

MANAGEMENT V IZOBRAŽEVALNIH USTANOVAH

mag. Karin
Jurše
Mestna občina
Maribor

Doseganje sistemske kakovosti

Management je pojem, ki ima veliko opredelitev (Možina et al., 1994), zlasti pa z njim označujemo aktivnosti planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Gre za usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev organizacije. V izbranem primeru nas ne zanima kot oznaka za vodilno osebje niti kot oznaka za stil vodenja, ampak kot dejavnost, katere naloga je nenehna skrb za čim popolnejšo, gospodarnejšo in donosnejšo izrabo danih zmogljivosti (Mulej, Jurše, 1996). Zanima nas tudi kot dejavnost ocenjevanja ključnih problemov organizacije z razvojnega vidika in kot dejavnost ugotavljanja poslovnih priložnosti. Izbrani vidik upošteva dejstvo, da se nalog managementa ne da uresničevati, če se ne dosega čim popolnejša kakovost ponujenih proizvodov in storitev, v tem primeru izobraževalnih storitev. Tako se v izobraževalni dejavnosti management ne tiče samo vodilnih, ampak se v skladu s širino odgovornosti in močjo vpliva tiče tako rekoč vseh, saj je v stiku s svojimi odjemalci – uporabniki skoraj vsak zaposleni, ne le vodstvo organizacije.

SPREMEMBE OKOLJA IN PARADIGEM

Približno vsakih 70 let lahko opazujemo bistveno spreminjanje družb zahodne civilizacije. V nekaj desetletjih se popolnoma spremeni pogled na svet, spremenijo se temeljne vrednote, socialne in politične struk-

ture, umetnost, znanost, ključne institucije – spremeni se celotna paradigma kot veljavni miselni vzorec. Tudi danes živimo v obdobju takšne transformacije. Ne gre le za tranzicijo – prehod (spremembo v eni dimenziji), temveč predvsem za transformacijo – preoblikovanje (spreminjanje v več dimenzijah). Govorimo predvsem o teh spremembah v paradigmah:

Naloga managementa je skrb za gospodarno rabo virov.

Stare paradigme	Novе paradigme
Kratkoročni cilji	Individualne vizije podjetij
Rigidna kultura	Flexibilna kultura
Usmerjenost k izdelku	Usmerjenost k tržišču
Osvredotočenost na podjetje	Osvredotočenost na okolje
Regionalni poudarki	Globalni poudarki
Direktive managementa	Paoblaščenje zaposlenih
Analiziranje	Kreativnost, analiza in intuicija
Tekmovanje	Sodelovanje in prispevanje
Agresivne vrednote	Harmonija, zaupanje, poštenost, pripadnost

Spreminjanje prakse in paradigem zahteva prilagoditev novim okoliščinam in možnostim, hkrati pa je njihov tvorec. Nova realnost zahteva popolnoma nov pogled na svet, kajti hitre spremembe se ne dajo upravljati s stariimi metodami. Kot je nekje zapisal Einstein: problemov, ki so posledica določene ravni razmišljanja, ne moremo reševati z enakim razmišljanjem. To velja za proizvodna in tudi za storitvena podjetja, med katera spadajo tudi izobraževalne ustanove.

NEKAJ MISLI O MANAGEMENTU

Management je bil v zadnjih 300 letih pod vplivom različnih konceptov, kot so racionalizem, taylorizem, dialektika, sistemsko razmišljanje itd. Na splošno lahko definiramo management kot usmerjanje virov za izpolnjevanje vnaprej določenih ciljev in izrabo virov za to. Management je bil torej definiran predvsem v okviru svoje izvedbene usmerjevalne in nadzorne funkcije. Ta kontrolna funkcija je smiselna, če enačimo stroje in organizacije. V okviru mehanicistične paradigme je bil definiran kot upravljanje organizacije z delitvijo le-te na strukture in dele, z organiziranostjo odgovornosti v posameznih funkcijah, z opredeljevanjem ljudi glede na vloge in z znanjem, organiziranim v posameznih disciplinah.

Danes se vedno bolj zavedamo, da so organizacije živi, odprti sistemi, ki so v nenehni interakciji s svojim okoljem. Uspešen in učinkovit management je v takšnih okoliščinah najprej in predvsem rezultat učinkovitega ustvarjanja, alokacije in izrabe virov. Vendar je optimiranje izrabe in uporabe klasičnih produkcijskih faktorjev tako rekoč že doseglo svoj vrh. Preostane nam le še optimiranje človeškega faktorja – ustvarjalnosti ljudi. Gre torej za »soft-management«, ki je povezan z aktiviranjem ustvarjalnih, invencijskih in inovacijskih potencialov podrejenih in vodij. Sodelovalnost postaja čedalje pomebnejši pogoj za poslovni obstoj, razvoj in konkurenčnost (Jurše, 2000).

Organizacije, v katerih delamo, jih vodimo, smo pasivni ali ustvarjalni, so odprti živi sistemi, ki imajo značilnosti svojih članov. V njih se srečujejo različne interesne skupine in posamezniki, ki si prizadevajo za moč in omejene vire. Hkrati so organizacije združbe ljudi, ki imajo potrebe, občutja, predsodke, znanja, sposobnosti in omejitve. Različne sile, ki delujejo in med seboj vplivajo znotraj in zunaj organizacije, ustvarjajo nove možnosti poslovanja, v katerih lahko bolje od drugih poslujejo organizacije, ki imajo te značilnosti:

- večje število avtonomnih enot (manj centralizirane, več lokalne svobode pri odločitvah);
- usmerjenost v razlikovanje, proizvodnja kakovostnih proizvodov in storitev, ustvarjanje tržnih niš;
- zavedanje o pomembnosti kakovosti izdelkov, storitev in procesov poslovanja;
- dovzetnost za novosti in nove zamisli ter potrebe uporabnikov;
- hitrost pri inoviranju;
- vključevanje visoko izobraženih, fleksibilnih ljudi,
- skrb za okolje.

PRILAGAJANJE PRIHODNOSTI ALI NJENO USTVARJANJE?

Ali bo organizacija svojo prihodnost samo sprejemala kot dano dejstvo ali pa jo bo tudi aktivno soustvarjala, je odvisno od odnosa do sprememb in razvojnih vprašanj, s katerimi se srečuje management. Strateški pristop omogoča identifikacijo odločilnih dejavnikov, ki vplivajo na smer razvoja organizacije, prav tako pa tudi oblikovanje vizije, strategije in ciljev organizacije.

Zakaj sta vizija in strateško razmišljanje tako pomembna? Ker gre za:

- istosmernost prizadevanj, sredstev in porabe časa vseh udeležencev,
- osnovno zamisel delovanja v vseh okoliščinah,
- odpravo strahu pred spremembami,
- kažipot in stimulacijo za posamezne akcije,
- predvidevanje prihodnosti,
- dinamično in razvojno komponento,
- hitro odzivanje,
- uvajanje marketinškega delovanja ...

Namen strateškega razmišljanja je, da nam pomaga opredeliti prihodnost, ki si jo želimo

(ustvariti), in izbrati načine ter metode za njeno uresničitev. Naše strateško razmišljanje ima dolgoročno velik vpliv na kakovost življenja posameznikov ter podjetij in tudi držav (Raimond, 1996). Tradicionalni pristop, na primer strateško načrtovanje, tržna analiza, analiza organizacije, analiza konkurence, petletni plan, je samo del strateškega razmišljanja. Takšen pristop mora biti kombiniran z enako mero ustvarjalnega strateškega razmišljanja. To vključuje aktivno udeležbo vseh vpletenih (delavcev, uporabnikov, delničarjev ...) v ustvarjanje skupne vizije prihodnjega razvoja organizacije. Ta vizija pomeni novo in želeno podobo organizacije, ki mora vsebovati tudi vrednote posameznikov, da jo je moč zlahka širiti v organizaciji in zunaj nje.

Poslanstvo izobraževalne organizacije, kot ga opredeljuje Drucker (1990), niso le preživetje organizacije, zaščita interesov zaposlenih, dobiček in podobni intraorganizacijski cilji, ampak je nekaj več – je takšna funkcija organizacije, ki »dela družbo drugačno« (prav tam, str. 45) in s tem pripomore k večji kakovosti življenja v družbi. Uspešnost organizacije se tako ne meri s količino storitev, ampak s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnika. Drucker (prav tam) opredeljuje tudi tri najznačilnejše strategije za izobraževalne ustanove: 1. trženje, 2. inovativnost, 3. razvijanje skladov. Skupne značilnosti vseh treh strategij so: povezovanje uporabnika s poslanstvom izobraževalne ustanove, da gre za storitev, in ne za proizvod, kakovost storitve se meri z zadovoljstvom uporabnika in z učinkom storitve na uporabnika. Drucker tudi ugotavlja, da je cilj vseh strategij ustvariti partnerski odnos med uporabnikom in izvajalcem storitve. Prav tako pa se v izobraževalnih ustanovah poleg opredelitve poslanstva in izdelave strategije izvajajo tudi druge univerzalne funkcije managementa (uvajanje inovacij, upravljanje človeških virov, tržne analize, merjenje uspešnosti ...).



V študiji, ki jo je med uspešnimi izobraževalnimi institucijami v ZDA izvedel National Centre for Research in Vocational Education and MPR Associates (<http://www.sreb.org/Programs>), je bilo ugotovljeno, da najuspešnejše izobraževalne ustanove družijo te značilnosti:

1. pričakovanja so jasna in velika;
2. sistem svetovanja in tutorstva deluje tako, da študentje končajo študijski program;
3. predavatelji so seznanjeni z razvojem različnih tehnik in metod pri strateškem razmišljanju (timsko delo, stalne izboljšave, projektno delo ...);
4. predavatelji sodelujejo pri iskanju in implementaciji rešitev problemov;
5. študentje imajo možnost vključitve v sistem dodatne pomoči;

6. izobraževalne institucije so horizontalno in vertikalno povezane;
 7. predavatelji čutijo, da jih okolica podpira.
- To so tudi značilnosti, ki so v središču pozornosti managementa celovite kakovosti.

NEKAJ MISLI O MANAGEMENTU CELOVITE KAKOVOSTI

V dobi nenehnih tehnoloških in drugih sprememb ter rastoče globalne konkurence je celovita kakovost, kot posledica nenehnih izboljšav, nujen in potreben pogoj konkurenčnosti tako za proizvodno kot storitveno dejavnost (Logothetis, 1992). Čeprav se je definicija kakovosti skozi čas spreminjala, pomenila je stopnjo zadovoljevanja specifikacij in tudi zanesljivost ter primernost za uporabo, pa je danes najsplošneje sprejeta definicija, da

pomeni kakovost zadovoljevanje – navduševanje uporabnikov (Jurše, 1994).

Koncept managementa celovite kakovosti (Total Quality Management – TQM) temelji prav na spoznanju o pomembnosti zadovoljitve uporabnikov, še posebej zato, ker to ne pomeni le prelomnice v razumevanju stvari, temveč tudi v ustvarjanju in uporabljanju sredstev za doseganje različnih ciljev na različnih ravneh. Ne gre več le za vprašanje tehnik in metod, ampak za interdisciplinaren pristop k razumevanju kakovosti. TQM je filozofija in skupek navodil, načel in prakse organizacij, ki sprejemajo in izvajajo stalne izboljšave. S takšnim načinom delovanja organizacija ustvarja in vzdržuje kulturo, katere cilj so stalne izboljšave in inovacije. TQM omogoča organizacijam, da z enakimi viri z izboljševanjem delovnih procesov (učinkovitost) in boljšim zadovoljevanjem notranjih ter zunanjih uporabnikov (uspešnost) ustvarijo več in bolje ob nižjih stroških.

V storitvenih dejavnostih (sem spada tudi izo-

brazevanje) kakovost niha, saj gre za najneposrednejši stik človek–človek. Opazimo lahko vsaj pet možnih razkorakov:

prvi razkorak med pričakovano storitvijo (na osnovi uporabnikovih osebnih potreb, izkušenj, komunikacij) in percepcijo managementa glede pričakovanj uporabnikov;

drugi razkorak med percepcijo managementa in specifikacijo kakovosti storitve;

tretji razkorak med specifikacijo in storitvijo (skupaj s stiki pred storitvijo in po njej);

četrti razkorak med storitvijo in zunanjo komunikacijo z uporabnikom;

peti razkorak med pričakovano in dejansko storitvijo.

Na podlagi raziskav v storitvenih organizacijah v ZDA (Zeithaml, 1990, str. 131) so ugotovili, da na posamezen razkorak vplivajo naslednji dejavniki:

prvi razkorak – marketing orientacija, vertikalna komunikacija in ravni managementa;

drugi razkorak – managementa privrženost kakovosti, postavljanje ciljev, standardiziranje opravil in zavedanje o izvedljivosti;

Osnovne značilnosti TQM (Flood, 1993; Kolarik, 1995):

– spreminjanje tradicionalnega stila vodenja: razdelitev odgovornosti, dovoljevanje avtonomnosti, podpora lokalnemu odločanju;

– motiviranje in kreativnost;

– kot uporabnike je treba upoštevati tudi sodelavce in naravo, kar pomeni, da imajo svoje pravice in zahteve (pričakovanja);

– ne gre več niti za kontrolo niti za zagotavljanje kakovosti, temveč za obvladovanje kakovosti;

– obvladovanje kakovosti je možno, če obstaja in deluje kultura stalnih izboljšav proizvodov in storitev, pa tudi vseh procesov.

Kakovost je predvsem zadovoljevanje uporabnikov.

tretji razkorak – timsko delo, skladnost delavcev in tehnologije z delovno operacijo, kontrola, konflikt, nejasnost;

četrti razkorak – horizontalna komunikacija, težnja k pretiravanju v obljubah.

Vsi ti dejavniki vplivajo na peti razkorak, na katerega pa z vidika uporabnika vplivajo tudi jasnost, zanesljivost, dovezetnost, zaupanje, izrazitost.

Da do teh razkorakov ne bi prihajalo, so ključne funkcionalne sestavine TQM opredeljene takole:

1. osredotočenost na uporabnika (zunanj in notranji uporabnik, narava);
2. stalne izboljšave (izobraževanje, izboljšave, inovacije vseh vrst);
3. vključenost vseh (uporabnikov, dobaviteljev, delavcev, managementa).

Seveda so pri uvajanju TQM tudi težave, ki izvirajo iz napačnega razumevanja konceptov kakovosti managementa in organizacije. Kakovost prav gotovo ni zastoj (kakor se glasijo številni slogani), ampak pomeni stroške za posameznika in organizacijo. Res pa je, da je cenejša kot nekakovost. Prav tako ni vloga managementa omejena na kratko obdobje uvajanja, ampak pomeni dolgoročno vključenost managementa skupaj z zaposlenimi. Za učinkovito implementacijo TQM pa mora biti prenovljena tudi organizacija, ki temelji na operacijah in funkcijah, in ne na pozicijah moči.

Gotovo ni treba posebej poudariti, da vse to velja tudi za management v izobraževalnih ustanovah. Treba pa je opozoriti, da se popolna kakovost kot novo, izboljšano stanje ne da niti doseči niti ohraniti kot nov dosežek, brez nenehnega inoviranja.

SKLEPNE MISLI

V razvoju izobraževalnih ustanov v preteklih letih v Sloveniji lahko ugotovimo vsaj tri

razvojne usmeritve: spreminjanje vodenja od ozko birokratsko-administrativnega do managersko-podjetniškega, prehajanje iz javne v zasebno iniciativo in postopno prehajanje v liberalno tržno reguliranje. Funkcija managementa v izobraževalnih ustanovah vse bolj postaja podobna funkcijam managementa v podjetniškem sektorju, vendar je okolje bolj kompleksno in vsiljuje bolj raznolike (ekonomske, družbene, politične ...) cilje. Dolžnost managementa je, da v razmerah konkuriranja ponudnikov izobraževalnih storitev dosega več od ozkega pojmovanja ekonomike, to je sistemsko kakovost, kar pomeni, da odjemalcem in kupcem zagotavlja ustrezno raven cene + kakovosti (tehnične in komercialne) + izbire + enkratnosti ponudbe. Raven systemske kakovosti kot celote mora biti po prepričanju odjemalcev, ne le ponudnikov, višja od ravni pri konkurentih. In ponudniki morajo dosegati tako raven pred konkurenti, ne šele za njimi.

LITERATURA

Drucker, P. (1990): *Management in Non-profit Organizations*, Harperbusiness.

Flood, R. L. (1993): *Beyond TQM*, Wiley & Sons.

Jurše, K. (1994): *Popolna kakovost kot pogoj družbene in poslovne eksistence v razmerah inovativne družbe*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Jurše, K. (2000): *Spreminjanje managerjev v leaderje inovativnega poslovanja*, doktorska disertacija – v pripravi.

Kolarik, W. J. (1995): *Creating Quality*, McGraw-Hill.

Logothetis, N. (1992): *Managing for Total Quality*, Prentice Hall.

Možina, S. in drugi (1994): *Management*, Radovljica, Didakta.

Mulej, M., Jurše, K. (1996): *Management športa v turizmu*, *Posvet Turizem in šport kot prvini kakovosti življenja*, Rogla.

Raimond, P. (1996): *Two Styles of Foresight: Are We Predicting the Future or Inventing It?*, LRP, Vol. 29, Pergamon.

Zeithaml, V. (1990): *Delivering Quality Service*, The Free Press.