

# Projektni pristop k uvajanju kakovosti na visokoškolskem zavodu s pomočjo stage-gate metodologije

Jerneja Kronovšek

Regijsko študijsko središče Celje, Mariborska cesta 2, Celje

e-pošta: jerneja.kronovsek@rss-ce.si

## Povzetek

Zaradi novih okoliščin, ki so nastopile v visokoškolskem prostoru, se visokoškolski zavodi srečujejo s povečano konkurenco, kar posledično vpliva na pojav zahteve po vse večji kakovosti posameznega visokošolskega zavoda. Le-ta z uvajanjem, spremljanjem in zagotavljanjem kakovosti na eni strani upravičuje svoj obstoj, na drugi strani pa si s tem tudi zagotavlja razvoj, rast in ugled. Ker je torej kakovost za visokoškolski zavod precejšnjega pomena, se je uvajanja le-te potrebno lotiti izredno načrtno in natančno. Takšen pristop pa omogoča projektni pristop, saj je ravno to najboljši način za doseganje ciljev v organizaciji. Za uvajanje kakovosti, ki vpliva na razvoj organizacije, je smiselno uporabiti t. i. stage-gate metodologijo, ki kot stopenjski način preverjanja omogoča učinkovito upravljanje, usmerjanje in pospeševanje prizadevanj pri projektih. Prispevek obravnava primer uporabe te metodologije na področju uvajanja kakovosti na visokoškolski zavod.

**Ključne besede:** kakovost v visokem šolstvu, samoevalvacija, projektno vodenje, stage-gate metodologija

## 1. Uvod

V zadnjih letih lahko zasledimo velike spremembe na področju visokega šolstva. Število študentov in število na novo ustanovljenih šol ter s tem tudi število študijskih programov je hitro naraščalo. S tem so nastopile tudi nove okoliščine, ki zaradi povečane konkurence in upravičenosti obstanka šole zahtevajo boljšo kakovost visokega šolstva in posameznih visokošolskih zavodov.

Na podlagi predloga Nacionalnega programa visokega šolstva 2011-2020 je eden izmed štirih glavnih stebrov, ki bodo podpirali vlogo visokega šolstva v družbi znanja tudi kakovost, ki bo omogočala mednarodno primerljivo in priznano visokošolsko izobrazbo, zaposljivost in mobilnost v evropskem prostoru ter širše. Na podlagi predloga Nacionalnega programa visokega šolstva 2011-2020 naj bi bil tudi sistem financiranja visokega šolstva takšen, ki nagraduje kakovost. Odgovornost za kakovost visokega šolstva pa naj bi prvenstveno nosile visokošolske inštitucije same in tako nenehno razvijale kulturo kakovosti in krepile kulturo odgovornosti. [1]

Na tej točki je pomembno poudariti, da gre lahko v okviru kakovosti za tri pomembne pristope: nadzor oz. celovito kontrolo kakovosti, zagotavljanje kakovosti in celovito obvladovanje kakovosti. Prvi pristop vključuje prepoznavanje in izločanje procesov in storitev, ki ne dosegajo standardov, in sicer takrat, ko je do napak že prišlo. Drugi pristop deluje pred in med procesom, pri tem gre torej že za proaktivni pristop, ki je sprejet s strani vseh, ki so vpleteni v procese. Cilj tretjega pristopa, ki je prav tako proaktiven, pa je poleg zgoraj omenjenega tudi ustvarjanje kulture kakovosti in je kot tak usmerjen v ljudi ter gradi na ljudeh. [2]

V skladu s predlogom Nacionalnega programa visokega šolstva 2011-2020 bi se visokoškolski zavodi

morali pri uvajanju kakovosti odločiti za tretji pristop, torej celovito obvladovanje kakovosti, ki temelji na odgovornosti in vključenosti vseh interesnih skupin ter ustvarjanje ustrezne kulture.

Visokošolske inštitucije naj bi tako okrepile svoj notranji sistem uvajanja, spremljanja in zagotavljanja kakovosti ter javno in transparentno objavljale informacije o tem. Izobraževanje, usposabljanje in raziskovanje so namreč javne dobrine, vzpodbujanje njihovega razvoja pa, poleg zgoraj navedenih razlogov, pripomore h konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev v svetovni tekmi, zato je problem kakovosti šolstva eno izmed pomembnejših vprašanj na vseh ravneh, od osnovnošolske do visokošolske. Izobraževalne ustanove morajo javnosti ponuditi razlage in odgovore na vprašanja - s čim se ukvarjajo, kaj dosegajo in koliko to stane? [3]

V okolju, kjer se visoko šolstvo širi, kjer se, da bi zadovoljile povpraševanje, ustanovljajo nove visokošolske inštitucije, različnost in ponudba študijskih programov pa postaja vse bolj heterogena, se študenti soočajo s širšo izbiro in inštitucije zaradi povečane konkurence tekmujejo med seboj. Ne tekmujejo pa samo za študente, temveč tudi za visokošolske učitelje ter zaradi vse večjih finančnih pritiskov tudi za vire financiranja. Ta pritisk v bistvu sili visokošolske inštitucije, da stremijo k večanju kakovosti ter da uvedejo ocenjevanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti, ki jim dolgoročno lahko prinese konkurenčno prednost znotraj te naraščajoče panoge.

Finančna odvisnost je tudi eden od dejavnikov prisile na visoko šolstvo, da teži k večji storilnosti oziroma boljšemu delovanju. Finančna odvisnost je le drugo ime za zunanji nadzor oziroma je odgovornost do javnih sredstev. [4]

Čeprav spadajo visokoškolski zavodi med javne, neprofitne organizacije, lahko torej v sedanjih razmerah študijske programe, ki jih ponujajo razumemo kot njihove

produkte, s katerimi tekmujejo na trgu. Tekmujejo, kot je bilo omenjeno že zgoraj, za visokošolske učitelje, študente in vire financiranja. Poleg tega visokošolski zavodi ponujajo še razne druge oblike formalnega in neformalnega izobraževanja, ki spadajo v okvir vseživljenjskega učenja. Od drugih visokošolskih zavodov pa se razlikujejo ne le po različnih študijskih programih, znanstveno-raziskovalnih projektih, temveč tudi po kakovosti podpornih storitev, prijaznosti, dostopnosti osebja, virov informacij, možnostjo sodelovanja in vplivanja interesnih skupin.

Sleherna visokošolska institucija torej potrebuje orodje za ugotavljanje, zagotavljanje in zviševanje svojih močnih točk in odpravljanje svojih šibkosti. Le na ta način se lahko s pravočasnim ukrepanjem zagotovi izkoriščanje lastnih prednosti in odpravljanje šibkosti. Kakovost pa mora postati proces nenehnega učenja in izboljševanja. Gre v bistvu za usmeritev k nenehnim spremembam. Pri tem je pomembno permanentno celovito vključevanje vseh zaposlenih v vse procese. [5]

Glede postavljanja samih standardov in spremljanja kakovosti so visoke šole razmeroma samostojne, svobodne in avtonomne, vendar pa večja samostojnost in avtonomnost prinašata tudi veliko večjo odgovornost in angažma visokošolskega zavoda ter predanost vseh, ki sodelujejo pri tem. [6]

## 2. Ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti na visokošolskih zavodih

V Sloveniji obstajata dva modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti: spodbuja se samoevalvacijo visokošolskega zavoda, poleg tega se izvaja tudi zakonsko zahtevo za zunanjo evalvacijo in obvezno vnovično akreditacijo. [7]

Najbolj optimalna pot k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti, je kombinacija obeh modelov, torej zunanega ocenjevanja in samoevalvacije.

Za namene obravnave projektnega pristopa k uvajanju kakovosti na visokošolskem zavodu s pomočjo stage-gate metodologije, ki je obravnavana tematika tega prispevka, se bomo omejili le na notranji vidik uvajanja, spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki ga predstavlja samoevalvacija visokošolskega zavoda.

Samoevalvacijo opredeljujemo kot sistematičen postopek, v katerem izobraževalna organizacija sama ocenjuje svojo kakovost ter na podlagi ugotovitev načrtuje in vpelje potrebne izboljšave in razvojne ukrepe. Torej gre za proces oz. strokovni postopek samoocenjevanja, v katerem visokošolski zavod sam, na svojo pobudo, in s svojimi viri načrtno in sistematično pridobi podatke o kakovosti svojega dela, jih vrednoti in se na podlagi njih odloča o nadaljnjih akcijah. [8]

Kot takšna daje samoevalvacija visokošolskemu zavodu okvir za opredelitev kakovosti in je v pomoč pri oceni dosežkov lastnega poslanstva in strateških ciljev, poleg tega pa omogoča pripravo akcijskega načrta za nadaljnje delo in je zato pomembno orodje za razvoj organizacije ter pomemben dejavnik rasti. [9]

Samoevalvacija oz. ugotavljanje, spremljanje in

zagotavljanje kakovosti imajo več prednosti, kot so npr.:

- s spremljanjem kakovosti se ugotavlja, kako daleč smo prišli na poti k večji kakovosti, pomaga razumeti, kje so močne točke in vrzeli ter nakaže rešitve;
- je podlaga za spodbujanje razprave in skupni jezik ter način razmišljanja vseh sodelujočih;
- služi kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in prepoznavanja vrzeli.
- je povezava z razvojnim načrtovanjem. [10]

## 3. Različni modeli uvajanja, spremljanja in zagotavljanja kakovosti

Ko obvladujemo kakovost in tudi morebitne spremembe, povezane z izboljšavami, je zelo pomembno, da pri tem ne gre za naključne procese, temveč za procese, ki so skrbno in natančno načrtovani. Na vsakem izmed izvedenih korakov morajo biti zagotovljene tudi ustrezne povratne informacije, ki predstavljajo temelj prihodnjih aktivnosti, nadaljnega ukrepanja in načrtovanja.

V vzgojno-izobraževalno polje so, tako kot na vsa neprofitna področja, prodrli razmišljanja o kakovosti iz poslovnega sveta. V industriji in podjetništvu obstajajo različni modeli (na primer TQM, celostno obvladovanje kakovosti, EFQM) in standardi kakovosti (ISO standardi), namenjeni spodbujanju konkurenčnosti. Ker so bili prvotno namenjeni poslovnemu svetu, je bilo potrebno posamezne principe kakovosti ustrezno prilagoditi vzgojno-izobraževalnemu okolju. [11]

Klub temu, da je neko delo namenjeno uporabi v poslovnem svetu, so nekateri od postopkov prenosljivi tudi na izobraževalne organizacije, ki delujejo v neprofitnem sektorju. Tako kot v vsakem podjetju morajo izobraževalne organizacije prepoznati želje oz. potrebe svojih interesnih skupin. [11]

Eden izmed primerov za sistemskih pristopov, ki je bili razvit za izboljšanje kakovosti in s tem konkurenčnosti na področju gospodarstva, je Demingov krog. V zadnjih letih pa se je ta pristop uveljavil tudi v različnih modelih notranjega presojanja kakovosti oz. izvajanja procesa samoevalvacij v izobraževalnih organizacijah. t.i. Demingov krog kakovosti opredeljuje štiri ključne stopnje upravljanja ter neprestanega izboljševanja procesov:

- **Planiraj – načrtovanje samoevalvacije:** določi cilje in planiraj pričakovane rezultate;
- **Naredi – izpeljava samoevalvacije:** v skladu z zahtevami izvajaj načrtovane aktivnosti;
- **Preveri – presodi rezultate:** s pomočjo notranjih presoj in pregledi vodstva;
- **Ukrepaj – vpelji izboljšave:** določi korektivne ukrepe in izboljšuj obstoječe procese in storitve. [12]

Ravno prej omenjeni in opisani Demingov krog kakovosti predstavlja tudi stično točko med projektnim uvajanjem kakovosti in v nadaljevanju prispevka opisano stage-gate metodologijo.

Vsaka organizacija mora torej najti primerno pot zase. Smiselno pa je tudi razvijati poenoten metodološki in vsebinski okvir, ki bi ga bilo potrebno upoštevati pri iskanju ustreznih in učinkovitih poti. Predstavljal naj bi le

splošen in neobvezujoč okvir.

V kontekstu mednarodne primerljivosti je takšen okvir oz. skupna enotna navodila za samoevalvacijo, ki so primerna za vse visokošolske institucije v državi, razvil Senat za evalvacijo, ki je do ustanovitve Nacionalne agencije za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu deloval v okviru Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo. Ob analizi samoevalvacijskih poročil so izluščili priporočila za izboljšanje dela, ki naj bi bila zavodom v pomoč pri razvijanju, spremljanju in zagotavljanju kakovosti oz. samoocenjevanja. [13]

#### 4. Zakaj projektno uvajanje kakovosti?

V prehodnih poglavjih je bilo naštetih dovolj razlogov, ki izkazujejo veliko pomembnost kakovosti visokošolskih zavodov in torej tudi prizadevanj le-teh za izboljševanje svojih procesov. Temu je potrebno nameniti dovolj časa, človeških virov, sredstev, tehnične podpore ter drugih podpornih aktivnosti.

Uvajanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti je torej eden izmed pomembnih ciljev visokošolske institucije, ki vpliva na celo sfero drugih področij in dejavnikov in s tem posledično na uspešnost in preživetje visokošolskega zavoda.

Zaradi pomembnosti tega procesa je smiselno le-tega zastaviti kot projekt, saj je ravno projekt najboljši način za doseganje ciljev v organizaciji. Hkrati je projekt tudi generator sprememb, ki nas že v začetku sili v postavitve nedvoumne predstave o želenem bodočem stanju v organizaciji. S projektom, kot ciljno usmerjenim in časovno omejenim procesom, bo nastal rezultat, s katerim imamo imamo v prihodnosti, po končanju projekta, določene namene. [14]

Projektni proces ustvarjanja lahko razdelimo na pet faz [15]:

- **začetni proces**, v katerem se zazna potreba po projektu;
- **proces planiranja**, v katerem se vzpostavi struktura odnosov med viri, časom in stroški, ki so del planiranja projekta;
- **izvedbeni proces**, ki pomeni koordinacijo planiranih elementov, z namenom doseči projektno rešitev;
- v **procesu kontrole** se kontrolira pravilno izvajanje in izvaja korekcija vseh morebitnih odstopanj od zastavljenega plana;
- **zaključni proces projekta**, ki je nekakšen mejnik med končno projektno rešitvijo in vzdrževanjem te projektne rešitve v prihodnosti.

Samoevalvacijo visokošolskega zavoda pa lahko razdelimo na naslednje faze [8]:

- **odločitev** za samoevalvacijo ter opredelitev ciljev in namena;
- **selekcija področij** ter priprava **načrta** in **inštrumentov**;
- **izvedba** samoevalvacijske raziskave;
- **obdelava**, vrednotenje in interpretacija podatkov;
- priprava **akcijskega načrta**;
- izvajanje predvidenih **akcij**;

- **spremljanje** in ocenjevanje uspeha izvedenih akcij.

Ugotovimo lahko, da gre za vsaj na začetku zelo podobno zastavljene procese. V vmesnih korakih pa gre pri samoevalvaciji, na podlagi dobljenih podatkov, ki smo z izvedbo pridobili, še za pripravo določenih akcijskih načrtov in izvajanje akcij, ki so del procesa samoevalvacije in bodo na koncu doprinesli k izboljšanju kvalitete visokošolske institucije.

V obeh primerih pa je pomembno naslednje, kar velja za vsak projekt:

- enovita in nedeljiva odgovornost posameznika;
- merjenje uspešnosti (merila, kazalniki, standardi);
- sestavine stroškov za vsako nalogo;
- kritičnost naloge (kritične naloge ločene);
- dodana vrednost, enako presojana;
- zanesljivost;
- ocena tveganja naloge. [16]

Pomembno je tudi obvladovanje projekta:

- proračuna, finančnih sredstev,
- motiviranje sodelujočih,
- ustrezno komuniciranje,
- realnost predlaganih časovnih okvirov,
- tveganja,
- napredovanja na podlagi presoj,
- identifikacija omejitev, ki bi lahko vplivale na realizacijo,
- začetek, nadaljevanje ali zaustavitev projekta. [17]

#### 5. Stage-gate metodologija, njen pomen in uporaba pri uvajanju kakovosti na visokošolskem zavodu

Stage-gate metodologija se kot stopenjski način preverjanja uporablja za upravljanje, usmerjanje in pospeševanje prizadevanj pri projektih. Razvita je kot nekakšen načrt oz. zemljevid za vodenje projekta oz. procesa skozi različne faze ali korake, od same ideje do realizacije v praksi. V načrt oz. zemljevid so vgrajeni številni kritični dejavniki uspeha in primeri dobrih praks z namenom, da bi povečali učinkovitost.

Cilji in s tem prednosti stage-gate metodologije so predvsem v [18]:

- kakovosti izvedbe procesa,
- povečani pozornost oz. fokusu,
- boljšem postavljanju prioritet,
- paralelnem procesiranju,
- medfunkcijskem timskem pristopu,
- orientiranosti na trg in željah ciljnih skupin.

Z uvedbo stage-gate metodologije v projektih izboljšamo proces, povečamo preglednost nad potekom posameznih nalog in faz in omogočimo boljšo izkoriščenost potrebnih virov za izvedbo obravnavanega procesa.

Zaradi prednosti, ki jih ponuja uporaba te metodologije, menimo, da je smiselno njene postopke in principe, ne glede na to, da je bila razvita za področje gospodarstva, prilagoditi izobraževalnemu okolju. Njen pomen in uporaba sta smiselna predvsem pri uvajanju kakovosti

in s tem posledično povezanih stalnih izboljšav v visokošolskem zavodu, saj gre pri teh procesih za razvojno naravnano aktivnost, ki zaradi nenehnega izboljševanja na vseh ravneh in področjih delovanja zavoda prispeva k večji konkurenčnosti, ki se na dolgi rok odraža skozi povečanje dodane vrednosti in uspešnosti poslovanja zavoda.

Osredotočenost na kakovost, stalne izboljšave in na interesne skupine, ki jih v primeru visokošolskega zavoda predstavljajo študenti, visokošolski učitelji, raziskovalci, zaposleni, delodajalci in nenazadnje tudi država, mora postati ena od odločilnih komponent filozofije, vizije in strategije visokošolskega zavoda, ki želi uspešno in dolgoročno delovati. Tako morajo biti načela uvajanja kakovosti osredotočena predvsem na to, da zadovoljijo ali celo presežejo zahteve in pričakovanja interesnih skupin, na nenehne izboljšave in na zagotavljanje dolgoročnega uspeha zavoda.

Stage-gate metodologija deluje tako, da so na koncu vsake stopnje pri projektu kontrolne točke oziroma mejniki v procesu. Vodja projekta, ki usmerja projektni tim, mora pri vsaki odločitveni točki pokazati vsa potrebna dokazila, da lahko projekt prestopi na naslednjo stopnjo. Vodje na višjem hierarhičnem nivoju opravljajo kontrolno funkcijo mejnika skozi aktivnosti in pri vsakem prehodu med stopnjami oz. fazami ugotavljajo, ali projekt ustreza vsem kriterijem in ali sme vstopiti na naslednjo stopnjo, ki je vedno povezana z višjimi stroški. Na kontrolni točki sprejmejo eno izmed štirih odločitev [18]:

- nadaljaj,
- prekinitev,
- pavza,
- kontrola.

Vodja projekta in njegov tim morata dobro poznati kriterije za vsako stopnjo in od njih se pričakuje, da projekt pripeljejo uspešno in kakovostno od začetka do konca ali pa ga zavrnejo.

Poudariti je potrebno, da mora pred začetkom projekta vodstvo opredeliti vodilne smernice in cilje. S tem je ustvarjena povezava med procesom razvoja in strateškimi odločitvami. [19]

Vodstvo mora torej podati smernice o različnih parametrih (npr. finančnih), zmogljivostih in končnih ciljih.

Koraki projekt razdelijo na posamezne faze in vsaka izmed njih je namenjena temu, da se zberejo informacije, ki so potrebne, da se projekt nadaljuje naprej v smeri naslednjega koraka oz. odločitvene točke. Vsak izmed teh korakov je medfunkcijski, torej sodelujejo vsi zaposleni oz. vse službe. Prav tako se na vsakem izmed teh korakov vodijo paralelni procesi in aktivnosti, ki jih izpeljujejo različni zaposleni. [19]

Koraki so naslednji [18]:

- **ideja:** najti in razkriti priložnosti;
- **odkrivanje** priložnosti, analiza: hitro, preliminarno raziskovanje projekta;
- **oblikovanje** procesa: bolj detajlno raziskovanje, definiranje projekta, upravičenost projekta, planiranje projekta
- **razvoj:** dejanski razvoj;
- **testiranje** in evalviranje;

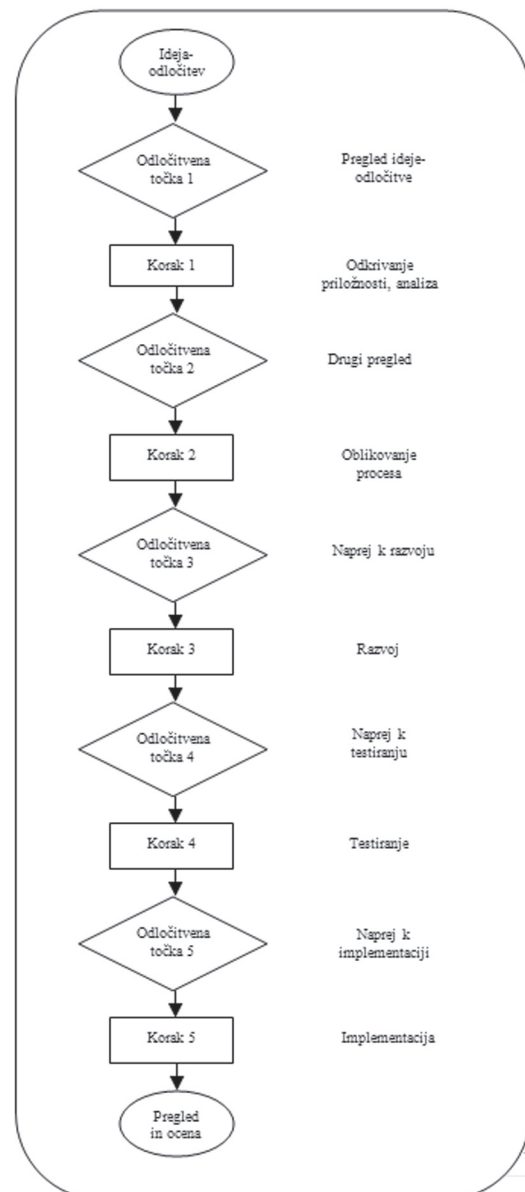
- **implementacija** v prakso.

Odločitvene točke:

Vsakemu koraku sledijo odločitvene točke, ki predstavljajo mejnike za ocenjevanje napredka projekta. To so točke, na katerih se zberejo vse informacije, ki jih projektni tim nato preverja. Služijo v bistvu za pregled kvalitete napredka projekta in kot točka, kjer se odloča o nadaljnjem poteku. Struktura vsake odločitvene točke je v bistvu enaka in je sestavljena iz [18]:

- niza zahtevanih rezultatov - ti rezultati, ki morajo biti vidni in temeljiti na določenih standardih, so tisti, ki jih morata vodja projekta in projektni tim prikazati na odločitveni točki;
- kriterijev - na podlagi katerih se ocenjuje sam projekt;
- izhodne odločitve - vključuje eno izmed naslednjih odločitev: nadaljaj, prekini, pavza, kontrola. Poleg tega vsebuje tudi akcijski plan za naslednji korak ter seznam rezultatov, ki jih moramo doseči do naslednje odločitvene točke.

Stage-gate metodologija in njen potek (koraki in odločitvene točke) je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Stage-gate metodologija [18]

V nadaljevanju prispevka je opisana stage-gate metodologija po posameznih korakih in odločitvenih točkah. Najprej je podan splošen opis koraka oz. odločitvene točke, ki je povzet po Cooperju [18]. Nato pa sledi predlog uporabe le-te na področju visokega šolstva oz. bolj natančno na uvajanje kakovosti in iz nje izhajajočih izboljšav v procese, ki potekajo na visoki šoli.

Predlog uporabe stage-gate metodologije se v začetnih korakih in odločitvenih točkah nanaša na uvajanje kakovosti nekoliko širše, kot vsesplošen metodološki okvir, kako pričeti s procesom. Nato pa se zoži na uvajanje točno določenih izboljšav, za katere smo se odločili na podlagi, tekom samoevalvacije, izvedene analize.

### Ideja – odločitev za pričetek procesa samoevalvacije

Gre za jasno odločitev, zakaj pristopamo k izvajanju procesa samoevalvacije. Od zasnove začetne odločitve in usmeritve, ki sta ključni, je odvisen ves nadaljnji potek procesa. Eden izmed vidikov odločitve je zunanji, ki visokošolski zavod, zaradi zakonskih predpisov, sili v preverjanje lastne kakovosti, drugi vidik, ki izhaja iz notranjega okolja zavoda, pa je še toliko bolj pomemben, saj izhaja iz lastnih potreb, razlogov in želja, ki so predvsem v ohranjanju konkurenčne prednosti v visokošolskem prostoru.

Odločitev naj bi izhajala iz potrebe po realni analizi lastnih prednosti, slabosti, priložnosti in omejitev – torej iz odkrivanja šibkih in močnih točk. Na podlagi tega se nato v nadaljnjem procesu krepijo pozitivne plati in načrtujejo ukrepi za izboljšavo šibkih plati. Ukrepi je potrebno nato neprenehoma spremljati in analizirati.

Visokošolski zavod s to odločitvijo in usmeritvijo sprejme tudi odgovornost za nenehne izboljšave svojih procesov in izpopolnjevanje kakovosti.

Končni rezultat je odvisen od tega, kako je ta korak metodološko in motivacijsko podprt. Namen samoocene namreč ni ugotavljanje rezultatov, temveč izvajanje ukrepov.

Že na začetku, pri oblikovanju ideje, je pomembno vedeti, da mora biti samoevalvacija usmerjena tako v preteklost kot tudi v prihodnost. Potrebno je ugotavljanje trenutnega stanja, predhodnih dosežkov in prihodnjih priložnosti. Poleg tega je dobra samoevalvacija tudi analitična, saj za raziskovanje vsebin in dejavnosti, ki so povezane s procesi v organizaciji, uporablja kvantitativne in kvalitativne podatke. Hkrati pa mora ponuditi tudi akcijski načrt za vpeljevanje izboljšav.

Pri odločitvi in luščenju ideje za samoevalvacijo pa področje pregleda ne sme biti zastavljeno preširoko, saj lahko takšen projekt povzroči zmešnjavo in poplavo nekoristnih podatkov in informacij. V vsaki organizaciji obstaja namreč veliko področij, ki bi jih bilo smiselno ocenjevati in vrednotiti, vendar niso vsa enako pomembna. Pojavi se namreč težava s časom, saj časovno ni mogoče ocenjevati vsakega pojava v procesu, ker bi to oviralo uresničevanje osnovne naloge in temeljnega poslanstva.

### 1. odločitvena točka – pregled ideje

To je prva odločitvena točka, kjer se je odločilo o razporeditvi virov k projektu. Tu se je projekt uradno pričel

in odločilo se je, kdo je vodja projekta ter kdo so ostali sodelujoči v projektu. Vsakemu izmed članov projektnega tima je dodeljena določena naloga, vodja pa nato skrbi, da se le te uresničujejo po časovnem planu in v predvidenih finančnih okvirih ter skrbi za ustrezno dokumentiranost. Prva odločitvena točka predstavlja površinski pregled, oblikujejo se kriteriji, ki jih je nujno potrebno doseči ter kriteriji, ki jih je priporočljivo doseči. Oblikujejo se tudi dokumenti, ki opisujejo postopek ocenjevanja začetnih planov. Gre v bistvu za analizo primernosti glede na posamezne kriterije.

#### Visokošolski zavod:

Oblikuje in ustanovi se skupino, ki bo prevzela odgovornost za uvajanje in izvajanje samoevalvacije. To je koordinacijsko telo, ki skrbi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskega zavoda. V skupini naj bi bili predstavniki vseh glavnih interesnih skupin, kot so študenti, visokošolski učitelji in raziskovalci, ostali zaposleni in delodajalci. Potrebno je natančno opredeliti cilje in namene projekta ter jih ustrezno dokumentirati. Na podlagi ciljev in namenov se oblikuje jasen načrt samoevalvacije, ki opredeljuje, kdo je za kaj odgovoren ter tudi predviden časovni okvir izvedbe celotnega projekta in posameznih nalog. Identificirajo se tudi kriteriji oz. kazalniki kakovosti, ki jih je potrebno doseči in s pomočjo katerih se bo ugotavljalo, do katere mere so bili cilji doseženi.

### 1. korak – odkrivanje priložnosti, analiza

Cilj prvega koraka je določiti prednosti projekta. Na tej stopnji se opravi predhodno raziskavo, da se lahko oceni velikost, potencial in ugotovijo možnosti uspeha projekta. Pričeti se mora z oblikovanjem koncepta. S predhodno raziskavo se naj bi ugotovilo možne poti, določil časovni okvir, ocenili stroške izvedbe in ovire, ki bi lahko nastale v procesu.

Glavni namen je ocenjevanje in pridobivanje osnovnih informacij, preverjanje sprejemljivosti ter podajanje odločitev o nadaljevanju projekta.

#### Visokošolski zavod:

Da bo projekt uvedbe samoevalvacije visokošolskega zavoda realno izvedljiv, je potrebno preveriti razpoložljive materialne in človeške vire ter dejanske časovne zmožnosti oz. druge omejitve za izvedbo projekta. Potrebno je torej analizirati dejansko stanje in okoliščine, ki predstavljajo podlago za izvedbo projekta npr. razpoložljive finančne vire, dostopnost do informacij in drugih virov, razpoložljivo število oseb, ki bodo še dodatno sodelovali na projektu, izvedljivost izbranih metod. Ugotovitve pregleda stanja dajejo tudi informacije o prednostih visokošolskega zavoda, ki bi jih bilo vredno krepiti ter pokažejo se področja, na katerih bi bilo potrebno uvajati izboljšave. Analizira se, kaj se dejansko izvaja in kako ter česa se ne izvaja, pa bi bilo potrebno.

### 2. odločitvena točka – drugi pregled

Zastavljen projekt je ponovno ocenjen, le da je ta ocena že bolj natančna in poglobljena. Podaja pa se na podlagi

informacij, ki se zberejo v prvem koraku (Odkrivanje priložnosti, analiza). Na tej stopnji se na grobo ocenjujejo tudi finančni kriteriji, ki se na prejšnji odločitveni točki niso. Če so rezultati pozitivni in spodbudni, se projekt premakne v bolj zahteven del, ki zahteva še večji angažma ter s tem povečana finančna sredstva. Na tej odločitveni točki je projekt izpostavljen presoji s postavljenimi kriteriji. Lahko se postavijo tudi dodatni kriteriji, ki bi jih bilo priporočljivo doseči.

#### Visokošolski zavod:

Oceni se dejansko možnost izvedbe in usmeritve projekta glede na rezultate, pridobljene z analizo. Če je ocena, ki jo poda samoevalvacijska skupina pozitivna, pomeni, da so smer projekta in razporejeni viri pravilni. Torej se projekt nadaljuje po zastavljeni poti. V nasprotnem primeru je potrebno zastaviti nove usmeritve in nov potek projekta.

### **2. korak – oblikovanje procesa**

Oblikovanje procesa odpira pot nadaljnjim aktivnostim. Natančno se definirajo cilji in preveri se upravičenost in privlačnost projekta. Uskladiti je potrebno želje z možnostmi ter identificirati prednosti in slabosti procesa. Glede na to je potrebno postaviti jasen cilj. Ko je cilj postavljen, se postavi še strategijao kako se bo ta cilj uresničil.

Organizacija mora izvesti raziskavo oziroma analizo, da se ugotovijo potrebe, želje in preference interesnih skupin. Potrebna so tudi analiza konkurence, testiranje koncepta in na koncu še finančna analiza.

#### Visokošolski zavod:

V tem koraku se preverijo potrebe in želje glavnih interesnih skupin (študenti, visokošolski učitelji, raziskovalci, ostali zaposleni in delodajalci), naredi se primerjavo z drugimi visokošolskimi zavodi – benchmarking (predvsem iz istega strokovnega področja) za prepoznavanje dobrih praks pri drugih. Na podlagi pridobljenih informacij in primerjave z obstoječim stanjem ter v prejšnjih stopnjah in odločitvenih točkah pridobljenimi rezultati, se naredi načrt in določi postopke za izpopolnjevanje kakovosti. Določijo se najpomembnejša področja in ukrepi za nadaljnje izboljšave. Oceni se tudi finančni vložek izboljšav ter predvidi končni doprinos procesa na celovito kakovost visokošolskega zavoda.

Za namene prispevka bomo zaradi lažje predstavnosti obravnavali konkreten ukrep oz. načrtovano izboljšavo, ki se je izluščila kot pomembna tekom do sedaj izvedenega procesa, samoevalvacije. V tem primeru bomo obravnavali razvoj instrumentov spremljanja dela visokošolskih učiteljev.

### **3. odločitvena točka - naprej k razvoju**

Je zadnja odločitvena točka pred samim razvojem. Na tej točki se natančno pregledajo vse izvedene aktivnosti prejšnje stopnje. Če so rezultati pozitivni in spodbudni, se lahko nadaljuje v zastavljeni smeri. Odločitve na tej točki se nanašajo na pregled vsake izmed aktivnosti v 2. koraku. Preveri se, če so bile ustrezno izvedene vse potrebne aktivnosti ter primernost rezultatov. Poleg tega se zopet

preverijo, v 2. odločitveni točki, postavljeni kriteriji. Pomemben del te odločitvene točke so tudi rezultati finančne analize, saj se od tukaj dalje, če se projekt nadaljuje, stroški zopet precej povečujejo. Preverijo in odobrijo se tudi plani razvoja.

#### Visokošolski zavod:

V tej točki samoevalvacijska skupina še enkrat natančno preveri do sedaj izvedene aktivnosti. In v skladu s tem tudi smiselnost načrtovanih prihodnjih razvojnih aktivnosti, ki se nanašajo na razvoj oz. uvedbo konkretnih ukrepov oz. načrtovanih izboljšav. Preveri se tudi ustreznost finančnih vložkov, ki jih terja načrtovana novost.

### **3. korak – razvoj**

Na tej stopnji se prične razvoj, torej dejansko uvajanje novosti. V tej fazi se aktivnosti izvajajo še vedno v bolj nadzorovanem, testnem okolju, kjer lahko pogoje bolj kontroliramo. Rezultat je testiran prototip. Interesnim skupinam se lahko pokaže napredek pri razvoju, ti pa ga sproti ocenjujejo – dajejo povratne informacije. Medtem se naredi načrt dejanske širše implementacije, načrtujejo se procesi in pripravi se dopolnjeno finančno analizo. V tej stopnji proces preide iz opisa v dejansko izvedbeno stanje.

#### Visokošolski zavod:

Na tej stopnji je potrebno dejansko razviti in uvesti izboljšave na področju, kjer smo se odločili izvajati prednostne ukrepe.

*Primer: Razvoj instrumentov za spremljanje dela visokošolskih učiteljev.*

Instrumenti za spremljanje dela visokošolskih učiteljev so ena izmed osrednjih točk samoevalvacije visokošolskega zavoda, saj rezultati, ki izhajajo iz analize le-teh, dajejo izredno pomembno informacijo o izvajanju pedagoškega procesa na zavodu ter hkrati vplivajo na kakovost izvedbe celotnega študijskega programa. Od tega pa je odvisna kakovost znanja študentov ter tudi njihova zaposljivost, kar posledično vpliva na ugled zavoda ter s tem tudi privlačnost zavoda za potencialne bodoče študente. Rezultati dajejo tudi usmeritev za izvajanje kadrovanja ter razvoj in izobraževanje visokošolskih učiteljev.

Zaradi navedenih razlogov je zelo pomembno razviti primerne in kakovostne instrumente za spremljanje dela visokošolskih učiteljev ter, zaradi reprezentativnosti vzorca, zagotoviti primerno stopnjo udeležbe študentov pri podajanju odgovorov. Saj bo le v tem primeru pridobljena smiselna in realna ocena dejanskega stanja.

Priprava instrumentov ocenjevanja ni kratkoročen proces, zato morajo le-ti nastajati postopoma in s sodelovanjem usposobljenih strokovnjakov.

Na podlagi prej narejenih analiz in v razpravi podanih predlogov se razvijejo primerni instrumenti, s katerimi se bo ugotavljalo kakovost posameznih sklopov izvedbe pedagoškega procesa (predavanj, vaj, seminarjev, prakse ...).

Smiselno je, da se za uporabo instrumentov poslužujemo že obstoječe informacijske tehnologije, in

sicer visokošolskega informacijskega sistema ali spletne strani. Vendar pa bo razvoj te nove funkcionalnosti povezan tudi z razvojem programskega orodja za te namene.

Na tej stopnji razvoja je najprej smiselno koncept (instrumente za spremljanje dela visokošolskih učiteljev) preveriti na pilotni skupini, ki jo predstavlja ključno izbrana skupina študentov. Rezultati v samem procesu pa služijo za povratno informacijo in za nadaljnjo usmeritev in razvoj. Tudi še tako zelo utemeljeni in dobro pripravljene instrumenti se namreč dokončno lahko oblikujejo šele z empiričnim preverjanjem. Takrat prvič zares zaživijo ter se nato v kasnejših korakih prilagajajo novim potrebam in zahtevam.

#### 4. odločitvena točka - naprej k testiranju

Na tej točki gre za nekakšno oceno procesa v smislu, če so bile vse načrtovane aktivnosti dejansko kvalitetno izvedene. Preverita se napredek in nadaljnja privlačnost samega projekta. Na podlagi novih in še bolj natančnih podatkov se zopet preveri finančno plat projekta. Zastavijo se plani za testiranje, ki je naslednji korak.

##### Visokošolski zavod:

Visokošolski zavod pregleda in ugotovi stanje, ki se nanaša na izvedene aktivnosti v prejšnjem koraku ter rezultate in povratne informacije, ki iz njega izhajajo. Na podlagi tega se odloči, ali so razviti instrumenti za spremljanje dela visokošolskih učiteljev dovolj kakovostni in uporabni ter način pridobivanja informacij z njimi dovolj učinkovit, da je upravičen nadaljnji razvoj v načrtani smeri. Načrtujejo se plani za testiranje instrumenta.

#### 4. korak – testiranje

V sklopu tega koraka se testira celoten projekt: proces, zadovoljstvo interesnih skupin ter tudi ekonomska upravičenost projekta. Najprej se izvede interna validacija, nato pa še eksterna.

Po končanem testiranju vodja in projektni tim pregledajo rezultate. Če so rezultati ustrezni, se lahko novost dejansko uvede. V kolikor so rezultati takšni, da se lahko procesi še izboljšajo, se z manjšimi izboljšavami še izpopolnijo. Po izvedeni korekciji se validacija seveda zopet ponovi. Če pa so rezultati nesprejemljivi in jih ni mogoče popraviti, se projekt še vedno lahko zaustavi in arhivira.

##### Visokošolski zavod:

Projekt razvoja instrumentov za spremljanje dela visokošolskih učiteljev se oceni z vidika doprinosa k izboljšanju celotne kakovosti visokošolskega zavoda, glede ustreznosti izvedbe samega procesa razvoja, zadovoljstva interesnih skupin, ki jih v tem primeru predstavljajo evalvacijska skupina, študenti in vodstvo zavoda. Prav tako se na podlagi teh ugotovitev sprejme odločitev glede ekonomske upravičenosti projekta - razvoja instrumentov za spremljanje dela visokošolskih učiteljev.

#### 5. odločitvena točka - naprej k implementaciji

5. odločitvena točka je zadnja kontrolna točka, ki nato odpre vrata popolni implementaciji. Je tudi zadnja točka, kjer se projekt še lahko prekine. Na tej točki gre za osredotočenost na kvaliteto izvedenih aktivnosti prejšnjega koraka. Največji poudarek je na finančnih rezultatih in primernosti implementacije. Vodja projekta izvede pregled rezultatov in če so rezultati ustrezni, lahko pride do dejanske implementacije.

##### Visokošolski zavod:

Skupina za samoevalvacijo pregleda testne rezultate in analizo ter skupaj z vodstvom visokošolskega zavoda, v primeru pozitivnih rezultatov, sprejme odločitev o dejanski širši implementaciji instrumentov za spremljanje dela visokošolskih učiteljev, ki se bodo uporabljali s pomočjo programskega orodja umeščenega v visokošolski informacijski sistem, ki ga zavod že sicer uporablja.

#### 5. korak – implementacija

To je zadnja, končna točka v procesu in vključuje implementacijo novosti.

##### Visokošolski zavod:

Instrumenti za spremljanje dela visokošolskih učiteljev se dejansko implementirajo v uporabo in služijo namenu širše uporabe. Visokošolski zavod skrbi, da so z instrumenti in njihovo uporabo natančno seznanjeni vse interesne skupine: samoevalvacijska skupina, študenti, vodstvo zavoda ter ostali zaposleni ter da se dejansko uporabljajo. Pregled in končna ocena projekta

Po določenem obdobju je ponovno potrebno preveriti in oceniti izvedeni projekt ter uspeh uvedene izboljšave. Izhodni podatki se primerjajo s prvotno, pred pričetkom projekta, načrtovano potjo in cilji. Smiselno je narediti SWOT analizo. To je tudi priložnost za učenje in snovanje prihodnjih izboljšav.

## 6. Zaključek

V prispevku so prikazani vidiki in možnosti uporabe stage-gate metodologije na področju uvajanja kakovosti na visokošolski zavod.

Metodologija se je izkazala kot primerna za uporabo tudi na tem področju, saj skozi ves proces omogoča osredotočenost na kakovost izvajanja procesa, sprotne načrtno preverjanje in iz tega izhajajoče uvajanje stalnih izboljšav ter podajanje nadaljnjih usmeritev. Poleg tega je skozi ves proces precejšnja pozornost oz. vključenost v proces namenjena interesnim skupinam, ki so dejansko ključne za uspeh visokošolskega zavoda.

Ocenjujemo, da so bili cilji doseženi ter da bi se lahko metodologija dejansko, na podoben način, kot je bilo prikazano v prispevku navedenem primeru, uporabila tudi na drugih področjih samoevalvacije visokošolskega zavoda ter s tem povezanimi izboljšavami, ki bi iz nje izhajali.

## Viri in literatura

[1] Predlog Nacionalnega programa visokega šolstva 2011-2020. Dosegljivo na: [http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi\\_z\\_javnostmi/8.9.10\\_NPVS.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/odnosi_z_javnostmi/8.9.10_NPVS.pdf)

[2] Sallis, E. (1997). *Total Quality management in education*. Kogan Page. London

[3] Trunk Širca, N. (2001) *Vodenje nevladnih organizacij: primer menedžmenta v visokem šolstvu. Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?* Zavod Radio študent, Ljubljana.

[4] Faganel, A., Trunk Širca, N. (2006). *Kakovost v visokem šolstvu in prve nacionalne zunanje evalvacije. Priročnik za izvajanje zunanjih evalvacij. Fakulteta za management. Koper.*

[5] Dill, D. (2010). *Quality Assurance in Higher Education – Practices and Issues. International Encyclopedia of Education*, str. 377- 383.

[6] Možina, T. (2010). *Kakovost kot (z)možnost. Andragoški center Slovenije. Ljubljana.*

[7] Čuš, F. (2010) *Analiza spremljanja kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru. 29. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Človek in organizacija*, str. 293-299.

[8] Kump, S. (1995). *Samoevalvacija v visokem šolstvu. Andragoški center Slovenije. Ljubljana. Slovenija*

[9] Kump S. (1994). *Modeli zagotavljanja kakovosti. Kakovost visokega šolstva. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Center za razvoj univerze.*

[10] Savič, N. (2005). *Uporaba EFQM modela odličnosti za izboljšanje delovanja organizacij. Projekt: Uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja. Domžale.*

[11] Musek Lešnik, K.; Bergant, K. (2001). *Samoevalvacija v vzgojno izobraževalnih organizacijah, Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana.*

[12] Možina, T. Klemenčič, S. (2007). *Samoevalvacija kakovosti izobraževanja odraslih. Model samoevalvacije Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI za slovensko omrežje izobraževanja odraslih. Andragoška spoznanja*, let. 13, št. 2, str. 18-30.

[13] Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru v leti 2007 in 2008. *Metaporočilo senata za evalvacijo. (2009) Svet RS za visoko šolstvo. Ljubljana.*

[14] Hauc, A. (2007). *Projektni management, GV Založba, Ljubljana.*

[15] *Project Management Inst (1996): A guide to the Project management Body of Knowledge. Project management Inst. Publ.*

[16] Markič, M. (2004). *Projekt kot temeljna oblika našega dela. Fakulteta za management Koper.*

[17] Rant, M, Jeraj, M, Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov. POIS. Radovljica.*

[18] Cooper G. R. (2001). *Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. Perseus Publishing. Cambridge. Massachusetts.*

[19] Paul O'Connor (1994) *Implementing a stage-gate process: A multi-company perspective, Journal of Product Innovation Management*, let. 11, št. 3, str. 183-200.

---

**Jerneja Kronovšek**, univ. dipl. pedagoginja je svojo poklicno pot pričela na področju izobraževanja odraslih, kjer se je srečala s koordiniranjem različnih projektov na področju izobraževanja ter se prvič soočila tudi s pomenom kakovosti za odličnost organizacije. Nadaljnje izzive je našla na področju visokega šolstva, kjer se v okviru Komisije za kakovost na Visoki zdravstveni šoli v Celju in Visoki gospodarski šoli srečuje z izzivi uvajanja kakovosti na novoustanovljena visokošolska zavoda.