

Model vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah

Model of quality management in higher business schools

Branko Škafar

Ekonomška šola Murska Sobota, Višja strokovna šola

E-Mail: branko.skafar@siol.net

Povzetek: V prispevku je predstavljen izviren model sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Model se imenuje Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Sam model je nastal v okviru projekta IMPLETUM, Aktivnosti 9 Kakovost. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti. Model se je preizkusil v praksi. Višjih strokovnih šol je v Sloveniji v študijskem letu 2010/11 60. Od teh šol jih je model, ki ga predstavljamo, uporabilo več kot 40 šol. Rezultate ocene, kako koristna je uporaba modela Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, ki smo jih pridobili s pomočjo analize anket 30 šol, predstavljamo v tem prispevku.

Ključne besede: model; kakovost; zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah; višje strokovne šole

Abstract: In this paper a genuine model of the quality management system at the higher vocational colleges is introduced. The model is called the System Requirements of the Quality Management at the Vocational Colleges. The model itself has been prepared under the IMPLETUM project, Aktivnosti 9 Kakovost (Activities 9 Quality). The requirements are based on contemporary standards and the model of quality management where, among the basic requirements, a requirement for fulfilling the actual legislation and implementing the guide lines into the higher vocational education is stressed. The model has also been tested in the real situation. There were 60 higher vocational colleges in the school year of 2010/11 in Slovenia, of which 40 have used the system introduced in this paper. The results of the evaluation on how the application of the System Requirements of the Quality Management at the Vocational Colleges model is beneficial to the users have been gained with a survey. The survey included 30 schools and the results have been presented in this paper.

Key words: model; quality; requirements of the quality management at higher vocational colleges

1. Uvod

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v šolah postaja vedno bolj nuja, če že ne obveza. Pri tem šole naletijo na vprašanje kako se lotiti ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. V pomoč so jim na primer standardizirana orodja sistema vodenja kakovosti kot, npr. ISO 9001/2008 ali sistemi, ki so se v preteklosti uveljavljali v šolstvu. Tudi v višjih strokovnih šolah, ki morajo imeti, v skladu s predpisi, komisijo za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, je bil pristop različen.

Leta 2008 je v projektu Impletum, ki se je takrat začel, bila med drugimi aktivnostmi tudi Aktivnost 9 Kakovost. Naloga te aktivnosti je bila priprava enotnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter spremljanje

rezultatov preko izdelave letnih poročil o doseženi kakovosti izobraževalnega procesa v skladu s sistemom, ki velja v visokošolskem izobraževanju, izvedba usposabljanja na osnovi novih izhodišč na vseh šolah za vodstva šol in komisije za kakovost. Koordinacijo omenjene aktivnosti je prevzela Ekonomška šola Murska Sobota, Višja strokovna šola. Za koordinatorja pa je bil imenovan dr. Branko Škafar. Po oblikovanju delovne skupine je bil sprejet plan dela za tri leta, to je za obdobje, kolikor traja projekt. Skupina si je zadala nalogo izdelati zahteve sistema vodenja kakovosti v višjihstrokovnih šolah in drugo potrebno dokumentacijo ter usposabljanje vodstva, komisije za kakovost in druge zainteresirane na višjih strokovnih šolah. V prispevku opisujemo nastali model kakovosti v višjih strokovnih šolah, ki je poimenovan

Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah dokumenti ter podajamo rezultate raziskave o uporabnosti, koristnosti uvajanja tega modela v višje strokovne šole.

2. Sistem vodenja kakovosti

V tej točki bomo zaradi pojmovanja kakovosti predstavili sistem vodenja kakovosti z vidika predvsem proizvodnih pa tudi storitvenih dejavnosti. Opredelili bomo pojme kakovost, upravljanje kakovosti ter na kratko predstavili sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in model EFQM.

Piskar in Dolinšek (2006) sta povzela **različne opredelitve kakovosti** nekaterih avtorjev (Crosby, Garvin, Gilles, Juran in drugi). Sinteza teh različnih opredelitev je:

- Kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalcem. Mogoče je, da odjemalec že prej določi tehnične specifikacije, katere je treba natančno upoštevati. Mogoče pa je, da so tehnične specifikacije že določene in jih pozneje prilagodimo odjemalcu.
- Ocena kakovosti proizvoda oziroma storitve je pogosto odvisna od cene stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda oziroma opravljanjem storitve; vključujejo ljudi, orodja in čas.
- Kakovost proizvoda oziroma storitve se izmeri tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo. Ti so odvisni drug od drugega. Marsikateri je izredno težko merljiv. Oceno kakovosti sestavimo iz ocen dejavnikov.
- Obstaja več plati kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo, kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar.
- Kakovostni proizvodi oziroma storitve nimajo škodljivega vpliva na naravno in družbeno okolje.
- Kakovostni proizvod je posledica kakovostnega razvojnega procesa tega proizvoda in kakovostnih materialov, iz katerih je izdelan ter kakovostnega procesa izdelave.
- Odlična storitev zvišuje lojalnost odjemalcev.
- Kakovost je prihranek zaradi znižanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti.
- Odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Kakovost po standardu ISO 8402 opredelimo kot skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe (Kovačič in Vukšič, 2005, str. 76).

Kakovost lahko opredelimo tudi kot izpolnjevanje pričakovanj, odličnost pa kot preseganje pričakovanj.

Toda, katerih deležnikov organizacije? Vseh, ki so kakor koli povezani z njo. Takšna opredelitev je v današnjem času nujna za poslovno uspešnost in učinkovitost, vse bolj pa postaja pogoj za preživetje (Malek, Škafar, Vorina, 2009)

3. Upravljanje kakovosti

Upravljanje kakovosti je proces, ki prepozna in upravlja aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev kakovosti neke organizacije (Skoko, 2000, str.10).

Upravljanje kakovosti je sklop dejavnosti splošne funkcije upravljanja, ki opredeljujejo politiko kakovosti, cilj in odgovornosti in jih v sistemu kakovosti uresničujemo s pomočjo planiranja kakovosti, spremljanja kakovosti, zagotavljanja in izboljševanja kakovosti.

4. Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in model poslovne odličnosti EFQM

Jasno pa mora biti, da so standardi ISO 9000 organizacijsko-menedžerski in ne tehnični standardi, zato niso zamenjava tehničnim standardom oziroma specifikacijam.

Torej zajemajo ISO standardi sistem kakovosti vsega poslovanja v organizaciji in niso standardi za proizvod.

Organizacijam je bilo priporočeno, da naj prilagodijo svoje delovanje v skladu s standardi ISO 9000. Tako so vse države Evropske skupnosti kmalu uskladile svoje nacionalne standarde s standardi ISO 9000. Tudi Slovenija je sprejela standarde ISO 9000 pod imenom SIST ISO 9000. Leta 1994 so standarde ISO 9000 toliko spremenjeni, da so dali večji izrecen poudarek povezavi med kakovostjo in inoviranjem.

Mnogo organizacij v Sloveniji in po svetu se je držalo tega priporočila. Pridobili so spričevalo oziroma certifikat, ki potrjuje, da imajo postavljen primeren sistem menedžmenta in zagotavljanja kakovosti. To je dobro priporočilo za organizacije za vstop in obstoj na domačem in tujem trgu (Malek, Škafar, Vorina, 2009).

ISO 9001 bi naj:

- Bil uporaben za vse vrste organizacij, tako podjetij in ustanov.
- Bil uporaben za vse vrste sektorjev, služb in oddelkov.
- Biti mora enostaven in razumljiv.
- Povezoval sistem menedžmenta kakovosti s poslovnimi procesi v podjetju oziroma ustanovi.

Model EFQM (The European Foundation for Quality Management)

Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM), je zapisano

v imenovanem dokumentu o njem (2004), je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi. Postavili so si takšno vizijo sveta, kjer bodo evropske organizacije izstopale. Do januarja 2000 je v EFQM pristopilo že več kot 800 članov iz večine evropskih držav in z večine področij dejavnosti. EFQM je lastnik evropskega modela odličnosti (model EFQM) in upravitelj procesa podeljevanja evropske nagrade za kakovost, ki svojim članom nudi tudi številne druge storitve (Malek, Škafar, Vorina, 2009, str.34).

Potreba po modelu

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. EFQM svoj model stalno preverja in ga posodablja z zgledovanjem po dobri praksi tisočih organizacij v Evropi in zunaj nje. Na ta način mu zagotavlja dinamičnost in skladnost s sodobnimi pogledi na upravljanje (Malek, Škafar, Vorina, 2009, str. 35).

Temeljna načela odličnosti (Malek, Škafar, Vorina, 2009, str. 35).

Model EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki priznava, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. Ta načela so opredeljena v nadaljevanju.

Temeljna načela odličnosti so:

- **Usmerjenost v rezultate**
Odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeležencev. Sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese.
- **Osredotočenost na odjemalca**
Odjemalec je končni rzsodnik o kakovosti proizvoda in storitve. Zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev.
- **Voditeljstvo in stanovitnost namena**
V organizaciji vodje s svojim namenom ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolja, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost. Upravljajo na podlagi procesov in dejstev.
Organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeležencev.

- **Razvoj in vključevanje zaposlenih**
Polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju.
- **Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje**
Organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.
- **Razvijanje partnerstva**
Organizacija deluje uspešnejše, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.
- **Družbena odgovornost**
Organizacija svojim dolgoročnim interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe (Novembra 2010 je izšel ISO 26000 o družbeni odgovornosti).

Vrstni red načel ni pomemben. Seznam tudi ni popoln in se bo z razvojem in izboljševanjem odličnih organizacij še spreminjal.

5. Kakovost v šolstvu

Šole in šolski sistemi se odzivajo na globalizacijo, mednarodne izzive in spremembe tudi s prizadevanji za izboljševanje kakovosti šol in vrtcev. Pri tem uporabljajo različne pristope, od nenehnih izboljšav, profesionalne odgovornosti, samoevalvacije, do nacionalnih kazalnikov, evalvacij in mednarodnih primerjav (www.nakvis.si).

Vlada Republike Slovenije je s Sklepom o ustanovitvi Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 114/09) ustanovila Nacionalno agencijo Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. S svojim delom je Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu pričela 1. 3. 2010, potem ko je 28. 2. 2010 z delom prenehal Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo (www.nakvis.si).

Agencija je pravna oseba javnega prava in je neposredni nevladni proračunski uporabnik v skladu s predpisi s področja javnih financ. Ustanovitelj agencije je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti izvršuje Vlada Republike Slovenije (www.nakvis.si).

Pri svojem delovanju je agencija samostojna in neodvisna. Zavezujejo jo načela strokovnosti, nepristranskosti, zakonitosti in politične nevtralnosti (www.nakvis.si).

Naloge in pristojnosti:

Agencija opravlja strokovne in razvojne naloge v visokem šolstvu in regulatorne naloge za zunanje zagotavljanje kakovosti visokega šolstva in višjega strokovnega izobraževanja. Zunanje zagotavljanje

kakovosti vključuje akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, vključno z zunanjo evalvacijo. Agencija opravlja z zakonom določene naloge v javnem interesu, da bo zagotovila trajno, strokovno in neodvisno pomoč pri zagotavljanju in razvoju kakovosti v visokem šolstvu. Organi agencije so: svet agencije, direktor in pritožbena komisija (www.nakvis.si).

6. Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah in druga dokumentacija

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve (Žagar, Škafar, Zavrl, 2008) je dokument, ki je bil pripravljen za potrebe projekta Impletum. Izhaja iz podobnega dokumenta *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ, 2006* in upošteva ISO 9001 in model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v višjih strokovnih šolah na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjuje višja strokovna šola (v nadaljevanju šola), da dokazuje svojo kakovost.

Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki souveljavljani in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja višješolskega izobraževanja.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo šole k sistematičnemu pristopu razvijanju takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh udeležencev v procesih izobraževanja. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja;
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti šole;
- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja šole.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

- Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti) potrebne za realizacijo ciljev.
- Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).
- Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganj ciljev in o njih poročaj.
- Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča šoli tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovitem vodenju šole.

Definicije

Kakovost izobraževanja – izpolnjevanje potreb in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja.

Udeleženci v procesih izobraževanja – študenti, strokovni delavci (predavatelji, inštruktorji, knjižničarji) strokovni sodelavci (laboranti), drugi delavci (tehnični, upravni) zaposleni na šoli, delodajalci, lokalne skupnosti, širša družbena skupnost in drugi zainteresirani.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzora – vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost izobraževanja.

Storitev izobraževanja – učna priložnost; izvajanje izobraževalnega programa, razvoj izobraževalnih programov, vodenje in sodelovanje v projektih, s čimer šola študentom ponuja možnost za pridobivanje kompetenc – znanj, spretnosti in sposobnosti za zaposlitev ali nadaljevanje izobraževanja.

Rezultat storitve izobraževanja – celota vseh pridobljenih kompetenc – znanj, spretnosti in razvitih sposobnosti študentov, da se uspešno zaposlijo in da so zadovoljni vsi udeleženci v procesih izobraževanja.

Voditeljstvo in vodenje

Zavezanost vodstva

Vodstvo šole ustvarja in spodbuja okoliščine za povezovanje z družbenim okoljem in za trajnostni razvoj šole - nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja ter drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev v procesu izobraževanja.

Poslanstvo, vizija, vrednote

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote. V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence. S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja. Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje šole.

Razvojno in letno načrtovanje

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja šole, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter načrte za doseganje le-teh. Vodstvo šole določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja šole ter njihovega spreminjanja in izboljševanja. S

sprejetimi cilji in načrti razvoja šole seznanjeni vse udeležence v procesu izobraževanja. Vodstvo šole določi postopek letnega načrtovanja.

Vodstvo šole izdelava letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje. Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja šole, upošteva tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih izobraževanja. V pripravo letnega načrta vključijo zaposlene. Vodstvo šole preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi izboljšuje.

Spremljanje in poročanje

Vodstvo šole določi postopek spremljanja izvajanja razvojnega in letnega načrta in način seznanjanja zaposlenih z ugotovitvami tega spremljanja. Vodstvo šole izdelava letno poročilo, ki prikazuje:

- a) doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov;
- b) izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov;
- c) povratne informacije udeležencev v procesih izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- d) rezultate sodelovanja z zavodi, iz katerih so prišli študenti;
- e) rezultate o študijskih programih, vpisu, študentih in njihovi mobilnosti, zaposljivosti;
- f) podatke o zaposlenih;
- g) rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnosti;
- h) rezultate uvedenih izboljšav;
- i) rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Vodstvo šole obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom šole in drugim zainteresiranim udeležencem. Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidne predlagane izboljšave, časovni okvirji in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje

Vodstvo določi organizacijsko strukturo šole, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v šoli. Vodstvo šole vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih. Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole. Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v

primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

Zagotavljanje zakonitosti delovanja

Šola določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta. Pri tem šola določi pravila in odgovornosti:

- a) za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanjo nanašajo,
- b) za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo šolo in zaposlene,
- c) za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso,
- d) za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

Pravila in odgovornosti dokumentira v poslovniku šole, ki je na razpolago vsem zaposlenim.

Procesi vodenja (zagotavljanja) virov

Opredelitev virov

Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov šole. Pri tem določi in dokumentira procese:

- a) zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe,
- b) nabave materialnih sredstev in storitev
- c) vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture,
- d) vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega okolja.

Proces razvoja kadrov

Vodstvo šole določi postopek(-e) za:

- a) pridobivanje novih zaposlenih ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo,
- b) spremljanje in razvoj zaposlenih in drugih sodelavcev ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva,
- c) usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj šole,
- d) spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- e) spremljanje zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja svojega dela.

Vodstvo šole podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanje in za redno objavlanje ugotovitev iz njihovih strokovnih dejavnosti. Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev šole. O izobrazbi,

usposabljanju, veččinah in izkušnjah šola vodi ustrezne zapise.

Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo

Šola določi in dokumentira način obvladovanja dokumentacije, ki jo določa zakonodaja, in morebitno lastno dokumentacijo, ki jo je vpeljala zaradi lastnih potreb in ni zahtevana z zakonodajo. Posebej opredeli način vodenja dokumentacije o izobraževalnem procesu.

Šola:

- a) dokumente pred njihovo izdajo odobri;
- b) dokumente občasno pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri;
- c) identificira spremembe dokumentov;
- d) poskrbi, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo uporabnikom;
- e) identificira dokumente zunanjega izvora in obvladuje njihovo razdeljevanje;
- f) preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršenkoli namen.

Pri obvladovanju zapisov zavod določi:

- g) način identifikacije zapisov,
- h) način in čas hranjenja,
- i) zaščito,
- j) dostopnost in
- k) način odstranjevanja.

Procesi izvajanja storitev

Komuniciranje in sodelovanje s študenti

Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja s študenti. Pri tem določi in dokumentira načine sodelovanja in komuniciranja o:

- a) promoviranju, seznanjanju študentov o izobraževalnih programih;
- b) načinu vpisa in izbirnem postopku;
- c) izvajanju izobraževalnega procesa;
- d) praktičnem izobraževanju v organizacijah;
- e) sodelovanju z okoljem;
- f) reševanju ugovorov (pritožb).

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole. Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s študenti ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci

Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci izobraževanja. Pri tem določi in dokumentira postopke sodelovanja in komuniciranja z:

- a) organizacijami za izvedbo praktičnega izobraževanja,
- b) s širšim zainteresiranim okoljem,
- c) drugimi zainteresiranimi.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

Izobraževalni proces

Šola določi postopek(-e) obvladovanja izobraževalnega procesa, ki vključuje:

- a) organizacijo in nadzor pedagoškega procesa,
- b) izvajanje pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem,
- c) izvajanje in poročanje o izpitih,
- d) izdajanje listin
- e) evalvacijo pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem.

Šola dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ustreznimi drugimi analizami, spremlja uspešnost izobraževalnega procesa in določa potrebne izboljšave.

Razvoj programov in projekti

Šola določi postopek(-e) obvladovanja razvoja novih in posodabljanja obstoječih programov ter vodenja projektov. Pri tem uveljavlja projektni način dela, ki vključuje najmanj:

- a) določitev ciljev;
- b) določitev nosilca in sodelujočih;
- c) določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- d) načrtovanje poteka aktivnosti;
- e) določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- f) evalvacijo izidov novega ali spremenjenega programa ali učinkov izvedenega projekta;
- g) preglednost razvoja programov in projektov.

Merjenja, analiziranje in izboljševanje

Načrtovanje merjenj in nadzorovanj

Šola določi postopke, s katerimi meri in ocenjuje zadovoljstvo udeležencev. Pri tem določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:

- a) študentov,
- b) zaposlenih in drugih sodelavcev,

- c) organizacij praktičnega izobraževanja in delodajalcev,
- d) drugih zainteresiranih.

Šola določi metode, s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- a) svojih procesov,
- b) rezultatov svojih storitev izobraževanja.

Notranje presoje

Šola izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- a) sistem vodenja ustreza zahtevam uradnega dokumenta,
- b) se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori šole;
- c) se učinkovito izvajajo zakonske in druge zahteve.

Šola pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- d) pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in izobraževanja,
- e) rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih),
- f) šibkost posameznih področij delovanja šole.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojajo lastnega dela. Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitost izvedenih ukrepov se dokumentira.

Postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje

Šola določi postopke sistematičnega ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih. Šola dokazuje, da nenehno izboljšuje učinkovitost svojega delovanja. Nenehno izboljševanje vključuje izvajanje ukrepov za:

- a) odpravo ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korekcija");
- b) odpravo vzroka ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korektiven ukrep");
- c) odpravo vzroka potencialnega odstopanja ali druge potencialne nezaželene situacije ("preventivni ukrep");
- d) izboljšanje kakovosti in s tem povečevanja verjetnosti, da bodo udeleženci v procesih vzgoje in izobraževanja zadovoljni ("izboljševanje");
- e) dokumentiranje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

7. Primerjava zahtev sistema vodenja kakovosti z merili NAKVIS-a

Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, ki poteka v okviru projekta Impletum je v skladu z zahtevami

sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, ki so nastale v okviru omenjenega projekta. Da bi bile zahteve sistema vodenja usklajene z nacionalnimi zahtevami za terciarno izobraževanje, kamor spada tudi višje strokovno šolstvo, jih je treba primerjati in usklajevati. Namen tega gradiva je ravno primerjava zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah in pričakovanih zahtev, ki jih podaja v letu 2010 ustanovljena Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu.

Svet NAKVIS-a je dne 18. 11. 2010 določil merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov. Ta merila določajo postopke in minimalne kriterije, po katerih se presoja izpolnjevanje pogojev za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov. V teh merilih so upoštevani dogovorjeni standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti, ki veljajo v evropskem visokošolskem prostoru.

Po teh merilih se presoja tudi izpolnjevanje minimalnih pogojev za izdajo soglasja k preoblikovanju visokošolskih zavodov in spremembah študijskih programov.

V merili NAKVIS uporablja izraze kot (navajamo le nekatere):

Sistem zagotavljanja kakovosti – vsi procesi, ki so pomembni za kakovostno delovanje visokošolskega zavoda in kakovostno izvajanje študijskih programov.

Kultura kakovosti – pozitiven odnos zaposlenih, študentov in drugih sodelujočih z visokošolskim zavodom do stalnega izboljševanja izvajanja dejavnosti ter vgraditev tega v identiteto in strategijo delovanja visokošolskega zavoda.

Merila – predpis za presojanje področij kakovosti.

Kriteriji – osnova za vrednotenje, primerjanje in presojanje področij kakovosti ter merjenje razmerij med njimi.

Presoja – zajema akreditacijo in zunanjo evalvacijo, s presojami se ovrednoti, ali so izpolnjeni kriteriji za prvo in vsako nadaljnjo akreditacijo.

Področja presoje – zajemajo ključne dejavnosti visokošolskega zavoda z vidika organizacije in izvajanja študijskih programov; področja se presojajo z vidika vložkov, procesov, dosežkov.

Akreditacija – ugotavljanje izpolnjevanja z zakonom določenih pogojev in presoja izpolnjevanja meril agencije za opravljanje visokošolske dejavnosti ter kakovosti visokošolskih zavodov in izvajanja študijskih programov; akreditacija je prva in podaljšana (največ na vsakih 7 let) in se nanaša na visokošolski zavod oziroma študijski program.

Evalvacija – sklop aktivnosti, s katerimi se spremlja izvajanje načrtov o delovanju visokošolskega zavoda ter vključenost zavoda v razvoj okolja in vrednotenja dosežkov; evalvacija je samoevalvacija ali zunanja evalvacija.

Samoevalvacija – opravlja jo visokošolski zavod sam z namenom evalvacije dosežkov (pregleda, analiz) ter priprave in izvedbe ukrepov za nadaljnji razvoj svojih dejavnosti.

Samoevalvacijsko poročilo – poročilo visokošolskega zavoda o opravljeni samoevalvaciji, v katerem so dokumentirane in analizirane ugotovitve o dosežkih in pomanjkljivostih izvajanja dejavnosti zavoda ter predlogi za odpravo napak oziroma izboljšave.

Zunanja evalvacija – postopek presoje dosežkov delovanja visokošolskega zavoda na področjih, ki jih določajo ta merila; vključuje primerjavo z akreditiranimi pogoji za njegovo ustanovitev in študijskimi programi; eden ključnih elementov za izvedbo zunanje evalvacije je samoevalvacijsko poročilo kot dokazilo o izvedenih samoevalvacijah.

Poslovník kakovosti – predpis, s katerim visokošolski zavod določi postopke samoevalvacije, pristojnosti, način dela ter ukrepe za spremljanje in izboljševanje kakovosti.

Če primerjamo izraze, ki jih navaja NAKVIS, z zahtevami sistema vodenja kakovosti lahko povemo, da kakšnih bistvenih razlik ni. Omenimo mogoče to, da NAKVIS premalo omenja višješolsko strokovno izobraževanje in govori o visokoškolem, čeprav se nanaša tudi na višješolsko strokovno izobraževanje.

V okviru zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah se opredeljuje poslovnik kakovosti (ki se lahko imenuje tudi drugače), samoevalvacijsko poročilo (izdelana so navodila), merila šol, stalno izboljševanje vseh procesov, izpolnjevanje pričakovanj vseh, ki so povezani s šolo itd.. Povemo lahko, da je v glavnem sistem vodenja

kakovosti, ki ga uvajamo v višje strokovne šole v okviru aktivnosti 9 Kakovost v projektu Impletum usklajen z merili NAKVIS-a. Res pa je, da so manjša odstopanja, ki pa jih bomo v letu 2011 uskladili in to takrat, ko bodo na strani NAKVIS-a znane podrobnosti posameznih meril (npr. oblika in vsebina samoevalvacijskega poročila).

V merilih NAKVIS-a so glede podaljšanja akreditacije visokošolskega zavoda, v 25. členu, omenjena področja, ki so predmet presoje kakovosti visokošolskega zavoda. Ta so: vpetost v okolje, delovanje visokošolskega zavoda, kadri, študenti, materialni pogoji (prostori, oprema, knjižnično-informacijska dejavnost in financiranje), zagotavljanje kakovosti, inovativnosti in razvojna naravnost.

Tudi v zahtevah sistema vodenja kakovosti je potrebno presojati in izboljševati omenjena področja. Primerjava meril NAKVIS-a in Zahtev sistema vodenja kakovosti pokaže skladnost le-teh in zato njihovo primernost in uporabnost na poti k zagotavljanju kakovosti na šoli.

1. Terenska raziskava - metodologija

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so v višjih strokovnih šolah, ki so izpolnile ankete in jih vrnilo, Zahteve sistema vodenja kakovosti, ki jih uporabljajo pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na svoji višji strokovni šoli, pripomogle k izboljšanju kakovosti in s tem izpolnjevanju pričakovanj posameznih deležnikov šole.

Anketo je izpolnilo 30 višjih strokovnih šol, oziroma predsedniki komisij za kakovost ali ravnateljji (od 59 delujočih). Vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj ter je bil anonimen.

Vprašanja in ocene (ocene so bile možne od 1 do 4, kjer ocena 1 pomeni – sploh se ne strinjam, ocena 2 - se ne strinjam, ocena 3 - se strinjam in ocena 4 – se zelo strinjam) po posameznih vprašanjih so sledeče:

Preglednica 1: Povprečne stopnje strinjanja

Dimenzija	Vrednost
Boljša je informiranost	3,3
Boljše je komuniciranje med zaposlenimi in med vodstvom in zaposlenimi	2,9
Bolj sistematično so urejeni letni razgovori	3,0
Bolj sistematično je urejeno izobraževanje in usposabljanje	3,1
Zbiranje predlogov za izboljšave se je izboljšalo	3,1
Boljša je pripadnost šole	3,0
Boljše se izvajajo procesi (izobraževalni, delo referata, knjižnice...)	2,8

Večje je zadovoljstvo študentov	3,0
Večje je zadovoljstvo zaposlenih	2,8
Večje je zadovoljstvo delodajalcev	2,8
Stalne izboljšave so na naši VSS bolj prisotne	3,4

Analiza

Povprečna ocena vprašanj je v razponu od 2,8 do 3,4. Na osnovi ocen lahko povzamemo, da se anketiranci strinjajo, da je sistem vodenja kakovosti po Zahtevah sistema vodenja kakovosti pripomogel k boljšemu zadovoljstvu posameznih deležnikov šole, boljšemu izvajanju procesov in prisotnosti stalnim izboljšavam na šoli.

9. Sklep

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je izziv in nuja za vsako šolo. V višjih strokovnih šolah so v okviru projekta nastale Zahteve sistema vodenja kakovosti, ki pripomorejo, da šola lažje izpolnjuje pričakovanja vseh deležnikov šole in se stalno izboljšuje na vseh področjih delovanja. Večina višjih strokovnih šol v Sloveniji je izbrala navedene Zahteve in po njih vzpostavljala svoj sistem vodenja kakovosti. Izdelali so poslovnik kakovosti, izvajali so notranje presoje sistema vodenja kakovosti, anketirali so zainteresirane strani s pomočjo enovitih vprašalnikov v elektronski obliki, izdelali samoevalvacijsko poročilo v skladu smernicami nastalimi v okviru projekta in uvajali stalne izboljšave s pomočjo vzpostavljenih sistematičnih načinov zbiranja predlogov za izboljšave.

Raziskava, ki smo jo opravili med 30 višjimi strokovnimi šolami, je pokazala, da je sistem vodenja kakovosti po Zahtevah sistema vodenja kakovosti v Višjih strokovnih šolah v anketiranih šolah pripomogel k boljši informiranosti, boljši medsebojni komunikaciji, večjemu zadovoljstvu deležnikov šole, boljšemu izvajanju procesov na šoli, število predlogov za izboljšave se je izboljšalo ter stalne izboljšave so na šolah bolj pristne.

Zaradi rezultatov raziskave predlagamo tudi drugim višjim šolam v Sloveniji in širše uporabo Zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Prirejene zahteve pa so uporabne tudi v drugih šolah. Korist raziskave je tem, da dokazuje uporabnost in koristnost Zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah na poti k boljši kakovosti in odličnosti šole.

Literatura in viri

1. Crosby, B. P.. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991.
2. Crosby, B. P. *Kvaliteta je brezplačna*. Zagreb: Copy Center, 1989.
3. Kovačič, A., in VukšičBosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba, 2005.
4. Malek, N., Škafar, B. in Vorina, A. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana MŠŠ, 2009.
5. Piskar, F., in Dolinšek, S. *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
6. Skoko, H.. *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija, 2000.
7. Nakvis–merila - www.nakvis.si (14.2.2011)
8. Žagar, Škafar, Zavrl: *Zahteve-sistem vodenja kakovosti za višje strokovne šole* http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_zhteve_za_VSS_december_2008.pdf (14.2.2011)
9. ISO 9000:2000, *Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar*
10. ISO 9001:2000, *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*
11. ISO 9004:2000, *Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za izboljšave delovanja*
12. ISO 19001:2002, *Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem*
13. EFQM, MIRS, *Model odličnosti EFQM - javni in prostovoljni sektor*
14. EFQM, MIRS, *Temeljna načela odličnosti*
15. *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, 2.0, 2008, SIQ Ljubljana*
16. Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu, *Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, 2010*
17. *Predlog za zunanjo evalvacijo - Vprašalnik za višje strokovne šole, 2010*

