

S procesnim pristopom do izboljšanja kakovosti visokega šolstva

Improvement of quality of tertiary education institutes by process approach

Boris Bukovec¹

Povzetek

V članku uvodoma poudarjam, da je govor o izboljšanju kakovosti govor o izboljšanju razmerij med ljudmi znotraj visokošolskih zavodov. Nadaljujem z ugotovitvijo, da se mora pot kakovosti visokega šolstva začeti znotraj posameznih visokošolskih zavodov in sicer z začetnim razmišljanjem o njihovem poslanstvu, viziji in vrednotah.

Ker lahko po mnenju mnogih kakovost visokega šolstva izboljšujemo z neposredno, a smiselno prilagojeno uporabo uspešnih pristopov in modelov iz gospodarskega sektorja, v nadaljevanju navajam devet ključnih priložnosti za izboljšanje, ki jih lahko visoko šolstvo prepozna v vsakdanji praksi uspešnih organizacij.

Osrednji del vsebine je namenjen predstavitvi predloga dolgoročnega plana izboljšanja kakovosti, ki vsebuje šest faz. Začetna faza je namenjena samoevalvaciji, sledi pa ji faza definicije oziroma redifinicije poslanstva, vizije in vrednot organizacijske kulture zavoda. V tretji fazi predlagam certificiranje po zahtevah standarda ISO 9001, po njegovi uspešni

¹ Doc. dr. Boris Bukovec je zaposlen na Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu.

uvedbi pa nadgradnjo z elementi modela poslovne odličnosti EFQM, ki lahko dobre popelje do nacionalne nagrade za kakovost (PRSPQ), najboljše pa tudi do evropske nagrade za kakovost (EQA). Pri izvedbi tega programa prepoznavam odločilno prednost tistim visokošolskim zavodom, ki bodo institucionalizirali svojo predanost do kakovosti z imenovanji prodekanov za kakovost.

Ključne besede: kakovost, procesni pristop, visoko šolstvo

Abstract

This article's objective was to determine what the quality of education on tertiary level is. It starts with the idea that improved quality means improved relations among people inside institutions. The quality should begin by thinking about vision, mission and values of an individual institution.

The quality of tertiary education could be improved with the use of successful attitudes and models taken directly from the economic sector and adapted according to specific needs. Ten key chances for improvement are mentioned which tertiary education institutions can recognise in the praxis of successful organisations.

The long-term plan for improvement of the quality having six phases is presented. Self-evaluation represents the initial phase, the following phase is definition or redefinition of mission, vision, and values of an institution. In the third phase certification according to ISO 9001 standards is suggested, followed by certain elements of the EFQM business quality model, which could lead to national quality award (PRSPQ), the best institutions could be awarded The European Quality Award (EQA). This study's conclusions indicate decisive advantage of

institutions which will institutionalise their dedication to quality by nominating assistant deans for quality.

Keywords: *quality, process approach, tertiary education*

Izobraževalna dejavnost postaja najhitreje rastoča panoga na svetu

Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, izkoristijo pa jih lahko le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Učenje postaja vseživljenjski proces, izobraževalna dejavnost pa najhitreje rastoča panoga na svetu. Predhodne navedbe lahko razumemo tudi kot dejstvo, da bodo »uka žejni ljudje« imeli čedalje večjo možnost izbire, v konkurenčnem boju pa bodo obstale le tiste izobraževalne ustanove, ki bodo gojile vrednote kakovosti in s tem nenehno izboljševanje svojega sistema. Istočasno pa mnogi avtorji navajajo, da bo v šolskih sistemih prišlo do vsebinskih in kakovostnih sprememb zaradi naslednjih dejstev (Lipičnik, 2001, str. 13):

- globalizacija in njeni pritiski zahtevajo drugačno izobraževanje,
- cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim,
- znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev,
- vsako komuniciranje je učenje in iskanje asociacij,

- namesto ravnanja z znanjem (Knowledge management) je bolj smiselno uporabljati izraz ravnanje z učenjem (Learning management).

Ob členitvi naslova članka »S procesnim pristopom do izboljšanja kakovosti visokega šolstva« lahko opazimo njegovo dvostavčnost, kjer drugi stavek opisuje cilj, torej izboljšanje kakovosti visokega šolstva, prvi del pa nakazuje pot do tega cilja. Izboljšanje kakovosti visokega šolstva torej lahko dosežemo s procesnim pristopom. Če še bolj poenostavim naslov na nivo ključnih besed, se lahko zadovoljimo z besedama **organizacija** in **proces**. Torej izboljšanja kakovosti visokega šolstva oziroma ORGANIZACIJE kot cilj in učinkoviti PROCESI kot eno od sredstev.

Definicije pojma organizacije so številne in celo preštevilne, toda gledano z vidika postmoderne organizacijske paradigme sta mojemu dojemanju in mojim izkušnjam, povezanih predvsem s prepoznavanjem vzrokov za organizacijsko neuspešnost, najljubši naslednji definiciji:

- Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 35).
- Organizacija so razmerja med ljudmi (Ovsenik, 1999, str. 27).
- Organizacija so ciljno usmerjena razmerja med ljudmi (Bukovec, 2007, str. 8).

Izhajajoč iz definicije organizacije se jasno nakazuje, da če je naš cilj izboljšanje kakovosti organizacije, potem se moramo osredotočiti v trajno rast razmerij med ljudmi in njihovo ustvarjalnost. V središču je torej človek, vsak posebej in vsi

institutions which will institutionalise their dedication to quality by nominating assistant deans for quality.

Keywords: *quality, process approach, tertiary education*

Izobraževalna dejavnost postaja najhitreje rastoča panoga na svetu

Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, izkoristijo pa jih lahko le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Učenje postaja vseživljenjski proces, izobraževalna dejavnost pa najhitreje rastoča panoga na svetu. Predhodne navedbe lahko razumemo tudi kot dejstvo, da bodo »uka žejni ljudje« imeli čedalje večjo možnost izbire, v konkurenčnem boju pa bodo obstale le tiste izobraževalne ustanove, ki bodo gojile vrednote kakovosti in s tem nenehno izboljševanje svojega sistema. Istočasno pa mnogi avtorji navajajo, da bo v šolskih sistemih prišlo do vsebinskih in kakovostnih sprememb zaradi naslednjih dejstev (Lipičnik, 2001, str. 13):

- globalizacija in njeni pritiski zahtevajo drugačno izobraževanje,
- cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim,
- znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev,
- vsako komuniciranje je učenje in iskanje asociacij,

na vseh področjih, zagotavljamo nenehno izboljševanje kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti.«

Podana definicija sovpada s ključnimi besedami bistva poslanstva Univerze v Ljubljani (http://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/predstavitev_ul.aspx), v članku predlagana definicija pa je bila oblikovana v sklopu vaj pri predmetu Osnove poslovedenja. Odgovor v smislu »kdo smo« predstavljata ključni besedi »izobraževanje« ter »prenos znanja« in morata služiti za izpeljavo temeljnih procesov, bistveno usmeritev procesov pa moramo prepoznati preko ključnih besed iz poslanstva, ki smo jih opredelili v smislu odgovora na del vprašanja »komu služimo«. Torej komu so namenjeni rezultati teh procesov. Rezultati procesov izobraževanja in prenosa znanja so po naši definiciji poslanstva namenjeni izboljševanju kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti. Tu je ključna kakovost življenja, torej posameznikovega kot tudi organizacijskega in civilizacijskega. Življenje je po Capri (2002, str. 37) definirano kot »proces spoznavanja« oziroma kot »proces učenja za nenehno obvladovanje sprememb«. Taka razčlenitev poslanstva visokošolske organizacije postavlja torej sklep, da morajo procesi izobraževanja in prenosa znanja biti namenjeni posameznikom, da bodo spoznali in nenehno izboljševali svoj proces spoznavanja oziroma proces učenja za obvladovanje sprememb. V središču je torej posameznik, študent kot odjemalec oziroma odjemalec kot prejemnik prenosa znanja. Rezultati oziroma storitve visokega šolstva morajo tako omogočiti nenehno izboljševanje procesa spoznavanja posameznika in preko njegovih razmerij z drugimi tudi organizacijskih sistemov in družbe.

Pomembno je tudi zavedanje, da storitve oziroma proizvodi nastajajo v procesih. To je že desetletja znano dejstvo, poznano iz osnov managementa kakovosti in dobre prakse uspešnih pristopov v gospodarstvu, kjer se izboljšanje kakovosti proizvodov dosega z izboljševanjem procesov. To velja tudi za visoko šolstvo. Doseganje izboljševanja kakovosti življenja oziroma procesa spoznavanja kot rezultata procesov visokega šolstva vodi preko izboljševanja procesov, ki potekajo znotraj visokošolskih organizacij. Ponovno je tu analogija iz gospodarstva, kjer se dokazuje, da je za kakovost proizvoda potrebna kakovost procesa, za kakovost procesa pa kakovost organizacije. Poenostavljeno povedano, pri izboljševanju kakovosti visokega šolstva se moramo lotiti izboljševanja kakovosti visokošolskih zavodov kot organizacijskih sistemov, ob čemer moramo sočasno izboljševati tudi kakovost temeljnih procesov. Vzvod izboljšanja je v procesih in njihovi smiselni povezavi v sistem, ki pa je ne moremo dosegati brez izboljšanja osebne kakovosti visokošolskih učiteljev, sodelavcev in strokovnega osebja. Pomembno pa je predvsem nenehno zavedanje tudi drugega dela poslanstva, ki razkriva bistvo orientacije vseh naporov. Gre za osredotočenje na »služenje« posameznikom, organizacijam in družbi in zagotavljanje nenehnega izboljševanja kakovosti njihovega življenja. Gre za paradigmatičen premik k »odjemalcem«. Tudi v gospodarstvu so v temelju premikov k izboljšanju bili potrebni premiki k prepoznavanju, spoznavanju in priznavanju »dejanskih« odjemalcev (kupcev, strank, potrošnikov, pacientov...). Gre torej za vzpostavljanje odnosa kupec – dobavitelj. Razmerje študent – visokošolski zavod velja za zunanji odnos, notranji odnos kupec – dobavitelj pa zahteva tudi prenekateri miselni preobrat in

spremembo notranjih odnosov in razmerij med visokošolskimi učitelji, sodelavci in strokovnim osebjem.

Pot do kakovosti visokega šolstva je dolga, še daljša in napornejša pa je pot do njegove odličnosti, saj zahteva spremembo močno zasidranega miselnega vzorca

Iz teorije, predvsem pa iz prakse spodletelih poskusov organizacijskega spreminjanja lahko dobimo pomenljiv poduk, da velikokrat ustaljene navade in miselni vzorci zavirajo ali celo onemogočajo spreminjanje. Močno usidrane in okostenele organizacijske kulture lahko zmanjšajo sposobnost prilagajanja posameznikov in celotne organizacije novonastalim dejstvom v okolju. Spremembe so se in se dogajajo, vsak posameznik sam pa se lahko odloči, ali ga novonastalo stanje vznemiri ali ne. Torej ali se in kako se odzove na spremembo, je stvar njegove odločitve, ki pa je odločilno pogojena z njegovim miselnim vzorcem, identiteto oziroma naborom vrednot. V smislu organizacije to povezujemo z organizacijsko kulturo. Zanimiv in poučen je lahko tudi pogled v zgodovino, ki dokazuje, da so se uspešneje prilagajale novonastali situaciji tiste organizacije, pri katerih se je nenehno in korenito spreminjala tehnologija v temeljnih procesih. V gospodarstvu je to dovolj očitno, kot tudi pri zdravstvu, delno tudi pri javni upravi, veliko manj pa je to spreminjanje tehnologije prisotno v sodstvu in šolstvu. Ponuja se sklep, da je ravno zaradi tega dejstva, torej močno usidrane in okostenele kulture, potrebno predvsem v sodstvu in šolstvu zagotoviti temeljito preobrazbo obstoječega miselnega vzorca zaposlenih in njihovih organizacij.

Tudi tu se ponuja posnemanje analogije iz gospodarstva, kjer se kot poslovno uspešna dokazuje sodobna paradigma vodenja,

temelječa na filozofiji kakovosti (TQM – Total Quality Management) in njenih temeljnih gradnikih (osredotočenost na odjemalce, razvijanje partnerstva, razvijanje in vključevanje zaposlenih, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, voditeljstvo in stanovitnost namena, družbena odgovornost, usmerjenost v rezultate). Vodstvom visokošolskih zavodov predlagam previdno in z občutkom izpeljan proces definiranja oziroma redefiniranja paradigme vodenja, ki naj sloni na prej omenjenih temeljnih gradnikih filozofije TQM.

Ker pa poslanstvo in narava dela v visokem šolstvu temeljita na strokovnosti in visoki zavesti visokošolskih učiteljev in sodelavcev, je tukaj odločilno pomemben tudi razvoj pristopa za vzporedno »prepoznavanje« in ugotavljanje priložnosti za izboljšanje osebnih paradigem visokošolskih učiteljev in sodelavcev oziroma »sovpadanja posameznikove paradigme« z organizacijsko. To mora biti proces in ne projekt. Gre za proces spoznavanja, ki ga moramo sprejeti in internalizirati najprej visokošolski učitelji sami. Če se sami podvržemo procesu spoznavanja in osebnega razvoja, potem lažje razumemo in udeležimo poslanstvo šolstva.

Ob tem se moramo zavedati, da je pri vsem tem ključna izgradnja ustrezne, torej k nenehnemu izboljšanju usmerjene kulture znotraj visokošolskih zavodov, ki pa je v določeni meri pogojevana tudi s splošno družbeno kulturo današnje družbe oziroma civilizacije. V zatečenem stanju dokaj hitro lahko najdemo opravičila za pesimističen pogled in posredno tudi za našo pasivnost, a posamezni primeri proaktivnih organizacij s področja šolstva dokazujejo, da obstajajo možnosti in pristopi, ki

omogočajo izgradnjo kulture kakovosti in odličnosti. To potrjuje tudi teorijo, ki dokazuje, da se preobrazbe dogajajo s pristopom od znotraj navzven, torej da se spremembe miselnih vzorcev zgodijo najprej na osebni ravni, temu pa sledijo spremembe na kolektivni ravni. V tem smislu lahko tudi dokazujemo, da je možno in potrebno doseči premike od povprečnosti do odličnosti preko kakovosti visokega šolstva znotraj posameznih visokošolskih zavodov.

Učenje iz napak in dobrih praks izven visokega šolstva

Menim, da lahko kakovost visokega šolstva izboljšujemo z neposredno, a smiselno prilagojeno uporabo pristopov in modelov iz gospodarskega sektorja. Pri tem je pomembno razumeti predvsem poslanstvo in naravo dela v visokem šolstvu, ki temelji na strokovnosti in visoki zavesti visokošolskih učiteljev in sodelavcev. Izboljševanje kakovosti je tu usmerjeno predvsem v krepitev kulture, temelječe na vrednotah, viziji, odnosih in kakovosti.

V nadaljevanju predstavljam nekaj posameznih dilem, s katerimi se srečujemo pri izgrajevanju kulture kakovosti v gospodarskem sektorju in ki predstavljajo priložnost za razmislek in učenje tudi na področju visokega šolstva. Podana razmišljanja niso sistematično urejena in so mišljena kot izhodiščne smernice za iskanje nadaljnjih priložnosti za izboljšanje kakovosti v visokem šolstvu:

- **Razumno ravnotežje med količino in kakovostjo:** O kakovosti storitev in proizvodov težko govorimo tam in takrat, kjer in ko smo osredotočeni samo na njihovo količino. V Sloveniji se od vsakega visokošolskega učitelja pričakuje izvedba polne, z normativi opredeljene delovne

obveznosti v sklopu rednega študija in kot dodatek, sicer res posebej plačan, še identičen obseg dela pri izvedbi študija ob delu. Čas, porabljen za dodatne pedagoške obveznosti v sklopu študija ob delu, se »ukrade« času, ki je namenjen učiteljevi raziskovalni dejavnosti, poglobljanju v stroko, osebni razvoj ... Posledice so vidne v zmanjševanju dela na projektih, siromašenju kakovosti in obsega osebne bibliografije in dolgoročno tudi v padcu kakovosti predavanih vsebin, saj v takih okoliščinah učitelj ni sposoben dovolj intenzivno slediti razvoju znanosti in stroke iz svojega temeljnega področja. Krog je sklenjen, toda podroben pogled ne razkrije »kroga« temveč »spiralne vijačnice« padca kakovosti pedagoškega dela in s tem posredno siromašenje posameznikovega prispevka k uvodoma predstavljenemu poslanstvu.

- **Vidik kakovosti v sistemu nagrajevanja in napredovanja oziroma habilitiranja:** Za dosego uravnoveženja med količino in kakovostjo se je v poslovnem svetu moral spremeniti tudi sistem nagrajevanja in napredovanja. V visokošolskem prostoru je učiteljevo nagrajevanje in napredovanje opredeljeno na temelju doseganja meril, ki temeljijo na količini izvedenih ur, doseganju habilitacijskih točk in delovni dobi. Habilitacijske točke edine upoštevajo vidik kakovosti, toda le za področje objav in dela v projektih, ne pa tudi za področje pedagoškega dela.
- **Od osebne kakovosti do organizacijske kakovosti:** Narava in vsebina dela v visokem šolstvu temeljita na proaktivnosti in skrbi po samorazvoju vsakega posameznega učitelja. Za doseganje kakovosti in premika

k odličnosti to predstavlja le potreben pogoj, zadostnega pa dosežemo takrat, ko se ta dosežena »samozadostnost« posameznikov umakne soodvisnemu sodelovanju med posamezniki, katedrami, znanstvenimi področji ..., torej sinergijski kulturi sodelovanja.

- **Obstoj »verige dodajanja vrednosti« v smislu osnovno, srednje in visoko šolstvo:** Uvodoma predstavljeno poslanstvo visokošolske organizacije je usmerjeno v zagotavljanje nenehnega izboljševanja kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti. Če gledamo z vidika diplomanta visoke šole, moramo upoštevati celoten vidik »verige dodajanja vrednosti« v smislu osnovnega, srednjega in visokega šolstva. Kakovost visokega šolstva sicer ni odločilno, toda zelo pomembno pogojena s kakovostjo srednjega šolstva, slednje pa s kakovostjo osnovnega šolstva. Visokošolske organizacije morajo animirati in voditi projekt partnerskega sodelovanja med njimi, kar ne pomeni samo usklajevanje na ravni kompetenc, predmetnikov in učnih načrtov, temveč predvsem iskanje sinergijskih učinkov v dosedanjih ločenih procesih.
- **Problem delitve pedagoškega in raziskovalnega dela:** V visokem šolstvu pedagoško in raziskovalno delo predstavljata nerazdružljivo celoto. Na prvi videz sta lahko pojmovana kot različna pola v profesiji visokošolskega učitelja, praksa najboljših visokošolskih zavodov pa potrjuje neizogibno potrebo pa uravnoteženem prepletanju obeh. Teorija ali-ali je bila s strani teorije in-in že zdavnaj potisnjena v »smetišče zgodovine«. V začetku nakazano »pregorevanje« v

pedagoškem delu »jemlje« energijo za raziskovalno in razvojno delo.

- **Pomen partnerstva med organizacijami interesnega okolja in visokošolskimi zavodi pri vgrajevanju elementov sodobnih pristopov celovite kakovosti:** Pri prepoznavanju in vgradnji sodobnih pristopov celovite kakovosti bi bilo zelo koristno oblikovanje projektnih skupin, sestavljenih predvsem iz predstavnikov organizacij, ki zaposlujejo naše diplomante. Tako bi predstavniki šolstva videli in razumeli uspešne pristope v gospodarstvu, sodelavci iz gospodarstva bi lažje razumeli problematiko visokega šolstva, ključna pa je skupna odločitev o smiselni aplikaciji, nadgradnji in načinu izvedbe prenosa teh pristopov v visoko šolstvo. Bistvo partnerstva je zaupanje, to pa se goji ob spoštovanju in upoštevanju sodelujočih. Največjo korist od tega bi nedvomno imeli visokošolski zavodi, ki morajo animirati to pobudo. Začetno vzpostavljeno zaupanje ob prenosu dobrih praks s področja kakovosti bi lahko ponudilo tudi priložnosti za sodelovanje na področju raziskovalne in razvojne dejavnosti.
- **Pomen certificiranja visokošolskih zavodov s strani že obstoječih in akreditiranih certifikacijskih ustanov:** Trenutno aktualno dogajanje ob ustanavljanju neodvisne nacionalne agencije za kakovost visokega šolstva, vezano predvsem na iskanje ustrezne institucionalne oblike, lahko ponudi tudi priložnost po alternativnem razmišljanju. Tudi ta alternativa ima zgled v globalnem ekonomskem okolju, kjer je pristop do evalviranja oziroma presojanja dokaj racionalno urejen, saj temelji na priznavanju rezultatov presoj s strani akreditiranih

certifikacijskih ustanov. Te ustanove so med večletnim delovanjem razvile uspešne pristope za izvajanje presoj po določenih širokega spektra različnih standardov, specifikacij in ostalih »meril«, tako da zagotovo razpolagajo tudi z zadostnimi kompetencami za izvajanje presoj oziroma zunanjih evalvacij po določenih Meril za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela, kot jih opredeljuje Zakon o visokem šolstvu (v nadaljevanju: Merila NKKVŠ) (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004124&stevilka=5199>).

- **Pomen presoj procesov v visokošolskih zavodih:** Presoje storitev, procesov in sistemov so smiselne, izvedljive in predvsem nujno potrebne tudi v visokem šolstvu. Za interno presojo sistema predlagam izvedbo samoevalvacije oziroma presoje po Merilih NKKVŠ. Za potrebo presoje bi jih lahko celo dopolnili po analogiji nekaterih vprašalnikov, kjer bi glede na izpolnjevanje posameznih zahtev lahko pripisali določene »kazenske točke«, s čimer bi presoja postala tudi diagnostično sredstvo za merjenje napredka v časovni vrsti izvajanja presoj.
- **Institucionaliziranje svoje predanosti do kakovosti z imenovanji prorektorjev in prodekanov za kakovost:** S prehodom organizacij v globalni trg kupca so se v organizacijskih strukturah začele pojavljati notranje organizacijske enote, ki se jim je pripisoval večji ali manjši obseg odgovornosti, pooblastil in pristojnosti s področja kakovosti. V večini primerov se je skrbništvo nad razvojem sistema kakovosti zaupalo enemu izmed

članov najvišjega vodstva. Posnemanje te dokazano uspešne prakse je možno in po mojem mnenju tudi izredno animacijsko taktno. Predlagam, da dekani visokošolskih zavodov izrazijo svojo predanosti do kakovosti z imenovanji prodekanov za kakovost in jim podelijo odgovornosti in pooblastila, kot jih predvideva standard ISO 9001 za predstavnika vodstva. Če bi bila predhodno z imenovanjem prorektorja za kakovost enaka poteza storjena tudi na nivoju univerze, bi se pot kakovosti visokega šolstva zelo olajšala.

Koncept dolgoročnega plana izboljšanja kakovosti visokošolskih zavodov

Ob upoštevanju predhodnih navedb in iskanjem smiselnih analogij predlagam izhodišča koncepta za oblikovanje dolgoročnega plana izboljšanja kakovosti visokošolskih zavodov (Tabela 1). Predlagani koncept izhaja iz temeljne ugotovitve, ki sovpada tudi z ugotovitvami raziskave (Bukovec, 2004), da je izboljševanje kakovosti proces, v katerem mora management glede na fazo zrelosti življenjskega cikla organizacije izbrati in smiselno prilagoditi najustreznejši model. Raziskava je pokazala, da je po izkušnjah najodličnejših organizacij smiselno v svoje poslovanje najprej vgraditi zahteve standarda ISO 9001, čemur pa naj sledi uvedba elementov model odličnosti EFQM. V predlaganih izhodiščih lahko prepoznamo tudi pristop, ki ga v zadnjih letih za izboljšanje kakovosti državne uprave uspešno izvajajo tudi upravne enote.

V prvi fazi predlagam izvedbo samoevalvacije oziroma presoje po zahtevah Meril, ki jih je opredelila Nacionalna komisija za

kakovost visokega šolstva (NKKVŠ), s katerimi je opredeljeno evalviranje zavodov, študijskih programov in znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela. Sledi zelo pomembna, a žal velikokrat izpuščena faza definicije ali redifinicije poslanstva, vizije in vrednot organizacijske kulture zavoda, ki lahko sovпада tudi z aktivnostmi pri oblikovanju strateških planov. Sočasno predlagam tudi začetek projekta za vgradnjo zahtev standarda ISO 9001, ki lahko po dveh letih visokošolski zavod pripelje do certifikata kakovosti. V naslednji fazi zrelosti predlagam integracijo zahtev modela odličnosti EFQM, in sicer stopenjsko, pri čemer bi začetnemu pristopu samoocenjevanja z vprašalnikom sledil pristop s pisanjem vlog, temu pa oblikovanje vloge za prijavo na natečaj PRSPO. Po nekajletnem sodelovanju v tem natečaju in pridobitvi nacionalne nagrade za odličnost (PRSPO) pa predlagam prijavo na razpis za Evropsko nagrado za kakovost (EQA). Realno je pričakovati, da bi najboljše visokošolske organizacije lahko »zaslužile« certifikat ISO 9001 po treh letih sistematičnega dela, nacionalno nagrado za odličnost po osmih letih in Evropsko odličje v drugem desetletju svojih sistemskih naporov za izboljšanje kakovosti.

Tabela 1: Dolgoročni plan izboljšanja kakovosti visokošolskih zavodov

FAZA	SKLOP AKTIVNOSTI	LETO IZVAJANJA								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Samoevalvacija po Merilih NKKVŠ									
2	Opredelitev poslanstva, vizije in vrednot organizacijske kulture zavoda									
3	Certificiranje po zahtevah standarda ISO 9001									
4	Samooceenjevanje po modelu odličnosti EFQM					▶				
5	Oblikovanje vloge in prijava na razpis za PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost)									
6	Oblikovanje vloge in prijava na razpis za EQA (European Quality Award)									▶

1. FAZA: Samoevalvacija po Merilih NKKVŠ

Merila NKKVŠ predvidevajo izvedbo zunanje evalvacije, ob čemer se postavlja tudi zahteva po predhodni izvedbi samoevalvacije po določenih istih merilih. Sestava tima za samoevalvacijo naj smiselno sledi principu sestave komisije za zunanjo evalvacijo (27. člen), ob čemer naj bo vodja tima prodekan za kakovost, dva člana iz vrst visokošolskih učiteljev zavoda, en član iz vrst nepedagoškega osebja in en član kot predstavnik študentov. Odločilen prispevek k kakovosti izvedbe te notranje presoje bi predstavljalo predhodno izobraževanje članov presojevalskega tima po programu za pridobitev statusa notranjega presojevalca po zahtevah standarda ISO 9001.

2. FAZA: Opredelitev poslanstva, vizije in vrednot organizacijske kulture zavoda

Pomembna uvodna aktivnost, ki je bila v mnogih organizacijah uresničena v kasnejših fazah, a je analiza pokazala, da bi vse ostale aktivnosti lažje osmišljali, če bi se ti pojmi definirali že na začetku. Tudi proces strateškega načrtovanja se začneja z definiranjem teh vsebin, saj se nenehno potrjuje dejstvo, da je organizacijski sistem ciljno usmerjen, cilji pa morajo biti podrejeni poslanstvu in viziji.

V »jaz« kulturi ne moremo pričakovati »mi« učinkov. In ravno tu je treba začeti. Postopno in ob zavedanju, da je to proces, ki zahteva miselni preobrat oziroma internalizacijo nove paradigme znotraj posameznika.

3. FAZA: Certificiranje po zahtevah standarda ISO 9001

Samoevalvacija po Merilih NKKVŠ lahko poda dobro osnovo za prepoznavanje vsebin, ki jih moramo nenehno obvladovati in izboljševati. Samoevalvacija tako podaja pretežni del odgovora na vprašanje »kaj storiti«. Praksa in raziskave kažejo na nedvoumen prispevek vgradnje principov standarda ISO 9001 pri iskanju odgovora na vprašanje, »kako storiti« nekaj, ko že vemo, »kaj storiti«. ISO 9001 je splošno razširjen mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti, temelječ na procesnem pristopu in nenehnem izboljševanju. Odločilno je upoštevanje Demingovega principa PDCA (Plan-Do-Check-Act) (ISO 9001, str. 8). Gre za oblikovanje osnovne strukture procesov, njihovega obvladovanja ter povezovanja v sistem.

4. FAZA: Samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM

V Evropi razširjen model spodbujanja nenehnega izboljševanja, temelječega na učenju in inovativnosti, ki ga je oblikovala EFQM

(The European Foundation for Quality Management), vsebuje devet meril, uravnoteženo porazdeljenih med dejavnike in rezultate. V prvem obdobju predlagam izvedbo samoocenitve s pomočjo posebnega vprašalnika. Ta »prvi val« ocenjevanja mora biti namenjen učenju in spoznavanju modela ter njegovemu sprejemanju kot orodja napredka. Po nekaj valih (dveh, treh), ki si sledijo v letnem ritmu in sovpadajo z obdobjem oblikovanja oziroma pregledovanja strateških načrtov visokošolskega zavoda, predlagam uvedbo pristopa samoocenitve s pisanjem vloge, pri čemer »skrbniki« za posamezna merila skupaj s sodelavci oblikujejo elemente vloge in ob tem prepoznajo priložnosti za izboljšanje, ki jih vzporedno vgrajujejo v strateški ali pa letni delovni načrt zavoda.

5. FAZA: Oblikovanje vloge in prijava na razpis za PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost)

Ključni motiv PRSPO je v spodbujanju samoocenjevanja in vgradnji kulture potrebe po samopreseganju. Motiv po tekmovanju za nacionalno nagrado je tudi zelo pomemben, a ga menedžment najuspešnejših organizacij načrtno spodbudi šele po nekajletni praksi samoocenjevanja.

Ključna dodana vrednost prijave in sodelovanja za nacionalno nagrado po modelu PRSPO je v poročilu, ki ga v sklopu postopka poda tim za to pristojnih ocenjevalcev. Organizacija s tem poročilom neodvisnega tima ocenjevalcev dobi pregled svojih prednosti in priložnosti za izboljšanje. Pomembna je tudi vrednostno podana ocena (1 – 1000 točk), ki pomeni stopnjo izpolnjevanja meril odličnosti. Opazna je praksa, da si organizacije ciljne vrednosti teh ocen tudi opredelijo v naboru svojih letnih ciljev, kar pomeni dodaten prispevek k obvezi do odličnosti.

6. FAZA: Oblikovanje vloge in prijava na razpis za EQA (European Quality Award)

Obstaja priporočilo in dobra praksa, da se nacionalni zmagovalci v naslednjem obdobju prijavijo na razpis EQA, ki dejansko predstavlja naslednjo stopnjo odličnosti in priložnost za učenje in primerjanje v evropskem prostoru. Oblikovanje vloge za EQA bi v tem primeru za visokošolski zavod pomenilo le prevajanje besedila vloge v angleški jezik, saj strukturno in vsebinsko vloga za PRSPO in EQA sovpadata. Model PRSPO sovпада z evropskim modelom odličnosti EFQM, saj je njegov dobesedni prevod.

Sklepne misli

Ker se visokemu šolstvu pripisuje odločilen pomen pri doseganju globalne ekonomske učinkovitosti in uspešnosti, je jasno, da se kakovost visokega šolstva lahko vrednoti tudi prek prispevka k tej učinkovitosti in uspešnosti. Pri vsem tem je ključno osredotočenje visokošolskih učiteljev na študenta, ki se pojavlja v vlogi odjemalca, ter na vrednotenje kakovosti izobraževanja prek študentove zaposljivosti, osebnega razvoja in sposobnosti samoučenja. Visokošolski zavodi se morajo na poti odličnosti zavedati celotne širine svojega poslanstva, saj se od njih pričakujeta nenehno samopreseganje in proaktivnost v globalnem družbenem prostoru. Predvsem visokošolski zavodi morajo postati zgled in primer najboljše prakse ne samo organizacijam s področja šolstva, temveč tudi in predvsem tistim organizacijam, v katerih se zaposlujejo njihovi diplomanti. Gre za verodostojnost pri dokazovanju uspešnosti in učinkovitosti v pedagoških in raziskovalnih procesih podanih znanstvenih dognanj in teorij, kar je ključno pri izgradnji zaupanja med

visokošolskimi zavodi in njenimi zainteresiranimi stranmi (študentje, podjetja, družba ...).

Pri nenehnem izboljševanju kakovosti je zelo pomembno »prepoznati« svoj najboljši pristop, ga opredeliti in zagotoviti njegovo izvajanje. Najpomembneje pa je, da smo dosledni pri spremljanju učinkov uporabljenega pristopa ter da na podlagi prepoznanih vrzeli nenehno uvajamo izboljšave. Ob vsaki priložnosti in na celotnem področju. Tako potrjujemo kakovost kot vrednoto, jo živimo in z zgledom tudi prenašamo na ostale. Naravni zakoni so tudi zakoni izboljševanja kakovosti. Kar seješ, tudi žanješ.

Literatura

Bukovec, B. (2004): *Temeljni gradniki nove paradigme managementa človeških virov pri obvladovanju organizacijskih sprememb*, doktorska disertacija. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.

Bukovec, B. (2007): Procesni pristop in odličnost organizacij. V: Rozman, R., Kovač, J (ur.): *8. Znanstveno posvetovanje o organizaciji - Procesni vidik organizacije podjetij in drugih združb*. Brdo pri Kranju, str. 7-14.

Capra, F. (2002): *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*. New York: Doubleday.

EFQM (1999): *The EFQM Excellence Model 1999*, EFQM Publications, ISBN 90-5236-082-0, Brussels.

ISO 9001 (2000): *Quality management system – Requirements*, International Organization for Standardization.

Lipičnik, B. (2001): Učenje hitreje od izobraževanja. V: Rozman, R., Kovač, J (ur.): *2. Znanstveno posvetovanje o organizaciji – Spremljanje organizacije in vloge ter ravnanje z znanjem*. Brdo pri Kranju, str. 13-20.

Lipovec, F. (1987): *Razvita teorija organizacije – splošna teorija organizacije združb*, Maribor: Obzorja.

Ovsenik, J. (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.

NKKVŠ (2004): Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela, URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004124&stevilka=5199> (2008-10-17).

Univerza v Ljubljani (2008): Poslanstvo Univerze v Ljubljani, URL: http://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/predstavitev_ul.aspx (2008-10-17).