike: vidik poslovanja s strankami, finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi kazalniki predstavljajo način merjenja in upravljanja, ki organizacijam omogoča, da zbistrijo svojo vizijo in strategijo, jo pretvorijo v aktivnosti, ki posledično vodi v uresničitev zastavljenih ciljev.

Tudi javni sektor postaja v zadnjih nekaj letih primerljiv z zasebnim sektorjem ne samo po organizacijskih, temveč tudi po managerskih pristopih. Zavedanje in težnja glede potreb po stalnih izboljšavah, po uvajanju sodobnih metod doseganja, merjenju ter izboljševanju kakovosti v poslovanju so čedalje bolj v ospredju. Prizadevanja za omejevanje in zmanjševanje javne porabe vedno bolj spremljajo meritve, oblikovane z namenom, da se razpoložljivi viri uporabljajo čim smotrneje in učinkoviteje.

V Tehniškem šolskem centru Nova Gorica, kjer sem zaposlena, razmere niso drugačne. Da se management organizacije ne bi zgolj prepustil toku dogajanj, mora točno definirati strategijo in vizijo na podlagi njenega poslanstva, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov, ter spremljati njuno uresničevanje, da bi bili čim bolj prepoznavni in konkurenčni tako na lokalni kot na državni ravni.

Cilj diplomskega dela je bil ugotoviti poslanstvo in strategijo Tehniškega šolskega centra Nova Gorica, na podlagi tega pa izoblikovati sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se glede na neprofitno dejavnost zavoda razlikujejo od tistih, ki jih uporabljajo profitne organizacije. Uporaba teh kazalnikov naj bi zavodu omogočala uravnotežen, sodobnejši pristop k merjenju uspešnosti.

Moj namen je bil spodbuditi vodstvo Tehniškega šolskega centra Nova Gorica k izboljšanju procesa strateškega planiranja s praktičnim prikazom metode uravnoteženega sistema kazalnikov. Metoda bo pomagala povezati cilje, ki izhajajo iz poslovanja s strankami, iz finančnega poslovanja, poteka notranjih poslovnih procesov ter zadovoljstva zaposlenih, za doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno v sedem poglavji. Po uvodnem poglavju sem v drugem navedla slabosti tradicionalnega merjenja uspešnosti in na kratko predstavila dve sodobni metodi merjenja uspešnosti poslovanja organizacije, in sicer sistem 20 ključev in evropski model poslovne odličnosti EFQM.

Tretje poglavje sem v celoti namenila uravnoteženemu sistemu kazalnikov, ki zajema njegov nastanek, prednosti in omejitve, ki jih ta prinaša, ter glavne vzroke za neuspehe pri izvajanju te metode. Podrobneje so predstavljeni vsi štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov – finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V četrtem poglavju je predstavljeno delovanje izobraževalnega sistema v Sloveniji, njegove reforme, pravna ureditev, management v izobraževalnem sektorju s poudarkom na posebnostih neprofitnega sektorja, kjer je merjenje uspešnosti še posebej zahtevno.

Peto in šesto poglavje predstavlja praktični del, kjer sem se osredotočila na izbrani šolski zavod in opredelila njegovo poslanstvo, vizijo, dolgoročne in kratkoročne cilje. Na osnovi teh informacij in teoretične podlage pa sem določila kazalnike za vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov, s katerimi naj bi TŠC Nova Gorica spremljal uspešnost svojega poslovanja.

Sedmo poglavje predstavlja zaključni del diplomskega dela.

2 SODOBNI MODELI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

2.1 Slabosti tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja

Si lahko predstavljate upravljanje najsodobnejšega letala samo s pomočjo merilnika hitrosti, ne da bi vas pri tem zanimali tudi številni drugi parametri varnega in uspešnega poleta: višina, poraba goriva, smer poleta, vremenski pogoji? Odgovor se ponuja kar sam po sebi, pa vendar še nekateri današnji “piloti”, managerji, ob svojih “kopilotih”, računovodjih, počnejo nekaj podobnega, ko pri “pilotiranju” svojih organizacij v prihodnost pogosto uporabljajo en sam merilnik, tistega za dobiček namreč. Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi količniki, sicer včasih že kombinirano s procesnimi merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes ne zadošča več za “varen polet” podjetij v prihodnost (Kaplan, Norton, 2000). Na zaslону letala se namreč na tak način izpisuje le posnetek o pretekli uspešnosti organizacije, napovedi o prihodnosti pa si z ozkimi finančnimi podatki ni mogoče priklicati na zaslon.

Računovodske informacije danes ne zadoščajo za kakovostno poslovno odločanje, saj ne zajemajo celote vseh procesov, stanj in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja in uresničevanje strategije organizacije. Problem tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja je povezan z značilnostmi, ki se nanašajo na naslednje značilnosti poslovanja (Pučko in drugi, 2009):

- *Računovodsko merjenje*: izrazit poudarek na t. i. finančnih, vrednostno izraženih kazalcih, ki ne zajemajo strateško pomembnih področij, kot so znanje, sposobnosti zaposlenih, kakovost managerjev, organizacijska klima in podobno.
- *Rentabilnost (dobičkonosnost) kapitala kot osnovno merilo*: vključena sta še kazalca ekonomičnost poslovanja in produktivnost dela, ki sta tudi izračunana vrednostno in na osnovi podatkov iz temeljnih računovodskih izkazov.
- *Ne odražanje dejavnikov uspešnosti*: tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja sloni predvsem na kazalcih, ki odražajo rezultate poslovanja, ne odražajo pa dejavnikov uspešnosti. To je posledica tega, da je večina kazalcev izračunanih na podlagi temeljnih računovodskih izkazov.

- *Kratkoročnost merjenja:* metodološko se merjenje uspešnosti poslovanja opira predvsem na analizo poslovanja, ki je kratkoročna in ni kontinuiran analitičen proces.
- *Usmerjenost v preteklost:* tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja je usmerjeno v preteklost, le redke so informacije, ki bi predstavljale pogled naprej.
- *Nepovezanost s strateškim managementom:* tradicionalni kazalci ne omogočajo merjenja uspešnosti z vidika uresničevanja strategije kot tudi ne ugotavljanja, ali je zastavljena strategija sploh prava.

Iz navedenega lahko povzamemo, da je bistvo očitkov različnih avtorjev v tem, da so informacije, ki jih daje tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja, pomanjkljive in prepozne, da so preveč usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstva organizacij ter da so preveč osredotočene na kratkoročne vidike poslovanja, premalo pa na potrebe po dolgoročnem preživetju organizacije. Računovodska pravila lahko popačijo dejansko sliko uspešnosti podjetja, saj se v praksi pogosto dogaja, da poslovno uspešnost izenačujejo z računovodsko izkazanim dobičkom, pri čemer pozabljajo, da tako izkazani dobiček še ne predstavlja dobička tekočega obdobja, niti dobička iz osnovne dejavnosti, od katerega je odvisen dolgoročni razvoj in obstoj podjetja.

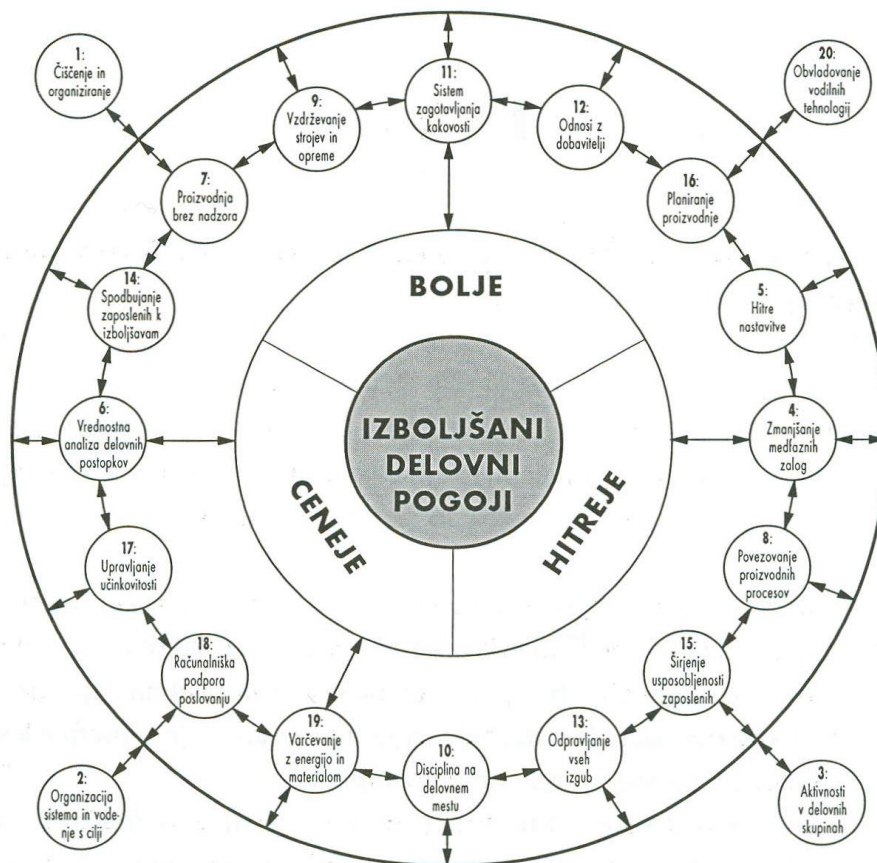
Dejanska vrednost podjetij je namreč v sedanjem konkurenčnem svetu vedno bolj odvisna od »mehkih« dejavnikov, kot so znanje, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, zadovoljstvo in lojalnost kupcev, prilagodljivost, ugled podjetja in podobno. Brez tovrstnih meril pa sodobnih podjetij ni več mogoče uspešno upravljati in obvladovati. Zato se zaradi pomanjkljivosti tradicionalnih kazalnikov uspešnosti v zadnjih letih uveljavljajo številni novi modeli, ki vključujejo tudi nefinančna merila. V nadaljevanju sta na kratko opisana dva sodobna modela merjenja uspešnosti poslovanja, in sicer sistem 20 ključev in evropski model poslovne odličnosti EFQM, v naslednjem poglavju pa uravnoteženi sistem kazalnikov.

2.2 Sistem 20 ključev

Metodo 20 ključev je razvil japonski profesor Iwao Kobayashi na podlagi mnogih primerov iz svoje več kot 40-letne poklicne in podjetniške prakse, najprej pod imenom PRORF (Practical Program of Revolutions in Factories), kar v slovenskem jeziku pomeni praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah. Z razširitvijo sistema po svetu pa se je oblikovalo njegovo novo ime: 20 ključev. Namen sistema je doseči celovit razvoj podjetja in predstavlja orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja (Kobayashi, 2003).

Ključni so naslednji:

- ključ 1: čiščenje in organiziranje,
- ključ 2: organizacija sistema in vodenje s cilji,
- ključ 3: aktivnosti v delovnih skupinah,
- ključ 4: zmanjšanje medfaznih zalog,
- ključ 5: hitre nastavitve,
- ključ 6: vrednostna analiza delovnih postopkov,
- ključ 7: proizvodnja brez nadzora,
- ključ 8: povezovanje proizvodnih procesov,
- ključ 9: vzdrževanje strojev in opreme,
- ključ 10: disciplina na delovnem mestu,
- ključ 11: sistem zagotavljanja kakovosti,
- ključ 12: odnosi z dobavitelji,
- ključ 13: odpravljanje vseh izgub,
- ključ 14: spodbujanje zaposlenih k izboljšavam,
- ključ 15: širjenje usposobljenosti zaposlenih,
- ključ 16: planiranje proizvodnje,
- ključ 17: upravljanje učinkovitosti,
- ključ 18: računalniška podpora poslovanju,
- ključ 19: varčevanje z energijo in materialom,
- ključ 20: obvladovanje vodilnih tehnologij.



Slika 1: Diagram povezav med ključi

Vir: Kobayashi, 2003

Kot je razvidno iz slike 1, so štirje izmed 20 ključev nosilni, in sicer: ključ 1 – čiščenje in organiziranje, ključ 2 – organizacija sistema in vodenje s cilji, ključ 3 – aktivnosti v delovnih skupinah in ključ 20 – obvladovanje vodilnih tehnologij. Ti štirje ključi pomenijo osnovo, na kateri sloni program uvajanja preostalih 16 ključev, izmed katerih nekateri vplivajo na kakovost, drugi na stroške, spet drugi pa na čas, potreben za izdelavo, povzročijo zmanjšanje medfaznih zalog, zmanjševanje izmeta, računalniško vodenno proizvodnjo in drugo (Bizjak in Petrin, 1996).

Sistem 20 ključev je zasnovan tako, da so posamezni ključi med seboj tesno povezani – v ravnotežju, kar zagotavlja edinstveno moč ključev, s katero lahko cilje strateško zasnovane preнове in razvoja podjetja pripeljemo vse do poslovne odličnosti svetovnega razreda. Če bi vsakega od ključev uporabili brez povezave z ostalimi, bi se ti ključi drug za drugim zrušili (Kobayashi, 2003).

Na podlagi 20 ključev ocenimo podjetje z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni najnižjo stopnjo – izredno slabo organizacijo, ocena 5 pa odličnost svetovnega razreda. Če je cilj podjetja izboljšati kakovost, bo uporaba ključa 11 najučinkovitejša, če pa hoče zmanjšati stroške, bo največji učinek dosežen z uporabo ključa 6. Vsi ključi pozitivno vplivajo na področja kakovosti, stroškov in dobavnih rokov – izdelavnega časa, nobeden izmed njih ne sme manjkati na poti vzpona do ocene 5. Japonske izkušnje kažejo, da povprečno učinkovito podjetje, ki uporablja sistem 20 ključev, lahko doseže peto raven v samo treh letih (Bizjak in Petrin, 1996).

V osnovi je bil sistem razvit za proizvodna podjetja, vendar ga lahko z določenimi priredbami uporabljamo v vseh podjetjih ne glede na velikost, geografsko lego in panogo, v kateri podjetje deluje. V Sloveniji je na organiziran način prisoten od leta 2000, ko je Ministrstvo za gospodarstvo v okviru programa za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva začelo spodbujati njegovo uvajanje (Kobayashi, 2003).

2.3 Evropski model poslovne odličnosti EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management), ki ga je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij z namenom povečanja konkurenčnosti evropskega gospodarstva ter da bi zmanjšali in prehiteli gospodarsko rast japonskega in ameriškega gospodarstva. Organizacija EFQM je nepridobitna članska organizacija, katere poslanstvo je postati in ostati gibalno trajne odličnosti v Evropi, vizija pa svet, v katerem bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti (MŠŠ, Urad RS za meroslovje, 2004). Danes EFQM šteje preko 850 članic, organizacij in podjetij iz vseh sektorjev, ki pripadajo ideji doseganja kakovosti in poslovne odličnosti (Bohinc in drugi, 2005).

Organizacija EFQM je prepoznala in opredelila osem temeljnih načel, ki vodijo k odličnosti poslovanja. Sicer je model splošen in neobvezujoč okvir, ki priznava, da je mogoče trajno odličnost doseči na različne načine, vendar se je v praksi izkazalo, da je uporaba teh načel ključni dejavnik doseganja konkurenčnih prednosti in vpliva na

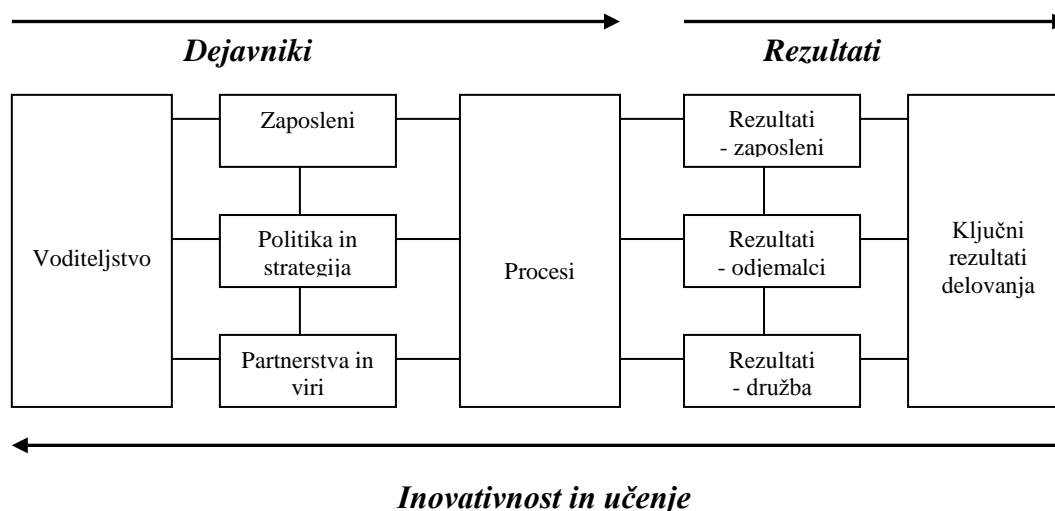
motiviranje zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji. Temeljna načela so naslednja (Savič in drugi, 2007):

- *usmerjenost v rezultate* – prepoznavanje in zadovoljevanje potreb vseh interesnih skupin (odjemalci, zaposleni, dobavitelji in vsi, ki imajo finančni interes v organizaciji);
- *osredotočenost na odjemalca* – prepoznavanje in zadovoljevanje potreb sedanjih in prihodnjih odjemalcev, saj so končni razsodniki o kakovosti izdelka ali storitve;
- *voditeljstvo in stanovitnost namena* – vodenje in obnašanje vodij ustvarjata jasnost v namenu organizacije in enotnost v spodbujanju k takšnemu delovanju;
- *upravljanje na podlagi procesov in dejstev* – učinkovitost poslovanja organizacije se poveča z razumevanjem in upravljanjem medsebojne povezanosti in odvisnosti procesov in če odločitve v zvezi z aktivnostmi in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi verodostojnih informacij in z upoštevanjem mnenj vseh interesnih skupin;
- *razvoj in vključevanje zaposlenih* se dosega s kulturo zaupanja in pooblaščenja;
- *stalno učenje, inoviranje in izboljševanje* – največji napredek pri uspešnosti poslovanja se dosega z upravljanjem in izmenjavo znanja, izkušenj in s kulturo, s katero so spodbudili željo po nenehnem usposabljanju, inoviranju in izboljševanju;
- *razvijanje partnerstev* – organizacija deluje učinkoviteje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;
- *družbena odgovornost* – organizacija svojim dolgoročnim koristim in koristim zaposlenih v njej najbolje služi s prepoznavanjem in spoštovanjem etičnih načel ter s preseganjem pričakovanj in zakonodajnih zahtev okolja, v katerem deluje.

Model odličnosti je ena izmed možnosti za vzpostavitev ustreznega sistema upravljanja oziroma model poslovanja in predstavlja praktično orodje, ki ga organizacije ne glede na sektor, velikost in strukturo uporabljajo na različne načine (Model odličnosti EFQM, 2004):

- kot notranje orodje za izvajanje samoocenjevanja,
- kot osnovo za skupni jezik in način razmišljanja o organizaciji,

- kot okvir za spodbujanje pobud, preprečevanje podvajanj in prepoznavanje vrzeli,
- kot strukturo za sistem upravljanja organizacije.



Slika 2: Evropski model poslovne odličnosti EFQM

Vir: prirejeno po Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004

Na sliki 2 je prikazanih devet vsebinskih področij oziroma meril, ki jih je pri analizi organizacije treba obravnavati. Merila so razvrščena v pet dejavnikov in štiri rezultate. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne, rezultati pa tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov (Model odličnosti EFQM, 2004). Model nam v bistvu pove, da zadovoljstvo zaposlenih, odjemalcev in vpliv na družbo dosežemo z izvajanjem politike in strategije, z upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in z upravljanjem s partnerstvi, viri ter procesi, kar privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja. Vsako področje je pojasnjeno in podrobneje opredeljeno z več usmeritvami, ki jih vodstvo organizacije obravnava, če oceni, da so za delovanje organizacije pomembne. Če oceni, da niso pomembne, jih lahko izpusti.

V osrčju modela odličnosti EFQM leži matrika RADAR, ki jo sestavlja pet kritičnih vidikov za vrednotenje odličnosti delovanja organizacije: Results (rezultati), Approach (pristop), Deployment (razširjenost pristopa), Assessment (ocenjevanje) in Review (pregled). Matriko se uporablja za točkovanje vlog za evropsko nagrado za kakovost ter večino nacionalnih nagrad za kakovost v Evropi. Organizacije lahko s

samoocenjevanjem doseženo število točk uporabijo tudi za primerjavo z drugimi organizacijami. Če se organizacija točkuje s pomočjo matrike, mora pri izračunavanju števila doseženih točk vsakemu od devetih meril dodati določeno utež, kot sledi: voditeljstvo (10 %), zaposleni (9 %), politika in strategija (8 %), partnerstva in viri (9 %), procesi (14 %), rezultati – zaposleni (9 %), rezultati – odjemalci (20 %), rezultati – družba (6 %) in ključni rezultati delovanja (15 %). Skupaj je mogoče za celovito odličnost poslovnega sistema doseči maksimalno 1000 točk (100 %).

3 TEORETIČNA OPREDELITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

3.1 Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov

Zaradi prepričanja, da so obstoječi finančni načini merjenja uspešnosti organizacije zastareli, so se leta 1990 začeli srečevati David Norton, Robert Kaplan ter številni predstavniki različnih podjetij za izvedbo enoletne raziskave, poimenovane »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«, v okviru raziskovalnega inštituta KPMG (Nolan Norton Institute). Prizadevali so si najti način merjenja rezultatov, ki se ne opira zgolj na finančne kazalnike, saj njihova uporaba ne zadostuje za zagotavljanje pogojev preživetja organizacije, kaj šele uspešnosti poslovanja v pogojih vedno večje konkurence in nenehnih sprememb (Kaplan in Norton, 2000).

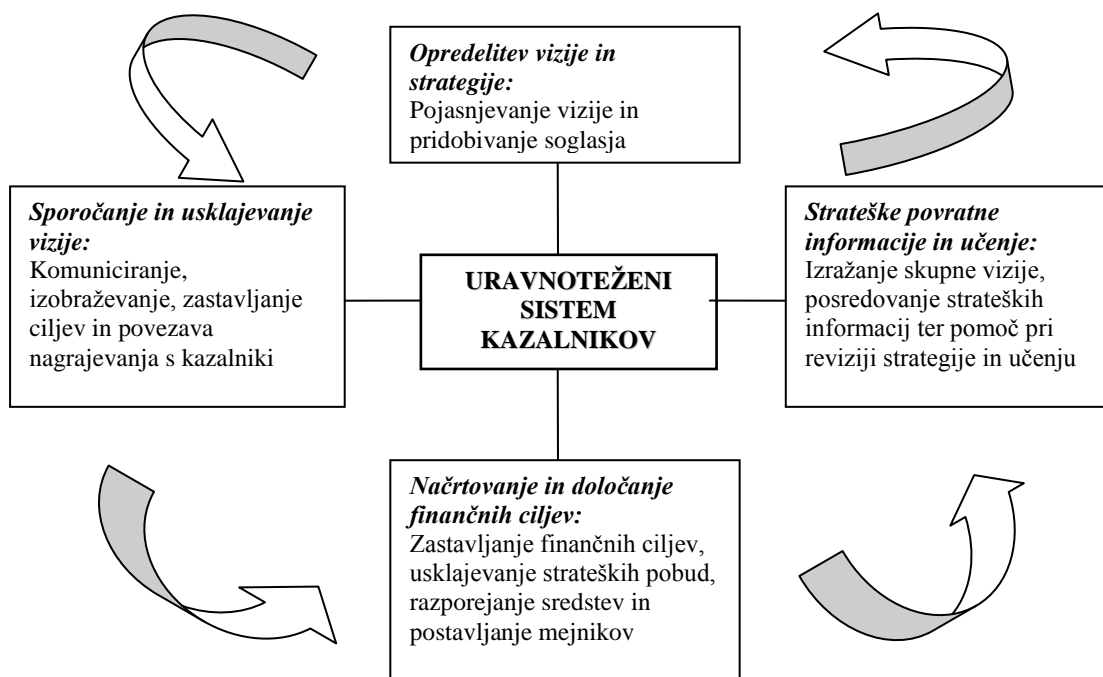
Kaplan in Norton (2001) poudarjata pomen strategij, osnovanih na znanju, ki aktivirajo neopredmetena sredstva organizacije; te so: odnosi s strankami, inovativni izdelki oziroma storitve, visoko kakovostni in odzivni operativni procesi, informacijska tehnologija in zbirke podatkov ter sposobnosti, znanja in motivacija zaposlenih. Današnje gospodarstvo, v katerem so neopredmetena sredstva postala glavni vir konkurenčne prednosti, zahteva orodja, ki opisujejo sredstva, osnovana na znanju, in strategije, namenjene ustvarjanju vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. Menita, da imajo podjetja brez takšnih orodij težave z upravljanjem nečesa, česar ne morejo opisati ali meriti.

Metoda izhaja iz prepričanja, da merjenje uspešnosti zgolj s finančnimi kazalniki ni ustrezno in je preozko, zato je nastal uravnoveženi sistem kazalnikov, katerega ime izhaja iz potrebe po vzpostavitvi ravnotežja med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Tajnikar, 2006/2007). Metoda merjenja rezultatov z uravnoveženimi kazalniki pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, kar vodstvu omogoča opredelitev ciljev, ki presegajo zgolj finančno uspešnost, in jim zagotavlja okvir za strateški sistem merjenja uspešnosti. Sistem ohranja tradicionalne

finančne kazalnike kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, te pa dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti (Kaplan in Norton, 2000).

Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh organizacije, poslanstvo in strategijo bi pa morali pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Ker izhaja iz poslanstva in strategije, ga je mogoče uporabljati tudi kot osrednji okvir managerskih procesov in ne samo kot sistem merjenja uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateško managersko orodje za dolgoročno izvajanje strategije in osnova uspešnega poslovanja. Je v pomoč pri izvajanju naslednjih procesov (Kaplan in Norton, 2000):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.



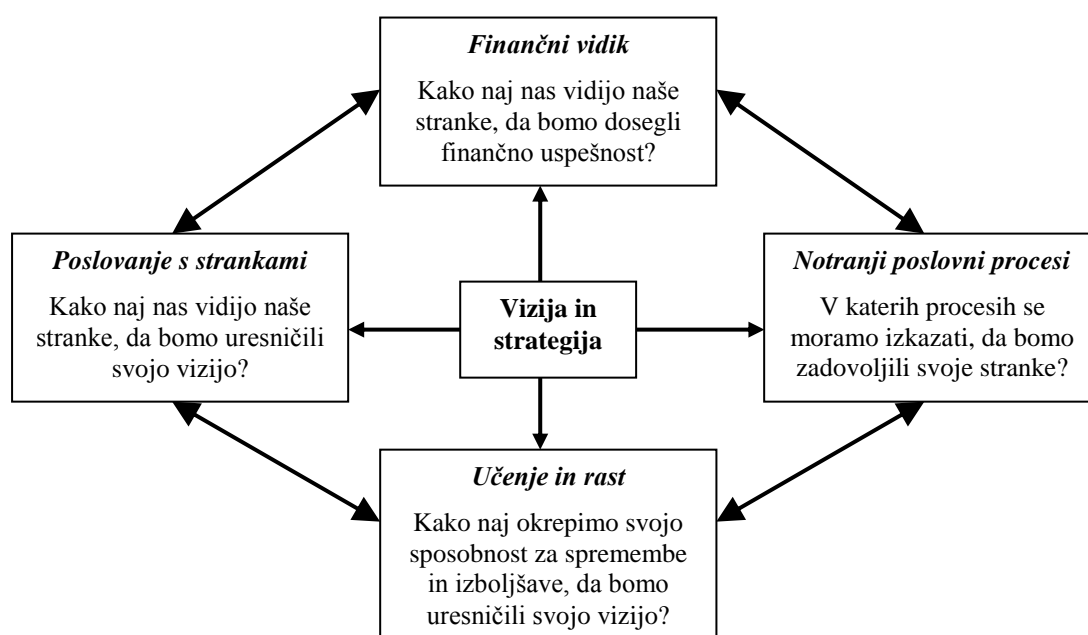
Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov za izvajanje managerskih procesov

Vir: Kaplan in Norton, 2000

Kot je prikazano na sliki 3, se proces strateškega učenja začne s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotna organizacija. Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim k doseganju ciljev; tako omogoča posameznikom v različnih delih organizacije razumevanje tega, kako so delčki sestavljeni v celoto in kako njihova vloga vpliva na celotno organizacijo. Tretji proces omogoča managerjem, da s primerjavo želenih ciljev poslovanja s trenutnimi odkrijejo razkorak v uspešnosti, za njegovo premostitev pa oblikujejo strateške pobude. Uravnoteženi sistem kazalnikov spremembe ne le meri, ampak jih tudi sproža. Prvi trije procesi so bistveni za izvajanje strategije, vendar managerji potrebujejo tudi povratne informacije o tem, ali je izvajanje strategije skladno z načrtom ter ali je načrtovana strategija sploh še vedno izvedljiva in uspešna.

3.2 Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje različne dimenzije nadzora, s katerimi dobijo managerji celovito sliko uspešnosti.



Slika 4: Uravnoteženi sistem kazalnikov

Vir: Kaplan in Norton, 2000

Štirje vidiki, ki so prikazani na sliki 4, omogočajo celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja, saj metoda tradicionalne finančne kazalce uravnoteži z operativnimi

kazalci, povezanimi s kritičnimi dejavniki uspeha organizacije. Znotraj teh štirih vidikov je treba prepoznati ključne kazalnike uspešnosti, ki jim bo organizacija sledila.

Načeloma se število kazalnikov omeji na največ pet za posamezno področje, tako da je vsega skupaj dvajset meril. Štirje vidiki so v nadaljevanju podrobneje opisani in so naslednji: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

3.2.1 Finančni vidik

Uravnoteženi sistem kazalnikov še vedno ohranja finančne kazalnike, saj ti na enostaven način izražajo ekonomske posledice že sprejetih ukrepov. Ti kazalniki kažejo, ali je strategija in njeno izvajanje v organizaciji prispevala h končnemu izboljšanju. Finančni cilji in kazalniki imajo pravzaprav dvojno vlogo – določajo finančno uspešnost, ki jo od strategije pričakujemo, in služijo kot končni cilj za splošne cilje in kazalnike drugih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000). Primerne povezave med strategijo in vsemi štirimi vidiki sistema lahko zagotovijo finančne rezultate, ki se odražajo v povečanju prihodkov, zmanjševanju stroškov in boljši izrabi sredstev.

Finančni cilji se lahko močno razlikujejo v vsaki fazi življenjskega cikla, zato je pomembno, da organizacija ve, v kateri fazi se nahaja, in temu primerno prilagodi strategijo. Življenjski cikel organizacije sestavljajo tri faze, in sicer rast, zrelost in upadanje. Za vsako od teh faz pa Kaplan in Norton (2000) podajata tri finančne usmeritve (tabela 1 s primeri kazalnikov) kot gonilo poslovne strategije:

- *Rast in splet prihodkov.* Pomeni, da organizacija širi trenutno ponudbo izdelkov oziroma storitev, ali pa samo išče nove načine njihove uporabe, uvaja nove programe izdelkov oziroma storitev, jim določa nove cene ter pridobiva nove stranke in osvaja nove trge.
- *Zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti.* Pri tej usmeritvi gre za težnjo po zmanjševanju neposrednih stroškov na enoto, posrednih stroškov – izboljšanje izbire poti in odhodkov iz poslovanja ter po povečanju produktivnosti prihodkov.

- *Izraba sredstev / naložbena strategija.* Gre za prizadevanje po zmanjšanju količine obratnega kapitala, potrebnega pri danem obsegu in programu poslovanja, z usmerjanjem v nove posle pa si managerji prizadevajo učinkoviteje izkoristiti osnovna sredstva, ki še niso dovolj izkoriščena.

Tabela 1: Merjenje finančnih usmeritev s primeri kazalnikov

Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov/izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev/naložbena strategija
Rast prihodkov z novimi izdelki: <ul style="list-style-type: none"> – delež prihodkov od novih izdelkov in storitev, – bruto dobiček od novih izdelkov oziroma storitev. 	Zmanjšanje stroškov na enoto: <ul style="list-style-type: none"> – stroški na enoto izvajanja dela ali proizvodnje izdelkov. 	Izboljšanje izrabe sredstev: <ul style="list-style-type: none"> – delež sistemskih sredstev razdeljenimi med PE, – čas do unovčljivosti pri naložbah v materialna in intelektualna sredstva.
Rast prihodkov z novimi načini uporabe izdelkov: <ul style="list-style-type: none"> – odstotek prodaje za nove načine uporabe. 	Izboljšanje izbora poti: <ul style="list-style-type: none"> – delež zamenjav dragih poti s cenejšimi, – delež zmanjšanja stroškov. 	Skrajšanje denarnega kroga: <ul style="list-style-type: none"> – število dni do unovčljivosti sredstev.
Rast prihodkov z novimi strankami in trgi: <ul style="list-style-type: none"> – delež prihodkov od novih strank, – tržni delež na novih trgih. 	Zmanjšanje odhodkov iz poslovanja: <ul style="list-style-type: none"> – delež odhodkov iz poslovanja vseh stroškov. 	
Rast prihodkov iz sodelovanja med PE: <ul style="list-style-type: none"> – obseg prihodkov iz sodelovanja med PE. 	Povečanje produktivnosti prihodkov: <ul style="list-style-type: none"> – rast prihodkov na zaposlenega 	.
Rast prihodkov z novim programom izdelkov: <ul style="list-style-type: none"> – delež celotne prodaje v ciljnem segmentu. 		
Rast prihodkov z novo cenovno strategijo: <ul style="list-style-type: none"> – delež dobičkonosnosti oziroma nedobičkonosnosti izdelkov 		

Vir: Lasten vir

3.2.2 Vidik poslovanja s strankami

V okviru uravnoteženega sistema kazalnikov vidik poslovanja s strankami opredeljuje segmente naročnikov in tržne segmente, na katerih organizacija deluje. V to področje najpogosteje sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljstvo strank, njihovo ohranjanje, pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih (Kaplan in Norton, 2000). Slaba učinkovitost na tem področju nakazuje, da se bodo razmere v prihodnosti poslabšale, čeprav danes finančni kazalniki kažejo drugače.

Organizacije morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami in izbrati tiste, na katerih so se odločile tekmovati. Te stranke na splošno niso homogene, imajo različne želje in cenijo drugačne lastnosti izdelka oziroma storitve. Zato se mora organizacija osredotočiti in zadovoljiti tisto skupino odjemalcev, ki jo lahko zadovolji uspešneje od konkurence. To naredi s poglobljeno tržno raziskavo in v skladu z rezultati določi strategijo glede na segmente strank in trga, v katerega se namerava usmeriti, in opredeli cilje na področju poslovanja s strankami v vsakem ciljnim segmentu.

Pomembno je, da znajo managerji opredeliti, kaj stranke v ciljnih segmentih potrebujejo in cenijo, in jim to tudi ponuditi. Opredelitev ponudb tako postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Ponudba je ključni koncept za razumevanje gibal osnovnih kazalnikov in določa, po čem se organizacija razlikuje od konkurence. Kaplan in Norton (2000) sta odkrila tri skupne značilnosti ponudb v vseh panogah, ki organizacijam pomagajo pritegniti in ohraniti ciljne stranke; to so:

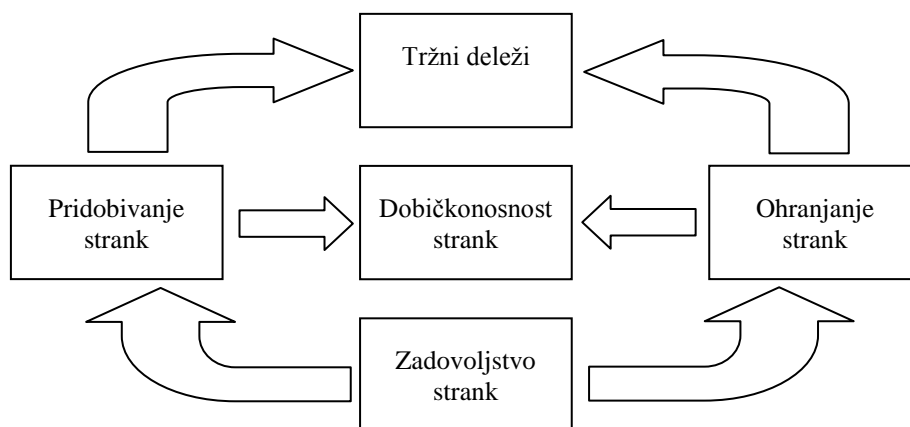
- lastnost izdelka oziroma storitve (funkcionalnost, kakovost in cena),
- odnos s strankami (kakovost nakupne izkušnje in osebni odnosi),
- podoba in ugled organizacije.

Organizacije navadno izberejo dva tipa kazalnikov, od katerih so prvi tip splošni kazalniki, ki jih uporabljajo tako rekoč vse organizacije, drugi tip pa so gibala uspešnosti, po katerih se organizacija razlikuje od tekmecev. Osnovna skupina

kazalnikov pri poslovanju s strankami vključuje naslednje kazalnike (Kaplan in Norton, 2000):

- *Tržni delež in delež naročil strank.* Ko organizacija določi ciljno skupino strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Različne institucije lahko zagotovijo ocene skupne velikosti trga. V tej skupini kazalnikov je mogoče od stranke do stranke ali od segmenta do segmenta izmeriti, kolikšen delež poslov ciljnih strank ali tržnega segmenta dobivajo, kot npr. tržni delež pri ciljnih strankah ali delež naročil med posli ciljnih strank.
- *Ohranjanje strank.* Organizacije, ki lahko opredelijo vse svoje stranke, zlahka preverijo, kako uspešne so v ohranjanju strank v posameznih obdobjih. Poleg ohranjanja strank pa lahko izmerijo tudi zvestobo z deležem povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.
- *Pridobivanje novih strank.* Organizacije si za razširitev poslovanja lahko zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota pridobi nove stranke ali posle, in sicer s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam v ciljnih segmentih.
- *Zadovoljstvo strank.* Če želi organizacija ohranjati obstoječe stranke ter pridobivati nove, mora vlagati v izpolnjevanje njihovih potreb, kar vodi v zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešna je organizacija.
- *Dobičkonosnost strank.* Uspeh prvih štirih omenjenih kazalnikov na področju poslovanja s strankami še ne pomeni, da ima organizacija dobičkonosne stranke. Zato je pomembno, da meri tudi dobičkonosnost poslovanja, ki včasih pokaže, da določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Meriti je treba čisti dobiček od strank, ko se odšteje odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Slika 5 prikazuje vseh pet kazalnikov iz osnovne skupine kazalnikov vidika poslovanja s strankami, ki so enaki za vse vrste organizacij, in vzročno verigo odnosov med njimi, kot navajata Kaplan in Norton (2000).



Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami

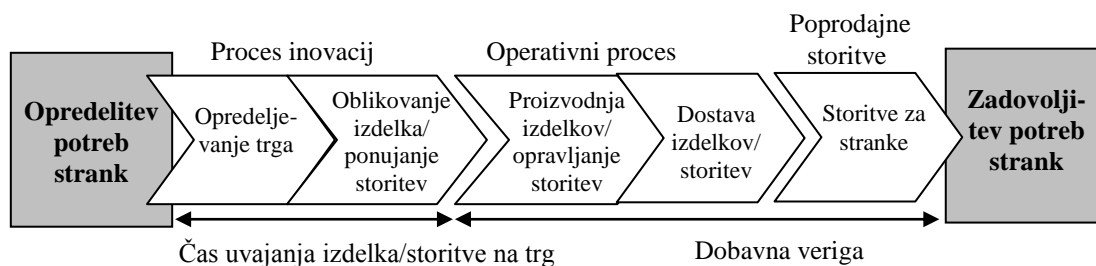
Vir: Kaplan in Norton, 2000

3.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov se osredotoča na ključne notranje procese, v katerih se mora organizacija odlikovati, če želi vplivati na zadovoljstvo strank in dosežati finančne cilje organizacije. Za razliko od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti, ki si prizadevajo spremljati in izboljševati obstoječe poslovne procese, izdelke in storitve, pristop uravnoteženega sistema kazalnikov ponavadi opredeli popolnoma nove procese, izdelke in storitve, v katerih se organizacija izkaže pri izpolnjevanju ciljev na področju poslovanja s strankami ter izpolnjevanju finančnih pričakovanj lastnikov.

Ključni poslovni procesi organizacije morajo biti boljši od procesov konkurentov glede časovnih rokov, zagotavljanja kakovosti in stroškov, če želi organizacija dolgoročno uspešno poslovati. Cilji in kazalniki teh ključnih procesov bi morali izvirati iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanj lastnikov in ciljnih strank. Vsaka organizacija ima lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. Model osnovne verige vrednosti organizacija uporabi kot predlogo, ki jo prilagaja svojim specifičnim značilnostim in potrebam pri oblikovanju ciljev in kazalnikov svojega vidika notranjih procesov. Trije glavni poslovni procesi znotraj modela verige vrednosti, ki so prikazani na sliki 6, so (Kaplan in Norton, 2000):

- proces inovacij,
- operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.



Slika 6: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov

Vir: Norton in Kaplan, 2000

Proces inovacij. Gibala dolgoročnega uspeha organizacijam narekujejo ustvarjati povsem nove izdelke in storitve, ki bodo izpolnjevali nove potrebe sedanjih in prihodnjih strank. Proces inovacij, dolgovalovno ustvarjanje vrednosti, je odločilen notranji proces in velikokrat močnejše gibalo prihodnje uspešnosti kot kratkoročni operativni proces. V procesu inovacij managerji najprej izvajajo tržne raziskave, s katerimi skušajo ugotoviti velikost trga, specifične potrebe strank, določiti cene ciljnih izdelkov in storitev, poiskati nove priložnosti in nove trge za izdelke in storitve, ki jih ponuja organizacija. V drugem delu pa skupina za raziskave in razvoj izvaja raziskave za razvoj novih izdelkov in storitev, za izkoriščanje obstoječih tehnologij ter poskuša nove izdelke in storitve uvesti na trg. Organizacije danes črpajo svoje konkurenčne prednosti iz nepretrganega toka inovativnih izdelkov in storitev, uspeh procesa in raziskav pa morajo spodbujati in ovrednotiti s cilji in kazalniki. Nekateri od možnih kazalnikov v procesu inovacij so lahko: število popolnoma novo razvitih izdelkov in storitev, delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, število predstavitev novih izdelkov na trgu v primerjavi s konkurenti, čas, ki je potreben za razvoj novih izdelkov, itd.

Operativni proces. Je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v organizaciji, ki se začne s prejemom naročila stranke in se konča z dostavo izdelka ali storitve stranki, pri čemer je poudarjen pomen učinkovitosti in pravočasnosti. V zadnjih letih so zaradi vpliva celovitega obvladanja kakovosti, kratkih izvedbenih rokov in usmeritev k strankam organizacije nadomestile svoje tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti, časovnih ciklov in stroškov operativnih procesov. Naj navedemo nekaj možnih kazalnikov v operativnem procesu: porabljeni čas od

naročila do dobave, pravočasna dostava, stopnja okvar na milijon izdelkov, količina odpadnega materiala, delež ponovnih obdelav, stroški popravil proizvodov itd.

Proces poprodajnih storitev. Vključuje jamstva, popravila, popravljanje napak, obravnavo reklamacij in obdelavo plačil. Pogosto se zgodi, da prav storitve v tem zadnjem procesu verige povečujejo vrednost za ciljne stranke, ki uporabljajo izdelke ali storitve organizacije. Navajamo nekaj osnovnih kazalnikov za poprodajne storitve: hitrost odziva na napake, učinkovitost – strošek porabljenih sredstev v poprodajnih storitvah, odpadki, delež reklamacij, stroški izterjav in reševanja sporov itd.

3.2.4 Vidik učenja in rasti

Zmožnost organizacije za doseganje ciljev prvih treh vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov – finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov – je močno odvisna od sposobnosti učenja in rasti organizacije. Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki organizaciji zagotavlja dolgoročno rast, izboljšave in razvoj v prvih treh vidikih, v katerih se pojavljajo velike vrzeli med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter zahtevami za doseganje rasti poslovanja. Učenje in rast izhajata iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov, zato morajo organizacije v novem konkurenčnem okolju vlagati v usposabljanje zaposlenih, v izboljšanje informacijske tehnologije ter usklajevati postopke in potek dela za doseganje skokovite uspešnosti poslovanja.

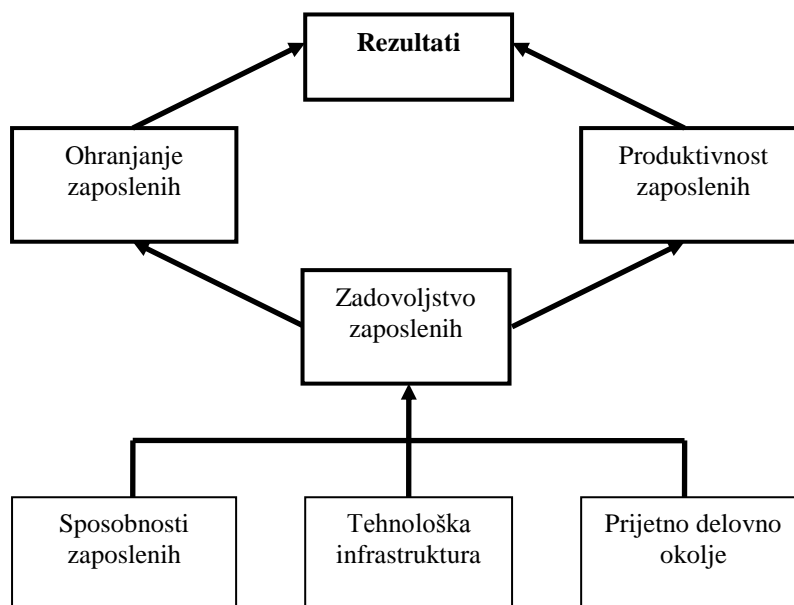
Različne storitvene in proizvodne organizacije vključujejo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti (Kaplan in Norton, 2000):

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnosti zaposlenih. Premik od razmišljanja industrijske dobe, kjer so delavce zaposlovali za opravljanje fizičnih del, do razmišljanja informacijske dobe, zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseganje ciljev organizacije. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji in
- produktivnost zaposlenih.

Na sliki 7 je prikazan odnos gibal in osnovnih kazalnikov za merjenje učenja in rasti.



Slika 7: Ogradje za merjenje učenja in rasti

Vir: Norton in Kaplan, 2000

Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V organizacijah najpogosteje merijo zadovoljstvo zaposlenih z letno ali periodično anketo. Organizacije skušajo zadržati tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročen interes, saj vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo intelektualnega kapitala organizacije. Zvesti zaposleni ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje procesov in rahločutnost za potrebe strank. Ohranjanje zaposlenih se meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih. Produktivnost zaposlenih je kazalnik, s katerim organizacije merijo učinek povečevanja usposobljenosti, morale in inovacij zaposlenih ter izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti so prihodki na zaposlenega.

Zmožljivosti informacijskih sistemov. Če organizacija želi, da zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o

strankah, notranjih poslovnih procesih in finančnih posledicah odločitev. Dobre informacije morajo imeti zaposleni, ki neposredno sodelujejo s stranko, kot npr. segment stranke, da lahko ocenijo in izpolnjujejo njihove potrebe, kot tudi zaposleni v operativi. Zmogljivost informacijskih sistemov nam prikazujejo kazalniki, kot so dostopnost do strateških informacij, točnost zahtevanih informacij, itd.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje. Tretja kategorija doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Tudi usposobljeni zaposleni, ki imajo izvrsten dostop do informacij, potrebujejo motivacijo in svobodo pri sprejemanju odločitev, da bodo prispevali k uspehu organizacije. Pogosto uporabljena kazalnika na tem področju sta število zamisli na zaposlenega in število uresničenih zamisli.

3.3 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov v eno strategijo

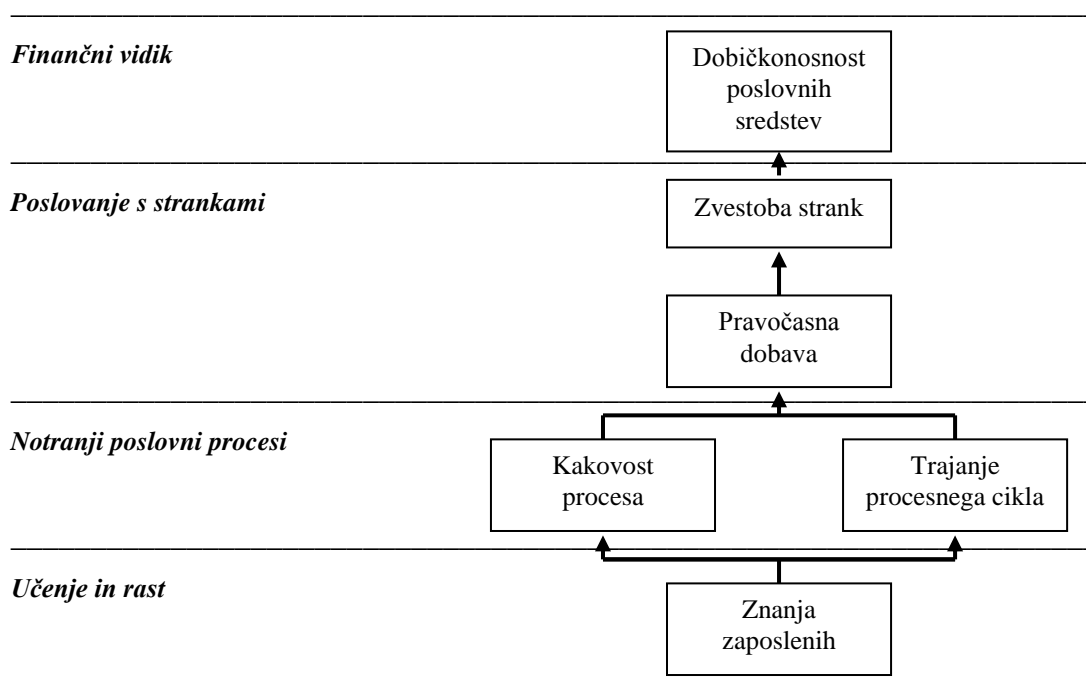
Vsak sistem merjenja uspešnosti bi moral motivirati managerje in zaposlene za uspešno izvajanje strategije organizacije. Dobro zastavljena strategija je osnova za uspešno uveden uravnoveženi sistem kazalnikov. Sistem povezanih kazalnikov ne sme le izvirati iz strategije neke organizacije, temveč jo mora izražati. Vsak opazovalec mora biti sposoben iz sistema kazalnikov razbrati strategijo, ki tvori cilje in kazalnike sistema. Uspešen uravnoveženi sistem kazalnikov je tisti, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov in omogoča (Kaplan in Norton, 2000):

- opisovati vizijo prihodnosti celotne organizacije,
- oblikovati holističen model strategije, da lahko vsi zaposleni vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije – doseganju strateških ciljev,
- osredotočanje na spremembe.

Kaplan in Norton (2000) navajata tri metode, ki organizaciji omogočajo povezavo uravnoveženega sistema kazalnikov z njeno strategijo: vzročno-posledična razmerja, gibala uspešnosti in povezovanje finančnih kazalnikov.

3.3.1 Vzročno-posledična razmerja

Strategija je skupek hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja ne bi smel biti le nabor naključno izbranih kazalnikov, temveč nabor kazalnikov, ki so v medsebojnem vzročno-posledičnem razmerju. Jasno bi moral opredeliti razmerja med cilji in kazalniki različnih vidikov, da bi jih bilo mogoče oceniti. Vsi štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov bi morali tvoriti zaporedje vzrokov in posledic in opisovati strategijo organizacije. Primer verige vzročno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov prikazuje slika 8.



Slika 8: Veriga vzročno-posledičnih razmerij

Vir: Norton in Kaplan, 2000

3.3.2 Gibala uspešnosti poslovanja

Uravnoveženi sistemi kazalnikov uporabljajo osnovne kazalnike, ki so ponavadi kazalniki rezultatov in izražajo skupne cilje različnih strategij. Ti imajo časovni zamik, kot npr. dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank in sposobnosti zaposlenih. Gibala uspešnosti pa so vnaprejšnji kazalniki in so ponavadi značilna za posamezno poslovno enoto, saj izražajo posebnosti njene strategije. Da bi bil

uravnoteženi sistem kazalnikov dober, mora vsebovati ustrezen splet kazalnikov rezultatov kot tudi gibal poslovanja, saj kazalniki doseženih rezultatov brez gibal poslovanja ne morejo povedati, kako so rezultati doseženi. Velja tudi nasprotno – gibala uspešnosti brez kazalnikov rezultatov lahko organizaciji omogočajo kratkoročno izboljšanje poslovanja (Kaplan in Norton, 2000).

3.3.3 Povezovanje finančnih kazalnikov

Cilji, kot so kakovost, zadovoljstvo strank, inovacije in odgovornost zaposlenih, lahko vodijo do izboljšane poslovanja organizacije, vendar jih ne smemo razlagati oz. interpretirati ločeno kot samostojno celoto. Uravnoteženi sistem kazalnikov še vedno temelji na rezultatih, še posebej na finančnih, kot sta dobičkonosnost poslovnih sredstev ali ekonomska dodana vrednost, zato morajo biti vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov, povezane s finančnimi cilji.

3.4 Prednosti in omejitve uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov je najbolj poznan model uravnoteženega večdimenzionalnega merjenja uspešnosti poslovanja, saj je številnim organizacijam iz zasebnega in javnega sektorja pomagal izboljšati rezultate poslovanja. Vendar ima kot vsak sistem svoje prednosti in slabosti, ki smo jih obravnavali v nadaljevanju.

3.4.1 Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo organizacije katere koli panoge. Vendar morajo biti kazalniki zaradi različnih konkurenčnih okolij prilagojeni viziji oziroma poslanstvu organizacije, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Prednosti, ki jih navajajo Rejčeva (1998) ter Hočevar in drugi (2003), so naslednje:

- *Povezanost.* Uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja poslovanja. S tem ko so managerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih.

- *Nefinančni kazalniki.* Metoda zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije organizacije. Tak način odpravlja vrzel med kratkoročnim in dolgoročnim merjenjem uspešnosti organizacije.
- *Uresničevanje strategije.* Bistvo metode je strategija in ne nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja. V sodobnih okoliščinah nenehnih sprememb ni mogoče natančno opredeliti, kako naj zaposleni dosegajo cilje, vendar jih uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodila do skupnega cilja organizacije. Zato je pomembno, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni.
- *Uporabnost.* Uravnoteženi sistem kazalnikov daje informacije tako notranjim kot zunanjim uporabnikom. Finančni vidik in vidik poslovanja s strankami sta zunanja vidika, saj opisujeta poglede zunanjih oseb na organizacijo. Vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa prikazujeta notranje poslovanje organizacije.

3.4.2 Omejitve uravnoteženega sistema kazalnikov

Način merjenja uspešnosti poslovanja z uravnoteženim sistemom kazalnikov odpravlja slabosti, ki jih vsebujejo klasična računovodska merila. Kljub temu pa Hočevar in drugi (2003) menijo, da bi se morali v organizacijah zavedati vsaj treh omejitev te metode merjenja uspešnosti poslovanja, ki so:

- *Novost.* V teoriji in praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja, zato morajo organizacije samo dopolniti obstoječe merjenje. Kennerley in Neely (2002) navajata, da so v številnih organizacijah, ko so uvedli nov sistem za merjenje uspešnosti poslovanja in nove kazalce, hkrati obdržali večino starih kazalcev. Na tak način dobimo preveliko število kazalcev in se hkrati nekateri podvajajo oziroma prekrivajo.
- *Nepopolnost.* Uravnoteženi sistem kazalnikov zajema številne vidike poslovanja, vendar v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni. Že kmalu po uvedbi sistema je več avtorjev menilo, da metoda pomena zaposlenih, dobaviteljev in javnosti pri doseganju strateških ciljev ne prikazuje ustrezno (Pučko in drugi, 2009). Brignall (2002) je podal kritiko, da koncept povsem zanemarja vidik

družbene odgovornosti podjetja in priznava, da uravnoteženi sistem kazalnikov ustrezno obravnava le tri skupine udeležencev: lastnike (finančni vidik), kupce (vidik poslovanja s strankami) in zaposlene (vidik učenja in rasti). Kazalniki bi morali prikazovati tudi odnos organizacije do varstva okolja in ugleda v lokalni skupnosti (Hočevar, 2003).

- *Obsežnost.* Metoda je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja kot celote ter pri primerjanju poslovanja organizacije z drugimi. Mnogi managerji so prepričani, da je več bolje kot manj, in uporabljajo mnogo preveč kazalnikov, kot jih priporočata Kaplan in Norton, kar ovira usmerjenost v prednostne naloge. Kaplan in Norton priporočata od 15 do 25 kazalnikov uspešnosti, vendar Pučko in drugi (2009) ugotavljajo, da bolj ko se pomikamo proti operativni ravni, bolj je v veljavi pravilo, da je posameznik sposoben hkrati misliti na približno sedem različnih meril uspešnosti.

3.4.3 Vzroki za neuspehe pri izvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov

Kaplan in Norton (2001) kot najpogostejši vzrok neuspehov pri izvajanju sistema navajata neprimeren organizacijski proces in ne primerne zasnove sistema kazalnikov. Opazila sta sedem vrst vzrokov procesnih neuspehov:

- *Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev.* Vodstvo mora izraziti strategijo organizacije. Managerji lahko pripomorejo k izboljšavam poslovanja, vendar je za preoblikovanje in usklajevanje organizacijskih procesov s strategijo potrebno vodenje z vrha. Proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od vodji zahteva tudi čustveno predanost, ne le znanja in avtoritete.
- *Premalo vključenih posameznikov.* Predanost strategiji zahteva, da je vodstvena ekipa dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Velikost skupin pri oblikovanju sistema naj ne bi presegala števila, ko je še možno dejavno sodelovanje vseh navzočih in je doseganje soglasja še izvedljivo.
- *Ohranjanje sistema na vrhu.* Sistem kazalnikov si morajo deliti vsi v organizaciji, da bo ta učinkovit. Vsak zaposleni mora razumeti strategijo in prispevati k njenemu izvajanju.

- *Predlog procesa razvoja – uravnoteženi sistem kazalnikov kot enkraten proces merjenja.* Uspešna uporaba uravnoteženega sistema se začne z manjkajočimi kazalniki. V prvih nekaj mesecih se lahko zgodi, da ni na voljo kar tretjine kazalnikov, vendar vodstvo v tem času še vedno uporablja sistem. Sistem kazalnikov ni enkraten proces, cilji, kazalniki in zbiranje podatkov se sčasoma spreminjajo na osnovi organizacijskega učenja.
- *Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistemski in ne kot managerski projekt.* Do takih neuspehov pride, ko organizacije najamejo zunanje svetovalce za namestitve managerskega sistema skladno z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Svetovalci porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, da imajo vodstveni delavci na voljo informacijski sistem, ki ga le malokdo uporablja zaradi obsežnosti podatkov. Sistem kazalnikov bi se moral začeti s celostnim strateškim managerskim pregledom in ne s sistemskim procesom.
- *Najem neizkušenih svetovalcev.* Dogaja se, da neizkušeni svetovalci ali taki, ki svojo običajno metodologijo na področju merjenja ponujajo pod imenom uravnoteženega sistema kazalnikov.
- *Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje.* Če managerji več pozornosti namenijo novim nefinančnim kazalnikom, se uspešnost na tem področju izboljša, trpi pa uspešnost na področju strank in financ, kar pripelje do napetosti v organizaciji.

4 IZOBRAŽEVALNI SISTEM V SLOVENIJI

4.1 Razvoj in pravna ureditev sistema izobraževanja pri nas

Sprva so bile večšine tiste, ki so predstavljale ljudem prednost, saj so jim omogočale preživetje. Z razvojem tehnike pa je poleg veščin tudi znanje postalo ključno za preživetje, zato so bile ustanovljene šole. Kot poroča Schmidt (1988), je najstarejši dokument, ki potrjuje obstoj šole in izobraževanja na naših tleh, iz leta 1186. To pomeni, da imajo šolstvo in šolske reforme pri nas že večstoletno tradicijo. Skozi vso zgodovino je do reform šolstva prihajalo v času velikih družbenih sprememb – po Francoski revoluciji, po Dunajskem kongresu, po obeh svetovnih vojnah ter nenazadnje po osamosvojitvi Slovenije. Kot prikazuje tabela 2, se je skozi desetletja izobrazbena struktura prebivalstva na območju Slovenije zelo izboljšala, kar je posledica večje dostopnosti izobraževanja (Ferjan, 2005).

Tabela 2: Deleži prebivalstva (v %), staro 15 let ali več, glede na izobrazbo

Izobrazba	1971	1981	1991	2002
Skupaj	100	100	100	100
Brez izobrazbe	1,4	1,4	0,7	0,7
Nepopolna osnovna šola	28,3	24,8	16,7	6,3
Osnovna šola	41,3	32,5	29,8	26,1
Srednja šola	25,1	34,6	43,1	54,1
Višja šola	1,3	2,8	4,6	5,1
Visoka dodiplomska in podiplomska šola	2,0	3,1	4,3	7,9

Vir: Statistični letopis, 2003

Slovenija je leta 1991 postala samostojna država, sledil je sprejem nove ustave in vzpostavitev večstrankarskega političnega sistema. Omenjene spremembe so zahtevale tudi spremembe v izobraževalnem sistemu. Poleg omenjenih sprememb je bila tudi potreba po preseganju prepoznanih pomanjkljivosti takratnega sistema vzgoje in izobraževanja razlog za nastanek *Bele knjige o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji je podlaga za sedanjí sistem vzgoje in izobraževanja. V njej so določeni cilji in konceptualne rešitve sistema vzgoje in izobraževanja, ki so nastali na podlagi širokih

strokovnih razprav in raziskav strokovnjakov z različnih področij. Objavljena je bila leta 1995, leto kasneje pa so v njej ponujene konceptualne rešitve omogočile sprejetje šestih novih zakonov. Nova pravna ureditev vzgoje in izobraževanja je utemeljena na načelih demokratičnosti, avtonomnosti in enakih možnostih (Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, 1995).

V Beli knjigi so bili določeni cilji, o katerih je bila dosežena visoka stopnja soglasja:

- povečati možnosti za vključevanje predšolskih otrok v vrtce,
- v enoten sistem devetletne osnovne šole povezati sedanjo enoletno obvezno pripravo na osnovno šolo in osemletno osnovno šolo ter uveljaviti mehanizme za to, da bi jo vsi učenci starostne skupine uspešno končali,
- spodbujati vpisovanje čim večjega deleža mladih v splošno ali strokovno in poklicno srednje izobraževanje,
- povečati prehodnost med deli izobraževalnega sistema,
- izboljšati funkcionalno in “kulturno” pismenost med odraslimi ter povečati število odraslih, ki se izobražujejo,
- organizirati dodatne dejavnosti za otroke iz kulturno in socialno manj spodbudnih okolij,
- zagotoviti enake možnosti obema spoloma na vseh ravneh vzgoje in izobraževanja,
- povečati možnosti za varstvo, vzgojo in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami.

Trenutno je v pripravi nova Bela knjiga, ki jo bo pod vodstvom dekana ljubljanske Pedagoške fakultete pripravila skupina 22 strokovnjakov do 1. marca 2011. Glavna naloga organa je analizirati stanje na področju vzgoje in izobraževanja, ugotoviti trende v EU in drugih državah ter oblikovati predloge za ponovno celovito prenavo šolskega sistema (Žolnir, 2009).

V desetletju dograjevanja izobraževalnega sistema v Sloveniji je preoblikovanju koncepcije in zakonodaje sledila tudi sistematična prenova kurikula. Ko so bile potrjene bistvene rešitve v izobraževalnem sistemu, je vlada jeseni leta 1995 imenovala Nacionalni kurikularni svet, sestavljen iz strokovnjakov z različnih, s področjem edukacije povezanih disciplin. Izhodišča so vključevala širši kontekst

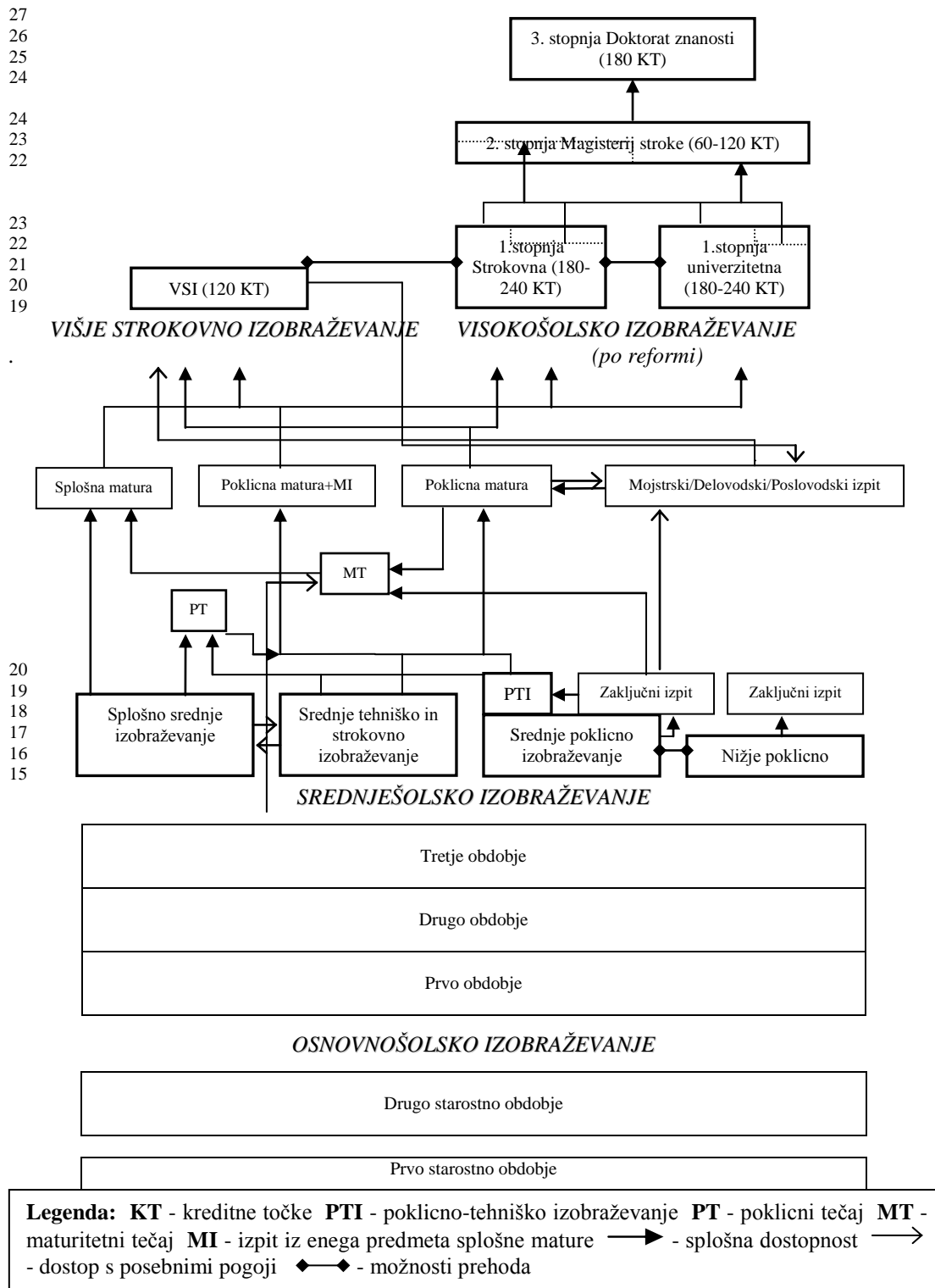
sistema vzgoje in izobraževanja v slovenski družbi, največje probleme v šolskem sistemu, strategije za njihovo reševanje, najpomembnejše vrednote ter strategije in načrt poteka kurikularne reforme. Reforme v devetdesetih letih je spremljalo tudi vlaganje v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (IKT), pozornost pa so različna ministrstva namenjala tudi urejanju plačilne politike. Slovenija je leta 1991 po metodologiji UNESCO vložila v področje izobraževanja 4,76 % BDP, ob koncu desetletja pa se je približala 6 % BDP (Gaber in Kovač Šebart, 2008).

V zadnjem desetletju slovenski izobraževalni sistem doživlja številne spremembe tako na sistemskem in strokovnem področju kot na področju zakonodaje. Zaradi sprememb družbeno-ekonomskih razmer ter vstopa Slovenije v Evropsko unijo so se spremenile tudi zahteve v izobraževanju. Šole pa se bodo tem zahtevam lahko prilagodile le s prožno organiziranostjo, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam kurikula, programov, okolja in dviga ravni kakovosti v vzgojno-izobraževalnem procesu (Dobravec, 2007).

Vzgoja in izobraževanje je danes v Republiki Sloveniji razvit sistem, ki se začne s predšolsko vzgojo v javnih in zasebnih vrtcih in se konča z univerzami z doktorskim študijem. Obsega zapleteno organizacijo in financiranje, vrsto učiteljev in drugih strokovnih delavcev, dotika pa se skoraj vsake slovenske družine, kjer so otroci, ki hodijo v vrtec ali šolo, odrasli, ki se strokovno izpopolnjujejo in usposablajo za življenje in delo, ter starejši odrasli, ki so morda vključeni v univerzo za tretje življenjsko obdobje (MŠŠ, 2010). Slika 9 na naslednji strani prikazuje shemo vzgoje in izobraževanja v Sloveniji v šolskem letu 2007/2008.

Kot je razvidno iz slike, lahko po predšolski vzgoji šolski sistem v Republiki Sloveniji razdelimo v tri velike skupine: osnovnošolski sistem, srednješolski sistem ter terciarno izobraževanje. Osnovnošolsko izobraževanje je v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport, pravno je urejen z Zakonom o osnovni šoli. Izvajajo ga osnovne šole, osnovne šole s prilagojenim programom, glasbene šole ter zavodi za vzgojo in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami. Od šolskega leta 2008/2009 poteka po programu devetletne osnovne šole.

Starost



Slika 9: Zgradba vzgoje in izobraževanja v Sloveniji 2007/2008

Vir: prirejeno po Ministrstvo za šolstvo in šport.

Srednješolsko izobraževanje je v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport in se deli na splošno, poklicno ter na srednje tehniško in strokovno izobraževanje. Zakonsko je urejeno z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakonom o gimnazijah, Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Zakonom o maturi, Zakonom o posebnih pravicah italijanske in madžarske narodne skupnosti na področju vzgoje in izobraževanja ter z Zakonom o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami.

Terciarno izobraževanje se v Republiki Sloveniji deli na višje strokovno izobraževanje, ki je še vedno v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport in je urejeno poleg ostalih temeljnih predpisov z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju, ter na visokošolsko izobraževanje, ki je v pristojnosti Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, ureja pa ga Zakon o visokem šolstvu. Junija 2004 je bila z novelo Zakona o visokem šolstvu uvedena nova študijska struktura, ki obsega tri stopnje – na prvi dodiplomski stopnji sta univerzitetni in visokošolski strokovni študijski program, druga stopnja ima magistrske študijske programe in enovite magistrske programe, tretja stopnja pa je doktorat znanosti (MŠŠ, 2010).

Šolsko področje še naprej označuje znatna vloga raziskovanja, ki je vpeto v razmerje dveh kultur – družboslovne in kulture političnega odločanja. Ministrstva, pristojna za področje izobraževanja, namreč na raziskovalce naslavlja skoraj nemogoče zahteve, kot npr. kako doseči večji učinek z manjšimi sredstvi, kako izboljšati kakovost znanja ob hkratnem zmanjšanju delovne obremenitve učencev itd. Tudi vse večja navzočnost javnih zahtev (študentske organizacije, učiteljski sindikati, starševske zveze, lobiji strokovnjakov, gospodarske grupacije) prispeva k veliki dinamiki nenehnega reformiranja šole, ki je postalo forma njenega obstoja. To dogajanje je vodilo k nekakšni uzakovitvi vzpostavljanja minimalnih in nestabilnih konsenzov o šoli. Šola je kot institucija izpostavljena inerciji – vztrajanju, saj vsak poskus hitre spremembe kljub dobrim namenom praviloma povzroči škodo njenemu delovanju. Preplet političnih in socialnih zahtev, nejasnost pravnih razmerij in podobno otežujejo proces odločanja o spremembah v šolstvu (Štrjan, 2009).

Izobraževanje je v kontekstu oblikovanja informacijske družbe in v preoblikovanju ekonomije z daljnosežnimi posledicami dobilo pomembno mesto kot »strateško«

področje. Toda hkrati sta dinamika in kompleksnost družbenih sprememb začrtala mejo učinkovitosti načrtovanih modelov v dolgoročnem pogledu. To se kaže v problematiki poklicev, saj je zaradi relativno dolgih izobraževalnih ciklusov skoraj nemogoče predvideti potrebe na koncu izobraževalnega ciklusa (Štrjan, 2009).

V globalnem pogledu so šolske reforme postale stalnica. Vendar so vse te reforme, ki so iskale ali oblikovale raznolike modele šolskih sistemov, njihovi načrtovalci pa so računali na trajnost rešitev, pripeljale do spoznanj o tem, da šolske reforme pravzaprav ni mogoče nikoli zares končati (Štrajn, 2009).

4.2 Management v izobraževanju

Management je način planiranja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v organizaciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina čim bolj učinkovito dosega poslanstvo in cilje organizacije.

4.2.1 Management neprofitnih organizacij

Pečar (2003) ugotavlja, da so v številnih razvitih državah spoznali, da neprofitne organizacije ne izkoriščajo dovolj visoko razvitih spoznanj, pristopov, metod in tehnik sodobnega splošnega managementa ter da delujejo preveč zaprto in samozadostno. Takrat so se začela postavljati vprašanja: »Ali se lahko neprofitni sektor toliko spremeni, da bi bil sposoben uporabljati sodobne strategije managementa?« »Kakšne morajo biti spremembe, da bo uporabnik javnih storitev enako pomemben kot je kupec v tržni ekonomiji?« »Kako izboljšati kakovost javnih storitev?« »Kako doseči tekmovalnost in inovativnost v neprofitnem sektorju?«

Odgovor na ta vprašanja vidijo številni avtorji v procesu, ki je v upravljanju javnega sektorja postavil nove temelje, združene v konceptu novega javnega managementa (NJM). NJM predstavlja model, po katerem se lahko vse vrste izvajanja javnih storitev po svoji učinkovitosti in kakovosti približajo tistim, ki jih že dolgo pozna gospodarstvo. Večja učinkovitost in standardizacija izvajanja javnih storitev vodi h globalizaciji njihovega izvajanja. Z razvojem javnih storitev so tudi vedno bolj prisotne težnje, ki so bile prej značilne za profitni sektor, kot na primer razvoj kazalcev uspešnosti poslovanja, posodabljanje informacijske tehnologije in

organizacijskih modelov. Podobne rešitve se le počasi uveljavljajo tudi v državni upravi, izobraževanju, zdravstvu in drugih neprofitnih organizacijah (Pečar, 2003).

Postati dober manager zahteva vztrajnost, trdo delo, inteligenco, analitične sposobnosti in, kar je najpomembneje, strpnost in dobronamernost. Pri ugotavljanju lastnosti dobrega managementa Pečar (2003) citira Levitta (1976), ki pravi, da so glavne naloge managementa:

- razumno ugotavljanje situacije in sistematična izbira ciljev in namenov,
- sistematično razvijanje strategij za doseganje ciljev,
- zagotavljanje in razporejanje potrebnih virov,
- razumna zasnova, organizacija, usmeritev in nadzorovanje dejavnosti, potrebnih za doseganje izbranih ciljev,
- motiviranje in nagrajevanje ljudi, da opravijo svoje delo.

Ne glede na to, ali je manager v neprofitni organizaciji usmerjen k ciljem, virom, organizacijskim strukturam, tržišču ali ljudem, je v prvi vrsti reševalec problemov. Managerji izpolnjujejo določene managerske funkcije, ki so sestavni del poslovnega kroga vsake organizacije. Poslovni krog pa sestavljajo dejavnosti na področju proizvodnje, tehnološkega razvoja, trženja, računovodstva, financ ter kadrovskega razvoja. V organizacijski hierarhiji se managerji delijo v tri skupine (Kovač, 1997):

- *vodilni management*, ki opredeljuje poslanstvo, vizijo, strategijo ter cilje organizacije,
- *srednji management*, ki ga sestavljajo managerji poslovnih enot, njihova naloga je uvedba strategij na izvedbeno raven,
- *nižji management*, ki ga sestavljajo vodje posameznih oddelkov in so odgovorni za izvedbo postavljenih nalog.

Kljub vedno večjim podobnostim managementa profitnih in neprofitnih organizacij obstajajo še vedno razlike v procesu managementa zaradi posebnosti neprofitnih organizacij, te pa navajamo v nadaljevanju.

4.2.2 Bistvene razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Znani guru na področju managementa, Peter Drucker (1990), v svojem delu navaja tri področja, kjer se pojavljajo bistvene razlike v poslovanju profitnih in neprofitnih organizacij.

Poslanstvo

Prva in najpomembnejša naloga managerja v neprofitnih organizacijah je, da opredeli poslanstvo svoje organizacije. Poslanstvo organizacije je njena opredelitev o tem, zakaj in kako opravlja svojo dejavnost in kako naj to uresničuje. Poslanstvo neprofitne organizacije je »delati družbo drugačno«, povečevanje kakovosti družbenega življenja oziroma življenjske ravni državljanov (Hrovatin, 2001).

Pri profitnih organizacijah je poslanstvo povezano z doseganjem večjega dobička za lastnike, medtem ko je pri neprofitnih vezano na zadovoljstvo uporabnikov oziroma vseh, ki imajo svoj interes za delo in obstoj organizacije (Tajnikar, 2006/2007). Ne glede na razlike v poslovanju pa je dolžnost managerja, da je poslanstvo prepoznano in sprejeto v celotni organizaciji.

Merjenje uspešnosti poslovanja in učinkovitost

Iz razlike v poslanstvu izhaja razlika v merjenju uspešnosti profitnih in neprofitnih organizacij. V profitnih organizacijah je merilo uspešnosti dobiček, v neprofitnih pa mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Ker pa je ta cilj presplošen, si mora organizacija zastaviti ožje, natančno opredeljene cilje, s katerimi bo lahko presojala svojo uspešnost. Cilji so v neprofitnih organizacijah pogosto kompleksni, nejasni, obsežni, kar zapleta merjenje uspešnosti (Hrovatin, 2001).

Neprofitne organizacije pogosto ne znajo odgovoriti na vprašanje, kako uspešne so, ker je odgovornost za rezultate manj jasna ali pa se spreminja. Različni udeleženci uporabljajo za ocenjevanje uspešnosti različna merila. Merila se lahko nanašajo na inpute v poslovni proces in na outpute, zanje je treba najti kazalce, jih opredeliti in ugotavljati težnje v uspešnosti organizacije (Pučko in drugi, 2009).

Merjenje uspešnosti je pri neprofitnih organizacijah neposredno povezano z vrednotenjem (evalvacijo). V profitnem podjetju poteka vrednotenje poslovanja preko trga proizvodov in storitev ter trga kapitala, v neprofitnih organizacijah pa tako ne more potekati, saj trg praviloma ne obstaja. Zato je ključnega pomena, da organizacija v skladu s svojim dolgoročnim poslanstvom določi merila, po katerih presoja uspešnost svojega poslovanja (Hrovatin, 2001).

Strategija

Zaradi razlike v opredelitvi poslanstva in uspešnosti pri neprofitnih organizacijah se pojavljajo posebnosti tudi pri izvajanju poslovnih funkcij. Razlika je v tem, da proces ne gre od proizvoda k uporabniku temveč obratno. Najprej je treba prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in nato oblikovati storitev, ki bo najbolje zadovoljila njihove potrebe. Uporabnik soustvarja storitev v sodelovanju z izvajalcem, namesto da bi bil samo njen pasiven prejemnik (Hrovatin, 2001).

Strategija je ključnega pomena, vendar jo mnoge neprofitne organizacije podcenjujejo, ker se jim zdi samoumevno, da zadovoljujejo potrebe uporabnikov. Bistvo strategije neprofitne organizacije je v tem, da uporabnika storitev obravnava kot stranko, ki jo mora zadovoljiti, namesto da bi ga obravnavala kot stranko, ki jo obdaruje, če zanjo opravi storitev. Zato mora neprofitna organizacija izbrati strategijo, ki vključuje tako uporabnika kot tudi poslanstvo (Drucker, 1990).

4.2.3 Proces managementa v izobraževanju

V zgodovini šolstva so se pogosto pojavljale teze, da management v izobraževanju ni potreben oziroma celo ni sprejemljiv. Razvoj managementa je skozi zgodovino cilje opredeljeval z ekonomskimi kategorijami. Principi managementa in njegova orodja nikakor ne sodijo v šolo, pravijo nasprotniki managementa v izobraževanju in dodajajo (Ferjan, 2005):

- principi managementa so v nasprotju z vrednotami, ki naj bi jih šola kot institucija posredovala učencem,
- hierarhija ne sodi v šolo, saj negira načelo avtonomnosti učitelja,
- hierarhija učitelja nad učenci vodi v odpor učencev,

- koncept hierarhije v šoli krši didaktično načelo demokratičnosti,
- izobraževanje mora učencem posredovati vzgojne vrednote, katerih osnova je morala, management na osnovi optimiranja ekonomskih virov pa moralo pogosto izključuje.

Mnogi namreč menijo, da neprofitne organizacije predstavljajo neizmeren vir porabe javnih sredstev, OECD pa obravnava izobraževanje kot investiranje. Vendar, ker sredstev, namenjenih za delovanje institucij, kot so šole, v nobeni družbi ni na razpolago v neomejenih količinah, pomeni management zaenkrat edini način za njihovo optimalno porabo (Ferjan, 2005).

Neprofitne organizacije sredstva za svoje delovanje v splošnem pridobivajo iz državnega oziroma regionalnih in občinskih proračunov, z donatorstvom, s prodajo storitev, iz članarin, medtem ko so profitna podjetja povsem odvisna od prodaje izdelkov ali storitev (Hrovatin, 2001). Profitne organizacije varčujejo s sredstvi, medtem ko jih neprofitne organizacije porabijo do konca, saj se v nasprotnem primeru od njih pričakuje, da te presežke namenijo izboljšanju kakovosti storitev, znižajo ceno ali jih naslednjič prejmejo manj (Trunk Širca in Tavčar, 1998).

Pomembno prednost bi predstavljal premik od institucionalnih k zasebnim virom financiranja, ki pa zahteva, da imajo tudi zaposleni v neprofitnih organizacijah podobna znanja s področja poslovno-organizacijskih znanosti kot jih imajo v profitnem sektorju, sicer so pri pridobivanju alternativnih finančnih virov dokaj neuspešni. Zaposliti je treba lastno usposobljeno strokovno osebje, kar pa lahko za sabo potegne konflikte v kulturi in nagrajevanju managerjev (Hrovatin, 2001).

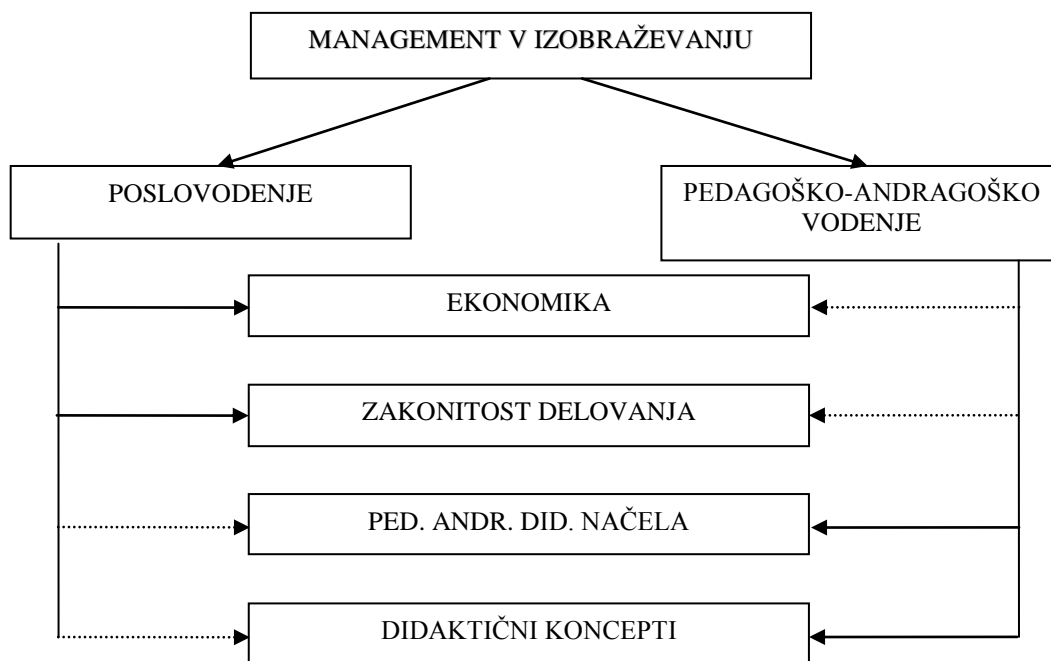
Vloga sodobnega managerja izobraževalne ustanove se je zaradi sprememb v okolju bistveno spremenila. Samo ohranjanje obstoječega stanja sistema ob čim manjši entropiji danes ne zadostuje več. Potrebno je kontinuirano prilagajanje učnih vsebin, metod poučevanja in medčloveških odnosov znotraj organizacije. Zaradi velike pomembnosti vidika vrednot se management v izobraževanju velikokrat znajde v nejasnih (konfuznih) situacijah in postane nekakšen vezni člen med (šolskimi) oblastmi, udeleženci izobraževanja in učitelji, kar mu otežuje doseganje ciljev vzgojno-izobraževalnega procesa. Kot v gospodarstvu tudi v izobraževanju vodilni

prevzemajo nase celotno tveganje za svoje odločitve, razlika pa je v tem, da poledice napačne odločitve managementa v izobraževanju prvi občutijo gospodarski subjekti, nato posamezniki (nekdanji učenci šole), šele nato šola, kar kaže na zelo veliko družbeno odgovornost managementa v izobraževanju (Ferjan, 2005).

Pravna država s svojim pravnim redom določa pogoje delovanja vsaki družbeni in gospodarski dejavnosti, vendar ima nad nekaterimi sistemi, tako tudi nad šolskim, še poseben interes, da dosega svoje smotre. Svoj interes država uveljavlja preko inštitutov pravne države ter preko upravljanja sistema na makro ravni in sodelovanja v organih upravljanja posameznih javnih šol na naslednje načine (Ferjan, 2005):

- vpliva na formalizacijo in centralizacijo organizacijske strukture sistema,
- predpisuje obvezne učne vsebine in merila minimalne ravni znanja in s tem postavlja osnovne predpostavke v procesu načrtovanja,
- v celoti ali delno nadzoruje pedagoški oziroma andragoški proces, pogoje zanj in doseganje ciljev,
- določa minimalne pogoje delovanja izobraževalnih ustanov,
- omejuje vpis v posamezne izobraževalne ustanove,
- sodeluje pri procesu odločanja preko svojih predstavnikov znotraj javnih šol.

Pri izvajanju nekaterih funkcij v managementu sodeluje država, vendar ostajajo managementu izobraževalne ustanove v večjem ali manjšem obsegu še vedno vse dejavnosti posameznih funkcij procesa managementa. Te funkcije niso neposredno usmerjene le na pedagoški oziroma andragoški proces, temveč tudi na zagotavljanje pogojev zanj. Kot prikazuje slika 10 na naslednji strani, so funkcije procesa managementa v izobraževanju specifične v tem, da se nanašajo tako na vzgojno-izobraževalni proces, kot na administrativno-tehnične dejavnosti šole.



Slika 10: Struktura procesa managementa v izobraževanju

Vir: Ferjan, 2005

4.3 Kakovost v izobraževanju

Danes obstaja vsaj toliko definicij o kakovosti, kolikor je avtorjev, vendar so si vsi enotni v tem, da o kakovosti odloča kupec oziroma uporabnik. Kakovost je skladnost s standardi, potrebami in pričakovanji. Veliko strokovnjakov se strinja, da je kakovost relativna, odvisna od uporabnikov in okoliščin, v katerih se obravnava. Različnim ljudem pomeni različne stvari in za istega človeka ima lahko kakovost v različnih okoliščinah različen pomen. Tiste organizacije, ki jim uspe zadovoljiti uporabnikove želje in potrebe, obstanejo na konkurenčnem trgu.

V zadnjih nekaj desetletjih, ko se evropske družbe spoprijemajo s pomembnimi družbenimi, kulturnimi, tehnološkimi in gospodarskimi izzivi, se je uveljavilo prepričanje, da naj vzgoja in izobraževanje prevzame najpomembnejšo vlogo za ustrezno odzivanje na te spremembe, zato je postala ključnega pomena preobrazba vzgojno-izobraževalnega sistema in s tem njegova večja učinkovitost in uspešnost. Kakovost v izobraževalni ustanovi pa je težko točno opredeliti, saj imajo različne javnosti izobraževalne ustanove lahko različna pričakovanja in interese, ki so si celo v nasprotju.

Ferjan (2005) opredeljuje kakovost izobraževalne organizacije kot tiste standarde, filozofije in vedenjske norme šol, ki ustvarjajo razliko med odličnimi in povprečnimi izobraževalnimi organizacijami. Pogoj za odličnost vidi v nenehnem zavedanju managementa, da je odličnost moč zagotoviti ob neprestanem spremljanju potreb in pričakovanj sedanjih in bodočih udeležencev izobraževanja ter okolja. V procesu zagotavljanja kakovosti je naloga managementa zagotoviti, da vsak od izvajalcev vzgojno-izobraževalnega procesa ves čas dela na način, ki zagotavlja doseganje ciljev organizacije.

Zakonodajalec je okrepil avtonomijo in razvojno vlogo izobraževalnih organizacij, moč odločanja se vse bolj seli k izvajalcem na lokalni ravni, krepi se tudi pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh izobraževanja. Skladno z Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju morajo šole (Mali in drugi, 2007):

- razvijati kakovost po načelih celovitega sistema zagotavljanja kakovosti,
- imeti komisijo za kakovost,
- vsako leto objaviti poročilo komisije za kakovost na svoji spletni strani.

Leta 2000 so na mednarodni konferenci z naslovom »Poti proti kakovosti v izobraževanju« sodelovali predstavniki 22 držav in prišli do skupnih ugotovitev, da je kakovost dvoumen, nejasen pojem, ki ga je zelo težko opredeliti, še teže pa izmeriti. Prav tako so menili, da ni enotnega modela za doseganje kakovosti v različnih državah, zato potrebuje vsaka država svoj lasten model, ki upošteva njene posebnosti in jih vključuje v svoje delovanje. Tako so zaključili, da ni enotnega recepta za zagotavljanje kakovosti, obstajajo pa načini, kako se ji približati – kot najbolj ključnega med njimi omenjajo samo-vrednotenje oz. samoevalvacijo.

Na področju spremljanja kakovosti so se sprva razvile oblike zunanega nadzora, predvsem v obliki inšpekcijskih služb, ki so nadzorovale tako organizacijo pedagoškega dela kot tudi njegov proces. Zunanje vrednotenje je bilo vse bolj dopolnjeno s sistemom notranjega nadzora, za katerega je odgovoren ravnatelj. Vse bolj se uveljavlja koncept spremljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela s samo-vrednotenjem, ki je ena prednostnih nalog šolstva v tem obdobju (Bunford in drugi, 2006).

V vzgojno-izobraževalno polje so tako kot v druga neprofitna področja razmišljanja o kakovosti prodrli iz poslovnega sveta. Filozofija zagotavljanja kakovosti se je v šolstvu razvijala s povečevanjem tržne naravnosti in tekmovalnosti družbe (Ažman in drugi, 2008). Proces sistematičnih razmislekov o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti vzgoje in izobraževanja se je v okviru OECD začel že v osemdesetih letih, v Sloveniji pa je leta 1998 Zavod RS za šolstvo pripravil razpravo o kazalcih kakovosti na srečanju ravnateljev. Razprave so postavile osnove za preizkušanje elementov ugotavljanja kakovosti v okviru projektov Ogledalo in Mreže učečih se šol (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2001).

V podjetjih so se kot pripomoček za razvijanje odličnosti poslovanja uveljavila različna orodja, kot na primer sistem 20 ključev, EFQM, ISO standardi itd. Za izobraževalno polje pa so javni zavodi (Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo, CPI, RIC in drugi) razvili vrsto oblik ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, kot npr. Ogledalo, Mreže učečih se šol, Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, Modro oko, Poki, QUTE, Mreže za kakovost itd. Zavodi pri izbiri pristopov za izboljšanje dela lahko izbirajo med že razvitimi modeli, ki jih ustrezno prilagodijo svojim potrebam, zahtevam in ciljem, ali pa razvijejo svoj pristop.

V času nastajanja diplomskega dela konkretnih analiz o pogostosti uporabe pripomočkov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju nismo pridobili, vendar pomenijo samoevalvacija in omenjeni pripomočki proces razvoja kakovosti od znotraj, na podlagi lastnih sposobnosti in zmožnosti. Vzporedno temu poteka tudi zunanja evalvacija, ki jo izvajajo lokalne ali nacionalne oblasti, posebni inštituti ali raziskovalne organizacije. Kot kaže razvoj v zadnjih letih v EU-ju, sta oba procesa prepletena in pomembna, saj omogočata razvoj avtonomije posamezne institucije, obenem pa odpirata nova področja razvoja kakovosti izobraževanja (Bunford in drugi, 2006).

Vsaka organizacija želi biti uspešna in, da to doseže, mora vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja kakovosti. Uvajanje kakovosti v izobraževalno organizacijo pa ne privede samo do večjega zadovoljstva udeležencev izobraževanj, temveč tudi spodbuja večjo učinkovitost zaposlenih, kar posledično dviguje ugled organizacijam in privede do učinkovitejšega in uspešnejšega poslovanja.

5 PREDSTAVITEV JAVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA TEHNIŠKI ŠOLSKI CENTER NOVA GORICA

5.1 Razvoj in organiziranost zavoda

Začetki zavoda segajo v leto 1950, ko je generalna direkcija elektrogospodarstva Ljudske republike Slovenije ustanovila industrijsko elektrogospodarsko šolo v Cerknem. Šola je v tistem času izobraževala predvsem kadre za potrebe elektran, osem let kasneje pa so temu odseku dodali še strojniški odsek za izobraževanje strojnih ključavničarjev in pomožnih strojnikov. Hiter napredek tehnike, vse večje zahteve javnosti in gospodarstva ter spremembe politike so prispevali k veliki dinamiki reforme zavoda v njegovem 60-letnem obstoju do danes.

Danes je TŠC Nova Gorica organiziran kot šolski center, sestavljen iz šestih organizacijskih enot, in sicer iz petih šol:

- Elektrotehniška in računalniška šola,
- Strojna, prometna in lesarska šola,
- Tehniška gimnazija in zdravstvena šola,
- Biotehniška šola in
- Višja strokovna šola.

Šesta organizacijska enota je *Medpodjetniški izobraževalni center (MIC)*, ki združuje vse dejavnosti šole, ki niso neposredno vezane na izvajanje javno veljavnih programov (izobraževanje odraslih, krajša usposabljanja, tečaji prekvalifikacije, certificiranje preko NPK, domači in mednarodni projekti ter dejavnosti v zvezi s prodajo storitev in izdelkov zavoda). Poleg navedenih enot v zavodu delujejo tudi skupne službe za nemoteno delovanje izobraževalnega procesa.

TŠC Nova Gorica je javni vzgojno-izobraževalni zavod, ki ga je ustanovila Republika Slovenija oziroma Vlada Republike Slovenije. Ustanovljen je bil z namenom opravljanja javne službe na področjih srednješolskega poklicnega in strokovnega izobraževanja, srednješolskega splošnega izobraževanja, višjega strokovnega izobraževanja, dejavnosti dijaških, študentskih domov, internatov ter dejavnosti knjižnic.

V zavodu je trenutno zaposlenih 266 ljudi, od tega jih okoli 210 opravlja vzgojno-izobraževalno delo, ostali pa so vodstveni in režijski delavci. V šolskem letu 2008/2009 je potekalo vzgojno-izobraževalno delo v 27 srednješolskih programih in treh višješolskih strokovnih programih.

Zavod ima sedež v Novi Gorici na Cankarjevi ulici 10, kjer tudi večinoma opravlja svoje dejavnosti, in sicer v treh stavbah in dveh telovadnicah. Poleg prostorov v Novi Gorici ima zavod na razpolago tudi prostore v Šempetru pri Novi Gorici, kjer deluje ena enota zavoda – Biotehniška šola in dijaški dom. V letu 2008 je TŠC Nova Gorica prevzel v upravljanje tudi Zeliščarski center na Grgarskih Ravnah.

Organi zavoda so svet zavoda, direktor zavoda in kolegij. Svet zavoda je organ upravljanja, sprejema statut in druge splošne akte, program razvoja zavoda, letni delovni načrt, finančni načrt in druge odločitve v zvezi z upravljanjem zavoda. Zavod vodi direktor kot poslovodni organ zavoda, ravnatelji so pedagoški vodje organizacijskih enot (šol), vodja MIC pa vodi Medpodjetniški izobraževalni center. Kolegij zavoda je organ, ki je ustanovljen za koordinacijo vzgojno-izobraževalnega dela ter vodenja in poslovanja zavoda; sestavljajo ga direktor, ravnatelji in vodja MIC.

5.2 Poslanstvo in vizija TŠC Nova Gorica

Poslanstvo šole v povezavi s pooblastili govori o smislu njenega obstoja. Gre za navedbo stalnih namenov, filozofije, prepričanj, vrednot in področij, na katerih želi šola delovati. Poslanstvo pripomore k temu, da je šola specifična, v okolju lahko prepoznavna, kar jo ločuje od drugih šol. Znotraj šole pomaga zaposlenim spoznati njene osnovne namene. Navedbe v poslanstvu naj bi podale odgovore na konkretna vprašanja, kot so (Bohinc in drugi, 2005):

- Kaj je osnovni smisel obstoja šole?
- S čim se bo šola ukvarjala?
- Kakšna bo širina dejavnosti?
- Na katerih »trgih« bo šola delovala?
- Kako bo šola dosegla in dolgoročno obdržala svoj konkurenčni položaj?
- Koliko in katere samostojne enote bo šola razvijala?

- Kakšne temeljne odnose bo šola gojila s svojimi udeleženci, skupinami ali organizacijami, ki vidijo v šoli nek interes?
- Kakšna je filozofija šole (osnovne vrednote, prepričanja, norme obnašanja zaposlenih in udeležencev)?

Poslanstvo TŠC Nova Gorica je opredeljeno v vsebinskem in finančnem načrtu za leto 2010 in se glasi:

Tehniški šolski center Nova Gorica je bil ustanovljen z namenom izobraževanja mladine in odraslih na področju tehnike. Vsa leta odkar delujemo se trudimo, da bi učencem in študentom nudili čim kakovostnejšo izobrazbo na različnih tehniških področjih ter jih pripravili na učinkovito vključitev v delovni proces. Tesno smo povezani z gospodarstvom naše regije. V sodelovanju s socialnimi partnerji skrbimo za razvoj novih programov, uvajanje izobraževalnih programov, ki jih naše okolje potrebuje, in zadovoljevanje potreb po kadrih v gospodarstvu. Ravno tako zavzeto skrbimo za pripravo naših učencev na študij.

Nekateri avtorji med pojmom poslanstvo in vizija ne postavljajo ostre ločnice, drugi pa poudarjajo njune vsebinske razlike. Bohinc in drugi (2005) opredeljujejo vizijo šole kot zamisel nove in želene podobe šole v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po šoli in izven nje.

Vizija TŠC Nova Gorica je:

Še močnejše sodelovanje z gospodarstvom in lokalno skupnostjo ter z različnimi zavodi s področja vzgoje in izobraževanja, kontinuirano prijavljanje na različne projekte, tako domače kot tudi mednarodne. Kot center za poklicno in strokovno izobraževanje in usposabljanje bomo skrbeli za razvoj vseh programov in šol na področju goriške regije.

5.3 Strategija in cilji TŠC Nova Gorica

Na osnovi poslanstva in vizije naj bi izoblikovali strategijo, ki opredeljuje dolgoročne cilje, smeri dejavnosti šole ter vire, ki so potrebni za doseg ciljev. Če nam poslanstvo pove, zakaj obstajamo, in vizija, kaj želimo biti, potem bi nam

morala strategija povedati, kaj moramo storiti, da to dosežemo. Tu pa se izkaže, da je jasna opredelitev strategije težavna, kot se to dogaja tudi v drugih organizacijah v neprofitnem sektorju.

Dolgoročni in kratkoročni cilji so opredeljeni v konceptu razvoja šolstva v Republiki Sloveniji, kratkoročni cilji posameznih enot so opredeljeni v letnih delovnih načrtih, ki jih sprejme svet zavoda na začetku šolskega leta.

TŠC Nova Gorica ima opredeljene dolgoročne cilje, ki jih prikazujejo v poslovnem poročilu za leto 2009 in so strnjeni v naslednje točke:

- kontinuirano delo na osnovi pedagoških stalnic in dosedanje začrtane programske naravnosti, ki jo opredeljujejo vsakoletni LDN;
- uvajanje meril za kakovostno delo v pedagoškem procesu – samoevalvacija;
- s profesionalnim pristopom obogatiti kakovost in količino vpisa v sodelovanju s šolsko svetovalno službo;
- iskanje novih možnosti izobraževanja v centru, sprememba in nadgrajevanje obstoječih programov;
- razširitev višješolskega študija na področju tehnike;
- širše odpreti vrata najrazličnejšim predstavitev, razstavam, projektom, prireditvam in novostim za privlačnost in uveljavitev TŠC-ja;
- razširiti in ustvariti možnosti razvojno-raziskovalnega dela – poglobljeno sodelovanje z industrijo, srednjimi strokovnimi šolami, višjimi in visokimi strokovnimi šolami;
- nadgrajevati in širiti pridobitno dejavnost, saj ta sredstva omogočajo financiranje učne in druge tehnologije ter sofinanciranje izobraževanja delavcev;
- uspešnost na področju kakovosti inovacij in prožnega delovanja na vseh področjih dela bo pogojevalo hitro odzivanje na spremembe okolja in usmerjenost k človeškim virom, kar bo mogoče uresničiti z dodatnimi vlaganji, motivacijo in mednarodnimi povezavami.

Kratkoročni cilji, ki jih želi TŠC Nova Gorica doseči v letu 2010, so (TŠC, 2010):

- nadaljevanje z uvajanjem novih programov, pripravljenih na osnovi novih izhodišč;

- uspešno voditi projekt MUNUS 2 za uvajanje novih programov s področja tehnike, gostinstva in zdravstva na področju Republike Slovenije;
- sodelovanje v aktivnostih znotraj konzorcija biotehniških šol Slovenije in projekta *Biotehniška področja šole za življenje in razvoj* ter s tem zagotoviti uvajanje prenovljenih programov na področju kmetijstva in živilstva;
- izboljšanje kakovosti dela v centru;
- izboljšanje vzgojno-izobraževalnega procesa;
- preprečevanje šolske neuspešnosti in zmanjševanje osipa;
- spodbujanje izobraževanja za tehniške poklice;
- izboljševanje zaposljivosti mladih;
- preprečevanje zasvojenosti in skrb za vzgojno problematiko nasploh;
- spodbujanje uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- začetek reševanja prostorske krize na TŠC – gradnja;
- spodbujanje vse življenjskega učenja.

6 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V ZAVOD TŠC NOVA GORICA

V primeru TŠC Nova Gorica gre šele za predlog uvedbe modela uravnoveženega sistema kazalnikov v zavod. Za opredelitev kazalnikov smo izhajali iz obstoječega poslanstva, vizije in ciljev zavoda. Sicer pa je smiselno sestaviti projektno skupino in slediti načelom projektnega vodenja, pri čemer mora imeti skupina ves čas podporo vodstva. Primeren čas za začetek dogovorov o vpeljavi modela je po izvolitvi novega direktorja, ko od udeležencev dobi podporo za svojo vizijo vodenja zavoda. Zelo pomembno je tudi, da so cilji projekta posredovani vsem zaposlenim v organizaciji ter da zaposleni delujejo v skladu z njimi. Zelo verjetno je, da pri tem pride do odpora zaradi sprememb, saj se zaposleni zelo težko odrečejo svojim utečenim navadam. To pa je še bolj značilno za javni sektor, zato je pomembno, da se znotraj zavoda ustvari dobra klima, da se prebrodi vse ovire za izvedbo projekta.

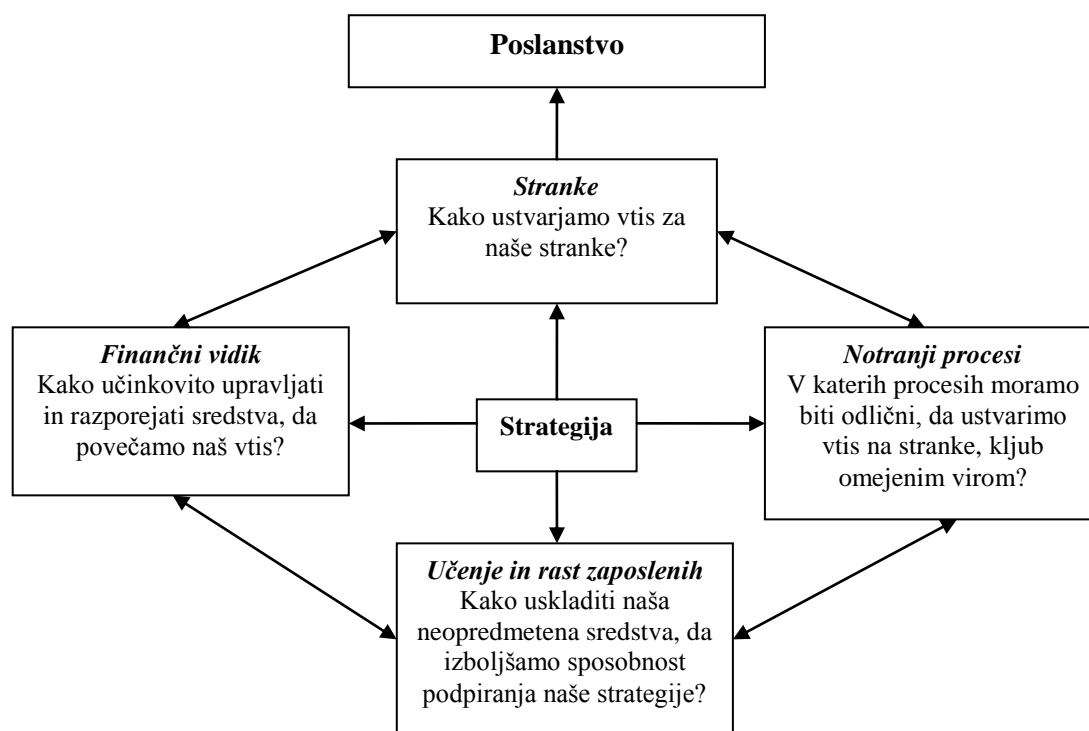
6.1 Prilagoditev uravnoveženega sistema kazalnikov za neprofitni sektor

Čeprav je bila uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov sprva namenjena profitnemu sektorju, je v zadnjem času vedno več priložnosti za njegovo uporabo za izboljšanje managementa neprofitnega sektorja. V profitnem sektorju, kjer organizacije iščejo dobiček, je finančni vidik jasen dolgoročni cilj, za neprofitne organizacije pa finančni vidik predstavlja omejitev, ne cilja. Uspešnost neprofitnih organizacij bi morali meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev (Kaplan in Norton, 2000).

Gradiva za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v izobraževalni sektor je malo, vendar v sektorju model za preverjanje uspešnosti uporablja vedno več ljudi. V javnem sektorju je privlačen prav zaradi poudarka na poslanstvu in viziji, od koder izhajajo ukrepi in meritve. Metoda nadomesti dosedanje finančne meritve, ki so poznale le kratkoročno usmeritev in ne dolgoročnega bogastva organizacije. Medtem ko je prvotni uravnovežen sistem kazalnikov namenjen profitnim organizacijam, cilj na stranke in kupce, morajo biti vodje izobraževalnih zavodov pri oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov osredotočeni na udeležence in njihove starše.

Uravnoteženi sistem kazalnikov s svojim prilagajanjem in uspešnostjo pri strateškem načrtovanju vodjem izobraževalnih zavodov daje orodja, ki jih potrebujejo za uspešno upravljanje in napredek šol v hitro spreminjajočem se okolju (Duffy, 2005).

Spremljanje uspešnosti in učenje iz doseženih rezultatov na področju strank, notranjih procesov, učenja in rasti zaposlenih ter na področju financ zagotavljajo potrebne informacije za izpolnjevanje poslanstva organizacije. Strategija ostaja v jedru sistema ne glede na to ali je organizacija profitna ali neprofitna. Neprofitne organizacije pa imajo pogosto težave z oblikovanjem jasne strategije, saj jo poskušajo razviti na mnogih področjih s preveliko količino podatkov. Strategija se mora nanašati na prednostne cilje, ki jih organizacija mora uresničiti, da bo izpolnila svoje poslanstvo. Ti morajo biti usklajeni, kajti le tako se je mogoče učinkovito odzvati na izzive in izrabiti ponujene priložnosti (Niven, 2008).



Slika 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov za javni in neprofitni sektor

Vir: Niven, 2008

Slika 11 prikazuje osnovni koncept sistema kazalnikov v neprofitnem sektorju, ki ga je mogoče prilagoditi posebnostim organizacije. Razlika s konceptom v profitnem

sektorju je v poslanstvu, ki je ključno vodilo sistema v neprofitnem sektorju, in v zamenjavi položajev finančnega vidika in vidika poslovanja s strankami.

Za javno organizacijo, kot je Tehniški šolski center Nova Gorica, je najpomembnejše trajno izvajanje njenega poslanstva. V našem primeru je to izobraževanje dijakov, študentov in odraslih, njihovo učinkovito vključevanje v delovni proces oziroma študij. Vidik poslovanja s strankami bo zato najpomembnejši, za zagotavljanje prvovrstnih storitev pa so potrebni kakovostni notranji procesi. Da bo izobraževalni proces lahko kakovosten, je treba zanj zagotoviti sredstva in izobražene, usposobljene ter motivirane zaposlene.

6.2 Vidik učenja in rasti

Zaposleni so eden ključnih dejavnikov uspešne šole. Na TŠC Nova Gorica so imeli v letu 2009 povprečno zaposlenih 260 delavcev, kar je za enega več kot v letu 2008. Zelo malo ljudi opravlja delo preko študentskih servisov in podjemnih pogodb, večinoma za potrebe enote Medpodjetniški izobraževalni center. Kljub padanju števila vpisanih dijakov se potreba po delavcih iz leta v leto zvišuje, in sicer zaradi rasti števila vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih in povečanja aktivnosti na področju projektne dela. Kadrovska sestava zavoda na dan 31. 12. 2009 je prikazana v tabeli 3.

Tabela 3: Število zaposlenih po kategorijah

Kategorija zaposlenih	Število zaposlenih
Vodstveni delavci	6
Finančno-administrativni delavci	13
Tehnični delavci (hišniki, vzdrževalci, čistilke, kuharji itd.)	36
Svetovalni delavci	6
Učitelji v programih gimnazije	12
Učitelji v programih tehniškega in drugega strokovnega ter poklicno-tehniškega izobraževanja	68
Učitelji v programih srednjega poklicnega izobraževanja	86
Učitelji v programih nižjega poklicnega izobraževanja	13
Drugi strokovni delavci	15
Laboranti	5
Knjižničarji	4
Skupaj	264

Vir: Interni podatki

Učitelji, ki so dobro izobraženi na svojem strokovnem in pedagoškem področju, so motivirani in lahko dobro razumejo udeležence izobraževanja. Dodatno izobraževanje in dodatno delo znotraj zavoda sta tudi motivacija in pogoj za napredovanje v plačilne razrede in nazive (mentor, svetovalec in svetnik). Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2009 je na TŠC Nova Gorica dobra in je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2009

Stopnja izobrazbe	I.-II.	III.-IV.	V.	VI.	VII.-VIII.	B. Š.	Skupaj
Število zaposlenih	14	21	36	14	166	13	264

Vir: Interni podatki

Kaplan in Norton (2000) navajata, da cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo organizaciji infrastrukturo za doseganje ciljev, ki jih opredelijo v ostalih treh vidikih, in so gibalo za doseg odličnih rezultatov v naslednjih vidikih.

Za uvajanje vidika učenja in rasti v uravnoteženi sistem kazalnikov so za TŠC Nova Gorica ključnega pomena naslednji strateški cilji: strokovnost in izobraženost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih ter povečanje vključenosti zaposlenih v razvojne dejavnosti v šoli in izven nje.

Kazalniki, ki bi jih bilo smiselno spremljati, da bi dosegli omenjene cilje v vidiku učenja in rasti, so prikazani v tabeli 5 na naslednji strani in so naslednji:

1. Delež zaposlenih z ustrežno stopnjo in smerjo strokovne in pedagoške oziroma andragoške izobrazbe

Za organizacijo, kot je TŠC Nova Gorica, je ključnega pomena, da spremlja strokovnost zaposlenih, saj bo le tako kakovostno in učinkovito dosegala zastavljene cilje. Vodje bi morali v skladu z zakonodajo zaposlovati sposobne strokovnjake z veliko strokovnega znanja in z ustreznimi delovnimi navadami ter jim omogočati profesionalni razvoj in razvoj poklicne kariere. Na TŠC Nova Gorica je bilo v šolskem letu 2008/2009 zaposlenih 266 ljudi, od tega jih 41 ni imelo ustreznih pogojev (strokovni ali pedagoško-andragoški izpit) za delovna mesta, na katera so

bili razporejeni. Iz tega sledi, da je bil delež zaposlenih z ustrežno stopnjo in smerjo strokovne in pedagoško-andragoške izobrazbe 84,59-odstoten.

Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti

	Strateški cilj	Kazalnik	Opis
1.	Strokovnost in izobraženost zaposlenih	Delež zaposlenih z ustrežno stopnjo in smerjo strokovne in pedagoške oziroma andragoške izobrazbe	(Število zaposlenih z ustrežno stopnjo in smerjo izobrazbe/vsi zaposleni) * 100
2.		Povprečno število dni izobraževanj oziroma usposabljanj na zaposlenega	Število vseh dni izobraževanj in usposabljanj/vsi zaposleni
3.	Zadovoljstvo zaposlenih	Ocena zadovoljstva zaposlenih	Anketa med zaposlenimi (ocena od 1 do 5)
4.		Stopnja fluktuacije zaposlenih	(Število odhodov zaposlenih v nekem obdobju/povprečno število zaposlenih v nekem obdobju) * 100
5.	Povečati vključenost zaposlenih v razvojne dejavnosti	Število zaposlenih, vključenih v razvojne dejavnosti	Število zaposlenih, vključenih v razvojne dejavnosti

Vir: Lasten predlog

2. Povprečno število dni izobraževanj oziroma usposabljanj na zaposlenega

Ne glede na dejavnost, ki jo neka organizacija opravlja, je znanje zaposlenih ena od konkurenčnih prednosti, izobraževanje pa temeljni razvojni dejavnik. Kazalnik povprečno število dni izobraževanj oziroma usposabljanj na zaposlenega nam kaže, koliko organizacija vlaga v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. V zadnjem času se zaradi hitrega razvoja gospodarstva in tehnologij večja potreba po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju, in sicer tako z vidika vsebinske, finančne in izvedbene komponente. Na TŠC Nova Gorica imajo vsi zaposleni enake možnosti za izobraževanje in usposabljanje v skladu z njihovimi potrebami in s cilji šole. Kazalnika povprečno število dni izobraževanj oziroma usposabljanj trenutno še ne spremljajo, vendar se za spremljanje dogovarjajo.

3. Ocena zadovoljstva zaposlenih

Ocena zadovoljstva zaposlenih je kazalnik, ki ga je najlažje izmeriti na osnovi ankete, ki naj bi se izvajala enkrat letno. Za TŠC Nova Gorica smo pripravili obsežnejšo anketo o zadovoljstvu zaposlenih (priloga 1), vendar je za spremljanje tega kazalnika bistveno splošno zadovoljstvo. S splošnim zadovoljstvom ugotovimo, kako so zaposleni zadovoljni z delom, s sodelavci, z nadrejenimi, z vodstvom šole, z varnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s statusom v šoli, z možnostmi za izobraževanje oziroma usposabljanje ter napredovanje, z delovnimi pogoji ter s plačilom. Vprašalnik je sestavljen iz trditev, zaposleni so odgovarjali glede na strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni »popolnoma se strinjam«, ocena 1 pa »sploh se ne strinjam«. Rezultat je povprečna ocena odgovorov in v našem primeru znaša 3,91. V letu 2008 je potekala podobna raziskava 'Klima' v okviru projekta 'MUNUS 2', v katero je bilo vključenih 68 srednjih strokovnih in poklicnih šol z 2021 zaposlenimi. Uporabljen je bil vprašalnik SiOK (slovenska organizacijska klima), ki so ga nekoliko prilagodili posebnostim srednjega šolstva. V raziskavi je povprečje ocen splošnega zadovoljstva znašalo 3,58. To pomeni, da je splošno zadovoljstvo na TŠC Nova Gorica visoko ocenjeno, saj je ocena višja od povprečja. Kazalnik je med najpomembnejšimi, saj so zadovoljni zaposleni poglavitni za uspeh organizacije.

4. Stopnja fluktuacije zaposlenih

Kazalnik nam kaže zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, in delovnim okoljem. Če je stopnja fluktuacije visoka, bi morali v organizaciji ugotoviti, kateri so vzroki za odhode zaposlenih, in te vzroke odpraviti. V šolskem letu 2008/2009 je bilo povprečno zaposlenih 261,30 oseb, organizacijo pa je zapustilo 20 ljudi. Iz tega sledi, da je bila fluktuacija v tem obdobju 7,65-odstotna.

Natančnih podatkov o fluktuaciji v Sloveniji nismo pridobili. V teoriji velja, da je do 20 odstotna fluktuacija še sprejemljiva, in sicer zlasti za podjetja, ki načrtno zaposlujejo nove delavce zaradi dotoka novih idej, svežega znanja itd. Ocenjuje se, da se povprečna stopnja fluktuacije v Sloveniji giblje med 6 in 9 odstotki (Advise,

2006). To pomeni, da je fluktuacija na TŠC Nova Gorica normalna, če ne celo dobra, saj je v tem šolskem letu večina ljudi zavod zapustila zaradi upokojitve.

5. Število zaposlenih, vključenih v razvojno dejavnost (projekte)

Zahteve po kakovostnem in uporabnem znanju ter vseživljenjsko učenje vodi TŠC Nova Gorica k vse večjemu in intenzivnejšemu povezovanju izobraževanja in dela za doseganje čim boljših rezultatov na vzgojno-izobraževalnem področju. Sodelovanje v raznih projektih, tako domačih kot mednarodnih, omogoča prenavo programov na različnih področjih izobraževanja, učno učinkovitost, inovativnost, ustvarjalne izkušnje itd. Kazalnik število zaposlenih, vključenih v projekte nam kaže, kako aktivno se TŠC Nova Gorica vključuje v aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju šole. V šolskem letu 2008/2009 je bilo v projekte vključenih že 150 učiteljev. Cilj zavoda pa je, da se v razvojne dejavnosti vključijo vsi učitelji.

6.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

V izobraževalnih organizacijah potekajo ponavljajoči se in enkratni procesi. Tudi ko potekajo ponavljajoči se procesi, navadno potekajo v spreminjajočih se okoliščinah, zato je tudi organizacijska struktura dinamična kategorija, ki jo je treba stalno prilagajati glede na potrebe, notranje možnosti in stanje dejavnikov okolja. Ferjan (2005) ugotavlja, da je organizacijska struktura po Mintzbergu, organizirana po principih profesionalne organizacije, zelo primerna tudi za izobraževalno organizacijo. Organizacijska struktura ima pet splošnih elementov:

- *strateški vrh*, v katerega spadajo direktor, ravnatelj itd.;
- široko *operativno jedro*, v katerem so visoko strokovno usposobljeni izvajalci vzgojno-izobraževalnega procesa (učitelji, profesorji itd.);
- minimalna *srednja linija*, kamor spadajo pomočniki ravnatelja, organizatorji praktičnega pouka, vodje administrativno-tehničnih služb itd.;
- minimalna *tehnostuktura*, ki na TŠC Nova Gorica sploh ne obstaja, kar je posledica avtonomnosti učiteljev;
- širok *štab za podporo*, kamor spadajo kuhinje, računovodstvo, administracija, vzdrževanje, čistilke in hišniki.

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da so za organizacijo kot je TŠC Nova Gorica, osnovni trije procesi, in sicer procesi vodenja, pedagoški oziroma andragoški procesi ter podporni procesi. Ključni so procesi vodenja in glavni procesi (pedagoški oziroma andragoški procesi), ki neposredno ustvarjajo dodano vrednost in so odločilni za uspešnost organizacije. Štab za podporo ali podporni procesi pa so potrebni za nemoteno delovanje vodstvenih in glavnih procesov.

Za uvajanje vidika notranjih poslovnih procesov v uravnoteženi sistem kazalnikov so ključnega pomena naslednji strateški cilji: uvajanje novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja, povečati kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa, razširiti razvojno-raziskovalno dejavnost.

Kazalniki, ki bi jih bilo smiselno spremljati, da bi dosegli omenjene cilje v vidiku notranjih procesov, so prikazani v tabeli 6 na naslednji strani.

1. Delež novih oziroma prenovljenih programov v šolskem letu

Kazalnik nam kaže, kako je zavod uspešen pri izpolnjevanju cilja uvajanja novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja. Hitro spreminjajoče se zahteve na trgu dela zahtevajo stalna prilagajanja izobraževalnih programov. Nizek delež novih oziroma prenovljenih programov lahko pomeni, da zavod ne spremlja dovolj razvoja na področjih, ki jih pokrivajo izobraževalni programi, ki jih izvaja.

2. Delež udeležencev izobraževanj, ki so uspešno zaključili izobraževanje v predvidenem času in uspešnost ob zaključku izobraževanja

Kazalnika delež udeležencev, ki so uspešno zaključili izobraževanje v predvidenem času in uspešnost ob zaključku izobraževanja predstavljata poleg kakovosti znanja enega najpomembnejših ciljev zavoda. Kazalnika podajata informacijo o uspešnosti izobraževanja in dotok usposobljenih na trg dela. Zlasti prvi je pomemben, saj uspešno zaključeno izobraževanje v predvidenem času omogoča sinhronizacijo potreb trga dela in izobraževanja, usklajeno načrtovanje potreb, prilagajanje izobraževalnih programov oziroma oblik dela zmožnostim udeležencev izobraževanj. TŠC Nova Gorica spremlja uspeh dijakov in je na koncu šolskega leta 2008/2009 znašal 76,55 odstotka, kar je za 4,24 odstotka nižji kot v šolskem letu 2007/2008.

Omenjena dva kazalnika je smiselno spremljati ločeno in ju primerjati z ostalimi šolskimi centri in s slovenskim povprečjem, znašala pa naj bi vsaj 80 odstotkov.

Tabela 6: Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov

	Strateški cilj	Kazalnik	Opis
1.	Uvajanje novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja	Delež novih oziroma prenovljenih programov v šolskem letu	(Število novih oziroma prenovljenih programov/vsi izobraževalni programi) * 100
2.	Povečati kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa na področju učenja in poučevanja ter doseganje šolske uspešnosti in zmanjševanje osipa	Delež udeležencev izobraževanj, ki so uspešno zaključili izobraževanje v predvidenem času po programih	(Število udeležencev, ki so uspešno zaključili izobraževanje v programu/vsi udeleženci v programu) * 100
3.	doseganje šolske uspešnosti in zmanjševanje osipa	Uspešnost ob zaključku izobraževanja – delež udeležencev, ki uspešno opravi zaključni izpit, poklicno in splošno maturo	(Število udeležencev, ki uspešno zaključijo izobraževanje/vsi udeleženci, ki so uspešno zaključili izobraževanja) * 100
4.		Stopnja osipa udeležencev izobraževanj	(Število izpisanih udeležencev izobraževanj/število vseh vpisanih udeležencev) * 100
5.	Razširiti razvojno-raziskovalno dejavnost	Vključenost socialnih partnerjev (lokalno okolje, delodajalci, udeleženci izobraževanj) pri pripravi odprtega kurikula	Število vključenih socialnih partnerjev pri pripravi odprtega kurikula

Vir: Lasten predlog

3. Stopnja osipa udeležencev izobraževanj

Šolska neuspešnost je problem, ki dobiva v Sloveniji vse večje razsežnosti. Vzroki in posledice šolske neuspešnosti včasih segajo preko okvirov vzgojno-izobraževalnega področja. V zavod se vključujejo tudi dijaki iz socialno šibkih in neurejenih družin. Zato je nujno povezovanje vseh, ki lahko prispevajo k reševanju problematike. Na TŠC Nova Gorica spremljajo stopnjo osipa in so bili vključeni tudi v projekt PUPO –

Preventivni ukrepi za preprečevanje osipa, v okviru katerega so se izvajale aktivnosti za zmanjševanje stopnje osipa.

4. Vključenost socialnih partnerjev pri pripravi odprtega kurikula

Kazalnik vključenost socialnih partnerjev pri pripravi odprtega dela kurikula nam kaže, koliko se zavod prilagaja potrebam lokalnega okolja in s tem koliko je fleksibilen pri pripravi izobraževalnih programov.

6.4 Vidik poslovanja s strankami

Na TŠC Nova Gorica se večinoma vpisujejo dijaki iz Goriške regije, ki se nahaja na zahodu Slovenije v porečju reke Soče z Idrijco in Vipavo. Regija je po velikosti četrta regija v državi. Meri 2.325 km² ali 11,5 % površine Republike Slovenije, vendar je redko poseljena, saj ima 52 prebivalcev/m² in v njej živi le 6 % slovenskega prebivalstva. Število prebivalcev v regiji nazaduje, zmanjšuje se delež mladih in povečuje delež starejših prebivalcev. Naravni prirast je bil dolga leta negativen, kar je značilno tudi za Slovenijo. Goriška regija že vrsto let dosega odlične rezultate glede brezposelnosti, saj se uvršča med regije z najnižjo stopnjo brezposelnosti. Regija se spopada predvsem s pomanjkanjem zahtevnejših delovnih mest za mlade in visoko izobražene kadre. To neskladje pa je dolgoročno mogoče odpraviti z močnejšim sodelovanjem šol z bodočimi delodajalci v gospodarstvu, s prilagajanjem izobraževanih programov novim potrebam.

V šolskem letu 2009/2010 je bilo na TŠC Nova Gorica vpisanih 1.883 dijakov, 477 študentov in 419 oseb, ki so se izobraževale ob delu. Število vpisanih dijakov se iz leta v leto zmanjšuje, število udeležencev izobraževanja ob delu pa narašča, kot je prikazano v tabeli 7.

Tabela 7: Število vpisanih dijakov, študentov in izobraževalcev ob delu za šolska leta od 2007/2008 do 2009/2010

Organizacijska enota	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Biotehniška šola	319	301	303
Elektrotehniška in računalniška šola	539	505	498
Strojna, prometna in lesarska šola	673	626	657
Tehniška gimnazija in zdravstvena šola	457	471	425
Skupaj dijaki	1988	1903	1883
Višja strokovna šola	456	507	477
Izobraževanje odraslih	202	388	419
Skupaj vsi	2646	2798	2779

Vir: Interni podatki

Glavni razlog za zmanjševanje vpisa mladih je demografsko gibanje. Slovenija in Goriška regija se soočata z istimi težavami; te so nizka nataliteta in staranje prebivalstva. Na državni ravni je število živorojenih otrok do leta 2005 padalo, kot prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva v Sloveniji

Leto	Prebivalstvo po stanju 30. junij	Število			Na 1000 prebivalcev		
		Živorojeni	Umrli	Naravni prirast	Živorojeni	Umrli	Naravni prirast
1985	1.973.151	25.933	19.854	6.079	13,1	10	3,1
1990	1.998.090	22.368	18.555	3.813	11,2	9,3	1,9
1995	1.987.505	18.980	18.968	12	9,5	9,5	0
2000	1.990.272	18.180	18.588	-408	9,1	9,3	-0,2
2005	2.001.114	18.157	18.825	-668	9,1	9,4	-0,3
2008	2.022.629	21.817	18.308	3509	10,8	9,1	1,7

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Zaradi upadanja naravnega prirasta se posledično tudi vpis v osnovne šole zmanjšuje tako na državni ravni kot tudi v Goriški regiji (tabela 9). Glavni vzrok za zmanjševanje vpisa je pomanjkanje otrok, kar se že občuti in se bo še občutilo tudi v srednjih in višjih šolah. Veliko prostora za razvoj novih izobraževalnih programov

oziroma za ojačitev obstoječih je zaradi povečanja števila starejših oseb na področju izobraževanja odraslih.

Tabela 9: Vpis otrok v osnovne šole v goriški regiji in Sloveniji

	Slovenija	Goriška
2000	181.390	10.470
2001	178.345	10.304
2002	175.211	9.914
2003	177.535	10.315
2004	172.521	10.031
2005	167.890	9.790
2006	164.477	9.600
2007	163.208	9.453
2008	161.887	9.303

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Cilj Ministrstva za šolstvo in šport je, da se poveča delež vpisanih otrok v gimnazijske programe. Že kar nekaj let opazamo, da se vpis v splošne in strokovne gimnazije iz leta v leto povečuje in ob koncu šolskega leta 2008/2009 je bilo v te šole vključenih že 40 % vseh v srednje šole vključenih dijakov. Vse več mladih se po končani srednji šoli odloča za vpis na konkurenčnejše univerzitetne programe, kar omogoča le uspešno opravljena matura (SURS 2010).

V svojem delovanju in poslovanju pa se poleg upadanja vpisa dijakov zavod sooča tudi z drugimi okoliščinami, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Izpostavili bi prostorsko neustreznost, saj zavod deluje v petih stavbah TŠC Nova Gorica in še v najetih prostorih Srednje ekonomske in trgovske šole, kjer mora izvajati izobraževanje zaradi prostorske stiske ob priključitvi Srednje poklicne in zdravstvene šole leta 2007. To pa vpliva na različne težave dijakov, saj je treba pouk izvajati v dveh izmenah.

Pri oblikovanju ciljev in kazalnikov za vidik poslovanja s strankami je pomembno upoštevati tako potrebe in pričakovanja udeležencev izobraževanj kot tudi njihovih staršev, ustanovitelja ter lokalne in širše skupnosti.

Za uvajanje vidika poslovanja s strankami v uravnoteženi sistem kazalnikov so za TŠC Nova Gorica ključnega pomena naslednji strateški cilji: zadovoljstvo interesnih skupin ter prizadevanje za vpis čim več učencev z doseženim čim višjim predhodnim uspehom.

Kazalniki, ki bi jih bilo smiselno spremljati, da bi dosegli omenjene cilje v vidiku strank, so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Kazalniki vidika strank

	Strateški cilj	Kazalnik	Opis
1.	Zadovoljstvo udeležencev izobraževanj	Ocena zadovoljstva udeležencev izobraževanj	Anketa med udeleženci izobraževanj
2.	Zadovoljstvo delodajalcev, višjih in visokih šol z znanjem udeležencev izobraževanj	Ocena zadovoljstva delodajalcev, višjih, visokih šol z osvojenim znanjem udeležencev izobraževanj na TŠC Nova Gorica	Anketa za podjetja, višje in visoke šole
3.	Povečati število vpisa	Število udeležencev izobraževanj	Število udeležencev izobraževanj
4.		Število in vrste obveščanja ciljnih skupin	Število in vrste obveščanja
5.	Povečati kakovost vpisa	Povprečen učni uspeh učencev oziroma dijakov, ki se vpisujejo na šolo	Vsota učnega uspeha učencev oziroma dijakov, ki se vpisujejo na šolo/število učencev oziroma dijakov

Vir: Lasten predlog

1. Ocena zadovoljstva interesnih skupin

Zelo pomembno je, da v šoli poglobljeno spoznavajo potrebe, pričakovanja in zahteve udeležencev izobraževanj, staršev dijakov, delodajalcev ter višjih in visokih šol, da bi jih čim bolje razumeli in jih izpolnili. To pa vodi v zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva dajejo povratno informacijo o tem, kako uspešno organizacija izpolnjuje interese posameznih skupin. Oceno zadovoljstva interesnih skupin s storitvijo zavoda najlaže dobimo z anketiranjem, ki bi ga bilo treba izvesti vsaj

enkrat letno. Na podoben način kot smo prikazali vprašalnik o zadovoljstvu za zaposlene, bi bilo treba pripraviti anketni vprašalnik za udeležence izobraževanj, delodajalce ter višje in visoke šole, na katere se vpisujejo bivši dijaki. Vprašanja naj bi se nanašala na splošno zadovoljstvo s storitvijo šolskega centra, na počutje v njihovih prostorih, zadovoljstvo z opremljenostjo z didaktičnimi pripomočki, z osebjem zavoda, z metodami poučevanja, z ustreznostjo učnih vsebin, z znanjem udeležencev izobraževanj itd. V šolskem letu 2009/2010 so na TŠC Nova Gorica izvedli anketo s pomočjo spletnega orodja QUTE za udeležence izobraževanj in učitelje. Vprašalnik je sestavljen iz 21 trditev, ki se nanašajo na učenje in poučevanje. Na trditve so dijaki, študenti in zaposleni odgovarjali glede na strinjanje z ocenami od 1 do 4, pri čemer ocena 1 pomeni popolno strinjanje, ocena 4 pa ne strinjanje s trditvijo. Na vprašalnik je odgovarjalo 611 dijakov in študentov, dosežena je bila povprečna ocena 2,18, ter 23 učiteljev, kjer je bila povprečna ocena 1,98. Pri tem spletnem anketiranju je sodelovalo skupaj 27 šol (6349 dijakov in študentov ter 297 učiteljev). Povprečna ocena trditev je bila za dijake in študente 2,19, za učitelje pa 1,94. Kot je razvidno, je ocena dijakov in študentov na TŠC Nova Gorica boljša od skupnega povprečja.

2. Število udeležencev izobraževanj

Kazalnik število udeležencev izobraževanj nam kaže, kako uspešen je zavod pri ohranjanju in pridobivanju udeležencev, kaže nam tudi zanimanje udeležencev za posamezne programe izobraževanja. Kot kaže tabela 7, se število dijakov na TŠC Nova Gorica iz leta v leto zmanjšuje, povečuje pa se število vpisanih izobraževalcev ob delu. Nizke vrednosti tega kazalnika kažejo na pomanjkanje mladih v regiji, lahko pa pomenijo pomanjkljivo obveščanje ali celo neustreznost programov.

3. Število in vrste obveščanja ciljnih skupin

Kazalnik število in vrste obveščanja ciljnih skupin vpliva na pridobivanje kandidatov za izobraževanje. Na TŠC Nova Gorica potencialne udeležence izobraževanj obveščajo na veliko načinov, in sicer z izvedbo predstavitev poklicev na osnovnih šolah, z različnimi dejavnostmi za predstavitve izobraževalnih programov, kot so dnevi odprtih vrat, informativni dnevi, delavnice spoznavanja poklicev za

osnovnošolce na TŠC-ju, predstavitve v podjetjih, sodelovanje na različnih prireditvah, sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje, predstavitve na zaposlitvenih sejmih, predstavitve v nakupovalnih središčih in v mestnem središču. Vsako šolsko leto zavod izda tudi predstavitvene brošure TŠC Nova Gorica, ki jih posredujejo ciljnim skupinam ter sproti posodablja spletno stran, kjer so predstavljene vse organizacijske enote TŠC-ja in do katere lahko dostopajo vsi, ki jih to zanima. Ne nazadnje pa TŠC Nova Gorica svoje potencialne kandidate obvešča tudi v Razpisu za vpis v srednje šole in dijaške domove, v Razpisu za vpis v višje strokovno izobraževanje ter z objavami razpisov za vpis v časopisih.

4. Povprečni učni uspeh učencev oziroma dijakov, ki se vpisujejo na šolo

Kazalnik povprečni učni uspeh učencev oziroma dijakov, ki se vpisujejo na TŠC Nova Gorica, nam pove, s kakšnim znanjem se udeleženci izobraževanj vpisujejo v zavod, in vpliva tako na kakovost nadaljnjega vzgojno-izobraževalnega procesa kot tudi na ugled javnega zavoda.

6.5 Finančni vidik

Temeljno poslanstvo TŠC Nova Gorica je nepridobitno opravljanje javne službe z namenom izobraževanja mladine in odraslih, zato bi bilo merjenje uspešnosti poslovanja tega zavoda samo z ekonomskim prispevkom neutemeljeno in napačno. Vendar za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje finančna sredstva (Ferjan, 2005).

Dejavnosti zavoda se pretežno financirajo iz proračunskih sredstev, sredstev dijakov, udeležencev izobraževanja odraslih in študentov, sredstev od prodaje izdelkov in storitev iz dejavnosti, z najemninami, z donacijami ter iz drugih virov.

Na dan 31. decembra 2009 so znašali prihodki zavoda 10.042.427,01 evrov. Najpomembnejši vir prihodkov so nakazila Ministrstva za šolstvo in šport, ki predstavljajo 85,23 odstotka vseh prihodkov. Najpomembnejši odhodek pa predstavljajo plače zaposlenih in znaša 64,75 odstotka vseh odhodkov. V letu 2009 se je delež plač zaposlenih povečal za 4,31 odstotka glede na prejšnje leto, kar je posledica novih zaposlitev in napredovanja zaposlenih v višje plačilne razrede in

pedagoške nazive. Presežka prihodkov nad odhodki v letih 2008 in 2009 ni bilo, kot prikazuje tabela 11.

Tabela 11: Sestava prihodkov in odhodkov po virih, leta 2008 in 2009

Prihodki in odhodki	Leto 2008	Delež v (%)	Leto 2009	Delež v (%)
PRIHODKI				
Proračun MŠŠ	8.119.189,44	85,15	8.559.475,71	85,23
Občine, druga ministrstva	35.771,55	0,38	48.254,26	0,48
Učenci (ekskurzije, fotokopiranje, dijaške izkaznice itd.)	170.313,14	1,79	98.173,61	0,98
Šolnine, izpiti, kotizacije	409.272,78	4,29	448.480,27	4,47
Proizvodnja, storitve, izdelki BTŠ, druge storitve	307.838,00	3,23	235.152,92	2,34
Najemnine	54.956,82	0,58	50.920,41	0,51
Sponzorstva, sofinanciranje, CPI	13.973,99	0,15	1.000,00	0,01
Projekti	361.762,37	3,79	557.252,31	5,55
Odškodnine	27.831,41	0,29	24.227,22	0,24
Obresti	20.113,73	0,21	6.830,04	0,07
Proračun vstopnega DDV	0	0,00	0,00	0,00
Proizvodne in druge storitve	14.034,71	0,15	12.660,26	0,13
<i>SKUPAJ</i>	<i>9.535.057,94</i>	<i>100,00</i>	<i>10.042.427,01</i>	<i>100,00</i>
ODHODKI				
Osebni dohodek	6.234.196,00	65,38	6.502.729,00	64,75
Materialni stroški	3.300.861,94	34,62	3.539.698,01	35,25
<i>SKUPAJ</i>	<i>9.535.057,94</i>	<i>100,00</i>	<i>10.042.427,01</i>	<i>100,00</i>

Vir: Poslovno poročilo za leto 2008 in 2009

V drugi polovici leta 2004 so se v TŠC Nova Gorica vključili v nacionalni projekt Mofas, ki šolam omogoča večjo strokovno in finančno avtonomijo, s tem pa tudi večjo odgovornost za rezultate izobraževanja in v samo središče postavlja udeleženca izobraževanja. Novi model financiranja, ki temelji na najmanjši enoti v procesu izobraževanja, vodilne spodbuja k iskanju takih organizacijskih in izvedbenih rešitev, ki bodo izboljšale tako kakovost kot tudi notranjo učinkovitost, jim omogočile hitrejše odzivanje na potrebe trga dela in potrebe okolja. Z novim načinom financiranja Ministrstvo za šolstvo in šport zagotavlja zavodom sredstva na osnovi skupnega povprečnega stroška na udeleženca izobraževanja, določi se na podlagi veljavnih metodologij, ki temeljijo na veljavnih standardih in normativih. Obseg sredstev za izvedbo financiranja se določi s pogodbo o zagotavljanju proračunskih

sredstev za izvajanje javne službe po novem modelu financiranja, ki jo skleneta zavod in ministrstvo za proračunsko leto. Zavod pa je poleg teh sredstev upravičen tudi do dela sredstev, ki se jih določa in zagotavlja po merilih, ki poleg števila udeležencev izobraževanj upoštevajo še druge elemente. Ta sredstva se uporabljajo na primer za opremo, investicijsko-vzdrževalna dela itd. (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2007).

Za uvajanje finančnega vidika v uravnoveženi sistem kazalnikov so ključnega pomena naslednji strateški cilji: povečati prihodke iz tržne (lastne) dejavnosti, saj ta sredstva omogočajo financiranje učne in druge tehnologije ter sofinanciranje izobraževanja zaposlenih in likvidnostni položaj.

Kazalniki, ki bi jih bilo smiselno spremljati za doseg omenjenih ciljev v finančnem vidiku, so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Kazalniki finančnega vidika

	Strateški cilj	Kazalnik	Opis
1.	Povečati prihodke iz tržne (lastne) dejavnosti za financiranje učne tehnologije, pogojev dela ter izobraževanja zaposlenih	Delež prihodkov iz tržne (lastne) dejavnosti v vseh virih prihodkov	(Vsota lastnih prihodkov / vsi prihodki) * 100
2.		Rast prihodkov iz poslovanja	Prihodki tekočega leta / Prihodki preteklega leta
3.	Plačilna sposobnost ali likvidnostni položaj	Kratkoročni koeficient likvidnosti	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti

Vir: Lasten predlog

1. Delež prihodkov iz tržne (lastne) dejavnosti

Za nemoteno poslovanje TŠC Nova Gorica večinoma skrbi Ministrstvo za šolstvo in šport (glej tabelo 11), ki mesečno nakazuje sredstva. Vendar ta sredstva zadostujejo za poslovanje zavoda le po minimalnih standardih. Če hoče zavod dvigovati standard svojih osnovnih storitev, to je izvajanja vzgojno-izobraževalnega procesa, mora poskrbeti za ustrezen delež sredstev iz lastne dejavnosti. Ta sredstva omogočajo

izboljševanje pogojev dela, vlaganja v dodatno učno opremo, v izobraževanje zaposlenih itd. V letu 2009 je delež lastnih sredstev znašal 2,26 odstotka.

2. Rast prihodkov iz poslovanja

Višine prihodka, ki ga TŠC realizira z izpolnitvijo obsega vzgojno-izobraževalnega procesa, določenega v pogodbi z Ministrstvom za šolstvo in šport, ni težko predvideti, saj vsako leto temelji na številu vpisanih udeležencev izobraževanj. Pomemben del prihodka TŠC Nova Gorica vse bolj predstavljajo prihodki od raznih projektov in prihodki od prodaje proizvodov in storitev.

3. Plačilna sposobnost ali likvidnostni položaj

TŠC Nova Gorica si prizadeva zagotoviti potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil. Če so prejemki skupaj z začetnim stanjem denarnih sredstev enaki ali večji od izdatkov za zapadle obveznosti, je organizacija plačilno sposobna, kar pomeni, da je koeficient likvidnosti večji od 1. Pravočasno poravnanje obveznosti do dobaviteljev je osnova in pogoj za vzpostavljanje dobrih poslovnih in partnerskih odnosov. Zavod dnevno planira in zagotavlja sredstva za plačilo zapadlih obveznosti, da ne bi bilo ogroženo poravnavanje obveznosti do dobaviteljev blaga in storitev za tekoče poslovanje.

6.6 Uravnoreženi sistem kazalnikov za TŠC Nova Gorica

Tako v svetu kot pri nas je znanih kar nekaj poskusov aplikacij različnih modelov iz gospodarstva v izobraževalno prakso, kot na primer poskus vpeljevanja standardov ISO, filozofije TQM ter model odličnosti EFQM za šole. Kot orodje za uresničitev poslanstva, vizije in strateških načrtov pa lahko uporabimo uravnoreženi sistem kazalnikov tudi v vzgoji in izobraževanju. V svetu je bilo izvedenih že nekaj poskusov uvedbe uravnoreženega sistema kazalnikov v neprofitne organizacije, vendar je iz literature razvidno, da ta sistem v takih organizacijah še ni toliko razvit in da se kaže pomanjkanje kazalnikov. V Sloveniji nismo zasledili, da bi v izobraževalno polje že uvajali uravnoreženi sistem kazalnikov.

V diplomskem delu smo poskušali oblikovati strateške cilje posameznega vidika in pripadajoče kazalnike za TŠC Nova Gorica. To ni dokončen model, temveč le poskus razmišljanja o možnosti opredelitve vidikov in možnosti izbire kazalnikov za vsak vidik.

Dober sistem kazalnikov mora biti v vzročno-posledični povezavi s cilji posameznih vidikov sistema in mora izražati strategijo za doseganje poslanstva in vizije. Poleg tega je pomembno, da se oblikuje primeren splet kazalnikov rezultatov in vnaprejšnjih kazalnikov oziroma gibal uspešnosti.

Iz do sedaj predstavljenih strateških ciljev in iz njih izhajajočih kazalnikov v posameznih vidikih je nastal končni uravnoteženi sistem kazalnikov za TŠC Nova Gorica, ki ga prikazujemo v tabeli 13. Sistem vsebuje 12 strateških ciljev in 18 kazalnikov.

Tabela 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja TŠC Nova Gorica

VIDIK USK	ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK
VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI	1	Zadovoljstvo udeležencev izobraževanj	Ocena zadovoljstva udeležencev izobraževanj
	2	Zadovoljstvo delodajalcev, višjih in visokih šol z znanjem udeležencev izobraževanj	Ocena zadovoljstva delodajalcev, višjih, visokih šol z osvojenim znanjem udeležencev izobraževanj
	3	Povečati število vpisa	Število in vrste obveščanja ciljnih skupin na šolsko leto
	4		Število udeležencev izobraževanj
	5	Povečati kakovost vpisa	Povprečen učni uspeh učencev oziroma dijakov, ki se vpisujejo na šolo
FINANČNI VIDIK	6	Povečati prihodke iz tržne (lastne) dejavnosti za financiranje učne tehnologije, pogojev dela ter izobraževanja zaposlenih	Delež prihodkov iz tržne (lastne) dejavnosti v vseh virih prihodkov
	7		Rast prihodkov iz poslovanja
	8	Plačilna sposobnost ali likvidnostni položaj	Kratkoročni koeficient likvidnosti
VIDIK NOTRANJNH POSLOVNIH PROCESOV	9	Uvajanje novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja	Delež novih oziroma prenovljenih programov v šolskem letu
	10	Razširiti razvojno-raziskovalno dejavnost	Vključenost socialnih partnerjev (lokalno okolje, delodajalci, udeleženci izobraževanj) pri pripravi odprtega kurikula
	11	Povečati kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa	Delež udeležencev izobraževanj, ki so uspešno zaključili izobraževanje v predvidenem času po programih
	12		Delež udeležencev, ki uspešno opravi zaključni izpit, poklicno in splošno maturo
	13		Stopnja osipa udeležencev izobraževanj
VIDIK UČENJA IN RASTI	14	Strokovnost in izobraženost zaposlenih	Delež zaposlenih z ustrežno stopnjo in smerjo strokovne in pedagoške oziroma andragoške izobrazbe
	15		Povprečno število dni izobraževanj oziroma usposabljanj na zaposlenega
	16	Zadovoljstvo zaposlenih	Ocena zadovoljstva zaposlenih
	17		Stopnja fluktuacije zaposlenih
	18	Povečati vključenost zaposlenih v razvojne dejavnosti	Število zaposlenih, vključenih v razvojne dejavnosti

Vir: Lasten predlog

7 ZAKLJUČEK

V hitro spreminjajočem se in zelo konkurenčnem svetu organizacije vedno znova iščejo načine za povečanje uspešnosti poslovanja. Tudi vrtci, šole, domovi in fakultete postajajo drug drugemu vedno večji konkurenti. Otroci, učenci, dijaki in študenti se najkasneje s prehodom na trg dela srečajo z ostro konkurenco, zato imajo šole še posebej težko nalogo, saj so družbeni mehanizem, ki naj po eni strani blaži socialne razlike in socializira posameznika, po drugi strani pa ga mora usposobiti za poklic in konkurenco, ki obstaja na trgu dela. Z naraščanjem avtonomije posameznika se je tudi v zvezi s šolami uveljavilo razmišljanje v smeri večje avtonomije ter o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti.

V današnjih slovenskih šolah je še vedno čutiti velik razkorak med ustaljenim načinom dela, ki temelji na tradicionalni šoli, in pričakovanih sodobne družbe, ki vidi šolo kot transformativno. Zelo pomembno je, da ima vodstvo na voljo kakovostne informacije, na podlagi katerih sprejema pomembne odločitve. Informacije, ki jih daje računovodstvo, vsekakor ne zadoščajo več za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev, saj so pomanjkljive in prepozne ter se preveč osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja. Na TŠC Nova Gorica ugotavljajo in zagotavljajo kakovost vzgojno-izobraževalnega dela s priporočeno metodo skupnega evropskega okvira – samoevalvacijo. Vendar kljub priporočilom, naj se šola loteva projektov izboljšave kakovosti na posameznih področjih necelostno in previdno ter pri tem upošteva načelo »raje manj, pa tisto odlično«, menimo, da je pri spreminjanju šolske kulture treba spremembe uvajati celostno in na vsa področja poslovanja. Samoevalvacija ter zunanja evalvacija procesov in doseženih ciljev sta lahko pri spremljanju uspešnosti poslovanja v veliko pomoč, še posebej če uporabimo v ta namen zanesljive in uravnotežene instrumente in modele, kot je npr. tudi uravnoteženi sistem kazalnikov.

Za spremljanje in povečanje uspešnosti poslovanja so bili v svetu razviti različni načini presojanja uspešnosti, kot npr. sistem 20 ključev in evropski model poslovne odličnosti EFQM, ki smo ju na kratko predstavili v drugem poglavju diplomskega dela. Za uravnoteženi sistem kazalnikov pa smo se odločili, ker izpostavlja vidik poslovanja s strankami, te pa so v samem središču poslanstva oziroma obstoja TŠC

Nova Gorica. Za celoten javni sektor je glavni cilj zadovoljen uporabnik, ne pa poslovni izid. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa poleg vidika poslovanja s strankami presoja uspešnost tudi skozi finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Privlačen je tudi zaradi možnosti njegove uporabe v različnih organizacijah: majhnih, velikih, tistih, ki so šele na začetku svoje poslovne poti, profitnih, neprofitnih, javnih in zasebnih.

Največji del diplomskega dela je posvečen modelu uravnoteženega sistema kazalnikov in njegovi aplikaciji na primeru TŠC Nova Gorica. Na podlagi poslanstva, vizije ter ciljev smo glede na posebnosti neprofitnih organizacij oblikovali splet vidikov in kazalnikov za zavod. Pri tem smo ugotovili, da je model vsekakor zanimiv za merjenje uspešnosti šolskega zavoda, čeprav je pogosteje uporabljen v profitnih organizacijah. Postavljeni model uravnoteženega sistema kazalnikov pa vsekakor ni dokončen, je le začetek razmišljanja o uporabi modela za izboljšanje procesa strateškega planiranja v zavodu.

8 LITERATURA

Advise. (2006). Kakšna je stopnja fluktuacije v SLO? Pridobljeno 18. 10. 2010 s svetovnega spleta: http://www.advise.si/sl/ankete.asp?id_ankete=66&leto=2006&mesec=9#

Ažman, T., Savič, N., Artač, S., Mihelič Erbežnik N., Poljanšek, M., Rudolf Vahtar, T. (2008). Model odličnosti EFQM za šole. Ljubljana: Gimnazija Vič.

Bezenšek, N. (2009). Uravnoreženi sistem kazalnikov. Pridobljeno 21. 3. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/uravnorezeni-sistem-kazalnikov>.

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bohinc, F., Cetinski, U., Harlander, D., Ilijaš, T., Krapše, Š., Krapše, T., Lipičnik, B., Ograjenšek, I., Pučko, D., Zajc, N. (2005). Planiranje v neprofitnem javnem sektorju. Nova Gorica: Educa.

Brignall, S. (2002). The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. Proceedings from the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management. Boston: PMA.

Bunford Selinšek, M., Cankar, G., Have, R., Horsman, K., Kiauta, M., Klemenčič, S., Korošec, V., Krumperk, M., Kržin Stepišnik, J., Loncner, M., Lubšina Novak, M., Mlakar, J., Možina, T., Novak, B., Papež, M., Rugelj, M., Šverc, A., Tratnik, M., Vec Rupnik, T., Vrabič, A., Zavrl, S., Zorman, M., Zupanc, D. (2006). Kakovost v vrtcih in šolah. Zbornik s posveta 2006. Ljubljana: Državni izpitni center.

Dobravec, S. (2007). Vpliv družbenih sprememb na potrebo po zagotavljanju kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij. Pridobljeno 10. 5. 2010 s svetovnega spleta: http://www.solazaravnatelj.si/datoteke/File/ZBORNIK_povzetkov_VVI07%20ver%203.pdf.

Duffy, A. (2005). Balanced scorecards for public schools: Accountability beyond test scores. Pridobljeno 30. 5. 2010 s svetovnega spleta: [http://www.galeaders.org/site/executivedevelopment/resources/BSC for Public Schools ADuffy.pdf](http://www.galeaders.org/site/executivedevelopment/resources/BSC%20for%20Public%20Schools%20ADuffy.pdf).

Ferjan, M. (2005). Management izobraževalnih procesov. Kranj: Moderna organizacija.

Flere, S., Klanjšek, R., Musil, B., Tavčar Krajnc, M., Kirbiš, A., Naterer, A. (2008). Dejavniki šolske uspešnosti v poklicnem izobraževanju. Ljubljana: JRZ Pedagoški inštitut.

Gaber, S., Kovač Šebart, M. (2008). Šolske politike in sistem edukacije v Sloveniji. Pridobljeno 27. 4. 2010 s svetovnega spleta: [http://www.pef.uni-lj.si/ceps/knjiznica/doc/gaber %20avstrija3.pdf](http://www.pef.uni-lj.si/ceps/knjiznica/doc/gaber%20avstrija3.pdf).

Hočvar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. Pridobljeno 21. 3. 2010 s svetovnega spleta: http://www.zls-zveza.si/RL/RL_3_2003_Hocevar.pdf.

Hočvar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.

Hrovatin, N. (2001). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Pridobljeno 27. 4. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Hrovatin.html>.

Kaplan, R., Norton, D. (2000). Uravnoreženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kennerley, M., Neely, A. (2002). A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11), str. 1222–1245.

- Kobayashi, I.** (2003). 20 ključev. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kovač, B.** (1997). Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management*, 1 (1), str. 5–7.
- Mali, D., Vrabič, A., Pevec, M., Papež, M., Ermenc, K., Pevec Grm, S.** (2007). Priporočila šolam za izvajanje samoevalvacije. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Ljubljana: CPI, Center RS za poklicno izobraževanje.
- Ministrstvo za šolstvo in šport.** (2010). Izobraževanje v Sloveniji. Pridobljeno 27. 4. 2010 s svetovnega spleta: http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/izobrazevanje_v_sloveniji/.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje (MIRS).** (2004). Model odličnosti EFQM. Javni in prostovoljni sektor. Ljubljana: MIRS.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.** (2001). Modro oko: spoznaj, analiziraj, izboljšaj. 1. natis. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.** (2007). MoFAS. Pridobljeno 30. 5. 2010 s svetovnega spleta: http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/novice/doc/Mofas_tiskovka_30_11_07.doc.
- Niven, P.** (2008). *Balanced Scorecard. Step by step for Government and Nonprofit Agencies*. 2. izdaja. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pečar, Z.** (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Pučko, D.** (1999). *Strateško upravljanje*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D., Čater T., Rejc Buhovac, A.** (2009). *Strateški management* 2. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, A.** (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 5 (49), str. 485–502.

Savič, N., Kern Pipan, K., Gunčar, U. (2007). Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

Schmidt, V. (1988). Zgodovina šolstva in pedagogike na Slovenskem. Ljubljana: Delavska enotnost.

SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Srednješolsko izobraževanje mladine in odraslih, Slovenija, konec šolskega leta 2008/2009 in začetek šolskega leta 2009/2010. Pridobljeno 30. 5. 2010 s svetovnega spleta: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3093.

Štrajn, D. (2009). Konstrukcija družbe v postopkih edukacije. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Tajnikar, M. (2006/2007). Management javnega podjetja BSC. Pridobljeno 6. 3. 2010 s svetovnega spleta: http://209.85.129.132/search?q=cache:rc8z3Z0fnawJ:miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/190054/MJPbsc.ppt+tajnikar+uravnote%C5%BEni+sistem+kazalnikov+zdravstvo&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si.

Tehniški šolski center Nova Gorica. (2010). Poslovno poročilo za leto 2009. Nova Gorica.

Tehniški šolski center Nova Gorica. (2010). Vsebinski in finančni načrt za leto 2010. Nova Gorica.

Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. (1998). Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH NA TŠC NOVA GORICA

Spoštovani,

sem študentka programa Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov. V dogovoru z vodstvom organizacije opravljam diplomsko delo na temo Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti v šolski zavod. Eden od kazalnikov, ki jih bom obravnavala, je tudi zadovoljstvo zaposlenih na TŠC Nova Gorica. Zato vas prosim, da mi namenite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja čim bolj iskreno. Odgovori so popolnoma anonimni in mi bodo služili pri praktičnem delu diplomskega dela.

Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, pri čemer ocena 5 pomeni »popolnoma se strinjam«, ocena 1 pa »sploh se ne strinjam«. Pri vsaki trditvi obkrožite na desni strani trditve le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditve, je navadno najbližji resnici.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej pristrčno zahvaljujem!

1 sploh se ne strinjam	2 večinoma se ne strinjam	3 niti da niti ne	4 večinoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
1. Naša šola ima velik ugled v okolju				1 2 3 4 5
2. Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v naši šoli				1 2 3 4 5
3. Izven šole pozitivno govorim o njej				1 2 3 4 5
4. Ne bi zapustil/a naše šole in se zaposlil/a na drugi šoli ali kje drugje, če bi se plača znižala do 10 %				1 2 3 4 5
5. Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu				1 2 3 4 5
6. V naši šoli so zadolžitve jasno opredeljene				1 2 3 4 5
7. Vodstvo sprejema odločitve pravočasno				1 2 3 4 5

8. Naša šola ima jasno oblikovano poslanstvo in vizijo	1 2 3 4 5
9. Politika in cilji šole so jasni vsem zaposlenim	1 2 3 4 5
10. Zaposleni sprejemamo cilje šole za svoje	1 2 3 4 5
11. Pri postavljanju ciljev poleg vodstva sodelujemo tudi ostali zaposleni	1 2 3 4 5
12. Čutim se odgovorno/odgovornega za kakovost svojega dela	1 2 3 4 5
13. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1 2 3 4 5
14. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	1 2 3 4 5
15. Druge sodelavce in oddelke (aktivni, učitelji, svetovane službe, administracija itd.) obravnavamo kot svoje spoštovane stranke	1 2 3 4 5
16. Zaposleni smo pri svojem delu samostojni	1 2 3 4 5
17. Vodstvo nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1 2 3 4 5
18. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o delovnih rezultatih	1 2 3 4 5
19. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe o svojem delu	1 2 3 4 5
20. Delovni sestanki so redni	1 2 3 4 5
21. V naši šoli se vodilni in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	1 2 3 4 5
22. Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij, da lahko dobro delamo	1 2 3 4 5
23. O tem, kaj se dogaja v drugih delih šole (aktivnih, drugih programih, administraciji, svetovalni službi itd.) dobimo dovolj informacij	1 2 3 4 5
24. V naši šoli cenimo delo svojih sodelavcev	1 2 3 4 5
25. V naši šoli med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1 2 3 4 5
26. Odnosi med zaposlenimi so dobri	1 2 3 4 5
27. Konflikte rešujemo v skupno korist	1 2 3 4 5
28. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1 2 3 4 5

29. Šola nudi zaposlenim potrebno usposabljanje zato, da lahko dobro delamo	1 2 3 4 5
30. Sistem usposabljanja je dober	1 2 3 4 5
31. V naši šoli se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo	1 2 3 4 5
32. Svoje delo stalno izboljšujem in posodabljam	1 2 3 4 5
33. Zaposleni v naši šoli se zavedamo, da so spremembe nujne	1 2 3 4 5
34. Pripravljen/a sem prevzeti tveganje za uveljavitev svoje zamisli	1 2 3 4 5
35. Zavzet/a sem za svoje delo	1 2 3 4 5
36. Pripravljen/a sem na dodaten napor, ko je to pri delu potrebno	1 2 3 4 5
37. V naši šoli so postavljene zelo visoke zahteve za delovno uspešnost	1 2 3 4 5
38. Dober delovni rezultat se v naši šoli hitro opazi in je pohvaljen	1 2 3 4 5
39. Delovna uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	1 2 3 4 5
40. Razmerja med plačami zaposlenih v šoli so ustrezna	1 2 3 4 5
41. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1 2 3 4 5
42. Slabo narejenemu delu sledi graja oziroma ustrezen ukrep	1 2 3 4 5
43. Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	1 2 3 4 5
44. Kriteriji za napredovanje so mi jasni	1 2 3 4 5
45. Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje, nadgrajevanje znanja in osebnostno rast	1 2 3 4 5
46. Naš sistem napredovanja je tak, da omogoča najboljšim najboljše	1 2 3 4 5
47. Zadovoljen/a sem z delom, ki ga opravljam	1 2 3 4 5
48. Zadovoljen/a sem s sodelavci	1 2 3 4 5
49. Zadovoljen/a sem z neposredno nadrejenim	1 2 3 4 5
50. Zadovoljen/a sem z vodstvom šole	1 2 3 4 5

51. Zadovoljen/a sem s stalnostjo/varnostjo zaposlitve	1 2 3 4 5
52. Zadovoljen/a sem z delovnim časom	1 2 3 4 5
53. Zadovoljen/a sem s statusom v šoli	1 2 3 4 5
54. Zadovoljen/a sem z možnostmi za izobraževanje/usposabljanje	1 2 3 4 5
55. Zadovoljen/a sem z možnostmi za napredovanje	1 2 3 4 5
56. Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1 2 3 4 5
57. Zadovoljen/a sem s plačilom za opravljeno delo	1 2 3 4 5

Podatki o anketirancu:

Spol

- a) moški
- b) ženski

Stož v organizaciji

- a) do 3 leta
- b) do 3–6 let
- c) od 6–10 let
- d) od 10–20 let
- e) nad 20 let

Stopnja izobrazbe

- a) manj kot srednješolska
- b) srednješolska
- c) višješolska
- d) visoka strokovna
- e) univerzitetna
- f) magisterij stroke

Delovno mesto

- a) učitelj
- b) vzgojitelj
- c) laborant
- d) svetovalni delavec
- e) drugi strokovni delavec
- f) zaposlen v upravno-administrativni, tehnični službi
- g) drugo

Organizacijska enota

- a) Elektrotehniška in računalniška šola
- b) Strojna, prometna in lesarska šola
- c) Tehniška gimnazija in zdravstvena šola
- d) Biotehniška šola
- e) Višja strokovna šola
- f) Medpodjetniški izobraževalni center
- g) Skupne službe

Moji predlogi in pripombe:

Hvala za sodelovanje!