

Načrtovanje razvoja vzgojno izobraževalne organizacije – strateški načrt in/ali strateška namera

Mag. Silva Roncelli - Vaupot

Šola za ravnateljce

V prispevku sta prikazani dve možnosti načrtovanja razvoja vzgojno izobraževalne organizacije za daljše obdobje – strateška namera in strateški načrt. Navedene so glavne značilnosti obeh in osnovni pogoji za izbiro ene in/ali druge možnosti. Strateški načrt je možno oblikovati, če ima organizacija temeljito strateško analizo svojih prednosti in slabosti ter izzivov in nevarnosti okolja, ki vplivajo nanjo; če je okolje, v katerem deluje, relativno stabilno in če ima ustrezno managersko znanje za tovrstno načrtovanje. Če navedeni pogoji niso izpolnjeni, organizacija pa želi kljub temu načrtovati svoj razvoj, lahko oblikuje strateško namero. Poenostavljeno povedano, sporoči svoje razvojne ambicije. Opiše, kaj želi v prihodnosti doseči, in predvidi dejavnosti, ki ji bodo to omogočile. Strateška namera lahko ob primernih pogojih preraste v osnovo za strateški načrt. Lahko je oboje, alternativa in osnova strateškemu načrtu.

UVOD

Vzgojno izobraževalna organizacija, ki sprejema odgovornost za svoj lastni razvoj, se ne odziva le na zahteve ustanovitelja in drugih, ki vplivajo na njeno delo, temveč svoj razvoj sama natančno načrtuje. Pozna gospodarske in družbene razvojne trende. Na njihovi osnovi oblikuje pristope, ki omogočajo njen dolgoročni razvoj. Izbira lahko med dvema možnostma dolgoročnega načrtovanja, med strateškim načrtom ali/in strateškimi namerami.

V tem prispevku bom predstavila osnovne značilnosti obeh pristopov, njuno medsebojno povezanost in možnosti njune uporabe v praksi.

STRATEŠKI NAČRT

Strateško načrtovanje je proces, s katerim za daljše časovno obdobje začrtamo smernice razvoja organizacije kot celote. To je načrtovanje, ki se »... osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije« (Pučko 1994, 299). Osnovano je na temeljiti analizi preteklosti in sedanjosti organizacije. Predpostavlja predvidljivosti tega, kar

se dogaja v okolju, od katerega je odvisna. Načrtovalci upoštevajo sedanjost in verjetno prihodnost ter vse razpoložljive vire. Temeljito in sistematično analizirajo delo vzgojno izobraževalne organizacije in njenega okolja. Fiedler (1998, 501) poudarja pomen strateške analize za uspešnost strateškega načrtovanja in načrtovanega. Organizacije upoštevajo tudi razvojne trende doma in v svetu. Strateško načrtovanje omogoča iskanje najbolj optimalne, vendar realne poti do ciljev v dokaj predvidljivih situacijah, ki jih organizacija lahko obvladuje. Pogosto je ta pot začrtana linearno in omogoča dobro razumevanje vseh podrobnosti v fazah na poti do cilja.

Armstrong (1992, 28) predvideva naslednje korake strateškega načrtovanja:

1. *Opredelitev poslanstva organizacije.* To je »okvir programov« (Tavčar 2000, 99), s katerim vzgojno izobraževalna organizacija opredeli svojo osnovno dejavnost; svojo vlogo v lokalni skupnosti; nakaže usmerjenost v prihodnost; izpostavi nekaj kriterijev za oblikovanje svoje politike; opredeli temelje svoje kulture; zagotavlja doslednost v izvajanju vseh dejavnosti in identificira stranke. (West-Burnham 1992, 71) Poslanstvo vpliva na zavedanje lastne identitete in svojih posebnosti v primerjavi s sorodnimi organizacijami.
2. *Opredelitev ciljev organizacije.* V tem modelu cilji izhajajo iz poslanstva organizacije. Cilji in nameni vsake organizacije pa morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni (Tavčar 2000, 82).
3. *Določanje prioritete ciljev.* Organizacija ne more hkrati natančno načrtovati vseh ciljev, zato mora določiti tiste cilje, ki jih mora nujno doseči, oz. določi prednostne cilje. Pri tem si načrtovalci pomagajo s podatki, ki jih pridobijo s temeljito analizo notranjih prednosti in slabosti organizacije ter zunanjih izzivov in nevarnosti (analiza SWOT/SPIN).
4. *Analiziranje obstoječih strategij na poti do izbranih ciljev.* Načrtovalci pregledajo in analizirajo uspešnost in učinkovitost obstoječih pristopov za doseganje določenih ciljev oz. to, kar že počnejo v praksi.
5. *Definiranje ključnih strateških nalog.* Ob pregledu možnih nalog se načrtovalci odločijo za tiste naloge, za katere presodijo, da so najpomembnejše na poti do cilja.

6. *Opredelitev kritičnih točk.* Načrtovalci ugotovijo, kaj lahko ovira izvajanje načrtovanega, in predvidijo učinke teh ovir za načrtovanje in uresničevanje načrtovanega.
7. *Priprava načrtov.* Načrtovalci v obliki načrta zapišejo to, kar načrtujejo.
8. *Stalno spremljanje celotnega procesa in rezultatov.* V vsaki fazi strateškega načrtovanja in izvajanja načrta načrtovalci spremljajo potek procesa načrtovanja in njegovih učinkov. V procesu vrednotenja presojujejo, kako bodo nadaljevali z načrtovanjem oz. kako se načrtovano uresničuje.

Oblikovanje strateškega načrta je torej kompleksen in dolgotrajen proces. Ves čas je potrebno zbirati in analizirati informacije, ki so osnova za odločanje o vsaki potezi v procesu načrtovanja. Z njihovo pomočjo organizacija postavlja strateške in iz njih izpeljane cilje, določa njihovo prioriteto in išče primerne strategije za doseganje zastavljenega. Ob tem razvije sistem stalnega spremljanja procesa načrtovanja in njegovih učinkov za bolj učinkovito ukrepanje.

STRATEŠKA NAMERA

V določenih okoliščinah organizacija ne more natančno načrtovati svojega razvoja. To se zgodi, če so možnosti za uresničevanje neke namere o razvoju organizacije oddaljene in če je v okolju, ki vpliva nanjo, veliko neznanj (nemirno okolje). V tem primeru obstaja večja potreba po poenostavljenem sporočilu o ambicijah razvoja neke organizacije (Davis in Ellison 1997, 14). Strateške namere omogočajo načrtovanje smeri razvoja za daljše obdobje. V organizaciji jih izberejo, če nimajo dovolj podatkov in managerskega znanja za izdelavo strateškega načrta. S strateško namero opišejo proces, s katerim lažje obvladajo negotovost pri vodenju vzgojno izobraževalno organizacije. Tako poenostavljeno opredelijo, kaj želijo v prihodnosti v vzgojno izobraževalni organizaciji doseči, ni pa povsem jasno, kako bodo to dosegli. Usmeritev je jasna, pot do zelenega stanja pa ne popolnoma.

Strateška namera torej omogoča usmerjanje vsake organizacije v razvoju v prihodnosti. Je opomnik za to, kaj mora organizacija pri tem upoštevati. Predpostavlja komunikacijo ideje o razvoju organizacije z vsemi v organizaciji. Zajema obdobje od treh do petih let. V tem obdobju bo organizacija delovala deloma v znanem in deloma v neznanem

okolju. Organizacija lahko za to obdobje oblikuje nekaj strateških namer, ki bodo osredotočene na konkretno problematiko in ne na vso problematiko, ki jo zajema poslanstvo vzgojno izobraževalne organizacije. To so področja, ki jih trenutno ne more razviti, ker za to nima pogojev. S strateško namero pa lahko začne »razvijati« možnosti za njihovo uresničevanje. Davies in Ellison (1998, 468) izpostavljata primer šole, ki se želi razviti v učečo se organizacijo in želi oblikovati kakovostno okolje, ki spodbuja učenje. Stanje, ki ga želi doseči, je zahtevno. Podprli so ga starši, učenci in učitelji. Vendar mora organizacija oceniti, kako se lahko loti uresničevanja tega načrta v praksi. Vprašati se mora, ali bo lahko ustvarila pogoje za uresničitev tega zahtevnega cilja. Ali bo imela dovolj denarja in dovolj strokovnega znanja? Če ugotovi, da ima dovolj podatkov za natančen odgovor na ti dve vprašanji, se lahko loti priprave strateškega načrta. Če odgovorov nima, lahko načrtuje s strateško namero. Po določenem obdobju lahko presodi, ali je zagotovila pogoje za oblikovanje strateškega načrta in ga tudi izdelala. Namero preoblikuje v jasen cilj, ki ga natančno načrtuje.

Strateško namero je mogoče videti kot alternativo in možno podlago strateškega načrta, s katero v organizaciji zapišejo niz dosegljivih dejavnosti, ki izboljšujejo delo na določenih področjih. Pozornost usmerijo na konkretne korake v prihodnost. Zaposleni so motivirani za sodelovanje pri tem.

Strateška namera poveže kratkoročne dejavnosti z razvojnimi težnjami organizacije. Utrdi jasno predstavo o tem, kako je sedanja praksa povezana s tem, kar želi organizacija doseči v prihodnosti. Določa ključna področja dejavnosti. Organizacijo sili, da ustvarja pogoje za njihovo uresničevanje. Zapis strateških namer omogoča, da se organizacija osredotoči na ključna področja, ki jih želi izboljšati. Odgovori na vprašanje, kaj je potrebno izboljšati, in predvidi, s katerimi dejavnostmi bo to dosegla.

Davies in Ellison (1999, 155) sta zapisala primere strateških namer. Na šoli želijo ustvariti tako organizacijsko kulturo, ki bo spodbudila učence in zaposlene, da bodo pojmovali uspeh kot vrednoto; želijo izdelati merila uspešnosti in tudi vse seznaniti s temi merili; želijo zagotoviti take pogoje za učenje, ki bodo omogočili individualiziran pristop k učenju; v vodenje želijo vključiti veliko neformalnih vodij ter povezati šolo in dom tako, da bosta tvorila učinkovito celoto. Za vsako namero so zapisali tudi

dejavnosti, ki omogočijo njeno uresničevanje. Tako je šola ob nameri, da želi razviti kulturo visokih dosežkov in pričakovanj, zapisala naslednje dejavnosti: praznovali bodo uspehe; dogovarjali se bodo o ciljih; osredotočili se bodo na uspehe in ne na neuspehe; za vsakega bodo poiskali področja, na katerih se bo lahko uveljavil-a; izobraževanje zaposlenih bo pomagalo razvijati pozitivni pristop do učencev; če bo le mogoče, bodo zaposleni delali v timih in skupinah ter določili bodo termine za pregled uspešnosti.

Načrtovalci natančno opišejo strateško namero, pogoje za njeno oblikovanje in stanje, v katerem lahko namero preoblikujejo v izhodišče za strateški načrt.

SKLEPNE MISLI

Vzgojno izobraževalne organizacije, ki želijo načrtovati svoj razvoj, se torej lahko odločijo med dvema možnostma načrtovanja. S strateško namero oblikujejo osnovne smernice razvoja in dejavnosti, ki usmerjajo k uresničevanju zastavljenega. Izberejo pa lahko tudi bolj zahteven način, in sicer izdelajo strateški načrt. Na odločitev vplivajo podatki, ki jih pridobijo o svojem delu in o trendih razvoja v okolju, stabilnost pogojev, v katerih delajo, in ne nazadnje tudi managersko znanje, ki ga imajo. Vsekakor pa je potrebno poudariti, da se oba pristopa med seboj ne izključujeta, nasprotno, dopolnjujeta se. Vzgojno izobraževalna organizacija torej lahko presodi, da ne »zmore« natančno strateško načrtovati svojega razvoja, in se odloči za zapis in sledenje strateškim nameram. Ko pridobi ustrezne podatke in znanje, pa lahko v stabilnejšem okolju strateško namero preoblikuje v izhodišče za strateški načrt.

UPORABLJENA LITERATURA

- Armstrong, M. 1993. *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Davies, B. in L. Ellison. 1997. *School leadership for 21st century: a competency and knowledge approach*. London: Routledge.
- Davies, B. in L. Ellison. 1998. Strategic planning in schools: an oxymoron? *School Leadership & Management* 18 (4): 461–473.
- Davies, B. in L. Ellison. 1999. *Strategic direction and development of the school*. London: Routledge.

- Fiedler, B. 1998. How can a successful school avoid failure? Strategic management in schools. *School Leadership & Management* 18 (4): 497–509.
- Pučko, D. 1994. Strateško planiranje. V S. Možina et al., *Management*, 298–342. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.
- West-Burnham, J. 1992. *Managing quality in schools*. London in Harlow: Longman.