

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VLOGA VODSTVA VISOKOŠOLSKEGA  
ZAVODA PRI UGOTAVLJANJU IN  
ZAGOTAVLJANJU KAKOVOSTI

Manica Gros

Koper, leto 2011

Mentor: izr. prof. dr. Nada Trunk Širca



## POVZETEK

Magistrska naloga proučuje vlogo vodstva pri procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskih visokošolskih zavodih (v nadaljevanju: VŠZ). Cilj magistrske naloge je prikazati in razumeti vlogo vodstva VŠZ-ov v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter odgovoriti na raziskovalna vprašanja o pomenu preučevanih procesov, o ključnih dejavnikih, ki pripomorejo k učinkovitejšemu izvajanju teh procesov na VŠZ-u ter identificirati ovire, s katerimi se vodstvo VŠZ-ov srečuje na tem področju. Raziskava ugotavlja, da vodstvo razume ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti kot procese, ki izboljšujejo kakovost VŠZ-ov, in da se vodstvo tudi zaveda okvira, v katerem bi lahko oblikovalo in izvajalo učinkovito spremljanje in zagotavljanja kakovosti. Ker precej teh možnosti obstaja še izkoriščenih, so v zaključku podana priporočila vodstvu za izboljšanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

*Ključne besede:* ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, visoko šolstvo, vodenje, visokošolski zavod, avtonomija, odgovornost.

## SUMMARY

The master thesis presents the role of institutional management in quality assurance processes in Slovenian higher education institutions (HEI). The aims of the thesis is to determine the role of HEI management in quality assurance and answer the questions on the importance of these processes, find factors for efficient performance of quality assurance and identifies obstacles that management comes across. The main outcome of the research is that HEI management finds quality assurance as a process that helps improve the quality of HEI; furthermore, according to the research conducted, the management is aware of the frame of its autonomy in the field, within which the quality assurance process can be carried out. In conclusion, the master thesis offers recommendations to management for the improvement of quality assurance processes of their HEI.

*Key words:* Quality assurance, higher education, management, higher education institution, autonomy, accountability

**UDK:** 37.014.6:005.6(043.2)



## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti</b>                                  | <b>3</b>  |
| 2.1      | Pregled dokumentov bolonjskega procesa in kakovost                              | 3         |
| 2.2      | Kakovost visokošolskega zavoda  | 8         |
| 2.3      | Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti                                   | 10        |
| 2.4      | Mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti                            | 14        |
| 2.4.1    | Akreditacija  | 15        |
| 2.4.2    | Evalvacija  | 15        |
| 2.4.3    | Poslovni modeli za zagotavljanje kakovosti                                      | 16        |
| 2.4.4    | Ostali mehanizmi  | 17        |
| 2.5      | Avtonomija in odgovornost VŠZ-ov pri zagotavljanju kakovosti                    | 18        |
| 2.6      | Ureditev ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ-ov v slovenski zakonodaji  | 21        |
| 2.6.1    | Nacionalni nivo   | 22        |
| 2.6.2    | Institucionalni nivo  | 24        |
| <b>3</b> | <b>Vodenje visokošolskega zavoda</b>  | <b>29</b> |
| 3.1      | Teorija vodenja in posebnosti VŠZ-ov  | 29        |
| 3.2      | Analiza položaja vodstva VŠZ-ov v slovenski zakonodaji                          | 31        |
| 3.3      | Delitev funkcije strokovnega in administrativnega vodenja visokošolskega zavoda | 33        |
| 3.4      | Vloga vodstva pri učinkovitem ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti           | 34        |
| <b>4</b> | <b>Raziskava</b>  | <b>38</b> |
| 4.1      | Namen in cilji raziskave  | 38        |
| 4.2      | Paradigma, metoda in tehnika raziskovanja                                       | 38        |
| 4.3      | Raziskovalna vprašanja  | 39        |
| 4.4      | Predvidene predpostavke in omejitve   | 40        |
| 4.5      | Vzorec  | 41        |
| 4.6      | Potek raziskave   | 42        |
| <b>5</b> | <b>Obdelava podatkov in rezultati raziskave</b>                                 | <b>44</b> |
| 5.1      | Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti                                   | 44        |
| 5.2      | Učinkovito spremljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-ov                        | 45        |
| 5.3      | Vloga vodstva pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti                       | 53        |
| 5.4      | Izkušnje z izvajanjem zunanje evalvacije VŠZ-ov                                 | 58        |
| <b>6</b> | <b>Sklepi in priporočila</b>  | <b>60</b> |
|          | <b>Literatura</b>   | <b>63</b> |
|          | <b>Priloge</b>  | <b>69</b> |

## PONAZORILA

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Pregled določb Statuta Univerze v Ljubljani, Statuta Univerze v Mariboru in Statuta Univerze na Primorskem ..... | 25 |
| Tabela 2: Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.....   | 44 |
| Tabela 3: Elementi učinkovitega spremljanja in zagotavljanje kakovosti VŠZ-ov .....  | 46 |
| Tabela 5: Uporabnost mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.....  | 51 |
| Tabela 6: Usposobljenost vodstva .....   | 54 |
| Tabela 7: Samostojnost pri izbiri mehanizmov (vodstvo, institucionalna komisija).....                                      | 54 |
| Tabela 8: Samostojnost pri izbiri mehanizmov (ZE).....   | 54 |
| Tabela 9: Formalna opredelitev mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.....                                     | 55 |
| Tabela 10: Ocena primernosti opredelitve mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti .....                          | 55 |
| Tabela 11: Sprejemanje odločitev o izbiri mehanizmov.....  | 56 |
| Tabela 12: Odgovornost za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ-ih ...                                 | 56 |
| Tabela 13: Vpliv ločenosti funkcije poslovnega in strokovnega vodenja .....  | 57 |
| Tabela 14: Izkušnje vodstva in članov institucionalnih komisij z zunanjo evalvacijo .....                                  | 58 |
| Tabela 15: Izvedba priporočil zunanje evalvacije .....   | 59 |
| Tabela 16: Izkušnje ZE z zunanjo evalvacijo .....  | 59 |

## KRAJŠAVE

|           |   |
|-----------|---|
| FM        | Fakulteta za Management Koper   |
| UP        | Univerza na Primorskem  |
| Ur. l. RS | Uradni list Republike Slovenije   |
| t. i.     | tako imenovani  |
| ZViS      | Zakon o visokem šolstvu   |
| VŠZ       | Visokošolski zavod  |
| ENQA      | European Association for Quality Assurance in Higher Education            |
| UNESCO    | United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization           |
| EUA       | European University Association   |
| EURASHE   | European Association of Institutions in Higher Education                  |
| ESU       | European Students' Union  |
| EI        | Education International   |
| V         | Vodstvo   |
| IK        | Člani institucionalnih komisij za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti |
| ZE        | Člani komisije za zunanjo evalvacijo                                      |
| NAKVIS    | Nacionalna komisija za kakovost v visokem šolstvu                         |
| MVZT      | Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo                     |





## 1 UVOD

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je aktualna tema v visokem šolstvu, kateri posvečamo v slovenskem in mednarodnem prostoru veliko pozornosti. Kakovostno visoko šolstvo pričakujejo študentje, dobre in zaposeljive diplomante si želijo delodajalci, zahteva pa ga tudi širša družba, saj se večji del visokošolskega izobraževanja financira iz javnih sredstev. Pomembnost ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti se izpostavlja tudi v evropskih integracijskih procesih, kajti »če želi Evropa doseči svoja prizadevanja, da postane najbolj dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, potem mora evropsko visokošolsko izobraževanje dokazati, da kakovost njegovih programov jemlje resno in da se je pripravljeno vživeti v pomen zagotavljanja in izvajanja kakovosti le-teh« (ENQA 2005a).

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti sta tako opredeljena kot eden izmed t.i. bolonjskih ciljev, saj so se ministri, pristojni za visoko šolstvo, junija 1999 s podpisom Bolonjske deklaracije zavezali za pospeševanje evropskega sodelovanja pri zagotavljanju kakovosti. Cilj naj bi bil dosežen z razvijanjem primerljivih meril in metodologije, ob upoštevanju različnosti kultur, jezikov, nacionalnih izobraževalnih sistemov in nenazadnje tudi univerzitetne avtonomije (Bolonjska deklaracija 1999). »Dolga je bila pot do Berlina, kjer so ministri potrdili, da »skladno z načelom institucionalne avtonomije osnovna odgovornost za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pripada vsaki posamezni instituciji, kar predstavlja podlago za resnično odgovornost akademskega sistema znotraj nacionalnega ogrodja kakovosti« (Zgaga 2005).

Različne namene ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu lahko razdelimo na štiri funkcije: prikazovanje odgovornega delovanja VŠZ-ov, izboljševanje kakovosti delovanja VŠZ-ov in študijskega programa, veljavnost študijskega programa, študijskega programa ali izobrazbe in informiranost interesnih skupin VŠZ-ov. Ključni sta prvi dve naštetii vlogi, kajti informiranost interesnih skupin VŠZ-ov in podeljevanje veljavnosti VŠZ-om, študijskega programa ali izobrazbe sta močno povezana s prikazovanjem odgovornega delovanja VŠZ-ov (Weusthof in Frederiks 1997 v Schwarz in Westerheijden 2004, 12-13). Vlade držav dajejo poudarek na prikazovanju odgovornosti VŠZ-ov za zagotavljanje kakovostnega delovanja VŠZ-a, medtem ko je naloga VŠZ-ov, da skrbijo za izboljševanje kakovosti njihovega delovanja oz. njihovega študijskega programa (Van Vught 1994 v van der Westhuizen 2007). Za doseganje slednjega morajo institucionalni sistemi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti postati manj retrospektivni ter z večjim poudarkom na načrtovanju izboljšav in bolj učinkovitim povezovanjem s strateškim načrtovanjem, kar daje tem postopkom uporabnost v procesih vodenja VŠZ-ov. Če sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ni integriran v širši okvir razvoja VŠZ-ov, lahko njegovi rezultati postanejo birokratska rutina, ki cilja le na zbiranje informacij in pripravo poročil (van der Westhuizen 2007).

VŠZ-i so zaradi dinamike bolonjskega procesa in z njim povezanih reform nacionalne zakonodaje doživeli veliko sprememb. Ob tem so bili tudi glavni akterji za uresničevanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, zaradi česar so morali posvetiti posebno pozornost ureditvi postopkov, pristojnosti, odgovornosti in zadolžitve v okvir procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter vodenja. Izbor VŠZ-ov med različnimi oblikami ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je njegova avtonomna naloga. Oblikovati morajo takšne notranje procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in strukture VŠZ-ov, da služijo kot podlaga za poročanje, da se lahko na njihovi podlagi sprejemajo strateške odločitve VŠZ-ov, ki tvorijo osnovo za uspešno vodenje VŠZ-ov, da učinkujejo kot nadgradnja odgovornosti, jim dajejo

možnost za vzpodbujanje razvoja ter dopolnjevanjem z zunanjim svetovanjem in certificiranjem (HRK 2007, 5).

V magistrski nalogi sem proučevala proces ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-ov (univerze, fakultete, umetniške akademije in visoke strokovne šole) v slovenskem visokošolskem prostoru. V središče preučevanja sem postavila vlogo vodstva VŠZ-ov pri teh procesih, kajti številni avtorji (Brennan in Shah 2000; Trunk Širca 2002; Kogan, Bauer in Bleiklie 2007; Pečar idr. 2008) poudarjajo, da je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti povezano z vodstvom organizacije. Ob trditvi, da »veliko odločitev na univerzi ni akademskih, te so tesno povezane s financami, investicijami in odnosi z okoljem« (Middlehurst 1993 v Trunk Širca 1999, 511), se mi je postavilo tudi vprašanje, ali potrebuje VŠZ poleg akademskega vodenja tudi usposobljeno poslovodenje in s tem smiselnost koriščenja možnosti ločenih funkcij strokovnega in poslovnega vodenja, predvsem v povezavi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.

Razumevanje pomena ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na institucionalni ravni, poznavanje in uporaba mehanizmov, ki pripomorejo k učinkovitejšemu izvajanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u ter vloga vodstva VŠZ-a in obseg njegove avtonomije v povezavi z oblikovanjem in izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, so področja, ki sem jih proučevala v okviru magistrske naloge. Poskušala sem ugotoviti, kakšni morajo biti notranji procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, da pripomorejo k izboljševanju kakovosti VŠZ-a in poiskati morebitne probleme, ki vplivajo na te procese. Izhajam iz stališča, da primerne institucionalne strukture in procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti lahko vlivajo oziroma celo izboljšujejo kakovost VŠZ-ov in jih s tem delajo učinkovitejše (EUA 2009, 6). Ker sem želela z raziskavo pridobiti poglobljen vpogled na predmet proučevanja, sem izhajala iz kvalitativnega pristopa raziskovanja, ki daje poudarek na usmerjenosti spoznavne narave, bistva in globine zastavljenega problema (Merriam 1998).

## 2 UGOTAVLJANJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

### 2.1 Pregled dokumentov bolonjskega procesa in kakovost

Bolonjski proces je poimenovanje serije srečanj ministrov pristojnih za visoko šolstvo, na katerih so se zavzemali za vzpostavitev skupnega evropskega visokošolskega sistema. V ta proces je trenutno vključenih 46 držav, kot polnopravna članica sodeluje tudi Evropska komisija in kot posvetovalni člani Svet Evrope, in UNESCO. Celoten proces se odvija v partnerstvu z visokošolskimi zavodi, ki jih zastopa EUA in EURASHE, študenti, ki jih zastopa ESU, akademiki, ki jih zastopa EI in drugimi organizacijami kot je npr. ENQA. Ministri se srečajo vsaki dve leti (Bologna 1999, Praga 2001, Berlin 2003, Bergen 2005, London 2007, Leuven 2009), da ocenijo dosežen napredek v posameznih državah ter se dogovorijo o smereh nadaljnjega razvoja procesa in potrebnih ukrepih za uresničitev zastavljenih ciljev. Ugotovitve in zaključki posameznih srečanj so povzeti v t.i. komuniketu (EURYDICE 2009, 14).

V pričujočem poglavju po kronološkem zaporedju navajam dokumente, ki so nekakšni mejniki pri določanju smernic razvoja skupnega evropskega visokošolskega prostora. Gre za posebej aktualno področje, saj si v okviru bolonjskega procesa države podpisnice prizadevajo za definiranje skupnega okvira, v katerem bi bilo zagotovljeno medsebojno zaupanje in transparentnost. Po mnenju Igličarja (2005, 98) so ti dokumenti spodbuda in podlaga (materialni pravni vir) za noveliranje visokošolske zakonodaje v državah, ki so se vključile v ta proces. Ti dokumenti niso pravno zavezujoči, saj nimajo statusa mednarodne pogodbe, temveč predstavljajo moralno zavezo države, da bo sledila smernicam za razvoj visokošolske dejavnosti. Glede na tematiko magistrske naloge, obsega analiza dokumentov bolonjskega procesa predstavljena v tem poglavju le področje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokošolskem prostoru.

Prvi začetki »reform« evropskega visokošolskega sistema so se pričeli leta 1988 s srečanjem rektorjev univerz, posvečenem devetstoti obletnici ustanovitve Univerze v Bologni. Ob tej priložnosti je nastala Magna Carta Universitatum, ki se je zavzemala za avtonomno delovanje univerze (Caddick 2009). Naslednji pomemben akt je Sorbonska deklaracija, ki je nastala deset let po Magni Carti in le leto pred podpisom Bolonjske deklaracije (1999), ki so jo podpisali ministri za šolstvo Francije, Nemčije, Italije in Združenega kraljestva v Parizu ter se z njo zavezali uskladiti arhitekturo evropskega visokega šolstva. Glavna ideja te deklaracije je bila ustvariti odprt sistem visokega šolstva, ki bo upošteval raznolikost sistemov posameznih držav in oblikoval skupen okvir poučevanj in učenja, ki bo omogočal mobilnost študentov (Sebkova 2002, 240). »Sorbonska deklaracija teme zagotavljanja kakovosti ne omenja« (Zgaga 2007, 35).

Junija 1999 so ministri, pristojni za visoko šolstvo, iz devetindvajsetih evropskih držav, med njimi tudi Slovenije, podpisali Bolonjsko deklaracijo, s katero so načrtali smeri razvoja evropskega visokega šolstva do leta 2010. Z deklaracijo so si države podpisnice zastavile preko medsebojnega sodelovanja izgraditi odprt in konkurenčen evropski visokošolski prostor, ki bo evropskim študentom in diplomantom omogočal prosto gibanje in zaposljivost, obenem pa bo privlačen tudi za neevropske študente. Zagotavljanje kakovosti je eden izmed t.i. bolonjskih ciljev, izhajajoč iz zaveze o pospeševanju evropskega sodelovanja pri zagotavljanju kakovosti, ki bo podlaga za razvoj primerljivih meril in metodologije (Bolonjska deklaracija 1999, 2). Kot že pri Magni Charti Universitatum (1988) in Sorbonski deklaraciji (1998) so se ministri tudi z Bolonjsko deklaracijo zavezali uresničevati zastavljene

cilje ob polnem upoštevanju različnosti kultur, jezikov, nacionalnih izobraževalnih sistemov in nenazadnje tudi univerzitetne avtonomije (Sebkova 2002, 240).

Pomembnost sistemov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti kot jamstvo za visoke standarde kakovosti in kot olajšanje primerljivosti kvalifikacij po Evropi, so pristojni ministri izpostavili tudi na srečanju v Pragi leta 2001. V komuniketu tega srečanja so poudarili potrebo po tesnem evropskem sodelovanju ter vzajemnem zaupanju in sprejemanju nacionalnih sistemov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ob tem so VŠZ-om priporočili, da naj razširjajo primere najboljše prakse in oblikujejo scenarije za vzajemno sprejemanje evalvacijskih in akreditacijskih mehanizmov oz. mehanizmov za certificiranje (Praški komunikete 2001, 2).

»Dolga je bila pot do Berlina, kjer so ministri potrdili, da skladno z načelom institucionalne avtonomije osnovna odgovornost za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pripada vsaki posamezni instituciji, kar predstavlja podlago za resnično odgovornost akademskega sistema znotraj nacionalnega ogrodja kakovosti« (Zgaga 2007, 36). Ministri so se zavzeli, da nacionalni sistemi za zagotavljanje kakovosti do leta 2005 vsebujejo naslednje skupne elemente (Berlinski komunikete 2003, 3):

- opredelitev pristojnosti vpletenih teles in institucij,
- evalviranje programov in institucij, vključno z notranjo oceno, zunanjim pregledom, sodelovanjem študentov in objavo rezultatov,
- določitev sistema akreditiranja, certificiranja ali drugih primerljivih postopkov,
- možnost mednarodne udeležnosti, sodelovanja in mreženja.

S tem, ko je Berlinski komunikete izpostavil prve pobude za poenotenje meril kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, je dal poudarek pomenu vzpostavljanja primerljivih sistemov, ki bi omogočali tudi večjo transparentnost in dostopnost podatkov o kakovosti delovanja VŠZ-ov vsem zainteresiranim javnostim.

V letu 2005 se je srečanje ministrov odvijalo v Bergnu, kjer so se ministri usmerili pretežno v »sistemske tematike«. Ministri so opozorili, da je na področju zagotavljanja kakovosti potrebnega še veliko dela in se z Bergenskim komuniketom zavezali k vzpostavitvi nacionalnih sistemov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter predlagali aktivnejšo vključitev vse zainteresirane javnosti (predvsem študentov) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in povečanje mednarodnega sodelovanja na tem področju, VŠZ-e pa pozvali k nadaljnjemu preverjanju in izboljševanju kakovosti s samoevalvacijami, ki morajo biti neposredno povezane z zunanjim preverjanjem kakovosti (Bergenski komunikete, 2005). Za tematiko obravnavano v pričujoči magistrski nalogi je pomembna tudi zaveza podpisnikov, da se bodo za vodenje sistemov kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru uporabljali Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, kot jih je predlagala ENQA (Zgaga 2007, 36). Prevzeti dokument vsebuje standarde, postopke in smernice glede ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, vendar pa ne predpisuje podrobno določenih 'postopkov', saj je izbor konkretnih mehanizmov in oblikovanje procesov v VŠZ-ih pomemben del njihove avtonomije (ENQA 2005a, 9). Evropski standardi in smernice so razdeljeni v tri dele in posegajo na področje notranjega zagotavljanja kakovosti v VŠZ-ih, zunanjega zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu in zagotavljanja kakovosti agencij za zagotavljanje kakovosti.

Če usmerimo pogled samo na raven notranjega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, potem morajo VŠZ-i skladno z Evropskimi standardi in smernicami biti pozorni na naslednje elemente (ENQA 2005b, 12-16):

- politika in postopki zagotavljanja kakovosti (pomembna je načelna usmeritev in temu ustrezní postopek za zagotavljanje kakovosti in standardov, jasno zavzemanje za razvoj kulture, ki priznava pomen kakovosti in zagotavljanja kakovosti, formalno sprejeta in javno objavljena strategija za stalno krepitev kakovosti, vključevanje študentov in drugih sodelujočih);
- potrjevanje, spremljanje in občasno ocenjevanje študijskih programov (VŠZ mora imeti formalne mehanizme za potrjevanje, redno ocenjevanje in spremljanje programov in diplom);
- preverjanje in ocenjevanje študentov po kriterijih, pravilih in postopkih, ki so objavljeni in dosledno uporabljeni;
- določeni načini za zagotavljanje kakovosti pedagoškega osebja; da je osebje, ki dela s študenti, kvalificirano in usposobljeno za to delo, ki so dostopni zunanjim ocenjevalcem in komentirani v poročilih;
- primerne razmere za študij in pomoč študentom;
- informacijski sistemi, ki zagotavlja zbiranje, analizo in uporabo podatkov, ki so potrebni za učinkovito upravljanje študijskih programov in ostalih dejavnosti;
- obveščanje javnosti o najnovejših, nepristranskih in objektivnih informacijah o študijskih programih, ki jih VŠZ-i izvajajo.

Londonski komunike, s srečanja ministrov v letu 2007, v okviru napredovanja k evropskemu visokošolskemu prostoru na področju zagotavljanja kakovosti, izpostavlja tri ugotovitve (Londonski komunike 2007):

- Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti sprejeti v Bergnu so se pokazali kot učinkovito gonilo sprememb pri zagotavljanju kakovosti. Ker leži glavna odgovornost za kakovost na VŠZ-ih, morajo le-ti še naprej razvijati svoje sisteme za zagotavljanje kakovosti.
- Prvi evropski forum za zagotavljanje kakovosti, ki so ga skupaj organizirale EUA, ENQA, EURASHE in ESU (skupina E4) leta 2006, je dal priložnost za razpravo o evropskih dosežkih pri zagotavljanju kakovosti.
- Skupina E4 je dosegla vzpostavitev Evropskega registra za zagotavljanje kakovosti (EQUAR), ki bo prostovoljen, neodvisen, transparenten in se bo financiral sam. Prijave za vključitev v register morajo biti ovrednotene na podlagi skladnosti s Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti ter dokazane v neodvisnem revizijskem procesu, ki ga odobrijo nacionalne oblasti.

V komunikeju s srečanja evropskih ministrov, pristojnih za visoko šolstvo, aprila 2009 v Leuvenu in Louvain-la-Neuveu, je povzeta bilanca dosežkov v bolonjskem procesu ter določene prednostne naloge evropskega visokošolskega prostora za naslednje desetletje. V tem dokumentu ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti nima posebnega poglavja, vendar je zavzemanje za to področje izraženo v mnogih poglavjih, začevši z zavezo, da se kakovost poučevanja lahko izboljša s popolnejšo implementacijo Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, prav tako mora biti transnacionalno izobraževanje skladno s temi smernicami, potrebno pa je razviti orodja, ki omogočajo transparentnost skladno s principi zagotavljanja kakovosti (ESU 2009, 45).

Deset let po rojstvu bolonjskega procesa je na Dunaju in v Budimpešti (11. in 12. marca 2010) potekala jubilejna bolonjska ministrska konferenca. Udeleženci konference so ob tej priložnosti sprejeli t.i. Budimpeštansko-dunajsko deklaracijo o evropskem visokošolskem prostoru, v kateri na podlagi neodvisnih ocen in poročil deležnikov visokošolskega prostora med drugim ugotavljajo, da je bolonjski cilj »zagotavljanje kakovosti« v posameznih državah

članicah implementiran do različnih stopenj. Za popolno uresničitev ciljev bolonjskega procesa bo potrebno dobro sodelovanje z visokošolskimi institucijami, zaposlenimi, študenti in drugimi deležniki, na nacionalni ravni se je potrebno truditi za dobro komunikacijo med vsemi deležniki in širšo družbo, na institucionalni ravni pa posebno pozornost posvetiti vključevanju zaposlenih in študentov. Podpisniki deklaracije so zaprosili skupino za spremljanje izvajanja bolonjskega procesa, da predlaga ukrepe, ki bodo olajšali pravilno in dosledno izvajanje sprejetih načel bolonjskega procesa, še posebej na nacionalni in institucionalni ravni, med drugim tudi razvoj dodatnih delovnih metod, kot je vzajemno učenje, študijski obiski in druge dejavnosti, ter izmenjavo informacij (Budimpeštansko-dunajska deklaracija Evropskega visokošolskega prostor 2010, 1-2).

Ker se je v letu 2010 izteklo obdobje za uresničitev zavez postavljenih v Bolonjski deklaraciji, je s tega vidika zanimivo tudi vprašanje, v kolikšni meri so doseženi cilji na področju zagotavljanja kakovosti. Zadnje uradno poročilo je tretje po vrsti od leta 2005 in je bilo pripravljeno za šesto ministrsko konferenco v Leuvenu in Louvain-la-Neuveu pod naslovom *Bologna Process Stocktaking Report 2009*, spremlja pa ga študija, ki jo je pripravil Eurydice, *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*. V paket uradnih bolonjskih poročil spada tudi študija z naslovom *Key Indicators on the Social Dimension and Mobility*, ki sta jo pripravila Eurostat in Eurostudent (Zgaga 2009). Za srečanje v Leuvenu in Louvain-la-Neuveu so bile pripravljene še druge publikacije različnih bolonjskih partnerjev, v nadaljevanju povzemam le tiste, ki analizirajo bolonjski cilj, nanašajoč se na predmet magistrske naloge.

Bologna Process Stocktaking Report 2009 je poročilo temelječe na analizi podatkov pridobljenih na podlagi 48 standardiziranih vprašalnikov, ki predstavljajo nacionalna poročila v bolonjski proces vključenih držav (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 23). Implementacija cilja zagotavljanja kakovosti je preučevana z vidika: (1) institucionalnega zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a, (2) zagotavljanja kakovosti na nacionalnem nivoju, (3) sodelovanja študentov pri zagotavljanju kakovosti in (4) mednarodne udeležbe pri zagotavljanju kakovosti (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 50).

(1) Avtorji poročila ugotavljajo, da nekatere države razumejo kot cilj institucionalnega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti le kot pripravo samoevalvacijskih poročil in so pri tem usmerjeni predvsem v merjenje učinka osebja in/ali oddelkov VŠZ-ov, namesto v implementacijo Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru. Enaindvajset držav odgovarja, da vsi VŠZ-i v državi izvajajo notranjo presojo, nadzor in pripravljajo periodična poročila o svojih izobraževalnih programih. Periodično spremljanje kakovosti je organizirano s komisijami, ki vključuje učitelje in študente, v nekaterih državah celo predstavnika delodajalcev. V večini držav ugotavljanja in zagotavljanje kakovosti poteka preko vprašalnikov študentov, povratnih informacij bivših študentov oziroma temeljijo na samoevalvacijskem poročilu, ki je predmet kolegijskega pregledovanja [peer review]. V nekaterih državah so osnovni postopki notranjega spremljanja in zagotavljanja in potrjevanja določeni celo z zakonodajo. Nekaj držav odgovarja, da ne predpisujejo določenih mehanizmov notranjega spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ampak je le-to prepuščeno posameznim VŠZ-om, ti izberejo tak sistem, ki je skladen, učinkovit in ustreza svojemu namenu in konkretnemu VŠZ-u. Nekatere države za notranje spremljanje in zagotavljanje kakovosti uporabljajo ISO, Total Quality Management ali EFQM metodo (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 51-55).

(2) Skoraj vse države imajo sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti organiziran na nacionalni ravni v okviru agencij, ena tretjina držav (16) je že izvedla zunanji pregled

njihovih agencij, 22 držav pa je že določilo datum pregleda (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 59).

(3) Sodelovanje študentov v procesih spremljanja in zagotavljanja kakovosti je napredovalo od leta 2007, vendar se še vedno kažejo vrzeli na tem področju. Samo dve tretjini držav vključujejo študente v organe vodenja nacionalnih agencij za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Največja stopnja udeležnosti študentov je v skupinah za zunanjo evalvacijo, vendar so v približno dveh tretjinah bolj opazovalci kot pa polnopravni člani te skupine (niso vključeni v odločanje skupine, ne sodelujejo pri pisanju poročila, niso vključeni pri oblikovanju nadaljnjih ukrepov) (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 62).

(4) Rezultati kažejo, da je pri zagotavljanju kakovosti potrebno večje mednarodno sodelovanje. Najvišji je delež držav, kjer je mednarodno sodelovanje zagotovljeno v evalvacijskih skupinah, le nekaj držav ima mednarodno udeležbo v vodstvu agencije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti. Kot težavo za stalno mednarodno udeležbo države navajajo tudi zakonodajo svoje države, ki ne dopušča možnosti članstva tujih strokovnjakov v organih upravljanja agencije. Pomemben indikator skladnosti nacionalne agencije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti s Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru je tudi članstvo v ENQA, katere polnopravne članice so le agencije iz 22 držav (Rauhvargers, Deane in Pauwels 2009, 64).

Pogled predstavnikov študentov na doseganje bolonjskih ciljev je predstavljen v *Bologna With Student Eyes 2009*, ki je pripravljen na podlagi odgovorov nacionalnih študentskih organizacij in kjer ugotavljajo, da obstaja očitna povezava med pravilno implementacijo Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru ter visoko udeležnostjo študentov v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (ESU 2009, 48-49).

Nacionalne študentske organizacije menijo, da je v kar 96% državah zagotovljena udeležba študentov v postopke zagotavljanja kakovosti na institucionalni ravni, vendar je le 12% takšnih, za katere menijo, da so študenti enakopravni člani. Podatki kažejo, da Slovenija spada v skupino 41% držav, kjer je sodelovanje študentov sicer zagotovljeno, vendar daleč od tega, da bi bilo zadovoljivo. Tudi sodelovanje študentov v postopkih zunanje evalvacije je postala široko razširjena praksa, vendar je tudi tukaj le v 20% držav študent obravnavan kot enakopraven partner (ESU 2009, 61).

V primerjavi z letom 2007 je opaziti povečanje trenda poznavanja Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru med predstavniki študentov, kajti število nacionalnih študentskih organizacij, ki poznajo oz. so podrobno seznanjeni z njimi, se je povzpelo na 63% (prej 33%) (ESU 2009, 51). Študentske organizacije tudi poročajo, da so v kar 56% držav ustanovljena posebna telesa (organi), ki so pristojni za pregledovanje implementacije Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, v večini primerov je to minister za izobraževanje ali nacionalna agencija za zagotavljanje kakovosti. Študentje so tudi podali mnenje, v kolikšni meri je njihov nacionalni sistem za zagotavljanje kakovosti skladen s Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru in sicer na vseh treh ravneh: na ravni VSZ-a, zunanja evalvacija in agencija za zagotavljanje kakovosti. Državi, ki popolnoma ustrezata, sta Norveška in Nizozemska, medtem ko je Slovenija ocenjena kot država, ki nima usklajenih procesov zagotavljanja kakovosti s Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru na nobeni od zgoraj naštetih ravneh. (EUA 2009, 56-57).

Pri analizi sodelovanja akademskega osebja, mednarodnih strokovnjakov in delodajalcev na različnih ravneh zagotavljanja kakovosti, so študentje ugotovili, da ima akademsko osebje najvišji odstotek udeležbe na vseh ravneh ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Glede sodelovanja mednarodnih strokovnjakov menijo, da so v 13% držav le-ti vključeni v institucionalne postopke za zagotavljanje kakovosti, v zunanjih evalvacijskih postopkih se njihovo število povzpne na 61% (podobna ugotovitev je tudi v Bologna Process Stocktaking Report 2009 in sicer v 63% državah). Sodelovanje delodajalcev se po oceni študentov izvaja pri institucionalnih evalvacijah VŠZ-ov v 20% državah, pri zunanjih evalvacijskih postopkih v 36% in v upravnih telesih agencij za zagotavljanje kakovosti v 33% (EUA 2009, 54-56).

## 2.2 Kakovost visokošolskega zavoda

Kakovost ima ključen pomen tako v proizvodnem sektorju kot tudi v storitvenem sektorju. Vendar njena definicija v literaturi kljub temu ni enotna, kajti različni avtorji jo pojmujejo drugače npr. kot odličnost, vrednost, skladnost z zahtevami, izogibanje izgubi, doseganje ali preseganje pričakovanj odjemalcev (Cvikl 2001, 310).

Definicijo kakovosti, ki bi bila splošno sprejeta, onemogoča dejstvo, da si kakovost različni ljudje predstavljajo različno, da imamo v različnih okoliščinah drugačne zahteve in poglede nanjo, zato so naše ocene kakovosti odvisne od trenutne percepcije položaja (Zupanc Grom 2000, 30). Glede na navedeno je tudi na področju visokega šolstva kakovost težko opredeliti, saj se na tem področju srečujemo z mnogimi interesnimi skupinami, kjer raznolike definicije kakovosti oblikujejo pričakovanja študentov, zaposlenih, bodočih delodajalcev in nenazadnje tudi države kot financerja visokega šolstva. Iz navedenega lahko sklepamo, da je kakovosten VŠZ tisti zavod, ki s svojimi storitvami v kar največji meri zadovoljuje potrebe vseh svojih interesnih skupin.

Pojem kakovosti v povezavi z visokim šolstvom sta preučevala tudi Harvey in Green (1993, 11-19), ki sta prišla do zaključka, da je kakovost relativen pojem predvsem zato, ker je njegov pomen odvisen od tistega, ki ga uporabi, kot tudi od okoliščin, v katerih je uporabljen. Avtorja sta široko pojmovanje kakovosti uvrstila v naslednjih pet skupin: (1) *kakovost kot izjemnost*, (2) *kakovost kot popolnost*, (3) *kakovost kot uresničevanje poslanstva*, (4) *kakovost kot vrednost za denar* in (5) *kakovost kot transformacija*.

(1) V skupini *kakovost kot izjemnost* so postavljeni trije koncepti kakovosti, katerim je skupno pojmovanje kakovosti kot višji standard. Prvi koncept je tradicionalno pojmovanje kakovosti, ki ne pozna kriterijev, po katerih bi se kakovost merila, ampak univerze že same po sebi posestljajo kakovost in jim je zato ni potrebno dokazovati (Harvey in Green 1993, 11). Drugi koncept kakovost opredeljuje kot preseganje visokih standardov in je precej podobno tradicionalnemu pojmovanju, predvsem v tem, da so standardi za večino institucij nedosegljivi. Središče tega koncepta kakovosti je na vložkih potrebnih za izobraževanje – najboljši študentje, najboljšo opremljen laboratorij, visoko priznani profesorji. V tretjem konceptu se kakovost odraža kot izjemnost pri produktih oziroma storitvah, ki so prestali najbolj stroga preverjanja kakovosti. Poudarek pri zadnjem pristopu je na samem postopku ocenjevanju kakovosti in domnevi, da so standardi objektivni in se lahko uporabijo v celotnem sektorju, pri vseh subjektih in vsak čas (Harveya in Greena 1993, 13).

(2) Druga skupina pojmovanja kakovosti se povezuje s popolnostjo in se pri tem osredotoča na procese in standarde, ki jih je potrebno dosledno izvajati ali izpolniti. Ta koncept se osredotoča predvsem na preprečitev izvajanja napak in je osnova za »total quality



management«. *Kakovosti kot popolnosti* ni enostavno povzeti na področju visokega šolstva, ker je natančno določanje procesov v visokem šolstvu zaradi njihove raznolikosti zelo težko (Harveya in Greena 1993, 15).

(3) *Kakovost kot uresničevanje poslanstva* je tretja skupina pojmovanja kakovosti, ki povezuje kakovost z namenom produkta oziroma storitve ter s pričakovanji odjemalcev. Torej če nekaj ustreza namenu, ki ga ta stvar ali storitev ima, potem gre za kakovosten izdelek oziroma kakovostno storitev. Harvey in Green (1993, 17) ločujeta dve prioriteti pri določanju namena, zato glede na to ločujeta dve veji: kakovost kot uresničevanje zahtev odjemalcev in kakovost kot uresničevanje poslanstva institucije. Na področju visokega šolstva je prva alternativa problematična iz dveh razlogov, ker je na področju visokega šolstva težko natančno opredeliti odjemalce in ker odjemalci niso zmožni oz. ne zmorejo dovolj natančno opredeliti njihovih potreb. Pri obeh vejah pa se pojavlja vprašanje, kaj naj bo sploh namen visokega šolstva.

(4) V visokem šolstvu se koncept *kakovosti kot vrednosti za denar* odraža skozi enačenje kakovosti z ekonomsko učinkovitostjo in odgovornostjo. Kakovost kot vrednost za denar se poudarja v visokošolskih sistemih, ki so tržno naravnani in temeljijo na domnevi, da bo konkurenčno okolje samo poskrbelo za kakovost, tako da bodo v okolju z omejenimi sredstvi preživele in bile uspešne le institucije, ki so najboljše (Harveya in Greena 1993, 18).

(5) Zadnja skupina vidikov kakovosti je tradicionalno dominantna v izobraževanju. *Kakovost kot transformacija* ima o izobraževanju globoko zakoreninjeno idejo, da je njegov namen kvalitativna oz. bistvena sprememba udeleženca. Po Harvey in Greenu (1993, 18) ima kakovost kot transformacija dva vidna pomena izboljšati udeleženca in usposobiti udeleženca. Kakovost kot izboljšanje je podobna pojmu dodana vrednost, ki se izraža skozi obseg izobraževalnih izkušenj, ki povečujejo znanje, sposobnosti in spretnosti študentov. Kakovost v usposabljanju udeležencev se nanaša na podelitev moči udeležencem, tako da lahko sami vplivajo na svojo transformacijo in pri tem sami odločajo in nadzirajo svoje izobraževalno okolje.

Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na kakovost VŠZ-a. Stare (2001, 74-77) med najpomembnejše uvršča:

- vodstvo visokošolskega zavoda; Primarna vloga vodstva je zagotavljanje kakovosti. Dekan kot strokovni vodja usklajuje izobraževalno delo, znanstveno-raziskovalno in druge naloge VŠZ-a, hkrati skrbi tudi za zakonitost dela. Senat kot najvišji organ razpravlja in sprejema sklepe o študijskih zadevah in programih. Vodstvo določi vizijo razvoja ter pripravi načrt, kako uresničiti zastavljene cilje in ideje.
- Izobraževalni program; Študijski programi vplivajo na zagotavljanje kakovostnih storitev. Cilji študijskega programa morajo biti usklajeni s cilji delovanja zavoda. Vsebina programa mora biti natančno in jasno navedena (npr. osnovni in izbirni predmeti, kreditni sistem točkovanja za prehod v naslednji letnik ter nadaljevanje in dokončanje študija). Z vsebino morajo biti seznanjeni tako študentje kot tudi strokovni in pedagoški delavci.
- Pedagoški sodelavci; Najpomembnejši dejavnik zagotavljanja kakovosti izobraževanja predstavljajo pedagoški sodelavci – predavatelji in asistenti, ki jih morajo VŠZ-i nenehno spodbujati k usposabljanju in izpopolnjevanju. Pedagoški sodelavec mora zelo dobro poznati svoje strokovno področje tako s teoretičnega kot praktičnega vidika. VŠZ-i se morajo zavedati tudi pomena, ki ga imajo različne metode in tehnike poučevanja za zagotavljanje kakovosti, zato morajo spodbujati izobraževanja pedagoških sodelavcev tudi na področju didaktike, pedagogike in mentorstva. Pozornost mora biti namenjena tudi

sodelovanju med strokovnimi sodelavci in študentom izven predavanj in vaj, preko vnaprej določenih pogovornih ur in elektronske pošte.

- Opremljenost za izvedbo izobraževalnega procesa; Uporaba sodobne tehnologije vpliva na proces izvajanja izobraževalnega procesa, z njo lahko pedagoški sodelavci predavanja in vaje pri vseh predmetih (ne samo informatiki) izvedejo bolj kakovostno, poučno, razumljivo in zanimivo. Ne sme se pozabiti tudi na strokovno literaturo, učbenike in druga študijska gradiva, ki prav tako prispevajo h kakovostnejši izvedbi izobraževalnega procesa.
- Organizacijsko-administrativne naloge: kot administrativno-organizacijske naloge, ki vplivajo na kakovost VŠZ-a, opredeljujejo predvsem naloge s področja administracije, računovodstva in drugih dejavnosti. Kakovost splošnih strokovnih nalog, ki so potrebna pri izvedbi študija, opravljajo strokovni in tehnični sodelavci. Čas obratovanja strokovnih služb mora ustrezati tako rednim kot tudi izrednim študentom dodiplomskega kot tudi podiplomskega študijskega programa.
- Študentje: pozitiven vpliv na kakovost VŠZ-ov imajo tudi študentje, predvsem s podajanjem mnenj in pripomb glede izvedbe študijskega programa, ki jih VŠZ-i zbirajo s pomočjo vprašalnikov in anket. Pridobljena mnenja lahko pripomorejo k izboljšanju kakovosti VŠZ-ov.

Kljub ugotovitvi, da je kakovost v visokem šolstvu lahko pri vsakem posamezniku razumljena drugače in da pri tem ni nujno, da ima popolnoma prav ali da je popolnoma v zmoti, to ne more biti opravičilo za opustitev odgovornosti za ugotavljanja in zagotavljanje kakovosti delovanja VŠZ-a. Odločanje o odobritvi programa, o porazdeljevanju sredstev, o konkuriranju profesorjev, zahtevajo transparentnost, zato bi se morali tisti, ki se sklicujejo na kakovost, potruditi razjasniti kriterije na podlagi, katerih bi se sprejemale prej navedene odločitve (Green 1994, 28).

Po letu 1980 se je v javnem sektorju začela razvijati ideja o novem javnem managementu (angl. new public management), katerega osrednji elementi so bili učinkovitost in uspešnost javnih služb ter njihovo izvajanje s čim manjšimi stroški. Tudi visoko šolstvo ni bilo imuno na dogmo novega javnega managementa. Državno upravljanje visokega šolstva se je preusmerilo v upravljanje s strani vodstva VŠ-a, zaradi česar so države z zahtevo po uporabi primerljivih kazalnikov pri izkazovanju kakovosti, v ospredje postavile postopke ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, odgovornost zanje pa preložile s strokovnega osebja na vodstvo institucij. V zameno za večjo avtonomijo VŠZ-a, je bila VŠZ-u naložena obveznost oblikovanja lastnih procesov ugotavljanj in zagotavljanja kakovosti, ki so odražali odgovornost za porabo javnega denarja. S tem je kakovost, do tega obdobja v visokem šolstvu razumljena kot nekaj samoumevnega, bila transformirana v mehanizem kontrole, čemur je sledil velik poudarek na razvoju opazovalnih mehanizmov (Harvey in Askling 2003, 70).

### **2.3 Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti**

*Ugotavljanje kakovosti* (angl. quality assesment) Harvey (2004) opredeljuje kot splošni pojem, ki zajema vse metode za ocenjevanje dejavnosti posameznika, skupine ali organizacije. Gre za procese sistematičnega zbiranja, kvantificiranja in uporabe informacij o kakovosti celotne visokošolske institucije ali njenih programov z namenom ugotovitve in ocenitve kakovosti vložkov (npr. visokošolski učitelji in sodelavci), procesov (npr. poučevanja, učenja, podpome storitve) in rezultatov (npr. zaposljivost študentov, znanje in dosežki študentov). Amaral (2007, 81) povzema Thunovo (2002) ugotovitev, da so sistemi za ugotavljanje kakovosti odvisni od kulturnega in političnega konteksta okolja, v katerem so

nastali, kljub temu razlikovanju pa so si enotni pri proceduralnih elementih kot so npr. samoevalvacija, pregled s strani zunanjih ekspertov, zunanje evalvacije ter javno objavljanje rezultatov (Schwarz in Westerheijden 2004, 128).

Definicija *zagotavljanja kakovosti* (angl. quality assurance) v visokem šolstvu zajema skupek internih ali zunanjih politik, procesov, sistemov in praks, ki so namenjeni doseganju, ohranjanju in izboljšanju kakovosti. Preden se je poudarek pri zagotavljanju kakovosti izoblikoval na doseganju kakovosti kot takšne, je zagotavljanje kakovosti predstavljalo proces, ki daje interesnim skupinam VŠZ-ov zagotovilo, da vložki, procesi in dosežki institucije dosegajo minimalne zahtevane oziroma predpisane standarde (Harvey 2004). Če je torej bistvo definicije zagotavljanja kakovosti ohranjanje in izboljševanje kakovosti, lahko povzamemo, da se pojem zagotavljanja kakovosti nanaša na politike, odnose, dejanja in procese, ki so za to potrebni. Zagotavljanje kakovosti sestoji iz notranjega zagotavljanja kakovosti programov VŠZ-ov in VŠZ-ov samih ter zunanjega zagotavljanja kakovosti, ki se izvaja na ravni celotnega sistema (nacionalnega ali nadnacionalnega) (Schwarz in Westerheijden 2004, 128).

Osrednji predmet proučevanja v magistrski nalogi je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v VŠZ-u, t.i. notranje ali institucionalno ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ta pojem je v magistrskem delu uporabljen v najširšem pomenu, tako da vključuje vse aktivnosti povezane z definiranjem, spremljanjem, zagotavljanjem in izboljševanjem kakovosti VŠZ-a, torej od strateškega načrtovanja, oblikovanja in izvajanja procesov spremljanja kakovosti, vodenja VŠZ-a, zaposlovanja in drugih aktivnosti, ki vplivajo na kakovosti. Institucionalno ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ni le opazovanje kakovosti (kot npr. opis procesov, zbiranje podatkov in njihova analiza) ali evalvacijski procesi, ki jih pogosto izvajajo za to pooblaščen službe ali zaposleni znotraj VŠZ-a, temveč vključuje vse aktivnosti nanašajoče se na definiranje, zagotavljanje in izboljševanje kakovosti VŠZ-a od strateškega načrtovanja do oblikovanja kurikuluma (EUA 2009, 13).

Prvi primeri ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ-ov v svetu so se pojavili v letih 1970 do 1980 in sicer kot eno od področij upravljanja. Izvor tega je ameriški poslovni svet, ki je iskal orodja upravljanja za proučitev in posnemanje uspešnosti japonskega gospodarskega delovanja (Schwarz in Westerheijden 2004, 5). Zavzemanje za kakovost v visokem šolstvu je začelo pridobivati na pomenu zaradi naraščanja števila študentov v VŠZ-u, povečanja obsega javnih izdatkov zanj, splošne zahteve o izboljšanju javnih storitev, vedno večje tekmovalnosti za študente ter napetosti med učinkovitostjo in kakovostjo (Green 1994, 3; Kogan, Bauer in Bleiklie 2007, 94).

Začetki ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov v državah zahodne Evrope so evalvacijski (evalvacije z namenom ugotavljanja ravni kakovosti študijskega programa oziroma institucionalne kakovosti VŠZ-a) (Schwarz in Westerheijden 2004, 4-6), medtem ko se je v osrednji in vzhodni Evropi oblikovala akreditacija kot orodje centralnega birokratskega nadzora države. Pred tem kakovost delovanja visokošolskih zavodov ni bila predmet razprave in se ni evalvirala. Kakovost je bila enostavno razglašena (Schwarz in Westerheijden 2004, 7).

Salliss (1996, 14) npr. ločuje med procesnim in transformacijskim konceptom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Procesni pristop je osredotočen na merjenje in zagotavljanje ustreznosti z vnaprej postavljenimi standardi. Njegovi ključni opisi so preizkušanje, dokazovanje in poročanje. Transformacijski pristop ima več skupnega s stalnim napredkom in transformacijo organizacije, kot s samim sistemom in procesi. Avtor navaja, da je naloga

vodstva, da skozi vizijo usmerjeno k zadovoljevanju uporabnikov storitev gradi strukturo in organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja zaposlene k izvajanju kakovostne storitve, torej da dosega transformacijsko kakovost.

Podobno kot Salissov transformacijski koncept Barnett definira razvojni koncept kakovosti, ki različne načine definiranja kakovosti v visokem šolstvu omejuje na tri različne koncepte:

- Objektivni koncept kakovosti predstavlja instrumentalno merjenje kakovosti. To pomeni, da je možno določene vidike visokega šolstva kvantificirati, za celoten sistem visokega šolstva se tako uporablja skupna metodologija, ki je usmerjena na rezultate.
- Pri realističnem konceptu za pridobivanje veljavnega pogleda v realnost ni absolutnih dokazov veljavnosti, njegov dejanski namen je razvrščanje.
- Razvojni koncept kakovosti je del notranje kulture institucij. Vključuje pristop osebja institucije in študentov, vendar pa se pri samoocenjevanju upošteva tudi mnenje zunanjih interesov npr. interesi delodajalcev in strokovnih teles. K samoocenjevanju pa so pogosto povabljeni zunanje agencije in zunanji svetovalci.

Objektivni in realistični pristop sta skupna pristopa, ki temeljita na ocenjevanju preteklega dela, in služita za politične in finančne odločitve na nacionalni in institucionalni ravni. Razvojni koncept kakovosti je osredotočen v nenehno izboljševanje kakovosti dela (Kump 1994, 21-22).

Pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti je potrebno poudariti, da pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ni postavljanje meril in standardov, po katerih naj se meri oziroma kontrolira kakovost. Glavni namen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je predvsem poskrbeti za obstoj mehanizmov, postopkov in procesov, ki zagotavljajo, da se dosega zahtevana kakovost (Harvey in Green 1993, 19).

Weusthof in Frederiks (1997 v Schwarz in Westerheijden 2004, 12-13) vloge procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti razvrščata na štiri funkcije:

- prikazovanje odgovornega delovanja,
- izboljševanje kakovosti delovanja VŠZ-a in študijskega programa,
- veljavnost študijskega programa ali izobrazbe,
- informiranost interesnih skupin VŠZ.

Vendar avtorja menita, da sta ključni prvi dve naštetih vlogi, kajti podeljevanje veljavnosti in informiranost interesnih skupin sta močno povezana s ciljem prikazovanja odgovornega delovanja VŠZ-ov. Vlade držav dajejo poudarek na prikazovanju odgovornosti VŠZ-ov za zagotavljanje njihovega kakovostnega delovanja, medtem ko je naloga VŠZ-ov, da skrbijo za izboljševanje kakovosti svojega delovanja (van Vught 1994 v van der Westhuizen 2007).

Vlade držav zahtevajo odgovorno delovanje VŠZ-ov iz vsaj treh razlogov: ker za ta namen porabijo velike vsote davkoplačevalskega denarja, ker ni avtomatičnega in učinkovitega sistema kaznovanja ter nagrajevanja v javni upravi in ker so se zavezale za vzpostavitev skupnega evropskega visokošolskega prostora (Weber 2007, 17-18). Vlade so v osemdesetih letih prejšnjega stoletja začele vpeljevati obsežne mehanizme za ocenjevanje kakovosti poučevanja in raziskovanja, katerih glavni namen je bil usmerjanje zunanje kontrole v vrednotenje preteklega dela VŠZ-ov in preverjanje optimalne porabe proračunskih sredstev. Pri takšnem preverjanju kakovosti gre za objektivno oziroma kvantitativno metodo, kjer se kakovost meri s t.i. »kazalci kakovosti« kot so npr. število študentov, profesorjev, diplomantov, podatki o osipu, raziskovalnih projektih, udeležbah na konferencah, informacije o razporejanju sredstev idr. Omenjeni pristop je temeljil na predpostavkah, da so kazalci jasno

povezani s kakovostjo, da kakovost lahko definiramo, objektiviziramo ter kvantificiramo. Vse navedeno so zagovarjale vlade držav, medtem ko so predstavniki stroke (profesorji, raziskovalci,...) ugovarjali, da gre pri tovrstni metodi zgolj za statistično preverjanje informacij oziroma informacij o upravljanju, brez upoštevanja kvalitativnih vidikov visokošolske dejavnosti. Dodaten razlog za neuspeh je bil tudi v prilagajanju visokošolskih institucij le tistemu, kar se je v evalvacijah cenilo in upoštevalo (Kump 1997, 514).

Različni visokošolski sistemi so razvili različne pristope k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti. V svoji študiji o modelih za ugotavljanje kakovosti na posameznih VŠZ-ih sta Brennan in Shah (2000, 70) prišla do sklepa, da do razlik v pristopih k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti prihaja zaradi različnih faktorjev, kot so npr. institucionalni kontekst posameznega VŠZ-a, njegove potrebe ali zahteve zunanjih agencij za zagotavljanje kakovosti. Metode ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti so med državami podobne, večina nacionalnih sistemov vsebuje elemente značilne za »splošni model« evalvacije, ki sta ga predstavila van Vought in Westerheijden (1993), in vsebuje naslednje:

- *nacionalno koordinacijsko telo*; ki ga Kumpova (1997, 519) poimenuje tudi strokovno telo na meta nivoju in ima vlogo neodvisnega ter nevtralnega usklajevalca različnih interesov vlade in VŠZ-a;
- *samoevalvacija*; objektivna in veljavna samoevalvacija vključuje udeležbo vseh tistih, ki jih problemi kakovosti prizadevajo (profesorji, raziskovalci, študentje in administratorji);
- *zunanja kolegialna kontrola*; pri kateri naj bi izvedenci upoštevali strokovna mnenja mednarodnih strokovnjakov, predstavnikov delodajalcev, strokovnih združenj, diplomantov in študentov;
- *objava poročila*; ki naj ne bi predstavljal sodbe oz. razvrščanje institucij, temveč naj bi spodbujalo institucionalno spremembo in služilo kot pomoč pri izboljšanju kakovosti obravnavanih institucij (Kump 1997, 519-520).

Raziskava, v kateri je ENQA preučevala razlike pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, poudarja, da poenotenja na evropski ravni ni mogoče doseči le z identifikacijo podobnosti med posameznimi visokošolskimi sistemi, ampak je potrebno razumeti posamezne elemente tudi z vidika vsakokratnega nacionalnega konteksta. Pregled uporabljenih metod v evropskem visokošolskem prostoru kaže, da so povsod uporabljene enake metode oz. mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija, zunanja evalvacija in objava), vendar se med seboj razlikujejo po njihovem namenu. Npr. na Madžarskem je glavni namen akreditacije izvajanje kontrole države, v Franciji »l'habilitation« pomeni garancijo države za minimum kakovosti izobraževanja. Pri tem je naloga francoske nacionalne agencije za kakovost na vseh VŠZ-ih zagotoviti prevzem učinkovitih notranjih sistemov za zagotavljanje kakovosti, ob tem vzpostaviti strateško delovanje VŠZ-ov in jih pripraviti na nacionalno in mednarodno konkurenco na področju visokega šolstva (ENQA 2005a, 15-16). Nacionalnega konteksta torej ne gre podcenjevati, zato je potrebno imeti v mislih, da je sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zmeraj del večjega nacionalnega visokošolskega sistema, zato preučevanje ene komponente sistema brez upoštevanja celotnega sistema (mehanizmi financiranja, pravni predpisi,...) ne bi bilo uspešno in sprejemljivo.

Izkušnje v tujini kažejo, da je za VŠZ-e veliko bolje, če odgovornost za zagotavljanje kakovosti vzamejo v svoje roke, kot da jo prepustijo pristojnemu ministrstvu ali vladi. Predvsem zato, ker je glavni namen notranjega (institucionalnega) ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, izpopolnjevanje kakovosti. Poleg tega lahko institucionalno ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti prispeva k boljšemu samospoznavanju in

samorazumevanju ter služi kot pomoč pri samoregulaciji visokošolske institucije (Kump in Mihevc 2004, 7). Za doseganje slednjega morajo institucionalni sistemi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti biti manj retrospektivni ter z večjim poudarkom na načrtovanju nadaljnjih izboljšav in bolj učinkovitim povezovanjem s strateškim načrtovanjem. Če sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ni integriran v širši okvir razvoja VŠZ-a, lahko njegovi rezultati postanejo birokratska rutina, ki cilja le na zbiranje informacij in pripravo poročil (van der Westhuizen 2007).

V nemškem visokoškolskem prostoru je Nickel (2007) preučeval t.i. celovit pristop k mehanizmom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki poskuša sistematično izboljševati kakovost poučevanja in izobraževanja kot tudi kakovost raziskovanja, administracije in vodstva. Ta pristop zahteva vključitev celotne institucije in je močno povezano s strateškim načrtovanjem in kontroliranjem tako, da so instrumenti ter procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti bolj integrirani v notranje vodenje visokošolske institucije in s tem postanejo uporaben instrument vodstvu pri vodenju VŠZ-a. Obstaja množica sistemov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki zadržujejo strateško načrtovanje in institucionalno evalviranje, kot tudi tisti, ki so neposredno prevzeti s strani zasebnega sektorja (TQM, EFQM), ali pa mešanica vseh treh. Osnovni elementi sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki jih Nickel (2007, 42) povzema po različnih avtorjih (Kamiske in Baure 2003; Stockmann 2006; Zollondz 2002) so:

- politika kakovosti,
- strateški cilji kakovosti,
- odgovornost vodstva,
- primerni strukturni, kadrovski in finančni pogoji za realizacijo ciljev kakovosti,
- management procesov,
- kontrola rezultatov,
- povratne informacije med rezultati in cilji.

Pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti je smiselno uporabljati kvalitativne in kvantitativne pristope, teoretično in praktično znanje, še posebej spoznanja iz raziskav vedenjskega pristopa, ki temelji na preučevanju izidov, vendar hkrati upošteva tudi notranjo dinamiko institucije in vlogo posameznika. Institucije ponavadi najdejo številna objektivna merila za ocenjevanje dosežkov organizacije (npr. rezultati preverjanja znanj, zaposljivost diplomantov), težje pa je opredeliti merila, ki bi mogla vrednotiti kakovost procesov v organizaciji (Trunk Širca 2002, 185).

## **2.4 Mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti**

Sistemi za spremljanje, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu vključujejo dva bistvena mehanizma: akreditacijo in evalvacijo (Pečar in dr. 2008, 15), zato na začetku tega poglavja iz literature povzemam opredelitve teh dveh mehanizmov. Ker je v središču strokovne razprave pogosto tudi prenos in uporaba poslovnih modelov za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, sledi predstavitev značilnosti teh mehanizmov. Na koncu poglavja so predstavljeni še ostali najpogostejši mehanizmi VŠZ-ov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, ki so usmerjeni na zagotavljanje kakovosti izobraževanja, raziskovalnega dela, zaposlenih in vodenja VŠZ-ov.

### 2.4.1 Akreditacija

Akreditacija je proces, s katerim (ne)vladne ali zasebne institucije evalvirajo kakovost VŠZ-a kot celoto ali le njegov program z namenom, da formalno potrdijo doseganje minimalnih kriterijev oziroma standardov. Pri akreditaciji kot procesu ugotavljanja kakovosti je izrečena sodba z »da« ali »ne« in na ravni VŠZ-a predstavlja podelitev statusa oz. licence za delovanje (UNESCO-CEPES 2007, 25). Pri akreditaciji so ponavadi v središču vrednotenja vložki izobraževalnega procesa kot so npr. kurikulum, osebje, opremljenost za izvedbo izobraževalnega procesa, proces poučevanja, redko so predmet akreditacije rezultati izobraževanja npr. sposobnosti in zaposljivost diplomantov. V okviru akreditacije se lahko tudi preverja ali ima VŠZ vzpostavljene primerne mehanizme za nadzor kakovosti (Harvey in Askling 2003, 76).

V evropskem visokošolskem prostoru akreditacijo izvajajo vladna telesa ali s strani vlade ustanovljena telesa. Izvedba akreditacije v ameriškem visokošolskem prostoru je prepuščena regionalnim prostovoljnim združenjem in je njen rezultat namenjen samonadzorovanju delovanja VŠZ-a.

### 2.4.2 Evalvacija

Splošni proces sistematične in kritične analize, katere rezultat je ocena in priporočila glede kakovosti VŠZ-a ali programa (UNESCO-CEPES 2007, 56), zato je produkt evalvacije izdelava smernic za izboljšanje delovanja VŠZ-a (Trunk Širca idr. 2007, 16). Ko govorimo o evalvaciji, ločujemo tri instrumente ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti: (a) samoevalvacijo, (b) zunanjo evalvacijo in (c) ponovno evalvacijo (Trunk Širca idr. 2007, 16).

(a) Samoevalvacija zagotavlja VŠZ-u okvir za oblikovanje lastne definicije kakovosti, služi kot pomoč pri oceni dosežkov lastnega poslanstva ter omogoča pripravo akcijskega načrta za nadaljnje delo VŠZ-a (Kump 1997, 518-519). Samoevalvacija obsega procese opredeljevanja, zbiranja in analiziranja kvalitativnih podatkov (samoocene zaposlenih in mnenja uporabnikov) in kvantitativnih (dejstev) informacij, ki vodijo do odločitve o nadaljnjih ciljih VŠZ. Dejavniki, ki vplivajo na uspešen potek samoevalvacijskega procesa (Kump in Mihevc 2004, 8):

- naklonjeno vodstvo, ki jamči za zaupljivo okolje, v katerem lahko člani samoevalvacijske skupine razpravljajo in pripravljajo samoevalvacijsko poročilo;
- primeren načrt, ki upošteva posebnosti ocenjevanega primera;
- velika notranja motiviranost za samoevalvacijo, katere rezultati naj bi zagotavljali možnosti boljših pogojev za poučevanje in raziskovanje;
- visoka obveščenost in soudeležba, ki pri udeležencih spodbudi odgovornost za rezultate;
- zbiranje pomembnih informacij (dejstva in tudi mnenja);
- povezava rezultatov samoocenjevanja s finančnimi načrti in pridobivanjem sredstev, s pomočjo katerih bo omogočeno izvajanje nadaljnega izpopolnjevanja kakovosti;
- učinkovita in upoštevana medinstitucionalna agencija, ki koordinira evalvacijski proces;
- ustrezno usposabljanje udeležencev samoevalvacijskega procesa.

Pomembno je tudi, da VŠZ-i izvajajo samoevalvacijo zaradi lastnih interesov in potreb in ne zaradi zunanjih komisij. Učinkovitost ni odvisna le od vrste in števila mehanizmov, ampak predvsem od razvite kulture kakovosti med vsemi člani akademske skupnosti (Kump 1997, 518-519).

Skozi samoevalvacijo se oblikujejo tudi prihodnje strateške usmeritve VŠZ-a. Samoevalvacija se zaključi s poročilom, ki povzema izsledke samoevalvacije, predvsem prednosti in slabosti, s čimer se identificirajo področja, v katerih je delovanje VŠZ-a šibkejša in ki zahtevajo opredelitev ukrepov in priporočila za izboljšanje (HRK 2007, 8).

Seymour (1993) opozarja, da visokošolski zavodi pre pogosto razumejo samoevalvacijo kot sredstvo samopromocije in v procesu niso dovolj samokritični, ali pa zaidejo v drugo skrajnost in si kot rezultat samoevalvacije postavijo previsoke oziroma neizvedljive cilje. Zato je povezovanje notranjega in zunanjega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti tudi eno od priporočil ENQA (ENQA 2005a, 7).

(b) Neave (1994 v Kump 1997) meni, da v zahodnoevropskih državah prevladujeta dve vrsti zunanje evalvacije. Prvo vrsto zunanje evalvacije lahko imenujemo posredna državna evalvacija, kjer kakovost preverjajo vladna ali bolj ali manj neodvisna vladna telesa. Druga vrsta je medinstitucionalna evalvacija, ki jo izvajajo specializirana t.i. posredniška telesa, ki so običajno ustanovljena s strani visokošolskih institucij v dogovoru z vlado. Ta telesa so neodvisna strokovna telesa, sestavljena iz prvovrstnih strokovnjakov, ki uživajo zaupanje tako vlade kot VŠZ-ov, zato ta metoda zunanje evalvacije predstavlja kolegialno metodo. Njihova naloga je poleg zbiranja informacij o kakovosti nacionalnega visokošolskega sistema, razvijanje evalvacijske metodologije, uvajanje in usposabljanje izvajalcev samoevalvacije in zunanjih izvedencev ter seznanjanje z domačimi in mednarodnimi izkušnjami. Razmerje med obema zunanji evalvacijama je odvisno od zaupanja vlade do visokega šolstva, zato v državah, kjer je raven zaupanja vlad v visoko šolstvo visoka, spodbujajo oblikovanje medinstitucionalne evalvacije.

V okviru zunanje evalvacije zunanje telo (npr. agencija) zbira podatke, informacije in dokazila o VŠZ-u ali o njegovih aktivnosti z namenom, da poda izjavo o kakovosti (UNESCO-CEPES 2007, 56), njegova pomembna naloga je predvsem podajanje smernic za nadaljnje izboljševanje delovanja VŠZ-a ali študijskega programa (Pečar idr. 2008, 17).

(c) Izhodišče za ponovno evalvacijo so ugotovitve predhodne evalvacije in ponuja ponovno zunanjo strokovno oceno izboljševanja delovanja (Trunk Širca idr. 2007, 17).

V optimalnem primeru je samoevalvacija osnova ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Naslednji korak je zunanja evalvacija, ki v veliki meri uporablja ugotovitve predhodne faze. Uspešna zunanja evalvacija je podlaga za ugotavljanje kakovosti z akreditacijskimi postopki, pri čemer je podelitev ponovne akreditacije uradna potrditev ustreznega delovanja VŠZ-a. Pri akreditaciji novega VŠZ-a ali študijskega programa je vrstni red spremenjen. V tem primeru je akreditacija osnova za delovanje in predstavlja osnovni instrument ugotavljanja kakovosti, ki mu lahko šele po nekem časovnem obdobju delovanja VŠZ-a ali izvajanja študijskega programa sledita samoevalvacija in zunanja evalvacija (Pečar idr. 2008, 15).

### **2.4.3 Poslovni modeli za zagotavljanje kakovosti**

V centru razprave o zagotavljanju kakovosti v visokem šolstvu se pogosto pojavlja vprašanje o primernosti neposrednega prenosa modelov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti iz gospodarskih organizacij v organizacije javnega prava oz. konkretno tudi v VŠZ-e. Pri tem se kaže dilema zaradi drugačnosti namena ustanovitve visokošolskih organizacij, ciljev, okolja, v katerih delujejo ter enačenja študentov s pojmom stranke (Green 1994, 16). Kot slabe lastnosti neposrednega prenosa poslovnih modelov Pečar in drugi avtorji (2008, 13)



izpostavljajo ugotovitev, da organizacijo, ki se odloči za njihovo uporabo, v veliki meri bremenijo v obliki časa, sredstev in ljudi, dosledno upoštevanje sistema pa lahko zavira tudi ustvarjalno miselnost v organizaciji.

Vendar se kljub tem filozofskim in praktičnim težavam takšen prenos kaže v visokem šolstvu. VŠZ-i so se naučili boriti za svoj tržni delež, torej za čim večje število študentov, poleg tega postajata tudi ugled in podoba VŠZ-a vedno bolj pomembna. Ta fenomen pojasnjuje naraščanje popularnosti sistemov kakovosti, kot so BS 5750 ali TQM (Green 1994, 17). V ospredju modelov, ki izhajajo iz poslovnih modelov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti so EFQM – Model poslovne odličnosti, kriteriji ameriške nagrade za kakovost za šolstvo (Malcome Baldrie Criteria for Education), Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (CAF), ISO 9000:2000, IWA 2, Vlagatelji v ljudi (and. Investors in People), 6-Sigma. Charter Mark, itd. Večini naštetim orodjem je skupen Demingov krog (imenovan tudi PDCA – plan-do-check-act), ki ponazarja stalno krožno skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ta managerska orodja, predstavljajo strateški in celovit pristop k organizaciji, saj obsegajo vsa ključna področja delovanja organizacije (Kovač in Kern Pipan 2005 v Pečar idr. 2008, 13).

Pred več kot desetimi leti so VŠZ-i začeli s spoznavanjem in uporabo metode »benchmarking-a«, s katero se v gospodarstvu različna področja dejavnosti izbranega podjetja primerjajo z drugim podjetjem. Procese, metode in prakso primerjajo tako, da se izpostavijo prednosti in slabosti delovanja, pri tem se izpostavijo tisti procesi in metode, ki so boljše kot obstoječe in izbrano podjetje jih lahko prevzame. VŠZ-i lahko z uporabo te metode optimirajo svoje delovanje in kvalitativno izboljšajo izvajanje svojih osnovnih dejavnosti (izobraževanje, raziskovanje) in tudi vodenje VŠZ-ov (HRK 2007, 21).

#### **2.4.4 Ostali mehanizmi**

Mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti izobraževanja: strokovni pregled (Peer review), ocenjevanje izobraževalnega procesa s strani študentov, vprašalniki za ocenjevanje zadovoljstva študentov, kot tudi programi mentorstva in tutorstva. Cilj bolonjskega procesa je prenos poudarka s poučevanja na znanje, s tem pa je v ospredje postavljeno merjenje učinkov procesov VŠZ-ov. Poudarek je na izboljševanju kakovosti študijskih servisov npr. enostavnemu dostopu do informacij, podaljšanemu delovnemu času knjižnice, elektronskemu dostopu do študijske literature in izpitnih rezultatov ter podpornemu programu za tuje študente. Za stalno izboljševanje kakovosti poučevanja visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev obstaja veliko število ukrepov za razvoj njihove kariere. Ti obsegajo spodbujanje za pridobivanje novih didaktičnih znanj, do oblikovanja novih pravil pri zaposlovanju visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev, ki dajejo prednost pri izbiri kandidatom z didaktičnimi kvalifikacijami in ne le raziskovalnim referencam, ki so v dosedanji praksi igrale pomembno vlogo (ENQA 2005a).

Rangiranje VŠZ-ov je mehanizem, ki služi predvsem k večanju transparentnosti raznovrstne ponudbe v visokošolskem prostoru. Temelji na določitvi kazalnikov za različna področja npr. raziskovanja, izobraževanja, opremljenost VŠZ-ov itd., ki se na koncu razvrstijo glede na izmerjene vrednosti. Rangiranje temelji na relativnem primerjanju točno določenih dimenzij, na podlagi katerih se določi pozicija VŠZ-ov v okviru vsakokratne lestvice (HRK 2007, 17).

Na evropskem ali svetovnem trgu se univerze klasificirajo v različne kakovostne lestvice. Najbolj znane med njimi so: šanghajska lestvica, na katero je uvrščenih 500 najboljših univerz iz vsega sveta, Timesova lestvica (THES-QS), Newsweek »ranking«, ki razvršča VŠZ-e na

osnovi podatkov o raziskovanju in poučevanju. Različni avtorji poudarjajo, da so najpogostejše težave lestvic razvrščanja visokošolskih zavodov (Pečar idr. 2008, 12-13):

- tehnične in metodološke težave (razumevanje metodologij zbiranja podatkov, uporaba podatkov v različnih družbenih okoljih, objektivnost pristopov in metod za merjenje, uporaba pretežno kvantitativnih podatkov);
- neuporabnost informacije o razvrščenosti visokošolskega zavoda med deležniki (objektivnost pri uporabi, "halo efekt", razvrščanje na osnovi ugleda – preteklega delovanja visokošolskega zavoda);
- neprimerljivost kompleksnih visokošolskih zavodov in uporaba v svetovnem merilu (razlikovanje poslanstev, razlikovanje visokošolskih sistemov, študijskih programov in pridobljene izobrazbe v različnih geografskih okoljih);
- vprašljiv vpliv na visoko šolstvo in njeno politiko (uresničevanje strateških ciljev visokošolskega zavoda ali pa spodbujanje zavodov, da zadovoljijo kriterije lestvic razvrščanja, oviranje razvoja kulture učenja v zavodih);
- negativen vpliv na javno mnenje (krhanje akademskih vrednot za ceno transparentnega informiranja).

## **2.5 Avtonomija in odgovornost VŠZ-a pri zagotavljanju kakovosti**

Avtonomen je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika tisti, ki ima avtonomijo, knjižno tudi neodvisen, samostojen, avtonomnost pa je značilnost avtonomnega (SSJK 2005). Avtonomnost VŠZ-a torej pomeni, da ta sam odloča o lastnih zadevah. Vendar pa je takšna splošna ugotovitev premalo določna, da bi lahko služila kot kriterij pri presoji, o katerih vprašanjih naj VŠZ odloča sam. Pri odgovoru na to vprašanje si lahko pomagamo z obrazložitvijo Groofa, Neave in Šveca (1998), njihovega koncepta institucionalne avtonomije, ki obsega svobodno oz. od državne regulacije neodvisno odločanje VŠZ-a o njegovi notranji organizaciji, vodenju, notranji porazdelitvi finančnih sredstev, pogojev študija in seveda na koncu tudi svobodno izvajanje poučevanja in raziskovanja. Popolno avtonomijo lahko najdemo le v teoriji, kajti potrebno se je zadevati, da se v praksi noben VŠZ ne more popolnoma izogniti nadzoru države, zato avtonomija predstavlja neke vrste ločnico med VŠZ-om, državo in družbo, ki se spreminja glede na trajnost razmerja med njimi (Groof, Neave in Švec 1998, 75-46). Z zagotavljanjem avtonomije VŠZ-a v nacionalnih zakonodajah je visoko šolstvo zavarovano pred morebitno samovoljo države, ki bi odsotnosti teh zakonskih norm lahko preprosto nastopala z argumentom moči (Igličar 2005, 92).

Pogled na avtonomno vodenje VŠZ-a s pravnega vidika je skladen z mnogimi definicijami avtonomije. Za bolj natančno določitev avtonomije s pravnega vidika Groof, Neave in Švec (1998) izpostavljajo tri vidike: zunanja, organska in administrativna avtonomija. Zunanja avtonomija je formalno merilo, ki se nanaša na ustanovitelja VŠZ-a. Tisti ustanovljeni na zasebno pobudo so neodvisne pravne osebe, dokler ne začnejo prejemati sredstva od države za izvajanje dejavnosti oziroma, ko njihove diplome postanejo javno veljavne, takrat namreč zapadejo pod pristojnost splošne visokošolske zakonodaje, kar omeji njihovo zunanjo avtonomijo. Organsko avtonomijo predstavlja možnost VŠZ-a, da sam določi notranji model akademske organiziranosti (npr. program, cilji). Administrativno avtonomijo avtor opredeljuje kot osnovo za institucionalno neodvisnost, ki se izkazuje pri politiki zaposlovanja, pri organizaciji poučevanja in raziskovanja ter pri odločitvah na področju financ, proračuna in managementa (Groof, Neave in Švec 1998, 80-82).

Razen nekaj izjem, je bila v evropskem visokem šolstvu vedno tradicija, da je le to bilo pod močnim vplivom države. Od leta 1980 se je vloga države počasi začela spreminjati (Zgaga,

2005). Spreminjajoč odnos med državo in VŠZ-om, ki je povečeval avtonomijo slednjega, se je uresničeval skozi reformo zakonodaje na področju visokega šolstva. V mnogih državah je nacionalna zakonodaja visokega šolstva postala le »pravni okvir«, ki določa splošne usmeritve in obveznosti, VŠZ-u pa je prepuščeno sprejemanje odločitev znotraj tega okvira (de Boer in File 2009, 12). Vpliv države se je omejil le na postavljanje splošnih ciljev visokega šolstva (struktura stopenj izobraževanja, kvalifikacije, splošne strategije), torej na učinke, ne pa na sam proces. VŠZ-i so tako dobili več avtonomije za ceno večje odgovornosti in s tem postali zavezani k učinkovitejši porabi javnih sredstev ter k iskanju alternativnih virov (Zgaga 2005).

Večja avtonomija ne pomeni odsotnost nadzora, prav nasprotno. Dejansko država in družba bdita nad visokošolskimi institucijami z različnimi ukrepi, ti so npr. akreditacija ob začetku izvajanja programa, postopki ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, primerjanje programov univerz, strokovni izpiti, mehanizmi za dodeljevanje proračuna, ki nagrajujejo uspešnost ali nove strukture nadzora kot upravni odbori z zunanjimi udeleženci. Avtonomija se zato ne sme mešati s popolno neodvisnostjo, prav tako pa po drugi strani ne sme biti izgovor za umik države od svojih obveznosti (Salmi 2007, 225). Avtonomija je smiselna le, če jo institucije uporabljajo na odgovoren način, s čimer se strinja tudi Zgaga (2005, 2), ki pravi, da »avtonomija institucij zahteva njihovo odgovornost«.

Salmi (2007, 230-233) ugotavlja, da lahko odgovornost visokošolskih institucij razdelimo na dva nivoja: zunanjo in notranjo odgovornost. Zunanja odgovornost nastaja v relaciji do države in družbe, ki v zameno za avtonomijo upravičeno pričakujeta dobre akademske rezultate in pravilno uporabo javnih sredstev. Odgovornost se izkazuje skozi veliko načinov, nekateri so strožji od drugih. Na primer, mnoge države so postavile stroga pravila, ki urejajo ustanavljanje novih institucij, akreditacijski sistem za zagotavljanje kakovosti standardov in strokovnih izpitov za filtriranje dostopa do poklicne kariere, kot so gradbeništvo, medicina in pravo ali pa so Vlade oblikovale mehanizme za dodeljevanje proračunskih sredstev, ki v večji meri temeljijo na podlagi uspešnosti institucije. Čeprav je večina razprav o avtonomiji in odgovornosti osredotočenih na razmerje med državo in visokošolskim izobraževanjem, obstaja še ena, ki niti ni manj pomembna razsežnost, in sicer v kolikšni meri institucija deluje z notranjo usklajenostjo, pri čemer imamo opravka z odgovornostjo znotraj VŠZ-a. V številnih primerih je vodstvo pri vodenju VŠZ-a zelo omejeno z visoko stopnjo samostojnosti, ki jih uživajo enote, kot so fakultete, šole ali oddelki.

O pomembnosti povezave med temama avtonomijo in kakovostjo, kaže dejstvo, da se skoraj vse države srečujejo s tema temama pri določanju svoje šolske politike (Koren, 2002). Zavzemanje za avtonomno ravnanje VŠZ-a pri zagotavljanju kakovosti se odraža že v Erfurtski deklaraciji o avtonomiji Univerze iz leta 1996, ki na temo odgovornosti VŠZ-a in zagotavljanja kakovosti poudarja, da mora država spoštovati in varovati akademsko svobodo ter akademsko avtonomijo, da se mora univerza usmerjati in delovati kot odgovorna in kohezivna skupnost, in ne kot anarhično ali neodgovorno združenje ter da mora država dopustiti univerzi, da sama nadzira kakovost in ureja standarde delovanja (Wolff, 1997). V zameno za razbremenitev od prekomerne zakonske ureditve in mikro managementa na ravni države, morajo VŠZ-i sprejeti polno institucionalno odgovornost za svoje delovanje in rezultate do slehernega, ki je vključen v visokošolsko dejavnost in družbe kot celote. Vloga države je torej le v tem, da določi temeljne cilje in merila za razporeditev sredstev v skladu z zastavljenimi cilji, skrbi za oblikovanje nacionalnega sistema za preverjanje kakovosti, morala pa bi se povsem umakniti pri podrobnejših poseganjih v visokošolske zavode. Deregulacija države na področju določanja delovanja VŠZ-a naj bi vodila k večji fleksibilnosti vsakdanjih odločitev vodstva VŠZ-a, vendar po drugi strani zahteva tudi visoko

ceno zaradi pregledovanja delovanja javnih VŠZ-ov s strani države. Vendar se je potrebno zavedati, da javni VŠZ-i dejansko »služijo« svoji državi, zato bi morala država postaviti jasne cilje, določiti, koliko je pripravljena zanje plačati in kako bo ocenjevala rezultate (Berdahl 2007, 95).

Poudarjena avtonomija je posledično na področju kakovosti povzročila strogo in natančno definiranje procesov za zagotavljanje kakovosti na ravni države in tudi na ravni VŠZ-a. Dodatne zahteve so se nanašale na vodstvo, ki je moralo oblikovati nove načine komunikacije z in znotraj decentraliziranih enot (fakultete, inštituti, oddelki). Z novimi linijami poročanja ter novimi pravili in postopki za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-a, se je znotraj institucije centraliziralo pregledovanje izvajanja osnovnih aktivnosti VŠZ-a (poučevanje in raziskovanje). V mnogih primerih je to vodilo do nadaljnje racionalizacije strukture odločanja v VŠZ-u in v mnogih primerih je bila uvedena celo nova hierarhija, v kateri je osrednjo vlogo imelo institucionalno vodstvo. Tako je bilo v evropskem visokošolskem sistemu opaziti na primer povečano uvajanje mehanizmov in sistemov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in s tem povečano reguliranje na institucionalni ravni visokošolskega sistema (de Boer in File 2009, 13).

Brennan in Shah (2000, 16) menita, da procesi zagotavljanja kakovosti ogrožajo avtonomijo VŠZ-a, kajti krepitev kolektivnosti, transparentnosti in odgovornosti VŠZ-a vodi v spremembo vloge, ki jo ima akademsko osebje v organizaciji. Različne metode, s poudarkom na zagotavljanju kakovosti procesov in odločanju na podlagi dokazov, niso skladne z konceptom kakovosti, ki bi temeljil na statusu posameznika. Tisti, ki so tradicionalno uživali najboljši status in največjo moč znotraj visokošolske institucije, so z uvedbo ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti verjetno izgubili največ.

V slovenskem prostoru avtonomno delovanje univerze zagotavlja že Ustava, ki določa, da so državne univerze in državne visoke šole avtonomne (Ustava 58. člen). Vendar v primerjalnih ustavnih ureditvah ni najti določb, ki bi tako kot ureditev v 58. členu Ustave dajale univerzam avtonomijo brez vsakega zakonskega pridržka, ponavadi države na različne načine določajo zakonske pridržke (npr. Grčija, Italija, Španija, Portugalska) oziroma nimajo izrecne določbe o avtonomiji in avtonomijo univerz izvajajo iz drugih ustavnih določb (npr. Nemčija in določb o avtonomiji umetnosti in znanosti), tretje države pa nimajo ne določb o avtonomiji univerz niti o avtonomiji umetnosti in znanosti (npr. Belgija, Nizozemska, Luksemburg, Danska, Francija in ZDA) (Ustavno sodišče Republike Slovenije 1998).

Ob sprejetju Zakona o visokem šolstvu (v nadaljevanju ZViS), leta 1993, so se v 6. člen odražale posledice nekdanje ureditve, po kateri so bile fakultete samostojne pravne osebe, univerza pa le njihova ohlapna asociacija. Ustavno sodišče RS leta 1998 odločilo, da je zakon v neskladju z Ustavo, v delu, kjer določa, da so avtonomne tudi članice univerze (Ustavno sodišče Republike Slovenije, 1998), zato je bilo z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 99/99) sprejeto dopolnilo zakonske določile o avtonomiji visokošolskih zavodov tako, da se ta nanaša le na univerzo (ne tudi na njene članice) in samostojne visokošolske zavode, ki jih ustanovi Republika Slovenija.

Avtonomija zagotavlja univerzam in samostojnim visokošolskim zavodom, ki jih ustanovi Republika Slovenija, predvsem (6. člen ZViS):

- svobodo raziskovanja, umetniškega ustvarjanja in posredovanja znanja,
- samostojno urejanje notranje organizacije in delovanja s statutom v skladu z zakonom,
- sprejemanje meril za izvolitev v naziv visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev,

- volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev,
- izbiro visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev za zasedbo delovnih mest,
- izdelavo in sprejem študijskih in znanstveno-raziskovalnih programov, določanje študijskega režima ter določanje oblik in obdobjev preverjanja znanj študentov,
- podeljevanje strokovnih in znanstvenih naslovov v skladu z zakonom ter podeljevanje častnega doktorata in naziva zaslužni profesor,
- volitve, imenovanja in odpoklic organov v skladu s statuti in drugimi akti,
- odločanje o oblikah sodelovanja z drugimi organizacijami,
- upravljanje s premoženjem v skladu z namenom, za katerega je bilo pridobljeno.

Ugotovitev, da avtonomnost terja odgovornost vodstva VŠZ-a, se odraža tudi določbah v ZViS, ki se nanašajo na ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Za zakonitost dela univerze in za izvrševanje njenih obveznosti skrbi in odgovarja rektor univerze (23. člena ZViS). Rektor v soglasju s senatom univerze sprejme merila o kakovosti univerze, študijskih programov, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela. Poleg tega spada med rektorjeve naloge tudi pristojnost za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija univerze). Dekani so pristojni za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti članice univerze, študijskih programov, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in pripravo letnega poročila o kakovosti (samoevalvacija članice) (24. člena ZViS).

Faganel (2006) povzema ugotovitev, da so običajno konkretni mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti predpisani s strani zunanjih teles npr. univerzitetnega managementa (ta vidik je podrobneje predstavljen v naslednjem poglavju). Vendar takšne usmeritve ne prihajajo le iz institucionalne ali nacionalne ravni. Na ravni skupnega evropskega visokošolskega prostora so ministri potrdili Standarde in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem sistemu, ki upošteva trditev Berlinskega komunikeju, da 'skladno z načelom institucionalne avtonomije osnovna odgovornost za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pripada vsaki posamezni instituciji, to pa zagotavlja podlago za resnično odgovornost akademskega sistema znotraj nacionalnega ogrodja kakovosti'. Namen Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem sistemu ni predpisovanje nespremenljivih določb, niti podajanje podrobnih napotkov o tem, kaj je treba preverjati in kako je treba izvajati dejavnosti ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Kajti od »zgoraj navzdol« vodene usmeritve jemljejo VŠZ-u potreben avtonomen prostor, prostor za pobude in ustvarjalnost ter nove rešitve, ki bi morda bolj odgovarjale na izzive, s katerimi se posamezne članice soočajo. Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem sistemu so bili potrjeni z namenom, da podajo skupni referenčni okvir in vir pomoči pri razvijanju visokošolskim institucijam lastnih sistemov za zagotavljanje kakovosti, usmeritve za delovanje nacionalnih agencije, ki izvajajo zunanje ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (ENQA 2005b, 10).

## **2.6 Ureditev ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ v slovenski zakonodaji**

V okviru proučevanja pravne ureditve ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ-a bom predstavila urejenost tega področja v pravnih aktih slovenske zakonodaje in ob tem še posebej izpostavila glavne ugotovitve glede pristojnosti, pravic, odgovornosti in obveznosti vodstva VŠZ-a v zvezi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti. Ko govorimo o pristojnostih,

govorimo o obveznostih, ki jih je vodstvo dolžno opravljati, ker to zahtevajo določila predpisov (zakoni, podzakonski akti, interni akti VŠZ-a). Drugo področje sprejemanja odločitev so pravice, kjer vodstvo sprejema odločitve sorazmerno prosto, vendar zanje odgovarja.

### 2.6.1 Nacionalni nivo

Okvir za izvajanje dejavnosti na področju visokega šolstva opredeljuje nacionalni program visokega šolstva. V času nastajanj pričujočega dela je v postopku sprejemanja Nacionalni program visokega šolstva 2011 – 2020. Iz besedila predloga Nacionalnega programa visokega šolstva 2011 – 2020 (objavljenega na spletni strani Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo) izhaja, da je osnovni cilji slovenskega visokošolskega prostora v obdobju do leta 2020 kakovost in odličnost, raznovrstnost ter dostopnost s podpornimi instrumenti internacionalizacije, diverzifikacije, študijske strukture in financiranja visokega šolstva. Kakovost bo vsem omogočala mednarodno primerljivo in priznano visokošolsko izobrazbo, zaposljivost in mobilnost v evropskem prostoru ter širše; socialna razsežnost bo omogočala pravičen dostop do visokega šolstva in neovirano dokončanje študija; raznovrstnost prinaša raznolikost vrst in poslanstev institucij ter študijskih programov za doseganje vseh osnovnih ciljev visokega šolstva. Kakovost visokega šolstva v ospredje postavljajo tudi nekateri konkretni ukrepi, ki jih predvideva predlog Nacionalnega programa visokega šolstva 2011 – 2020. Navedeno kaže na dejstvo, da je kakovost visokega šolstva še vedno osrednje tema visokošolske politike.

ZViS, ki ureja statusna vprašanja VŠZ-a, določa pogoje za opravljanje visokošolske dejavnosti, opredeljuje javno službo v visokem šolstvu in ureja način njenega financiranja (1. člen ZViS), je od svojega sprejetja leta 1993 doživel že precej sprememb. Novembra 2009 je bila sprejeta osma novela tega zakona. Pravna podlaga za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je 80. člen Zakona o visokem šolstvu (v nadaljevanju: ZViS), ki določa, da VŠZ-i ocenjujejo kakovost s samoevalvacijo. Medtem ko je pristojnost izvajanja zunanjih evalvacij v skladu z zadnjo spremembo ZViS (2009) dodeljena Nacionalni agenciji Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (v nadaljevanju: Agencija), ki je pristojna tudi za opravljanje akreditacij. Skozi navedena postopka agencija preverja izpolnjevanje pogojev za izvajanje visokošolske dejavnosti in kakovost VŠZ in študijskih programov (51. člen ZViS).

Z novelacijo dosedanje ureditve, ki je pristojnost za izvajanje akreditacijskih in evalvacijskih nalog (zunanje evalvacije) nalagala evalvacijskemu senatu Svetu Republike Slovenije za visoko šolstvo (v nadaljevanju: Svet RS VŠ) je zakonodajalec želel odpraviti (Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu (ZViS-G) 2009):

- zapleteno strukturiranost Sveta RS VŠ, ki je povzročala netransparentnost delovanja njega samega in njegovih organov, saj je bilo njegovi v strukturi veliko število organov, delovnih teles in komisij (Svet RS VŠ je imel 25 članov, senati 9 članov, stalnih komisij in delovnih teles je bilo 14, ki so imele povprečno po 7 članov),
- neopredeljeno in javno nedostopno poslanstvo, cilje, letni program dela in neopredeljenost postopkov za zagotavljanje kakovosti lastnega (notranjega) delovanja, kar je eden od ključnih elementov evropskih standardov kakovosti in smernic,
- konflikt interesov zaradi načina izbora ter imenovanja članov Sveta RS VŠ, saj so se člani pojavljali v različnih fazah postopka na različnih nivojih (članstvo v senatu fakultete, univerze in hkrati v Svetu RS VŠ ter še v njegovih organih) v različnih vlogah, kar je neposredno ogrožalo neodvisnost Sveta RS VŠ.

- ZViS sedaj naloge Sveta omejuje na svetovalno funkcijo pri pripravi in spreminjanju visokošolske zakonodaje, pri načrtovanju razvoja visokega šolstva ter dajanje mnenja k nacionalnemu ogrodju kvalifikacij (12. člen ZViS-G). Agencija kot oseba javnega prava za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (15. člen ZViS-G) ima med drugim naslednje naloge (51.h člen ZViS):
- določitev postopkov in meril za zunanje evalvacije in akreditacije VŠZ in višjih strokovnih šol,
- odločanje o akreditacijah visokošolskih zavodov in študijskih programov ter izdajanje soglasij k preoblikovanju visokošolskih zavodov in študijskih programov,
- določitev merila za uvrstitev strokovnjakov v register strokovnjakov za zunanje evalvacije in akreditacije,
- imenovanj skupine strokovnjakov za zunanje evalvacije in akreditacije,
- določitev postopka in meril za zagotavljanje kakovosti delovanja agencije ter zunanjo evalvacijo agencije skladno z evropskimi standardi,
- spremljanje evropskih smernic in mednarodnih načel na področju zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu.

Kot mehanizma za ugotavljanja in zagotavljanje kakovosti ZViS ločuje dve vrsti akreditacij: prva akreditacija ter podaljšanje akreditacije visokošolskih zavodov in študijskih programov. Prva akreditacija se izvede, ko si mora ustanovitelj VŠZ-a pred sprejemom akta o ustanovitvi pridobiti odločbo o akreditaciji visokošolskega zavoda pri Agenciji. Najmanj vsakih sedem let pa si mora VŠZ pridobiti odločbo o podaljšanju akreditacije visokošolskega zavoda. Zaradi pravne varnosti pravic študentov (zagotavljanje javno veljavnega programa, v katerega se vpisujejo) je zakonodajalec uvedel pravno domnevo, da veljavnost akreditacije poteče z zaključkom študijskega leta, v katerem se izteče obdobje podeljene akreditacije (51.o člen ZViS). Ker morajo VŠZ-i vlogo za podaljšanje akreditacije vložiti najmanj leto dni pred potekom obdobja veljavnosti akreditacije (14. člen ZViS), je nanje in njihovo vodstvo preložena odgovornost, da pravočasno zaprosijo za ponovno akreditacijo, v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da npr. program, ki ga izvajajo ni več javno veljaven. VŠZ-u je v primeru v roku vložene vloge za ponovno akreditacijo v skladu s 14. členom zagotovljena veljavnost akreditacije tudi, ko Agencija ne bo uspela pravočasno izdati nove odločbe. Obveznost ponovne akreditacije ne zahteva od vodstva VŠZ-a le skrb za pravočasno oddajo vloge za ponovno akreditacijo, ampak jim zadaja tudi odgovornost, da ves čas delovanja dosegajo minimalne standarde, ki so potrebni za akreditacijo programa ali institucije, kajti če bodo ob podaljšanju akreditacije visokošolskega zavoda ali študijskega programa ugotovljene pomanjkljivosti, ki v določenem roku ne bodo odpravljene, VŠZ-u ali študijskemu programu akreditacija ne bo podaljšana, kar bo sprožilo postopek za izbris iz razvida visokošolskih zavodov (16. člen ZViS).

ZViS določa tudi dve skupini zunanjih evalvacij: redna ter izredna evalvacija (51.o člen ZViS). Z redno zunanjo evalvacijo se prične postopek za podaljšanje akreditacije visokošolskega zavoda ali študijskega programa. Postopek za izvedbo zunanje evalvacije začne agencija, lahko pa ga predlaga tudi visokošolski zavod. Izvede jo skupina strokovnjakov, ki jo imenuje svet agencije (51.r člen ZViS). Izredne evalvacije naj bi se izvajale ob sumu kršenja meril oziroma sumu slabe kakovosti tj. neskladnosti med akreditiranim študijskim programom in njegovim izvajanjem ali neskladnosti med akreditiranim visokošolskim zavodom in njegovim delovanjem (novi 51.š člen). Z gramatikalno razlago te določbe gre razbrati, da je bil namen zakonodajalca uporabiti izredne zunanje evalvacije kot inšpekcijski nadzor, ki bo sprožen v primeru suma o slabi kakovosti VŠZ-a ali o kršitvah pri izvajanju programa.

Z opredelitvijo pristojnosti in namena izvajanja samoevalvacije, zunanje evalvacije in akreditacije, z določitvijo povezav med rezultati teh postopkov (npr. uporaba samoevalvacijskega poročila pri izvedbi zunanje evalvacije) je zakonodajalec z ZViS-G opredelil posamezne postopke zagotavljanja kakovosti in ob tem tudi določil povezave med njimi ter postopke, ki sledijo odločitvam v posameznih postopkih oz. »follow-up« postopke. Zahtevo po določitvi »follow-up« postopkih opredeljujejo že Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem sistemu, vendar jih dosedanja zakonodaja ter Svet RSVŠ v svojih merilih še nista opredeljevala (Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu (ZViS-G), 2009).

V prehodnih določbah ZViS-G je zakonodajalec določil, da mora Agencija pričeti delovati 1. 3. 2010, pri tem je za delovanje Agencije pomembno sprejetje meril, na podlagi katerih bo izvajala prej naštete instrumente za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na nacionalni ravni, kakor tudi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti Agencije same (19. člen ZViS-G). Svet Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu je novembra 2010 sprejel Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, ki so objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije, št. 95/2010, in so začela veljati 2. 12. 2010. S sprejetjem teh meril za zunanje evalvacije in akreditacije so prenehala veljati Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (Uradni list RS št. 101/2004) in Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstveno-raziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela (Uradni list RS, št. 124/2004). Nova merila Agencije pomenijo prenovitev nacionalnega sistema za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, kar se bo odražalo tudi v implementaciji novosti in prilagoditvi postopkov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na institucionalni ravni, če bodo VŠZ-i želeli, da bodo podatki, ki jih zbirajo in presojujejo v okviru notranje evalvacije neposredno uporabni tudi pri zunanji evalvaciji in ponovni akreditaciji, ki jo bo opravljala Agencija in katere zaključki bodo odločilno vplivali na obstoj javno veljavne institucije oziroma javno veljavnega študijskega programa.

### **2.6.2 Institucionalni nivo**

Institucionalna raven ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, obsega več podravni: ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na ravni celotne univerze, na ravni posamezne članice (npr. fakultete) in na ravni posameznih programov. Ker so univerze in samostojni VŠZ-i avtonomni (6. členu ZViS), predstavlja ZViS z določanjem obveznosti in pravic VŠZ-ov le hrbtnico za podrobnejšo organizacijsko ureditev na ravni VŠZ-ov. Da avtonomija terja odgovornost je razvidno tudi iz določb ZViS-a, ki rektorju univerze nalaga pristojnost za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija univerze) (23. člen ZViS). Odgovornost za kakovost pa ZViS zahteva tudi od dekanov oz. direktorjev članic univerze, saj jim v 24. členu nalaga pristojnost za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti članice, študijskih programov, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela, poleg tega so tudi pristojni za pripravo letnega poročila o kakovosti, ki temelji na samoevalvaciji članice.

Odgovornost za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-ov je torej v Sloveniji z zakonom naložena rektorjem in dekanom oz. direktorjem, vendar ob tem ZViS ne predpisuje parametrov, smernic, postopkov ali meril, ki naj jih VŠZ-i upoštevajo pri oblikovanju sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na institucionalni ravni.



Ob pregledu aktov o ustanovitvi treh slovenskih javnih univerz (Odlok o preoblikovanju Univerze v Ljubljani (Uradni list RS, št. 28/00, 33/03, 79/04, 36/06 in 18/09), Odlok o preoblikovanju Univerze v Mariboru (Uradni list RS, št. 28/00, 98/03, 79/04, 36/06, 58/07, 67/08 in 96/2009), in Odlok o ustanovitvi Univerze na Primorskem (Uradni list RS, št. 13/03, 79/04, 36/06, 137/06 in 67/08) ugotovimo, da področja zagotavljanja kakovosti ne ureja nobeden izmed naštetih.

Povzetek njihovih statutarnih določb (Statut Univerze v Ljubljani (Uradni list RS, št. 8/2005, 118/2005, 72/2006 (76/2006 popr.), 59/2007 (82/2007 popr.), 81/2007, 5/2008, 42/2008, 62/2008, 14/2009, 38/2009, 48/2009, 55/2009, 3/2010), Statut Univerze v Mariboru (Uradni list RS, št. 36/2009 -UPB7), Statut Univerze na Primorskem Statut Univerze na Primorskem (Uradni list RS, št. 124/2008- UPB1), ki se nanašajo na ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, je povzet v tabeli 1.

**Tabela 1: Pregled določb Statuta Univerze v Ljubljani, Statuta Univerze v Mariboru in Statuta Univerze na Primorskem**

| Instituti                            | UL  | UM  | UP   |
|--------------------------------------|---|---|--|
| Pristojnosti rektorja                | - s soglasjem Senata sprejema merila o kakovosti univerze, študijskih programov, raziskovanega in razvojnega, umetniškega ter strokovnega dela (36. člen)<br>- skrbi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti univerze (36. člen)   | - s soglasjem Senata sprejema merila o kakovosti univerze, študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in je pristojen za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija univerze) (287. člen)<br>- skrbi za izvajanje ukrepov zagotavljanja kakovosti univerze in izvaja razvojni program univerze(287. člen)           | - s soglasjem Senata univerze sprejema merila o kakovosti univerze, študijskih programov, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in je pristojen za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija univerze) (28. člen) |
| Pristojnosti drugih organov univerze | - samoevalvacijsko poročilo sprejme senat univerze enkrat letno in ga predloži Svetu za evalvacijo visokega šolstva (245. člen)<br>- delovno telo Senata univerze za kakovost (51. člen) pripravi samoevalvacijsko poročilo Univerze na temelju samoevalvacijskih poročil, ki jih sprejmejo Senati članic (245. člen) | - senat univerze ima Komisijo za ocenjevanje kakovosti univerze (258. člen), ki spremlja in opravlja institucionalno in programsko ocenjevanje kakovosti in učinkovitosti izobraževalnega, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega dela članic univerze in univerze kot celote, njeno sestavo in število članov Komisije določi Senat univerze s splošnim aktom univerze (264. člen) | - senat univerze ima Komisijo za spodbujanje in spremljanje kakovosti izobraževalnega, raziskovalnega in umetniškega dela (42. člen)   |

| Instituti  | UL   | UM   | UP   |
|--|--|--|--|
| Pristojnost dekana oz. direktorja (slednji samo na UP)                                     | - spremlja, ugotavlja in zagotavlja kakovost članice, študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in pripravo letnega poročila o kakovosti (samoevalvacija članice), (71. člen) | - skrbi za izvajanje ukrepov zagotavljanja kakovosti članice univerze in izvaja razvojni program članice univerze (330. člen)<br>- je pristojen za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti članice univerze, študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in pripravo letnega poročila o kakovosti (samoevalvacija članice) (330. člen) | - je pristojen za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti članice univerze, študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela in pripravo letnega poročila o kakovosti (samoevalvacija članice), |
| Pristojnosti senata članice  | - skrbi za spremljanje kakovosti izobraževalnega, znanstvenoraziskovalnega in umetniškega dela in sprejema samoevalvacijsko poročilo, (77. člen)   | - senata članice univerze imata stalne komisije, med drugim tudi Komisijo za ocenjevanje kakovosti (258. člen)   | - skrbi za spremljanje kakovosti izobraževalnega, znanstveno-raziskovalnega in umetniškega dela (71. člen)   |
| Akti univerze  | - Pravila o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani<br>- Pravilnik o študentski anketi   | - Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze   | - Pravilnik o evalvaciji Univerze na Primorskem  |
| Prenehanje članstva v univerzi, če članica ne ustreza univerzitetnim standardom kakovosti. | Da (20. člen)  | Ne   | Da (15. člen)  |

Vir: Statut Univerze v Ljubljani (Uradni list RS, št. 8/2005, 118/2005, 72/2006 (76/2006 popr.), 59/2007 (82/2007 popr.), 81/2007, 5/2008, 42/2008, 62/2008, 14/2009, 38/2009, 48/2009, 55/2009, 3/2010), Statut Univerze v Mariboru (Uradni list RS, št. 36/2009 -UPB7), Statut Univerze na Primorskem Statut Univerze na Primorskem (Uradni list RS, št. 124/2008- UPB1).

Vse tri slovenske javne univerze so v svoji statutih skladno z 23. členom ZViS določile, da merila o kakovosti univerze, študijskih programov, raziskovanega in razvojnega, umetniškega ter strokovnega dela sprejema rektor, torej so sprejeta na ravni celotne univerze. Iz tabele 1 so ti akti tudi razvidni (Univerza v Ljubljani - Pravila o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani, Pravilnik o študentski anketi; Univerza v Mariboru - Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze; Univerza na Primorskem - Pravilnik o evalvaciji Univerze na Primorskem).

Če še v istem vrstnem redu preučimo našete interne akte za področje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ugotovimo, da Univerza v Ljubljani v svojih Pravilih o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani najbolj podrobno ureja to

področje. Določeni niso le mehanizmi in postopki ugotavljanja kakovosti, temveč tudi kazalniki za izboljšanje in zagotavljanje kakovosti in nosilci odgovornosti za posamezne mehanizme.

*Splošni mehanizmi* za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na Univerzi v Ljubljani so letno načrtovanje in poročanje, zunanje evalvacije in samoevalvacije (izvajajo se na lastno pobudo ali na zahtevo financerja, ustanovitelja oziroma zaradi zakonske obveznosti), akreditacije študijskih programov in visokošolskih zavodov (članic UL) v skladu z Zakonom o visokem šolstvu, ki se izvajajo pred uvajanjem novih programov in zavodov in v predpisanih obdobjih (vsaj vsakih 7 let). Poleg zunanje akreditacije, kjer končni sklep sprejme Sveta RS VŠ, Univerza v Ljubljani določa tudi notranjo akreditacija, kjer končni sklep sprejema senat Univerze v Ljubljani (2. člen Pravil o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani).

*Posebni mehanizmi* za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti Univerze v Ljubljani so usmerjeni na zagotavljanje kakovosti osebja, študentov, študija, pomoči študentom, raziskovalnega in drugega dela. Pravila o sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani kot kazalnike kakovosti določajo:

1. *pri osebju*: odprti razpisi za zasedbo prostih delovnih mest, habilitacije potekajo v skladu z merili in postopki za izvolitve v učiteljske in raziskovalne nazive, usposabljanje pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo (za vključevanje v usposabljanje in za ustrezno kvalificiranost pedagoških delavcev so odgovorna predvsem vodstva članic, za usposabljanje strokovnih delavcev rektorata in članic so odgovorne kadrovska služba rektorata in kadrovske službe članic);
2. *pri kakovosti na področju dela s študenti* šteje vpisni postopek skladno z doseženim uspehom v izobraževanju na srednji stopnji, lahko se dodajo še preizkus posebnih sposobnosti, kot je umetniška nadarjenost);
3. *pri študijskem procesu in pomoči študentom* šteje študentsko tutorstvo in učiteljsko tutorstvo, karierni center UL in ustrezne službe članic, spremljanje diplomantov z namenom ugotavljanja njihove zaposljivosti, knjižnično informacijski sistem ter obštudijska dejavnost;
4. *na področju raziskovanja* recenzija prijavljenih programov in projektov, poročanje o njihovem izvajanju ter ocenjevanje raziskovalnih dosežkov, zagotavljanje kakovosti raziskovalnega in razvojnega dela za trg nadzirajo neposredno naročniki, prenos znanja v prakso UL zagotavlja preko Inovacijsko razvojnega inštituta, Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, službe za intelektualno lastnino, razvoja vseživljenjskega učenja in z avtonomijo članic pri razpolaganju s sredstvi pridobljenimi s prodajo storitev na trgu in
5. *strokovna podpora*, ki se deloma ocenjuje in je uravnavana s pomočjo študentske ankete.

Poleg splošnih in posebnih mehanizmov Pravila o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani v 4. členu tudi določajo večnamenske mehanizme, te so študentske ankete, izmenjave študentov in osebja, štipendiranja študentov, privabljanje tujih študentov, priprave in izvajanja skupnih programov in projektov, univerzitetna priznanja in nagrade za zaposlene, študente in zunanje ugledne strokovnjake, opredelitev izbranih merila kakovosti, katerih doseganje oziroma izboljševanje je nagrajeno s posebnimi finančnimi spodbudami članicam.

Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti Univerze v Mariboru v pretežni meri določa proceduralno izvedbo in merila postopka samoevalvacije univerze in njenih članic ter

postopek zunanje evalvacije univerze in njenih članic. Prav tako tudi Pravilnik o evalvaciji Univerze na Primorskem ureja le postopke samoevalvacije in zunanje evalvacije in vsebino poročil za te postopke, ki se izvajajo na ravni univerze in njenih članic. Poleg tega določa tudi odgovornost za izvajanje teh postopkov in hranjene dokumentacije, ki pri tem nastane.

### 3 VODENJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

#### 3.1 Teorije vodenja in posebnosti VŠZ-ov

Vodenje v visokem šolstvu se nanaša na strukture in procese, na podlagi katerih se izvajajo vsakodnevne vsebinske dejavnosti VŠZ-ov in snovanje politike delovanja VŠZ-ov v daljšem časovnem obdobju. Vodenje tako obsega organizacijsko strukturo VŠZ-ov, razporeditev pristojnosti za sprejemanje odločitev, oblikovanje procesa sprejemanja odločitev in procesa spreminjanje odločitev (Kaplin in Lee 2007, 18). Povezano je s temami, kot so odnos med državo in posamezno institucijo, razmerje med samoupravljanjem in upravnim odborom, v katerem so zunanji predstavniki ter razmerje med univerzo in njenimi članicami. Vodenja VŠZ-a si ni mogoče zamisliti brez avtonomije in akademske svobode, pomemben element vodenja pa predstavlja tudi participacija študentov v njem (Nyborg 2003).

Bensimon, Neumann in Birnbaum (1989) teorije vodenja delijo v šest kategorij:

- teorije osebnostnih značilnosti, ki poskušajo identificirati specifične osebnostne lastnosti, ki pripomorejo uspešnosti posameznika na mestu vodje;
- teorija moči in vpliva, ki v vodenju vidi vir moči vodij, način izvajanja te moči nad privrženci je lahko enostranski ali pa vzajemen;
- vedenjske teorije, ki raziskujejo vodenje skozi vzorec aktivnosti managerske vloge in vedenjske kategorije vodij ter proučevanja tistega, kar vodje dejansko počno;
- slučajnostne teorije, ki za razumevanje učinkovitega vodenja upoštevajo pomen konkretne situacije, kot npr. vrsta naloge, ki jo skupina izvaja;
- kulturne oziroma simbolične teorije, ki raziskujejo vpliv vodij na vzpostavitev in vzdrževanje sistema vrednot in zaupanja, ki daje pomen organizacijskemu življenju;
- kognitivne teorije, ki domnevajo, da je vodenje socialna funkcija, ki ljudem osmišlja svet, ki je negotov, spremenljiv in kompleksen.

Vendar kljub temu, da je literatura o vodenju in organizacijskih teorijah bogata, mnogi njeni koncepti in interpretacije niso neposredno uporabne na področju visokega šolstva. Problematiko raziskovanja vodenja fakultet in univerz povzroča predvsem dvojni sistem kontrole, konflikt med strokovnimi in administrativnimi avtoritetami in nejasnimi cilji institucije. Vodenje v visokem šolstvu mora ohranjati ravnotežje med tremi ravni: centralno ravno, fakultetami in oddelki. Navedene ravni si sledijo v hierarhiji tako kot so našete, zato si mora vsaka raven, ki je nižje uvrščena, organizirati svoje delovanje v skladu z okviri, ki jih določi višja raven. Ponavadi je centrala raven predstavnik institucije nasproti zunanjemu svetu in določa celotno organizacijo institucije, s pravnega vidika je samostojna pravna oseba in zastopnik te institucije. V visokošolskem prostoru na področju bivše Jugoslavije je bilo dolgo časa zaznati šibkejšo centralno raven, kar je bila posledica nekdanjega sistema, v katerem so bile fakultete samostojne pravne osebe (Nyborg 2003).

Kaplin in Lee (2007, 18) pojasnjujeta vodenje v visokem šolstvu skozi koncept notranjega vodenja in zunanjega vodenja. Notranje vodenje se nanaša na strukture in procese v samem VŠZ-u, medtem ko se zunanje vodenje tiče političnih akterjev in skupin zunaj visokošolske institucije. Kaplin in Lee (2007) na ta dva koncepta gledata s pravnega vidika, zato je po njunem mnenju osnovni gradnik notranjega vodenja notranje pravo, ki določa razporeditev pristojnosti med različne organe VŠZ-a, kot tudi med posamezne fakultete in oddelke v njej. Okvire zanj postavlja zunanje pravo, določeno s strani države ali lokalne uprave. Razlike med oblikami notranjega vodenja VŠZ-a izhajajo iz statusa VŠZ-a (zasebni, javni), velikosti VŠZ-a in programov, ki jih ti ponujajo. V okviru pravnih teorij se država ponavadi smatra kot

zunanja vodja visokega šolstva. Podlaga za to pristojnost države izhaja iz ustave posamezne države, ki jim najpogosteje daje pravico ustanovljati, podpirati in spreminjati javne VŠZ-e, dajati dovoljenja za ustanovitev zasebnih VŠZ-ov ter financirati VŠZ-e. Država izvaja svoje pristojnosti skozi sprejemanje splošnih pravnih predpisov, kodeksov in odprtih srečanj. Tudi Zgaga (2007, 50) se strinja, da je vodenje v visokem šolstvu večdimenzionalen pojem, ki pa po njegovem mnenju ne obsega le notranje vodenje VŠZ-ov in zunanje vodenje visokošolskega sistema, temveč kot tretji koncept dodaja še mednarodno ali globalno upravljanje visokega šolstva (vodenje visokošolskega sistema z mednarodnega vidika npr. Bolonjski proces).

V tradicionalnem modelu vodenja VŠZ je akademska skupnost izbirala predstavnike vodstva npr. rektorja, dekana, predstavnike v senat univerze ali fakultete. Ta model se je začel spreminjati v času, ko so stroški zaradi množičnejšega visokega šolstva postajali vedno večji, kar je povzročilo, da sta država in VŠZ začeli iskati druge vire financiranja visokega šolstva. Reformacija vodstvene strukture VŠZ-a se je odražala s prevzemanjem principov vodenja iz gospodarstva in vključevanjem zunanjih predstavnikov interesnih skupin v upravljalna telesa VŠZ-a, s čimer naj bi vodstvo postajalo močnejše in učinkovitejše. Posledica tega so bile številne zakonodajne spremembe, ki so vnašale takšne nove vodstvene oblike (Nyborg 2003). Zaradi tradicionalno kolegialne delitve vodenja pri VŠZ-u, je bilo tudi težko vzpostaviti osnove procesov tako notranjega kot tudi zunanjega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Sprememba odnosa vlad glede odgovornosti visokošolskih institucij je formulirala nova pričakovanja s strani institucionalnega vodstva. Novi javni management in samoupravljanje, kot alternativni prejšnjemu modelu državne regulacije, sta prinesla nove modele institucionalnega vodenja univerze, ki jih Kogan, Bauer in Bleiklie (2007) predstavljajo kot novi idealni modeli institucionalnega vodenja. Ti štirje modeli so (Kogan, Bauer in Bleiklie 2007, 88-90):

- *univerza kot podjetje*, kjer so v delovanje univerze prenesene ideje in orodja iz prakse ter teorije vodenja zasebnega sektorja, sestavljen je iz močno centraliziranega vodstva ter različnih (akademiških, tehničnih in administrativnih) skupin osebja, ki ponuja javne storitve in od katerih se pričakuje učinkovitost;
- *podjetniška univerza*, ki se trudi iskati inovacije v delovanju, njeno vodstvo ima avtoriteto, ob tem pa posveča veliko pozornost akademskemu kolegiju;
- *prilagodljiva univerza*, katere ključna lastnost je prilagoditev univerze dinamičnemu in konkurenčnemu okolju, vodstvo institucije pa se smatra kot odločilen element za uspešno interakcijo;
- *učeeča se univerza*, ki ne povzema le zunanje faktorje, ampak upošteva tudi svoje izkušnje in na novo pridobljena znanja, osredotoča se na spodbujanje posameznega člana osebja pri njegovem učenju o organizaciji in razvoju.

Novi modeli so primeri različnega ravnotežja med notranjim (akademiškim) in zunanjim (korporacijskim in tržnim) vplivom, med nespremenljivostjo in fleksibilnostjo, vse z namenom povečanjem razvoja VŠZ-a, odgovornosti vodstva VŠZ-a in zagotavljanja kakovosti.

Specifičnost vodenja VŠZ-a se še posebno kaže pri javnih VŠZ-ih skozi močno predanost vodstva strokovnemu delu, zaradi česar pogosto ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja. Problem predstavljajo tudi šibki signali iz okolja o uspešnosti javne univerze, posebna pa je tudi struktura vodenja javnih univerz, ki imajo na eni strani vodstvo univerze ter na drugi strani vodstvo članice (Pečar idr. 2008, 9).

Bowman (2002, 159-160) navaja sposobnosti, ki bi jih morali imeti vodje v visokošolskem prostoru, to so npr. dobre komunikacijske veščine, veščine za reševanje problemov, veščine reševanja konfliktov, veščine oblikovanja in usmerjanja organizacijske kulture, veščine spremljanja in razvoja sodelavcev in veščine prehajanja in prilagajanja. Poleg tega se po navajanju Wolverton idr. (2005), pogosto spopadajo z napetostjo med nalogami vodje, svojo bivšo vlogo visokošolskega učitelja in potrebo po nadaljevanju raziskovalnega dela. Razumeti je potrebno, da so vodstvena mesta vezana na izvolitveno obdobje in da se vodja zelo pogosto po preteku mandata vrne iz vodilnega delovnega mesta na svoje prejšnje delovno mesto, zato si ne sme »porušiti vseh mostov« za nadaljnje delo visokošolskega učitelja.

Termin »vodenje v visokem šolstvu« dolgo ni bil uporabljen v pomembnih mednarodnih dokumentih s področja visokega šolstva, saj ga ni zaznati v Magni Charti Universitatum (1988), niti v Lizbonski konvenciji (1997), Sorbonski (1998) ali Bolonjski deklaraciji (1999). V poročilih o napredovanju bolonjskega procesa imenovani Trends, ki ga lahko štejemo za dovolj reprezentativnega, da z njim raziskujemo razvoj visokega šolstva v Evropi po letu 1999, najdemo prvi dve omembi termina »vodenje v visokem šolstvu« v Trends II. Naraščanje omemb tega termina v naslednjih Trends poročilih kaže, da je zanimanje za vodenje v visokem šolstvu naraščalo. V Berlinskem komuniqueju (2003) zapisana zahteva, da so študentje enakopravni partnerji pri vodenju visokega šolstva in ugotovitev ministrov, da so nacionalni zakonski ukrepi za zagotavljanje študentske participacije široko razpostavljeni po vsem evropskem visokošolskem prostoru ter poziv visokošolskim ustanovam in študentskim organizacijam, da identificirajo poti, po katerih bi povečali dejansko študentsko vključenost v vodenje, je bila prva omemba termina vodenja v visokem šolstvu v dokumentih sprejetih s strani evropskih ministrov pristojnih za visoko šolstvo (Zgaga 2007, 48-50).

### **3.2 Analiza položaja vodstva VŠZ v slovenski zakonodaji**

Visokošolsko dejavnost opravljajo visokošolski zavodi, zato pravni položaj vodstva v VŠZ-u urejata Zakon o zavodih (ZZ), (Uradni list RS, št. 12/1991, 451/1994, 18/1998, 36/2000, 127/2006) in Zakon o visokem šolstvu (ZViS), (Uradni list RS, št. 67/1993, 39/1995 Odl.US, 18/1998 Odl.US, 35/1998 Odl.US, 99/1999, 64/2001, 100/2003, 134/2003-UPB1, 63/2004, 100/2004-UPB2, 94/2006, 119/2006-UPB3, 59/2007-ZŠtip (63/2007 popr.), 15/2008 Odl.US, 64/2008, 107/2009). Visokošolski zavodi so univerze, fakultete, umetniške akademije in visoke strokovne šole (2. člen ZViS). Javni visokošolski zavodi sodijo med javne zavode, ki jih razvrščamo med pravne osebe javnega prava, zato za njihovo poslovanje velja režim javnega sektorja. To se odraža tudi v delovnopравниh razmerjih. Pravice, obveznosti in odgovornosti zaposlenih v javnem sektorju se presojujejo po ZDR in ZJU ter posebnih, področnih zakonih in kolektivnih pogodbah; plača pa se jim določa po ZSPJS (Korpič - Hrovat 2008, 61-62). Podrobnejša ureditev pravic in obveznosti vodstva VŠZ-ov se ureja v statutu in pravilnikih posameznih VŠZ-ov.

ZZ v 31. členu določa, da je poslovodni organ zavoda direktor ali drug individualni organ (ravnatelj, dekan). ZZ izrecno določa, da mora javni zavod voditi individualni in ne kolegijski poslovodni organ. Ob poslovodni funkciji opravlja tudi funkcijo vodenja strokovnega dela, če funkciji nista ločeni. V tem primeru lahko govorimo o dvojni funkciji direktorja (Korpič - Hrovat 2008, 58).

Posebnosti vodenja VŠZ-ov so urejene v ZViS, kot specialnem predpisu, ki določa organe vodenja VŠZ-ov in njihovo vlogo. ZViS določa, da so organi univerze: rektor, senat univerze, upravni odbor in študentski svet. Organi članice univerze: dekan, senat, akademski zbor in

študentski svet. Organi visokošolskega zavoda, ki ni članica univerze, so: senat, akademski zbor, upravni odbor, študentski svet in dekan oziroma drugi organi, ki jih določijo v ustanovitvenem aktu ali statutu (20. člen ZViS). V nadaljevanju povzemam naloge in pristojnosti organov VŠZ-ov kot jih določa ZViS. Natančne naloge, pristojnosti, način izvolitve, trajanje mandata in način odločanja njihovih organov morajo VŠZ-i urediti s statutom, pri pripravi katerega morajo upoštevati ZViS in njihove ustanovitvene akte (28. člen ZViS).

### *Rektor*

Na podlagi 23. člena ZViS rektor vodi, predstavlja in zastopa univerzo. Njegova najpomembnejša naloga je nedvomno, da skrbi in odgovarja za zakonitost dela univerze in za izvrševanje njenih obveznosti (Jankovič 2006, 54-55). Na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti rektor sprejme merila o kakovosti univerze, študijskih programov, znanstveno-raziskovalnega, umetniškega ter strokovnega dela. Rektorjeva funkcija obsega tudi pristojnost za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija univerze) (23. člen ZViS).

### *Senat VŠZ-a*

Senat je strokovni organ VŠZ-a. Sestavljen mora biti tako, da so v njem enakopravno zastopane vse znanstvene in umetniške discipline ter strokovna področja visokošolskega zavoda (21. člen ZViS).

### *Upravni odbor VŠZ-a*

Organ upravljanja univerze je njen upravni odbor, ki poleg nalog določenih z zakonom (po večini so to naloge, ki jih v primerih drugih javnih zavodov opravlja ustanovitelj), odloča o zadevah materialne narave in skrbi za nemoteno materialno poslovanje VŠZ-a (22. člen ZViS). Sestavo upravnega odbora javnega visokošolskega zavoda je določil zakonodajalec (vključevati mora predstavnike ustanovitelja, delavcev, ki opravljajo visokošolsko dejavnost, študentov, drugih delavcev in delodajalcev), medtem ko je sestava upravnega odbora zasebnega visokošolskega zavoda prepuščena ureditvi v ustanovitvenem aktu in statutu tega VŠZ-a (22. člen ZViS). Iz določb ZViS izhaja, da sta v javnem VŠZ-u rektor in upravni odbor dva popolnoma ločena organa, saj v sestavo upravnega odbora rektorja ne uvršča.

### *Dekan in direktor*

Dekan ali direktor je strokovni vodja članice univerze, ki usklajuje izobraževalno, znanstveno-raziskovalno, umetniško in drugo delo, je pristojen za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti članice univerze, poroča o delu članice in opravlja druge naloge določene s statutom, pri vsem tem pa skrbi in odgovarja za zakonitost dela (24. členu ZViS). Poslovno vodenje je na ravni članice vezano na odločanje o izvrševanju opravil s področja materialnega poslovanja, ki so potrebne za nemoteno izvajanje javne službe in v primerih, ko članica samostojno nastopa na trgu. Članica univerze nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun pri tistih nalogah, ki jih opravlja izven nacionalnega programa visokega šolstva (10. člen ZViS). Dekane visokošolskih zavodov, ki niso članice univerze,



ZViS zavezuje k opravljanju obeh funkcij vodenje hkrati, ker je na tovrstnih VŠZ-ih dekan poslovodni organ in strokovni vodja zavoda (24. člen ZViS).

#### *Akademski zbor članice univerze*

Akademski zbor članice univerze sestavljajo vsi visokošolski učitelji, znanstveni sodelavci in visokošolski sodelavci, pri njegovem delovanju pa sodelujejo tudi študenti (21a. člen ZViS). opredeljuje naloge akademskega zbora članice univerze, ki izvoli senat članice, predlaga senatu kandidate za dekana, obravnava poročilo o delu VŠZ-a ter daje predloge in pobude senatu članice in opravlja druge naloge določene z statutom.

#### *Tajnik*

VŠZ-i imajo za opravljanje upravno-administrativnih in strokovno-tehničnih nalog tajništva, ki jih vodijo tajniki (27. člen ZViS). Glavni tajnik univerze vodi tudi rektorat, vendar nima pooblastil v pravnem prometu. Tajništva na članici vodijo tajniki, ki jih imenujejo dekani po predhodnem mnenju glavnega tajnika. Tajnik dekanata je hierarhično vezan na glavnega tajnika, na dekana pa le v delu, ko opravlja naloge vezano na tržno dejavnost (Jankovič 2006, 54-55).

### **3.3 Delitev funkcije strokovnega in administrativnega vodenja visokošolskega zavoda**

Naloge visokega šolstva so postajale v moderni družbi vedno bolj kompleksne. Ta zapletenost, ki izhaja iz vedno večjih razlik v znanjih posameznikov, načrtovanju karier, starostne raznolikosti pri študentih ter povezovanja raziskovanj z regionalnimi gospodarskimi subjekti, zahteva sodelovanje, pogajanja ter dogovarjanja med univerzo in zunanjimi partnerji kot tudi znotraj same univerze (med akademskim osebjem, vodji projektov, organizacijsko administracijo in vodji). Naloge, ki so jih prej opravljali zanesenjaški učitelji v prostem času so postale formalizirane in na razpolago administrativnim in vodstvenim kadrom (Groof, Neave in Švec 1998, 62).

Trunk Širca (1999, 515) izpostavlja Middlehurstovo (1993) ugotovitev, da veliko odločitev na univerzi ni akademskih, ampak so tesno povezane s financami, investicijami in odnosi z okoljem in da je pomembno tesno partnersko sodelovanje med akademskim in poslovnim področjem. Poslovodniki (tajniki oz. direktorji) niso več samo uslužbenci, ampak vse bolj postajajo spodbujevalci in ponekod tudi vodje, večje odgovornosti direktorjev prinašajo zadovoljstvo na delovnem mestu, istočasno to zahteva sistematičen pristop k izobraževanju za takšen profil strokovnjakov.

Delitev funkcije strokovnega in poslovodnega vodenja omogoča 25. člena ZViS, ob predpostavki, da to dopušča narava dejavnosti in obseg dela VŠZ-a. V primeru, da se VŠZ odloči za takšno delitev se morajo natančne pristojnosti posamezne funkcije določiti v statutu. Jankovičeva ugotavlja (2006, 55), da takšna razmejitev funkcij v slovenskem visokošolskem prostoru ni običajna, saj sta npr. v osebi rektorja združena tako strokovna in poslovodna funkcija, medtem ko npr. ostaja funkcija tajnika univerze nekako v zraku oziroma jo lahko v najboljšem primeru enačimo z vodjem strokovnih služb.

V zvezi s tem Jankovičeva (2006, 56) predlagala modernejši način vodenja univerze, ki bi razrešil to vprašanje. Meni namreč, da bi se velik del navedene problematike dalo urediti

zgolj z upoštevanjem zakonskih možnosti, ki predvideva drugačen model vodenja in ločitev funkcije vodenja strokovnega dela od poslovodne funkcije. Novi model predvideva, da rektor še naprej ohrani funkcijo strokovnega vodenja in zastopanja univerze, vendar pa bi bil pristojen predvsem za akademsko strokovne vsebine, usklajevanje izobraževalnega, znanstveno-raziskovalnega in umetniškega dela, kateremu bi se lahko posvečal v večji meri, ker bi se razbremenil upravljanja s premoženjem in financami univerze (in dela odgovornosti za slednje). Glavni tajnik bi pridobil funkcijo poslovnega vodje univerze z glavno nalogo organiziranja in vodenja dela strokovnih služb, nosil pa bi tudi odgovornost za materialno poslovanje s premoženjem univerze.

### **3.4 Vloga vodstva pri učinkovitem ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti**

Zagotavljanje kakovosti vztrajno postaja del visokega šolstva. Zavzemanja za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je še nekaj desetletij nazaj bila novost, ki je spodbudila razmišljanje o tem, kako načrtovati in ustvariti sistem procesov zagotavljanja kakovosti, sledilo je usmerjanje v metodologijo, kasneje pa se je pozornost usmerila v človeški faktor in v načine, kako lahko zanimanje za kakovost spodbuja vodstvo in kako spodbuditi zaposlene in študente, da sodelujejo pri tem (Stensaker 2007, 59).

Po dognanjih Brennana in Shahja (2007) naj bi procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vplivali tudi na ravnotežje moči znotraj VŠZ-a ter posledično tudi na način odločanja. Ugotavljanje kakovosti na institucionalni ravni krepi institucionalno vodstvo, saj jim zagotavlja informacije za njihovo odločanje ter s tem postaja pomemben instrument vodenja. Praviloma transparenten načina izvedbe procesa ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (neposredni razgovori, javna objava poročil) prisili vodstvo, da njihove odločitve temeljijo na racionalnem odločanju in podkrepjene z dokazi (Brennan in Shah 2000, 15-16).

Številni avtorji (Brennan in Shah 2000; Trunk Širca 2002; Kogan, Bauer in Bleiklie 2007; Pečar idr. 2008) zagotavljanje kakovosti povezujejo z managementom v njej. Murgatroyd in Morgan (1993 v Roncelli-Vaupot 2000, 61-62) jasno poudarjata, da noben pristop h kakovosti ne uspe, če ni popolne zavzetosti vodje, ki omogoča nastajanje filozofije in kulture kakovosti v šoli. Razviti se morajo tri dimenzije vodenja in sicer zaupanje, prenašanje moči na zaposlene in vključevanje drugih v vodenje.

Pri uvajanju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je bistveno razumevanje, da raziskovanje in poučevanje ni samo rezultat individualnega dela profesorja ali študenta, ampak gre za rezultat delovanja celotne institucije. Kakovost osnovnih dejavnosti VŠZ-a (raziskovanje in poučevanje) je posledično odvisna tudi od vseh ostalih procesov, ki imajo nalogo da podpirajo uspešno izvajanje osnovne dejavnosti. Zato mora vodstvo poskrbeti, da procesi vodenja znotraj rektorata, odborov in dekanata, kot tudi administrativni procesi služijo kot servis osnovnih aktivnosti raziskovanja in poučevanja. Vložki vodenja in administracije, ki pripomorejo k izboljševanju kakovosti osnovnih dejavnosti VŠZ-a, so strukture in mehanizmi odločanja, ki promovirajo kakovost, ter način kadrovanja, ki omogoča zaposlovanje dobro kvalificiranega osebja, redno usposabljanje le-tega ter zagotavlja visoko motivirano in usposobljeno strokovno osebje, administracijo in vodstvo (Nickel 2007, 43).

Hkratno povečanje števila študentov, omejevanje financiranja s strani države ter s tem večja odvisnost od dodatnih sredstev s trga so vodstvo VŠZ-a v relaciji do države postavili v položaj zagovornika njihovih institucij, znotraj institucije pa v položaj pogajalca med različnimi interesi znotraj nje (Kogan, Bauer in Bleiklie 2007, 90). Avtorji zaključnega

poročila projekta »Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju« (Pečar idr. 2008, 9) poudarjajo, da je odgovornost posameznega VŠZ-a zagotoviti trajnostni razvoj svoje dejavnosti in izvajalcev izobraževalnih storitev. VŠZ-a in učiteljev ter sodelavcev ter skrb za transparentno vrednotenje kakovosti svojih storitev (dostop do ključnih informacij, ki deležnikom omogočijo bolj racionalno odločanje), za zagotavljanje kakovosti visokošolskega izobraževanja pa menijo, da je neposredno povezano s to odgovornostjo.

Prehod na že prej omenjeni nov pristop v odnosu med državo in univerzo t.i. novi javni management je do vodstva VŠZ-a postavil nova pričakovanja in zahteval tako spremembo instrumentov vodenja, da bo zagotovljena učinkovitost storitev. V središče je bila postavljena »ex post« kontrola, ki je zahtevala določitev ciljev organizacije ter merjenje izvedbe in evalvacijo, »ex ante« regulacija (natančno določanje pravil, postopkov in odločanje o poročilu) pa postavljena v ozadje (Bleiklie 2007, 101).

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-a ni zgolj administrativna naloga, temveč zahteva usposobljen management, ki se mora zavedati, da je kakovost neposredno povezana tudi z notranjo strukturo akademske in institucionalne kulture. Vodstvo mora biti sposobno strateškega načrtovanja znotraj šole, kar pa zahteva prenos poudarka z akademskega vodenja na administrativno vodenje (Trunk Širca 2002).

Nickel (2007, 202-209) kot elemente uspešnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti izpostavlja:

- povezava med strategijo in sistemom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je glavni pogoj za konstantno izboljševanje kakovosti;
- sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti mora biti voden z vrha institucije, kajti delegiranje odgovornosti za ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti nižjim uslužbencem ne daje zadostne osnove za preboj ciljev kakovosti visokošolske institucije;
- sodelovanje med univerzo in članicami, kajti slednje (npr. fakultete) imajo ponavadi svojo strategijo in specifične cilje kakovosti, ki niso nujno skladni s cilji rektoratov in odborov univerze;
- vključitev profesorjev v izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Strateško načrtovanje, primerna organizacijska struktura za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, zavzetost najvišjega vodstva, dolžnost zaposlenih in študentov, sodelovanje z zunanji deležniki VŠZ-a ter organizirano zbiranje podatkov in analiza je sedem ključnih dejavnikov učinkovitega sistema zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a, ki so bili identificirani z raziskavo EUA (EUA 2006). Vse naštetu kaže, da zagotavljanje kakovosti ni naloga le ene osebe, temveč mora biti odgovornost vseh in vsakogar, ki sodeluje z VŠZ-u, takšno zavedanje za odgovornost se oblikuje skozi kulturo kakovosti. V zvezi z omenjeno raziskavo pa je pomembna ugotovitev izhajajoča iz končnega poročila in sicer, da bi sistemi in procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a (tudi, če so pravilno vzpostavljeni) lahko končali le kot goli birokratski procesi. Še posebno, kadar nacionalne agencije za zagotavljanje kakovosti sooblikujejo ali morda celo določajo interne procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, kar bi lahko preneslo birokratske politike zunanjega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti tudi na raven VŠZ-a (EUA 2006, 36).

Zato je EUA z nadaljnjo raziskavo ugotavljala razloge, kako navedeno nevarnost birokratizacije preprečiti in na podlagi rezultatov raziskave oblikovala sedem priporočil za oblikovanje metodologije (EUA 2009, 18):

- prilagoditi procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vsakemu posameznemu VŠZ-u, zato morajo VŠZ-i pri oblikovanju in razvijanju procesov zagotavljanja kakovosti

- upoštevati karakteristike discipline, svojo organizacijsko kulturo, zgodovinski okvir VŠZ-a ter nacionalno zakonodajo;
- VŠZ mora pristopiti k zagotavljanju kakovosti z namenom izboljšanja kapacitet VŠZ-a, kar bo pripomoglo k lažjemu doseganju strateških ciljev;
  - ključni dejavnik učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je povezovanje in sodelovanje celotne skupnosti VŠZ-a (t.i. inkluziven pristop), zato ne sme prevladati prepričanje, da je skrb za zagotavljanje kakovosti specifična naloga posamezne za to določne enote v VŠZ-u;
  - ker je vloga vodstva zagotavljanje okvira in podpore za zagotavljanje kakovosti, je četrto priporočilo EUA, da se posveti skrbi razvoju osebja, saj lahko oni prevzamejo aktivno vlogo pri implementaciji procesov zagotavljanja kakovosti in s tem razvijajo že prej omenjeni inkluziven pristop;
  - predpogoj za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je tudi partnerstvo med VŠZ-om in agencijo, ki na nacionalni ravni skrbi za kakovost v visokem šolstvu. Takšno sodelovanje priporoča EUA, zato ker naj bi takšno medsebojno zaupanje pomenilo predpogoj za ustvarjanje izboljšav. Dobro medsebojno sodelovanje se kaže skozi zaupanje agencije v institucionalna samo-evalvacijska poročila ter kreiranju zunanje evalvacije z instrumenti, ki bodo spodbujali in ne kaznovali;
  - notranji procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti morajo biti sposobni zaznati napake ter določiti proces reagiranja VŠZ-a, da zaznano napako odpravi, ne pa na splošno prepovedovati prevzemanje tveganj. V zvezi s tem priporočilom bi morali zunanji procesi zagotavljanja kakovosti imeti za svoj cilj preverjanje ali imajo VŠZ-i predvidene postopke za reagiranje v izrednih okoliščinah ter odpravljanje občasnih napak;
  - za nadaljnji razvoj procesov zagotavljanja kakovosti je pomembno seznanjanje z izkušnjami drugih (dobrih in slabih), zato EUA kot zadnje priporočilo izpostavlja korespondenco znotraj VŠZ-ov (med oddelki), med VŠZ-i na nacionalni in EU ravni, med VŠZ-i in agencijami. Vendar to ne pomeni le kopiranje dobrih praks, temveč tudi kritično analizo le teh z upoštevanjem okoliščin konkretnega primera.

Z upoštevanjem vseh navedenih priporočil bi vodstvo zagotovilo, da ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v VŠZ-ih ne bi bilo le suhoparno preverjanje izpolnjevanja vseh zahtev oziroma preverjanje doseganje minimalnih standardov, temveč bi zagotovili odkrivanje in odpravljanje slabosti institucije in s tem posledično tudi stalno izboljševanje kakovosti (EUA 2009, 18).

Vodstvo VŠZ-a ima tudi osrednjo vlogo pri implementaciji procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, zato mora razumeti in širiti dejstvo, da so interni procesi zagotavljanja kakovosti pomembni, ustvarjati pogoje za vpeljavo teh procesov, razmejiti odgovornosti ter sporazumno s ključnimi udeleženci procesov VŠZ-a zagotoviti ustrezne okvirje za notranjo evalvacijo in spremljanje njenih rezultatov (EUA 2006, 20). Pri tem so pomembne štiri funkcije vodstva:

- oblikovanja strategije in njena implementacija – vodstvo je odgovorno za strateško upravljanje institucije, zato mora postaviti usmeritve in jasna navodila za vodenje aktivnosti zaposlenih, ki jih je predhodno uskladilo v celotni instituciji. Vodstvo mora določati jasne naloge in opredeliti odgovornosti znotraj institucije;
- promocija kulture kakovosti – ko je osnovna strategija oblikovana, jo mora vodstvo predstaviti in približati zaposlenim, študentom in zunanjim deležnikom, vendar ne le skozi golo predstavljanje dejstev, temveč je potrebno posebno pozornost posvetiti pomenu informacije povezanih s kakovostjo in se zavzemati, da je kakovost vrednota. Res je, da je za zagotavljanje kakovosti VŠZ-a formalno odgovorno vodstvo institucije,

vendar je kultura kakovosti institucije odvisna predvsem od motiviranosti in kakovostnega dela vsakega posameznika.

- razvijanje odnosov med vodstvom in zaposlenimi – vodstvo mora zagotoviti pogoje, ki so ugodni za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in ki zaposlenim zagotavljajo, da uresničujejo svoje sposobnosti na način skladen z vrednotami institucije, poskrbeti mora tudi za vključitev vseh relevantnih deležnikov institucije v procese odločanja, vključno z akademskim in administrativnim osebjem ter študenti;
- spremljanje kakovosti – zagotoviti mora, da ima spremljanje kakovosti podporno in razvojno funkcijo in da ni razumljeno kot mehanizem kontrole zaposlenih.

Iz vsega navedenega izhaja, da je za kakovost VŠZ-a odgovorno vodstvo, kajti od njega je odvisno ali se bodo v VŠZ-u zavedali pomembnosti kakovosti in procesov, ki so za njeno doseganje potrebni. Vodstvo mora poskrbeti tako za kakovost lastnega dela kot tudi za kakovost dela zaposlenih na VŠZ-u (visokošolskih učiteljev in tudi administrativnega osebja), zato ni dovolj le vzpostavljati sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ampak je bistven element tudi spreminjanje kulture zaposlenih, študentov in drugih udeležencev procesa.

## 4 RAZISKAVA

### 4.1 Namen in cilji raziskave

V visokem šolstvu je kakovost postala, zaradi vedno večjega poudarjanja njene pomembnosti, vse bolj obvezen element. Običajno je vodstvo tisto, ki je odgovorno za delovanje posamezne pravne osebe, zato je namen raziskave pridobivanje vpogleda in poglobljanje vedenja o vlogi vodstva VŠZ-a v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Glavni cilj magistrske naloge je ugotoviti in prikazati vlogo vodstva VŠZ-a v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u. Proučiti želim, kakšen pomen tem procesom pripisuje vodstvo in ga primerjati z razumevanjem teh procesov pri ostalih interesnih skupinah VŠZ-a. Moj namen je ugotoviti dejavnike, ki pripomorejo, da postopki in rezultati ugotavljanja in zagotavljanja postanejo učinkovitejši instrument za vodenje in izboljševanje kakovosti VŠZ-a. Skozi ta vidik želim izpostaviti tudi pomanjkljivosti procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u ter prikazati vzroke zanje, s čimer bom lahko identificirala ovire, s katerimi se vodstvo VŠZ-a srečuje. Ugotoviti nameravam, katere obveznosti v zvezi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti slovenska zakonodaja nalaga vodstvu VŠZ-a, urejenost pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj VŠZ-a ter kako vodstvo in ostale interesne skupine VŠZ-a ocenjujejo takšno ureditev. V zvezi s slednjim nameravam ugotoviti, ali bi ločenost funkcij vodenja (na strokovno in poslovodno vodenje) imelo vpliv na izvajanje postopkov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Z namenom ugotovitve možnosti izboljšanja procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u želim z raziskavo prispevati k razvoju znanja in tudi pripomoči k strokovnemu razumevanju problematike.

S temi spoznanji želim pripomoči k izboljšanju razumevanja procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a, prikazati zakaj so ti procesi pomembni, kot zaključek pa predlagati izboljšave in priporočila vodstvu, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu in koristnejšemu izvajanju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a.

### 4.2 Paradigma, metoda in tehnika raziskovanja

Guba in Lincoln (1994, 108) paradigmo opredeljujeta kot sistem vrednot ali stališč, ki vodijo raziskovalca pri njegovi raziskavi. V raziskovanju govorimo o dveh paradigmah, kvalitativni in kvantitativni. Pri kvantitativni osnovno preučevanja predstavljajo podatki, pridobljeni s standardiziranimi merskimi postopki, ki jih je mogoče izraziti s številkami in analizirati s statističnimi in matematičnimi metodami. V okviru kvantitativne raziskave je pomembna količina podatkov, pozitivizem in logični empirizem, predvidevanj, kontrola in preizkušanje hipotez, veliko reprezentativnih informacij, uporaba instrumentov kot so lestvice, testi, vprašalniki in računalniška obdelava podatkov, raziskovalec pa jih analizira po deduktivni poti s statističnimi metodami (Merriam 1998, 9). Kvalitativna raziskava je običajno usmerjena na problem manjšega obsega, manjše izseke področja raziskovanja in manjše ciljne populacije, celo na posameznike je lahko osredotočena. Kvalitativno raziskovanje ima navadno obliko študija primera in je usmerjeno k poglobljanju in celostnemu raziskovanju pojavov v čim bolj naravnih razmerah, v kontekstu časa, kraja in konkretnih okoliščin danega raziskovalnega položaja (Sagadin 2001, 12-13). Opozarja (prav tam), da je potrebno postopke raziskovanja prilagajati konkretnim raziskovalnim problemom in okoliščinam.

Raziskava v pričujoči magistrski nalogi temelji na kvalitativnem pristopu, ker želim z raziskavo pridobiti poglobljen vpogled na predmet proučevanja, s čimer dajem poudarek na usmerjenosti spoznave narave, bistva in globine zastavljenega problema (Merriam 1998). Zanimalo me je, kakšen odnos imajo udeleženci postopkov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ-a do teh procesov, kateri so elementi, ki vplivajo na učinkovitost teh procesov in kako razumejo vlogo vodstva. Z raziskavo težim k celostnemu in poglobljenemu zajetju pojava v konkretnih okoliščinah (Sagadin 2001, 13).

Na področju kvalitativnega raziskovanja obstaja veliko število metod oziroma pristopov. Glede na pogostost uporabe posamezne metode Trnavčevičeva (2001) ugotavlja, da so prevladujoče metode kvalitativnega raziskovanja pregledna študija, terenska raziskava, induktivna raziskava, študija primera in etnografska raziskava. Ker je namen naloge kritično analizirati vlogo vodstva pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na VŠZ-u, sem se odločila za pregledno študijo oz. anketno raziskavo. Za izvedbo pregledne študije je potrebno zadostiti naslednjim pogojem: določitev natančnega namena raziskave, določitev populacije, na katero se osredotočimo in razpoložljivost virov (Cohen in Manion 1997, 85). Pri tem je pomembno, da splošni namen raziskave preoblikujemo v centralni cilj. Centralni cilj pa razdelimo v posamezne segmente oz. teme, ki se nanašajo na centralni cilj. Pri določanju vzorca izhajamo iz dostopnosti, časa ter potrebnih virov in sredstev.

Navedeni pogoji predvideni za pregledno študijo so v nalogi izpolnjeni sledeče:

- splošni namen je pridobivanje vpogleda in poglobljanje vedenja o procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u;
- iz tega širokega splošnega namena sem izluščila centralni cilj, to je vloga vodstva VŠZ-a pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na VŠZ-u;
- centralni cilj je razdeljen na razumevanje pomena procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, ugotavljanje ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k učinkovitejšemu ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti, težav pri izvajanju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj VŠZ-a v zvezi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti in vpliva delitve funkcije strokovnega in poslovnega vodenja na ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti posameznega VŠZ-a.

Pri pregledni študiji so tipične tehnike zbiranja podatkov vprašalniki, strukturirani in polstrukturirani intervjuji, standardizirani testi znanja in lestvice stališč. Za pridobivanje podatkov o zastavljeni tematiki sem uporabila anketni vprašalnik, kajti z njim lahko zbiramo informacije o dejstvih in dogajanjih na področju raziskave ter želje, mnenja in stališča anketiranih oseb (Sagadin 1993, 120-125). Uporabila sem dva anketna vprašalnika kombiniranega tipa, odprtih in zaprtih odgovorov. S prvim vprašalnikom sem o predvideni tematiki anketirala vodstvo in člane institucionalnih komisij za kakovost in v katerem sem vprašanja zastavljala tako, da so anketirani morali izraziti svoje stališče o situaciji, kot jo vidijo na njihovem VŠZ-u. Medtem ko so bila v drugem vprašalniku enaka vprašanja postavljena tako, da so člani zunanjih evalvacijskih komisij izražali mnenje o celotnem slovenskem visokošolskem prostoru.

### **4.3 Raziskovalna vprašanja**

Za doseganje ciljev raziskave sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- kakšen pomen pripisuje vodstvo VŠZ-a procesom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in primerjava njihovega razumevanja z mnenjem ostalih interesnih skupin vključenih v raziskavo;

- kateri so ključni dejavniki, ki pripomorejo k učinkovitejšemu ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti;
- katere so težave pri izvajanju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ-a ;
- kako vodstvo in ostale interesne skupine VŠZ-a ocenjujejo urejenost pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj VŠZ-a v zvezi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti;
- na kakšen način bi delitev funkcije strokovnega in poslovnega vodenja vplivala na ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti posameznega VŠZ-a;
- kje so možnosti za izboljšanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u.

V raziskavi nisem postavljala hipotez, kar utemeljujem z mnenjem Merriam (1998, 60), da raziskovalna vprašanja v kvalitativni raziskavi odgovarjajo hipotezam v kvalitativni raziskavi. Po Merriam (1998, 60) so raziskovalna vprašanja v kvalitativni raziskavi po eni strani odraz raziskovalčevega pogleda na najpomembnejše vidike raziskave, po drugi strani pa določajo področje ter vodijo raziskavo in določajo način zbiranja podatkov.

Menim, da bom z tako zastavljenimi vprašanji v sklepu naloge lahko nakazala možnosti, ki jih imajo vodstva VŠZ-ov za izboljševanje sistemov, postopkov in pristopov k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na VŠZ-ih, ki jih vodijo.

#### **4.4 Predvidene predpostavke in omejitve**

Pri raziskavi se je potrebno zavedati nekaterih metodoloških omejitev, ki izhajajo predvsem iz narave kvalitativnega raziskovanja. Raziskavo bom izvedla na razmeroma majhnem vzorcu, zato ugotovitev ne bo mogoče posplošiti na slovenski visokošolski prostor, kar pa tudi ni namen moje raziskave. Pridobiti želim mnenja in stališča anketiranih, ki so najbolj vpeti v procese zunanjih evalvacij in tako priti do poglobljenega razumevanja obravnavane problematike. Nedvomno pa bodo spoznanja uporabna pri razumevanju vloge vodstva v izvajanju in snovanju postopkov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter pri njihovem izboljševanju.

V zvezi z metodološkimi omejitvami je povezana tudi izbira tehnike zbiranja podatkov. Zavedam se, da bi npr. s skupinskim intervjujem verjetno pridobila najgloblji vpogled v zastavljeno tematiko, vendar zaradi tipa ljudi, ki so vključeni v raziskavo (predvsem vodstvo), sem predvidevala, da bi težko terminsko uskladili izvedbo intervjuja, poleg tega bi se v osebni stiku z osebami vključenimi v vzorec, zelo verjetno še bolj izpostavila omejitve, ki je povezana z mojo zaposlitvijo in je predstavljena v nadaljevanju.

Pri izdelavi magistrske naloge predpostavljam, da bom imela dostop do čim širšega obsega literature in virov, ki mi bodo omogočili, da natančno preučim zadani raziskovalni problem. Pri anketiranju predpostavljam, da bodo anketiranci na zastavljena vprašanja odgovarjali resno in zavzeto.

Glede na to, da se osrednja tema nanaša na preučevanja institucionalne ureditve VŠZ-ov in dejstva, da je urejanje notranje organizacije VŠZ-ov predmet avtonomije univerze, je ena od omejitev tudi moja zaposlitev na ministrstvu, pristojnem za visoko šolstvo, zato sem k raziskavi poskušala pristopiti čim bolj objektivno.



V okviru omejitev je potrebno omeniti tudi razmeroma nizek odstotek vrnjenih vprašalnikov, ki so bili poslani anketirancem v okviru raziskave, kar je še posebej potrebno imeti v mislih pri interpretaciji rezultatov raziskave.

#### 4.5 Vzorec

Glede na odločitev raziskovalca kje, kdaj in koga bo raziskoval Merriam (1998, 60-61) vzorčenje deli na:

- reprezentativno, ki dovoljuje posploševanje rezultatov, na populacijo, iz katere je vzorec vzet,
- nerepresentativno, katere namen je reševanje kvalitativnega problema.

Ciljem kvalitativnega raziskovanja bolj ustreza nenaključno vzorčenje, pri katerem enote vzorca niso izbrane slučajno, pri čemer se največkrat uporablja namensko vzorčenje, s katerim lahko odkrijemo, razumemo in pridobimo vpogled v konkreten problem (Merriam 1998, 62-64). Raziskovalec mora v kvalitativni raziskavi izbrati takšen vzorec, ki mu bo omogočil najboljše spoznanje o predmetu raziskave. Zaradi slednjega sem v vzorec empirične raziskave vključila VŠZ-e, na katerih so bile v obdobju od 2006-2009 opravljene zunanje evalvacije, ker mi takšen način izbora vzorca omogoča anketiranje petih interesnih skupin VŠZ-ov, ki verjetno zaradi sodelovanja pri samih procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-ih, o le-teh vedo največ. Te interesne skupine so: vodstvo, predstavniki študentov, učiteljev in strokovnih sodelavcev v komisijah za samoevalvacijo oz. kakovost na visokošolskem zavodu (institucionalne komisije za kakovosti) ter člani komisij za zunanjo evalvacijo. Pomemben razlog za opravljanje raziskave le v slovenskem visokošolskem prostoru je dostopnost, časovna omejenost in s tem povezani stroški.

Vodstvo je odgovorno za izvajanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in je osrednji subjekt proučevanja. Člani institucionalnih komisij za kakovost so v raziskavo vključeni kot predstavniki svojih populacij, ki so verjetno o preučevani tematiki najbolj seznanjeni, ker v teh procesih aktivno sodelujejo. Vključenost članov komisij za zunanjo evalvacijo v raziskavo opravičujem z njihovo strokovno usposobljenostjo za evalviranje VŠZ-a, iz katere izhajajo kompetentnost za dajanje priporočil za prihodnje delovanje VŠZ-a ter za podajanje komentarjev o značilnostih, prednostih in omejitvah institucionalnih metod ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. S takšnim vzorcem je zagotovljena triangulacija različnih interesnih skupin, s čimer je povečana veljavnost raziskave.

Zunanje evalvacije so bile v slovenskem visokošolskem prostoru do leta 2009 opravljene na 18-ih VŠZ-ih, zato je raziskovalni vzorec predstavljalo 18 predstavnikov vodstva. Ker so sestave institucionalnih komisij po številu članov zelo različne, sem v vzorec vključila z vsakega od izbranih 18-ih VŠZ-ov po 3 predstavnike institucionalni komisiji za kakovost, torej skupaj 52. V obdobju 2006-2009 je na slovenskih VŠZ-ih izvajalo zunanje evalvacije 35 članov komisij za zunanjo evalvacijo (samo slovenski predstavniki, tujih zaradi potrebe po prevajanju anketnega vprašalnika nisem vključila v raziskavo), ker je to število relativno nizko, sem v vzorec vključila kar vse.

Podatke o vzorcu sem pridobila iz Poročila o vzpostavljanju sistema institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih visokošolskih zavodov v letu 2006, Metaporočila Senata za evalvacije pri Svetu Republike Slovenije za visoko šolstvo, neposredno pri Sekretariatu Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo ter s spletnih strani VŠZ-ov, ki so bili zajeti v vzorec.

#### 4.6 Potek raziskave

Raziskava je potekala skozi naslednje faze:

- obdelava teoretičnih osnov iz dostopne literature,
- izdelava anketnega vprašalnika,
- vzorčenje,
- anketiranje/zbiranje podatkov,
- obdelava podatkov,
- izpeljava zaključkov.

Dokumenti so vir mnogih informacij in podatkov, potrebnih za raziskavo (Tratnik, 2002, 64), zato sem k raziskavi pristopila s preučevanjem dokumentov bolonjskega procesa z vidika razvoja bolonjskega cilja »vzpostavitev medsebojno priznanih sistemov za zagotavljanje kakovosti«, kar sem z deskriptivno analizo povzela in predstavila v teoretičnem delu naloge. Ključna teoretična spoznanja o razvoju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter vlogi in odgovornosti vodstva VŠZ-ov v zvezi s temi procesi sem iz literature povzemala z induktivno-deduktivno metodo. Za preučevanje pravne ureditve tega področja v slovenskem visokošolskem sistemu sem z gramatikalno razlago analizirala določbe slovenske zakonodaje in ob tem s teleološko razlago ugotavljala namen zakonodajalca ob sprejemu teh norm.

Na podlagi ugotovitev iz preučevane literature sem pripravila dva vprašalnika, kombiniranega tipa, odprtih in zaprtih odgovorov, ki sta zajemala naslednja področja:

1. pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti,
2. elementi učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti,
3. vloga vodstva v zvezi z izvajanjem procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti,
4. izkušnje z zunanjo evalvacijo.

Vprašalnika sta se med seboj razlikovala predvsem v tem, da so se v prvem vprašalniku, na katerega so odgovarjali predstavniki vodstva in institucionalnih komisij za kakovost, vprašanja in postavljene trditve nanašale konkretno na VŠZ, s katerega so anketiranci izhajali, medtem ko so bila v drugem vprašalniku, namenjenem članom komisij za zunanjo evalvacijo, enaka vprašanja in trditve nanje postavljena tako, da so se nanašala na njihovo zaznavanje celotnega slovenskega visokošolskega prostora.

Anketni vprašalniki, s priloženo kuverto z znamko za vračilo izpolnjene ankete, so bili poslani po klasični pošti v začetku maja 2010. Anketirane sem v spremnem dopisu zaprosila, da ga izpolnijo in vrnejo do 20.5.2010. V zvezi s pošiljanjem vprašalnika se mi je postavljalo vprašanje, kako nasloviti vprašalnike za člane institucionalnih komisij za kakovost. Na spletnih straneh VŠZ-ov so objavljena le imena in priimki članov komisij, in glede na dejstvo, da so tovrstne komisije sestavljene iz predstavnikov zaposlenih, študentov ali drugih deležnikov VŠZ-ov, sem bila v dilemi ali so vsi člani zaposleni na VŠZ-u oziroma, kako nasloviti vprašalnike na študente in druge deležnike izven VŠZ-a. Na koncu sem se odločila, da vse tri vprašalnike za člane institucionalnih komisij naslovim na predsednike teh komisij in jih zaprosim, da jih rešijo sami oz./in posredujejo v reševanje članom. Ob tem sem se zavedala, da sem s tem predsednikom institucionalnih komisij naložila dodatno delo, vendar se mi je ta rešitev zdela najprimernejša, saj sem predvidevala, da med predsednikom in člani komisij poteka redna komunikacija, ki bi lahko pripomogla k boljši dostopnosti do ostalih članov komisije. Takšna izbira mi je olajšala pošiljanje in iskanje kontaktnih naslovov posameznih članov, poleg tega sem se tudi izognila iskanja občutljivih osebnih podatkov posameznih članov institucionalnih komisij.

Anketirancem sem pet dni pred iztekom roka poslala elektronsko sporočilo, v katerem sem jih obvestila, da so bili nanje naslovljeni vprašalniki in jih ponovno prosila, da jih izpolnjeno in v priloženi kuverti čim prej vrnejo.

Od 18 poslanih vprašalnikov predstavnikom vodstva je bilo vrnjenih 8 (44%). Članom institucionalnih komisij za kakovost je bilo poslano 52 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 17 (33%). Doseženi odstotek vrnjenih vprašalnikov pri članih komisij za zunanjo evalvacijo je dosegel 40%, kjer je bilo od 35-ih poslanih vprašalnikov vrnjenih 14. Število vrnjenih vprašalnikov je relativno nizko in skozi (ne)odzivnost na raziskavo se verjetno kaže tudi odnos anketirancev do področja zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti.

Glede na to, da je bila odzivnost članov institucionalnih komisij slabša, sem rezultate te skupine obdelovala kot celoto in jih nisem analizirala po posameznih interesnih skupinah znotraj institucionalne komisije.

## 5 OBDELAVA PODATKOV IN REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati so obdelani z opisnimi statističnimi metodami in sicer so uporabljeni odstotki in mere srednjih vrednosti. Odgovori na vprašanja, ki so bila opredeljena z lestvicami strinjanja, so prikazani s tabelarnimi opisi. Odgovore na odprta vprašanja sem najprej kodirala in kvantificirala ter nato vse odgovore analizirala. Pripombe in pojasnila sem obdelala in zapisala v obliki teksta.

Rezultate raziskave predstavljam v naslednjih štirih sklopih: (1) pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (2) elementi učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (3) vloga vodstva v zvezi z izvajanjem procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter (4) izkušnje z zunanjo evalvacijo. Kljub temu, da je bil vzorec sorazmerno majhen in da je bilo število vrnjenih vprašalnikov precej nizko, so odgovori prikazani odstotkovno oz. relativno, kajti anketirane skupine vzorca so numerično različne, zato je takšen način prikazovanja rezultatov uporabljen z namenom njihovega medsebojnega primerjanja.

### 5.1 Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti

Da bi ugotovila kakšen pomen pripisuje vodstvo VŠZ-ov, člani institucionalnih komisij za kakovost in člani komisij za zunanjo evalvacijo procesom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, sem anketirancem v prvem delu vprašalnika postavila 9 trditev, na katere so anketiranci podali oceno od 1 do 5. Pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se z trditvijo povsem strinjajo. Rezultati so razvidni iz tabele 2.

**Tabela 2: Pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti**

| Št. trditve | Trditev  | Povprečna vrednost |           |           |
|-------------|--|--------------------|-----------|-----------|
|             |  | V (n=8)            | IK (n=17) | ZE (n=14) |
| 1           | Ugotavljanje kakovosti je administrativna naloga namenjena preverjanju preteklega dela.  | 3,25               | 2,53      | 1,93      |
| 2           | Ugotavljanje kakovosti je namenjeno odkrivanju napak v delovanju VŠZ-a.  | 3,13               | 3,29      | 2,27      |
| 3           | Menim, da je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti koristen instrument vodenja.  | 4,25               | 4,24      | 4,57      |
| 4           | Ugotavljanje kakovosti je pomembno za primerjanje VŠZ-a z drugimi VŠZ-i.   | 4,25               | 3,59      | 3,57      |
| 5           | Ugotavljanje kakovosti je nadomestek za neposredno kontrolo države.  | 1,88               | 2,82      | 2,21      |
| 6           | Ugotavljanje kakovosti omogoča transparenten vpogled v delovanje zavoda vsem deležnikom VŠZ-a.   | 4,25               | 3,05      | 4,00      |
| 7           | Rezultati ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti naj vplivajo na financiranje VŠZ-a.  | 3,88               | 3,06      | 3,43      |
| 8           | Ugotavljanje kakovosti je namenjeno informiranju študentov o delovanju VŠZ-a.  | 3,50               | 2,53      | 3,57      |
| 9           | Skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je predvsem naloga posebne za to določne strokovne službe (določenega zaposlenega) na VŠZ-u. | 2,63               | 1,71      | 1,57      |

Razlike v vrednostih kažejo na različno dojetanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti pri vodstvu, članih institucionalnih komisij in članih komisij za zunanjo evalvacijo. Največja odstopanja v stopnji strinjanja se kažejo pri 1. trditvi. Najmanj se s to trditvijo strinjajo člani komisije za zunanjo evalvacijo (1,93), sledijo jim člani institucionalnih komisij (2,53), medtem ko je strinjanje vodstva to trditvijo precej višje (3,25).

»Ugotavljanje kakovosti je namenjeno odkrivanju napak v delovanju VŠZ-a« je trditev, s katero se anketiranci enakovredno strinjajo (vodstvo 3,13 in institucionalna komisija za kakovost 3,29), malo manj se s to trditvijo strinjajo člani komisij za zunanjo evalvacijo (2,27).

Z tretjo trditvijo sem preverjala ali anketiranci ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vidijo kot koristen instrument vodenja in izmed vseh postavljenih trditev so se vsi anketiranci s to najbolj strinjali (vodstvo 4,25, institucionalna komisija za kakovost 4,24, člani komisij za zunanjo evalvacijo 4,57).

Vodstvo bolj verjame (4,25), da je ugotavljanje kakovosti pomemben pripomoček za primerjanje VŠZ-a z drugimi VŠZ-i, kot drugi dve skupini anketiranih (institucionalna komisija za kakovost 3,59, člani komisij za zunanjo evalvacijo 3,57).

Manj se anketiranci strinjajo s trditvijo, da je ugotavljanje kakovosti nadomestek za neposredno kontrolo države. Vodstvo se na lestvici strinjanja od 1 do 5, s to trditvijo strinja na stopnji 1,88. S to trditvijo se za eno oceno bolj strinjajo člani institucionalne komisije za kakovost (2,82). Razlika med stališčem vodstva in članih komisij za zunanjo evalvacijo ni tako velika, kajti stopnja strinjanja s to trditvijo pri slednjih je 2,21.

Skoraj povsem se anketiranci strinjajo, da je namen ugotavljanja kakovosti omogočanje transparentnega vpogled v delovanje VŠZ-a vsem deležnikom. Predvsem to velja za vodstvo in člane komisij za zunanjo evalvacijo (4,25 in 4). Člani institucionalnih komisij se s tem strinjajo le deloma (3,05).

Ravno na sredini lestvice strinjanja so se srečala stališča vseh skupin anketirancev, ko sem postavila trditev, da naj rezultati ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vplivajo na financiranje VŠZ-a. Zanimivo je, da se s to trditvijo najbolj strinja vodstvo (3,88), sledijo jim člani komisij za zunanjo evalvacijo (3,43) in nato člani institucionalnih komisij za kakovost (3,06).

Ugotavljanje kakovosti je namenjeno informiranju študentov o delovanju VŠZ-a, glede tega so vodstvo in člani komisij za zunanjo evalvacijo zelo enotnega stališča in se strinjajo s stopnjo 3,5 in 3,57, medtem ko člani institucionalnih komisij za kakovost to ocenjujejo z 2,53.

S trditvijo, da je skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti predvsem naloga posebne za to določne strokovne službe (določenega zaposlenega) na VŠZ-u so se anketiranci glede na ostale postavljene trditve najmanj strinjali. S tem se predvsem ne strinjajo člani komisij za zunanjo evalvacijo 1,57 in člani institucionalnih komisij za kakovost 1,71, medtem ko se vodstvo s to trditvijo strinja malo bolj 2,63.

## **5.2 Učinkovito spremljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-a**

V tem delu vprašalnika so bile v prvem vprašanju postavljene trditve, na katere so anketiranci podajali svojem mnenje z ocenami, ki so izražali stopnjo strinjanja z njimi.

S postavljanjem trditev vodstvu in članom institucionalnih komisij sem želela ugotoviti, v kolikšni meri se določeni elementi, ki vplivajo na učinkovitejše izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, že izvajajo. Člani komisij za zunanjo evalvacijo so podajali svoje videnje na celotni slovenski visokošolski prostor. Rezultati so razvidni iz tabele 3.

**Tabela 3: Elementi učinkovitega spremljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ-a**

| Št. trditve | Trditve   | Povprečna vrednost |              |              |
|-------------|---|--------------------|--------------|--------------|
|             |   | V<br>(n=8)         | IK<br>(n=17) | ZE<br>(n=14) |
| 1           | 1.a) Naš VŠZ ima javno objavljeno strategijo in vizijo, katero povezujemo z izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 4,75               | 3,88         | -            |
|             | 1.b) Menim, da je na VŠZ-u premalo povezovanja med strateškimi usmeritvami VŠZ-a in izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | -                  | -            | 4,07         |
| 2           | 2.a) Na našem VŠZ-u zaposlene ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.                                  | 4,13               | 2,82         | -            |
|             | 2.b) Menim, da je seznanjanje zaposlenih na VŠZ-u z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in njihovo vključevanje v te procese zadovoljivo.   | -                  | -            | 2,28         |
| 3           | 3.a) Na našem VŠZ-u študente ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.                                   | 4,50               | 2,76         | -            |
|             | 3.b) Menim, da je seznanjanje študentov z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in njihovo vključevanje v te procese zadovoljivo.   | -                  | -            | 2,35         |
| 4           | 4.a) Na našem VŠZ-u so poleg notranji deležnikov VŠZ-a (zaposleni, študenti) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vključeni tudi zunanji deležniki VŠZ-a (npr. bodoči delodajalci).  | 3,87               | 2,65         | -            |
|             | 4.b) Menim, da je vključevanje zunanjih deležnikov VŠZ-a (npr. bodočih delodajalcev) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zadovoljivo.   | -                  | -            | 1,78         |
| 5           | 5.a) Menim, da je informacijski sistem, ki ga uporabljamo za zbiranje in analizo podatkov potrebnih za učinkovito upravljanje VŠZ-a, ustrezen.  | 3,63               | 2,11         | -            |
|             | 5.b) Menim, da imajo VŠZ-i v večini primerov ustrezne informacijske sisteme za zbiranje in analiziranje podatkov, potrebnih za učinkovito upravljanje študijskih programov in ostalih dejavnosti. | -                  | -            | 2,85         |
| 6           | 6.a) Menim, da bi moral naš VŠZ imeti redno zaposlenega strokovnjaka za področje kakovosti, ki bi se ukvarjal z notranjim ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.                              | 2,88               | 3,94         | -            |
|             | 6.b) Izjemnega pomena je, da ima VŠZ redno zaposlenega strokovnjaka za področje kakovosti, ki se ukvarja izključno z notranjim ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.                         | -                  | -            | 3,50         |
| 7           | 7.a) Vodstvo našega VŠZ-a aktivno sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 4,63               | 2,00         | -            |
|             | 7.b) Menim, da je pogosta pomanjkljivost, da vodstvo VŠZ-a aktivno ne sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | -                  | -            | 3,93         |

| Št. trditve | Trditve   | Povprečna vrednost |              |              |
|-------------|---|--------------------|--------------|--------------|
|             |   | V<br>(n=8)         | IK<br>(n=17) | ZE<br>(n=14) |
| 8           | 8.a) Na našem VŠZ-u so procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zastavljeni tako, da ne zaznavajo le napake, ampak določajo tudi postopke reagiranja, da se napaka odpravi.      | 4,00               | 2,76         | -            |
|             | 8.b) Pogosta pomanjkljivost procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u je v tem, da zaznavajo le napake, ne določajo pa postopkov reagiranja, da se napaka odpravi.      | -                  | -            | 4,14         |
| 9           | 9.a) VŠZ redno objavlja informacije o ugotovitvah v postopkih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  | 3,75               | 2,71         | -            |
|             | 9.b) Menim, da v VŠZ-u v večini primerov redno objavljajo informacije o ugotovitvah v postopkih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  | -                  | -            | 2,86         |
| 10          | 10.a) Skrbimo za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti, tako da se seznanjamo z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in tujini.                         | 4,38               | 3,12         | -            |
|             | 10.b) Menim, da VŠZ-i ne skrbijo dovolj za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti (npr. seznanjanje z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in v tujini). | -                  | -            | 4,21         |
| 11          | Menim, da bo novoustanovljena Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu pripomogla k izboljšanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u.                     | 2,88               | 3,12         | 3,28         |

Najvišja stopnja strinjanja pri vodstvu se je pojavila pri naslednji trditvah:

- Naš VŠZ ima javno objavljeno strategijo in vizijo, katero povezujemo z izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.
- Na našem VŠZ-u zaposlene ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.
- Na našem VŠZ-u študente ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.
- Vodstvo našega VŠZ-a aktivno sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.
- Na našem VŠZ-u so procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zastavljeni tako, da ne zaznavajo le napake, ampak določajo tudi postopke reagiranja, da se napaka odpravi.
- Skrbimo za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti, tako da se seznanjamo z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in tujini.

Največje razlikovanje med stališčem vodstva in člani institucionalni komisij se je pokazalo pri trditvi »Vodstvo našega VŠZ-a aktivno sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti«. S to trditvijo se je vodstvo bolj strinjalo kot člani institucionalnih komisij za kakovost.

Tudi pri ostalih trditvah so člani institucionalnih komisij podajali nižjo stopnjo strinjanja kot vodstvo.

Člani komisij za zunanjo evalvacijo se najbolj strinjajo s trditvami:

- Menim, da je na VŠZ-u premalo povezovanja med strateškimi usmeritvami VŠZ-a in izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja.

- Menim, da je pogosta pomanjkljivost, da vodstvo VŠZ-a aktivno ne sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.
- Pogosta pomanjkljivost procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u je v tem, da zaznavajo le napake, ne določajo pa postopkov reagiranja, da se napaka odpravi.
- Menim, da VŠZ-i ne skrbijo dovolj za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti (npr. seznanjanje z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in tujini).

Najmanj se člani komisij za zunanjo evalvacijo strinjajo s trditvijo: »Menim, da je vključevanje zunanjih deležnikov VŠZ-ov (npr. bodočih delodajalcev) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zadovoljivo«.

V sklopu trditev postavljenih pri obravnavanem vprašanju so si bila mnenja vprašanih najbolj podobna pri trditvi, da bo novoustanovljena Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu pripomogla k izboljšanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u. Vodstvo se z njo strinja s povprečno oceno 2,88, člani institucionalnih komisij s 3,12 in člani komisij za zunanjo evalvacijo 3,28.

Sledilo je vprašanje, s katerim sem želela od anketirancev pridobiti njihov pogled na izpostavljene dejavniki ter ugotoviti, v kolikšni meri ti vplivajo na učinkovito izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-e. Vodstvo in člani institucionalnih komisij so ocenjevali vpliv posameznik dejavnikov na njihovem VŠZ-u, medtem ko so člani komisij za zunanjo evalvacijo izražali svoje mnenje o posameznih dejavnikih na ravni celotnega visokošolskega sistema. Rezultati so razvidni iz tabele 4.

**Tabela 4: Vpliv dejavnikov na učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ**

| Dejavnik                                  | Skupina   | Ne vpliva % | Vpliva v manjši meri % | Vpliva v precejšnji meri % | Zelo vpliva % | Ne vem/nimam mnenja % |
|---|-----------|-------------|------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| Pomanjkanje zavzetosti vodstva            | V (n=8)   | 75,0        | 12,5                   | 0,0                        | 12,5          | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 17,6        | 17,6                   | 17,6                       | 47,2          | 0,0                   |
|   | ZE (n=14) | 0,0         | 0,0                    | 28,6                       | 71,4          | 0,0                   |
| Pomanjkanje finančnih sredstev            | V (n=8)   | 62,5        | 25,0                   | 12,5                       | 0,0           | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 0,0         | 29,4                   | 29,4                       | 35,3          | 5,9                   |
|   | ZE (n=14) | 7,1         | 42,9                   | 28,6                       | 14,3          | 7,1                   |
| Pomanjkanje želje vodstva po spremembi    | V (n=8)   | 75,0        | 12,5                   | 0,0                        | 12,5          | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 11,8        | 23,5                   | 17,6                       | 41,2          | 5,9                   |
|   | ZE (n=14) | 0,0         | 0,0                    | 28,6                       | 71,4          | 0,0                   |
| Pomanjkanje želje zaposlenih po spremembi | V (n=8)   | 12,5        | 25,0                   | 50,0                       | 12,5          | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 0,0         | 41,2                   | 41,2                       | 17,6          | 0,0                   |
|   | ZE (n=14) | 0,0         | 7,1                    | 42,9                       | 50,0          | 0,0                   |
| Pomanjkanje                               | V (n=8)   | 50,0        | 25,0                   | 25,0                       | 0,0           | 0,0                   |



| Dejavnik   | Skupina   | Ne vpliva % | Vpliva v manjši meri % | Vpliva v precejšnji meri % | Zelo vpliva % | Ne vem/nimam mnenja % |
|--|-----------|-------------|------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| pozitivnih izkušenj.   | IK (n=17) | 11,6        | 41,2                   | 47,1                       | 0,0           | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 7,1         | 14,3                   | 42,9                       | 35,7          | 0,0                   |
| Strah pred novostmi  | V (n=8)   | 25,0        | 50,0                   | 12,5                       | 12,5          | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 23,6        | 41,2                   | 17,6                       | 17,6          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 0,0         | 21,4                   | 28,6                       | 50,0          | 0,0                   |
| Pomanjkanje znanja s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti  | V (n=8)   | 25,0        | 12,5                   | 62,5                       | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 0,0         | 23,6                   | 58,8                       | 17,6          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 0,0         | 21,4                   | 42,9                       | 35,7          | 0,0                   |
| Pomanjkanje primernih mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti   | V (n=8)   | 0,0         | 62,5                   | 25,0                       | 12,5          | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 0,0         | 47,1                   | 41,2                       | 11,7          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 14,3        | 35,7                   | 35,7                       | 14,3          | 0,0                   |
| Omejujoča in toga pravila in postopki predpisani s strani države oz. univerze                                    | V (n=8)   | 0,0         | 0,0                    | 75,0                       | 25,0          | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 0,0         | 17,7                   | 64,6                       | 17,7          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 35,7        | 35,7                   | 7,1                        | 21,5          | 0,0                   |
| Pomanjkanje partnerstva z neodvisnim organom pristojnim za kakovost v visokem šolstvu (npr. nacionalno agencijo) | V (n=8)   | 12,5        | 12,5                   | 62,5                       | 12,5          | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 17,6        | 23,6                   | 52,9                       | 5,9           | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 7,1         | 28,6                   | 50,0                       | 14,3          | 0,0                   |

Večina vodstva ocenjuje, da na učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ne vpliva:

- pomanjkanje zavzetosti vodstva,
- pomanjkanje finančnih sredstev,
- pomanjkanje želje vodstva po spremembi,
- pomanjkanje pozitivnih izkušenj.

Medtem ko največji odstotek anketiranih članov institucionalnih komisij in večina članov komisij za zunanjo evalvacijo meni, da »pomanjkanje zavzetosti vodstva« in »pomanjkanje želje vodstva po spremembi« zelo vpliva na učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Polovica vprašanih članov komisij za zunanjo evalvacijo meni, da zelo vpliva tudi »pomanjkanje želje zaposlenih po spremembi« in »strah pred novostmi«.

Večina anketiranih se je poenotila, da sta pomanjkanje znanja s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in pomanjkanje partnerstva z neodvisnim organom pristojnim za kakovost v visokem šolstvu (npr. nacionalno agencijo) dejavnika, katerih vpliv je na učinkovito izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti precejšen.

Da bi poleg dejavnikov naštetih v prejšnjem vprašanju ugotovila še druge težave, ki ovirajo učinkovito izvajanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, sem anketirance zastavila na to temo vprašanje odprtega tipa in dobila zelo različne odgovore. Od predstavnikov vodstva sta na to vprašanje odgovorila le dva anketiranca, ki sta izpostavila »pomanjkanje časa« ter pomanjkanje zavedanja, da je »kakovost vpeta v vse faze delovanja, ne le formalno«.

Še manj odziva je bilo to vprašanje deležno s strani predstavnikov institucionalnih komisij za kakovost, kjer je bilo v edinem odgovoru navedeno, da je težava, ki ovira učinkovito izvajanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, da določene odločitve o izboljšavah, niso v pristojnosti VŠZ-a, temveč v pristojnosti Univerze in MVZT.

Zunanji evalvatorji na poti do učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u vodijo veliko več ovir, ker so pri tem vprašanju odgovorili naslednje:

- Ustaljena organizacijska kultura v visokem šolstvu. Način razmišljanja se spreminja prepočasi.
- Struktura meril presoje (manj kazalnikov kot sedaj in izpostavljeni le bolj pomembni).
- Tradicija na tem področju.
- Premalo znanja in poznavanja področja VŠ in QAA in posledično napačno razumevanje poteka in namena QAA.
- Rezultat presoje kakovosti nima konkretnih posledic za VŠZ-e.
- Nesodelovanje s študenti na tem področju.
- Vizija, cilji kakovosti, izvedba konkretnih ukrepov, »benchmarking«.
- Sodelovanje z zunanjimi (tujimi) institucijami in eksperti.
- Prepogoste reorganizacije na področju zunanje evalvacije-zadnji primer je bil prenos pooblastil s sveta na NAKVIS.
- Pomanjkanje zavedanja, da je kakovost stalen proces, ki se kaže pri vsakem koraku dela VŠZ-a.

O uporabnosti posameznih mehanizmov sem postavila vprašanje: »Kakšno je vaše mnenje o naslednjih mehanizmih za ugotavljanje in zagotavljanje na kakovosti na VŠZ?« Pri tem so bili možni odgovori:

- zelo uporaben,
- uporaben,
- manj uporaben,
- ni uporaben,
- ne vem/nimam mnenja.

Rezultati na postavljeno vprašanje so razvidni iz tabele 5.

**Tabela 5: Uporabnost mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti**

| Mehanizem  | Skupina   | Zelo uporaben % | Uporaben % | Manj uporaben % | Ni uporaben % | Ne vem/nimam mnenja % |
|--|-----------|-----------------|------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| Akreditacija študijskih programov  | V (n=8)   | 100,0           | 0,0        | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 23,5            | 47,1       | 23,5            | 5,9           | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 28,6            | 14,3       | 35,7            | 21,4          | 0,0                   |
| Podaljšanje akreditacije oz. obvezna ponovna akreditacije                          | V (n=8)   | 37,5            | 62,5       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 5,9             | 41,1       | 35,3            | 17,7          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 21,4            | 28,6       | 21,4            | 28,6          | 0,0                   |
| Zunanja evalvacija   | V (n=8)   | 87,5            | 12,5       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 35,3            | 35,3       | 5,9             | 23,5          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 42,9            | 28,6       | 7,1             | 21,4          | 0,0                   |
| Samoevalvacija   | V (n=8)   | 62,5            | 37,5       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 35,3            | 29,4       | 23,5            | 11,9          | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 50,0            | 28,6       | 7,1             | 14,3          | 0,0                   |
| Uporaba poslovnega modela za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti               | V (n=8)   | 62,5            | 12,5       | 12,5            | 0,0           | 12,5                  |
|  | IK (n=17) | 0,0             | 5,9        | 47,1            | 29,4          | 17,6                  |
|  | ZE (n=14) | 28,6            | 14,3       | 28,6            | 14,3          | 14,3                  |
| Spremljanje različnih kazalnikov (število vpisanih, osip, število diplomantov,...) | V (n=8)   | 62,5            | 25         | 12,5            | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 29,4            | 23,5       | 47,1            | 0,0           | 0,0                   |
|  | ZE (n=14) | 42,8            | 14,3       | 14,3            | 28,6          | 0,0                   |
| Odpri razpisi za zasedbo prostih delovnih mest                                     | V (n=8)   | 87,5            | 12,5       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|  | IK (n=17) | 17,6            | 5,9        | 52,9            | 11,8          | 11,8                  |
|  | ZE (n=14) | 28,6            | 35,7       | 7,1             | 14,3          | 14,3                  |
| Usposabljanje  | V (n=8)   | 87,5            | 12,5       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |

| Mehanizem   | Skupina   | Zelo uporaben % | Uporaben % | Manj uporaben % | Ni uporaben % | Ne vem/nimam mnenja % |
|---|-----------|-----------------|------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo                        | IK (n=17) | 5,9             | 23,5       | 35,3            | 29,4          | 5,9                   |
|   | ZE (n=14) | 35,7            | 35,7       | 7,1             | 21,5          | 0,0                   |
| Tutorski sistem   | V (n=8)   | 25,0            | 75,0       | 0,0             | 0,0           | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 29,4            | 29,4       | 11,8            | 29,4          | 0,0                   |
|   | ZE (n=14) | 35,7            | 35,7       | 21,5            | 7,1           | 0,0                   |
| Študentske ankete   | V (n=8)   | 12,5            | 62,5       | 25,0            | 0,0           | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 14,3            | 29,4       | 32,8            | 23,5          | 0,0                   |
|   | ZE (n=14) | 35,7            | 28,6       | 14,2            | 21,5          | 0,0                   |
| Priznanja in nagrade za zaposlene, študente in zunanje ugledne strokovnjake | V (n=8)   | 25,0            | 62,5       | 12,5            | 0,0           | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 17,6            | 11,8       | 58,8            | 11,8          | 0,0                   |
|   | ZE (n=14) | 21,4            | 35,7       | 28,6            | 14,3          | 0,0                   |
| Finančne spodbude oz. sankcije  | V (n=8)   | 25,0            | 62,2       | 12,5            | 0,0           | 0,0                   |
|   | IK (n=17) | 23,5            | 23,5       | 35,3            | 5,9           | 11,8                  |
|   | ZE (n=14) | 14,3            | 14,3       | 64,3            | 7,1           | 0,0                   |

Med vse naštetimi mehanizmi je samoevalvacija, tisti mehanizem, za katerega večina iz vseh treh skupin anketiranih meni, da je zelo uporaben. Zelo blizu temu rezultatu je mnenje anketiranih o uporabnosti zunanje evalvacije, za ta instrument namreč več kot polovica vseh anketiranih meni, da je zelo uporaben oziroma uporaben.

Glede uporabnosti instrumenta akreditacija študijskih programov so mnenja anketiranih zelo različna. Vsi predstavniki vodstva menijo, da je zelo uporaben, medtem ko večina članov institucionalnih komisij (47,1 %) meni, da gre za uporaben instrument. Člani komisij za zunanjo evalvacijo so do tega instrumenta malo bolj kritični, saj jih več kot polovica meni, da gre za manj uporaben (35,7 %) oziroma sploh ne uporaben (21,4 %) instrument.

Podaljšanje akreditacije oz. obvezna ponovna akreditacije, ki jo je uvedla zadnja novela Zakona o visokem šolstvu in se bo izvaja vsakih 7 let je instrument, za katerega večina predstavnikov vodstva in institucionalnih komisij meni, da gre za uporaben instrument. Mnenja članov komisij za zunanjo evalvacijo so zelo različna, kajti polovica jih meni, da je njegova uporabnost velika, medtem ko druga polovica meni, da ne gre za uporaben instrument.

Večina vodstva VŠZ-ov kot zelo uporabne ocenjuje naslednje štiri mehanizme: uporaba poslovnega modela za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti (npr. TQM, EFQM ...) (62,5 %), spremljanje različnih kazalnikov (število vpisanih, osip, število diplomantov ...) (62,5 %), odprti razpisi za zasedbo prostih delovnih mest (87,5 %) in usposabljanje pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo (87,5 %). Medtem ko te iste instrumente večina predstavnikov institucionalnih komisij ocenjuje kot manj uporabne. Mnenja članov komisij za zunanjo evalvacijo glede uvajanja modelov iz gospodarstva so deljena, polovica meni, da so uporabna, medtem ko se druga polovica s tem ne strinja. Spremljanje različnih kazalnikov (število vpisanih, osip, število diplomantov,...), odprti razpisi za zasedbo prostih delovnih mest in usposabljanje pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo pa so kazalniki, za katere tudi večina članov komisij za zunanjo evalvacijo meni, da so zelo uporabna oziroma uporabna. V primerjavi z ostalimi mehanizmi je pri mehanizmu uporabe poslovnega modela za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti največ anketirancev odgovor ne vem/nimam mnenja (vodstvo 12,5 %, člani institucionalnih komisij za kakovost 17,6 %, člani komisij za zunanjo evalvacijo 14,3 %), kar kaže, da ta mehanizem ni poznan oziroma anketirani ne poznajo njegove uporabnosti.

Uporabnost finančnih spodbud oz. sankcij anketiranci ne postavljajo na visoko mesto. 62,2 % vodstva sicer meni, da gre za uporaben instrument. 35,3 % članov institucionalnih komisij in 64,3 % pa meni, da je izpostavljeni instrument manj uporaben.

Ker sem v prejšnjem vprašanju izpostavila le mehanizme in načine za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti, ki sem jih spoznala pri obravnavanju teoretičnih izhodišč te magistrske naloge, sem želela pridobiti od anketirancev tudi informacije o dodatnih mehanizmih, za katere menijo, da so učinkoviti.

Na to vprašanje so se znova slabo odzvali vodstvo in člani institucionalnih komisij za kakovost. Vodstvo je kot dodatna instrumenta izpostavilo »ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih« in »doslednost pri načrtovanju in uvajanju izobraževalnega in raziskovalnega dela, ker je kakovost neločljivi del vsakega dela šole«. Institucionalna komisija za kakovost kot uporaben instrument navaja »enolično mednarodno vodilo ali standard, ki bi poenotil kriterije (analogija ISO 9001)«.

Člani komisij za zunanjo evalvacijo so kot pomembne izpostavili naslednje instrumente: »pomen individualnega dela profesorja in študenta«, »komunikacija, sistemski pristop, izobraževanje za kakovost«, »izguba delovnega mesta zaradi nekovostnega dela«, »podprtost samoevalvacije in drugih mehanizmov notranjega zagotavljanja kakovosti z ustrezno organizacijsko kulturo, usmerjeno v stalno izboljševanje, QAA morajo vsi deležniki razmeti kot proces (kar pa ni stanje sedaj)«, »zunanja evalvacija delodajalcev diplomantov« ter »kroženje strokovnjakov oz. izmenjava z gospodarstvom. 50 % zaposlitev v VŠ in 50 % zaposlitev v gospodarstvu«.

### **5.3 Vloga vodstva pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti**

V teoretičnem delu sem izpostavila ugotovitev EUA, da ima vodstvo VŠZ-a osrednjo vlogo pri implementaciji procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, zato so v tem delu bila postavljena vprašanja o vlogi vodstva v zvezi z izvajanjem procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. S prvim vprašanjem sem anketirance zaprosila, da ocenijo usposobljenost vodstva za izvajanje spremljanja in zagotavljanja kakovosti. Rezultate prikazuje tabela 6.

**Tabela 6: Usposobljenost vodstva**

| Skupina         | V (n=8) | IK (n=17) | ZE (n=14) |
|-----------------|---------|-----------|-----------|
| Povprečna ocena | 4,4     | 3,6       | 2,4       |

Precejšnja je razlika med oceno vodstva (4,4) in članov komisij za zunanjo evalvacijo (2,4) o usposobljenosti vodstva glede spremljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u, poleg tega tudi člani institucionalnih komisij ocenjuje usposobljenost vodstva skoraj za eno oceno nižje (3,6) kot svoje znanje ocenjuje vodstvo. To razlikovanje je lahko tudi posledica pomanjkanje informacij o delu vodstva na tem področju ali pa odraz večje kritičnosti članov institucionalnih komisij in komisij za zunanjo evalvacijo.

Koliko samostojnosti imajo VŠZ-i pri izbiranju mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, sem preverjala pri vodstvu in članih institucionalnih komisij za kakovost z vprašanjem: »Ali lahko vaš VŠZ avtonomno odloča o izbiri mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti?«, pri članih komisij za zunanjo evalvacijo pa z vprašanjem: »Ali menite, da so VŠZ-i dovolj samostojni pri oblikovanju sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti?« Možni odgovori in rezultati za prvi vprašalnik so razvidni iz tabele 7 in za drugi vprašalnik iz tabele 8.

**Tabela 7: Samostojnost pri izbiri mehanizmov (vodstvo, institucionalna komisija)**

| Skupina   | Da |      | Da, ob soglasju |     | Ne, ker nas zavezujejo pravila univerze |      | Ne, ker smo omejeni z zakonodajo |     | Drugo |     |
|-----------|----|------|-----------------|-----|---|------|----------------------------------|-----|-------|-----|
|           | N  | %    | N               | %   | N                                       | %    | N                                | %   | N     | %   |
| V (n=8)   | 3  | 37,5 | 0               | 0,0 | 5                                       | 62,5 | 0                                | 0,0 | 0     | 0,0 |
| IK (n=17) | 7  | 41,2 | 1               | 5,9 | 9                                       | 52,9 | 0                                | 0,0 | 0     | 0,0 |

**Tabela 8: Samostojnost pri izbiri mehanizmov (ZE)**

| Skupina   | Da |      | Ne, ker jih pogosto zavezujejo pravila univerze in/ali nacionalna zakonodaja |      | Drugo |     |
|-----------|----|------|--|------|-------|-----|
|           | N  | %    | N  | %    | N     | %   |
| ZE (n=14) | 9  | 64,3 | 4  | 28,6 | 1     | 7,1 |

Odgovori vodstva in članov komisij za zunanjo evalvacijo so razdeljeni med odgovoroma »da« in »ne, ker nas zavezujejo pravila univerze«, razen enega člana institucionalne komisije (5,9%), ki je izbral odgovor »da, ob soglasju vodstva«. Prevladujoč odgovor pri vodstvu in institucionalni komisiji za kakovost (ne, ker nas zavezujejo pravila univerze), priča o tem, da so VŠZ-i omejeni v avtonomiji pri izbiranju primernih mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ker je večina VŠZ-ov vključenih v vzorec po svojem statusu fakultet, je takšno stanje odraz zakonsko predpisane avtonomije univerze. Pri čemer je zanimivo, da največ članov komisij za zunanjo evalvacijo meni, da so VŠZ-i dovolj samostojni. Eden izmed anketiranih članov komisij za zunanjo evalvacijo je izbral odgovor drugo in pojasnil, da kakovost VŠZ-a še ne jemljejo resno.

Naslednji dve vprašanji sta bila postavljena le vodstvu in članom institucionalnih komisij za kakovost.

Odgovori na vprašanje: »Ali so mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, ki jih uporablja vaš VŠZ formalno opredeljeni?« so razvidni iz tabele 9.

**Tabela 9: Formalna opredelitev mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti**

| Skupina   | Ne |      | Da, v splošnem aktu našega VŠZ-a |      | Da, v splošnem aktu univerze |      | Drugo |     |
|-----------|----|------|----------------------------------|------|------------------------------|------|-------|-----|
|           | N  | %    | N                                | %    | N                            | %    | N     | %   |
| V (n=8)   | 3  | 37,5 | 4                                | 50,0 | 3                            | 37,5 | 0     | 0,0 |
| IK (n=17) | 3  | 17,6 | 7                                | 41,2 | 7                            | 41,2 |       | 0,0 |

Odstotki odgovorov v vrsti vodstvo presegajo 100 %, ker je en predstavnik vodstva izbral odgovor b in c, torej, da so mehanizmi, ki jih uporablja VŠZ formalno opredeljeni tako v splošnem aktu VŠZ-a kot v splošnem aktu univerze.

Prevladujoči odgovori vodstva kot tudi članov institucionalnih komisij za kakovost pričajo o tem, da so mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti po večini primerov formalno opredeljeni. Znotraj teh odgovorov je razvidno, da imajo VŠZ-i mehanizme določene v aktu njihovega VŠZ-a oziroma v aktih univerze. Do razlik med odgovori vodstva in članov institucionalnih komisij glede opredelitve akta prihaja zaradi možnosti, da so vodstvo in člani institucionalnih komisij niso iz istih VŠZ-ov. Zaradi anonimnosti ankete, namreč ni mogoče ugotoviti iz katerih VŠZ-ov prihajajo.

Zanimalo me je tudi, kako so urejene pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj VŠZ-ov na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Rezultati so razvidni iz tabele 10.

**Tabela 10: Ocena primernosti opredelitve mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti**

| Skupina   | So določene v splošnem aktu VŠZ-a in so primerno opredeljene. |      | So določene v splošnem aktu VŠZ-a in niso primerno opredeljene. |     | So določene v splošnem aktu univerze in so primerno opredeljene. |      | So določene v splošnem aktu univerze in niso primerno opredeljene. |     | Niso formalno opredeljene. |      |
|-----------|---|------|---|-----|--|------|--|-----|----------------------------|------|
|           | N   | %    | N   | %   | N  | %    | N  | %   | N                          | %    |
| V(n=8)    | 4   | 50,0 | 0   | 0,0 | 1  | 12,5 | 0  | 0,0 | 3                          | 37,5 |
| IK (n=17) | 6   | 35,3 | 0   | 0,0 | 8  | 47,1 | 0  | 0,0 | 3                          | 17,6 |

Odstotki odgovorov v vrsti vodstvo presegajo 100 %, ker je en predstavnik vodstva izbral odgovor a in c, kar pomeni, da so pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj VŠZ-a na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti opremljene tako v splošnem aktu VŠZ-a in tudi v splošnem aktu univerze, ob tem pa meni, da so v obeh aktih opredelitve primerne.

Po mnenju vodstva kot tudi članov institucionalnih komisij so pristojnosti, odgovornosti in zadolžitve primerno opredeljene. Tako kot v prejšnjem vprašanju, so tudi tukaj glede akta, v katerem je to področje urejeno, mnenja anketirancev razdeljena med določenostjo v splošnem aktu VŠZ-a in splošnem aktu univerze.

Na vprašanje, kdo bi moral sprejemati odločitve o izbiri mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bi se izvajali na VŠZ-u, so anketiranci lahko izbrali med navedenimi organi, ponujena jim je bila možnost drugo, kjer so lahko navedli dodaten organ.

**Tabela 11: Sprejemanje odločitev o izbiri mehanizmov**

| Skupina   | Dekan VŠZ % | Direktor VŠZ % | Senat VŠZ % | Akademski zbor VŠZ % | Upravni odbor % | Senat univerze % | Rektor % | NAKVIS % | MVZT % | Drugo |
|-----------|-------------|----------------|-------------|----------------------|-----------------|------------------|----------|----------|--------|-------|
| V (n=8)   | 25,0        | 0,0            | 37,5        | 0,0                  | 0,0             | 0,0              | 0,0      | 25,0     | 0,0    | 12,5  |
| IK (n=17) | 35,3        | 0,0            | 5,9         | 41,2                 | 0,0             | 0,0              | 0,0      | 17,6     | 0,0    | 0,0   |
| ZE (n=14) | 28,6        | 14,3           | 50,0        | 7,1                  | 14,3            | 28,6             | 7,1      | 42,9     | 14,3   | 0,0   |

Odgovori vodstva so skoraj enakovredno razdeljeni med dekana VŠZ-a, Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu in senat VŠZ-a, vendar večina meni, da je slednji pristojen za sprejem odločitev o izbiri mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Samo en predstavnik se je opredelil za odgovor »drugo«, kjer je navedel kot pristojni organ »komisija za kakovost in dekan«. Podoben rezultat je tudi razviden iz odgovorov članov komisij za zunanjo evalvacijo. Nekateri izmed njih so pri tem vprašanju obkrožili več kot en odgovor, vendar jih večina meni, da je formalno potrjevanje mehanizmov pristojnost senata VŠZ-a ali pa Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu. Člani institucionalnih komisij naštetih organov ne vidijo v tej vlogi, kajti večina jih meni, da bi moral odločitve o izbiri mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti za njihov VŠZ sprejemati akademski zbor VŠZ-a.

Zanimivo je, da so tudi pri naslednjem vprašanju vodstvo in člani institucionalnih komisij odgovarjali z enim odgovorom, člani komisij za zunanjo evalvacijo pa z več. Kateri organ VŠZ-a bi po mnenju anketiranih moral biti odgovoren za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ-u, je razvidno iz spodnje tabele 12.

**Tabela 12: Odgovornost za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ-u**

| Skupina   | Dekan VŠZ-a % | Direktor VŠZ-a % | Senat VŠZ-a % | Akademski zbor VŠZ-a % | Upravni odbor % | Senat univerze % | Rektor % | Drugo % |
|-----------|---------------|------------------|---------------|------------------------|-----------------|------------------|----------|---------|
| V (n=8)   | 12,5          | 0,0              | 50,0          | 0,0                    | 0,0             | 25,0             | 0,0      | 12,5    |
| IK (n=17) | 52,9          | 0,0              | 47,1          | 0,0                    | 0,0             | 0,0              | 0,0      | 0,0     |
| ZE (n=14) | 47,1          | 28,6             | 28,6          | 7,1                    | 0,0             | 7,1              | 28,6     | 0,0     |

Večina vodstva meni, da bi moral odgovornost nositi senat VŠZ-a, dva predstavnika vodstva (25%) menita, da bi moral biti odgovoren senat univerze, en predstavnik vodstva (12,5%) je



izbral dekana VŠZ-a in en predstavnik vodstva (12,5%) odgovor »drugo«, kjer je navedel »komisija za kakovost«. Medtem ko je večina članov institucionalnih komisij in komisij za zunanjo evalvacijo prepričana, da je odgovornost za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ-a naloga dekana VŠZ-a.

Mnenje glede vpliva ločenosti funkcije poslovnega in strokovnega vodenja na učinkovitejše izvajanje notranjih procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je odvisno od skupine, ki je na vprašanje odgovarjala. Odgovori so razvidni iz tabele 13.

**Tabela 13: Vpliv ločenost funkcije poslovnega in strokovnega vodenja**

| Skupina   | Da |      | Ne |       |
|-----------|----|------|----|-------|
|           | N  | %    | N  | %     |
| V (n=8)   | 0  | 0,0  | 8  | 100,0 |
| IK (n=16) | 11 | 68,8 | 5  | 31,2  |
| ZE (n=14) | 5  | 35,7 | 9  | 64,3  |

Vodstvo je podalo enoznačni odgovor, da ločenost funkcij ne vpliva na učinkovitost izvajanja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Z njimi se strinja tudi večina članov komisij za zunanjo evalvacijo (64,3%). Večina članov institucionalnih komisij (68,8 %) meni nasprotno, saj so obkrožili odgovor ne. En anketiranec (predstavnik članov institucionalnih komisij) ni podal odgovora in pojasnil, da je težko odgovoriti z da in ne.

Vodstvo svoj odgovor utemeljuje z razlogoma: »da ni potrebe, saj je univerza pravna oseba« in »zato, ker morata biti strokovna in poslovodna funkcija usklajeni«. Institucionalna komisija je odgovor »ne« utemeljila z navedbo, da po obstoječem sistemu njihov VŠZ nima pravih pristojnosti za poslovodno vodenje (vse pristojnosti so na Univerzi). Člani komisij za zunanjo evalvacijo pa menijo, da ločenost funkcij ne vpliva na učinkovitost izvajanja procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovost, ker:

- struktura vodstva ni povezana z QAA, pomembno je znanje in kultura/interes vodstva,
- je kakovost in skrb zanjo vezana na vsa področja dela,
- mora biti QA zagotovljeno povsod,
- mora biti pristop sistemski, na nivoju države, univerze, VŠZ-a; drugače je vse odvisno od posameznika,
- mora biti vodstvo zavezano kakovosti, tako na strokovnem kot poslovodskem nivoju,
- mora biti kakovost del siceršnjega vodenja, ne pa vzporedno administrativno opravilo,
- glede tega ni splošnega pravila - odvisno od konkretnih razmerij znotraj VŠZ-a,
- je spremljanje kakovosti kompleksen proces. V primeru delitve funkcije je potrebna tudi delitev procesov oz. pristojnosti. Upoštevajte mednarodne izkušnje, ki te delitve ne poznajo (v procesu kakovosti).

Odgovor »da« so utemeljevali le člani komisij za zunanjo evalvacijo in sicer menijo, da:

- gre pri ugotavljanju kakovosti v največji meri za procese, ki pripadajo poslovodstvu ali imajo na njega velik vpliv,
- bi bila jasna razdelitev odgovornosti in več časa za strokovno dejavnost in s tem povezano kakovost pedagoškega procesa,

- je to primerno, če gre za velik VŠZ (po št. zaposlenih) in je s tem področje delovanja veliko,
- strokovnost posameznikov,
- bi energija (akademskega) dela VŠZ-a lahko bila usmerjena izključno na vsebino.

#### 5.4 Izkušnje z izvajanjem zunanje evalvacije VŠZ-a

V tem delu so anketiranci ocenjevali svoje izkušnje z zunanjo evalvacijo, zadovoljstvo z obiskom zunanje evalvacijske skupine je bilo mogoče oceniti z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Rezultate odgovorov vodstva in članov institucionalnih komisij prikazuje tabela 14.

**Tabela 14: Izkušnje vodstva in članov institucionalnih komisij z zunanjo evalvacijo**

| Št. trd. | Trditev   | Skupina   | Zelo nezadovoljen % | Nezadovoljen % | Niti nezadovoljen. niti zadovoljen % | Zadovoljen % | Zelo zadovoljen % |
|----------|---|-----------|---------------------|----------------|--------------------------------------|--------------|-------------------|
| 1        | Načrtovanje in izvedba obiska komisije z vodstvom VŠZ-a.  | V (n=8)   | 37,50               | 0,00           | 0,00                                 | 12,50        | 50,00             |
|          |   | IK (n=17) | 0,00                | 5,88           | 17,65                                | 64,77        | 11,76             |
| 2        | Seznanjenost članov komisije z dejavnostjo VŠZ-a in pravnimi predpisi s področja delovanja VŠZ-a.               | V (n=8)   | 37,50               | 0,00           | 12,50                                | 37,50        | 12,50             |
|          |   | IK (n=17) | 0,00                | 17,65          | 17,65                                | 52,94        | 11,76             |
| 3        | Zadovoljstvo z načinom zapisa ugotovitev komisije.  | V (n=8)   | 25,00               | 0,00           | 0,00                                 | 62,50        | 12,50             |
|          |   | IK (n=17) | 11,76               | 5,88           | 5,88                                 | 64,72        | 11,76             |
| 4        | Primernost predlaganih ukrepov s strani komisije za izboljšanje delovanja VŠZ-a.                                | V (n=8)   | 12,50               | 0,00           | 12,50                                | 62,50        | 12,50             |
|          |   | IK (n=17) | 5,88                | 5,88           | 29,24                                | 52,94        | 5,88              |
| 5        | Menim, da je upoštevanje priporočil zunanjih ocenjevalcev kakovosti pripomoglo k izboljšavam v delovanja VŠZ-a. | V (n=8)   | 12,50               | 0,00           | 62,50                                | 12,50        | 12,50             |
|          |   | IK (n=17) | 0,00                | 17,65          | 58,95                                | 11,76        | 11,76             |

Po analizi rezultatov raziskave ugotavljam, da so anketirani, ki prihajajo s strani VŠZ-a (vodstvo in institucionalne komisije) v splošnem zadovoljni s potekom in rezultati zunanjih evalvacij.

Zanimalo me je tudi ali so VŠZ-i upoštevali priporočila komisije za zunanjo evalvacijo ter sprejeli ukrepe za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Iz tabele 15 je razvidno, da je vodstvo prepričano, da so izvedli vse predlagane ukrepe. Člani institucionalnih komisij se s tem ne strinjajo, večina jih namreč meni, da so predlagane ukrepe izvedli le deloma.

**Tabela 15: Izvedba priporočil zunanje evalvacije**

| Skupina   | Izvedli smo vse predlagane ukrepe. |       | Predlagane ukrepe smo izvedli deloma. |      | Predlagani ukrepi niso bili izvedeni. |     |
|-----------|------------------------------------|-------|---------------------------------------|------|---------------------------------------|-----|
|           | N                                  | %     | N                                     | %    | N                                     | %   |
| V (n=8)   | 8                                  | 100,0 | 0                                     | 0,0  | 0                                     | 0,0 |
| IK (n=17) | 6                                  | 35,3  | 11                                    | 64,7 | 0                                     | 0,0 |

Zadovoljstvo z izvajanjem zunanje evalvacije so člani komisij za zunanjo evalvacijo izrazili skozi ocene o trditvah, ki so razvidne skupaj z rezultati odgovorov v tabeli 16.

**Tabela 16: Izkušnje ZE z zunanjo evalvacijo**

| Št. trd. | Trditev  | Zelo nezadovoljen |     | Nezadovoljen |      | Niti nezadovoljen, niti zadovoljen |      | Zadovoljen |      | Zelo zadovoljen |      |
|----------|--|-------------------|-----|--------------|------|------------------------------------|------|------------|------|-----------------|------|
|          |  | N                 | %   | N            | %    | N                                  | %    | N          | %    | N               | %    |
| 1        | Sodelovanje vodstva VŠZ-a pri načrtovanju in izvedbi obiska.   | 0                 | 0,0 | 0            | 0,0  | 2                                  | 14,3 | 7          | 50,0 | 5               | 35,7 |
| 2        | Informacije v samoevalvacijskih poročilih VŠZ-a so bile primerne in uporabne.  | 0                 | 0,0 | 4            | 28,6 | 7                                  | 50,0 | 2          | 14,3 | 1               | 7,1  |
| 3        | V času izvajanja evalvacije na VŠZ-u sem imel priložnost svetovati VŠZ-u o izboljšavah pri izboljšavah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. | 1                 | 7,1 | 0            | 0,0  | 5                                  | 35,7 | 6          | 42,9 | 2               | 14,3 |
| 4        | Odzivnost VŠZ-a na ugotovljene pomanjkljivosti.  | 0                 | 0,0 | 3            | 21,4 | 6                                  | 42,9 | 3          | 21,4 | 2               | 14,3 |
| 5        | Sodelovanje med samimi člani komisije za zunanjo evalvacijo.   | 0                 | 0,0 | 0            | 0,0  | 0                                  | 0,0  | 5          | 35,7 | 12              | 64,3 |

Na splošno lahko ocenimo, da je bilo zadovoljstvo članov komisij za zunanjo evalvacijo z izvedbo evalvacije zelo visoko, saj je pri treh od petih trditvah večina anketiranih izbrala odgovor »zelo zadovoljen« ali »zadovoljen«. Slabše so ocenili zadovoljstvo s trditvama:

- Informacije v samoevalvacijskih poročilih VŠZ-a so bile primerne in uporabne.
- Odzivnost VŠZ-a na ugotovljene pomanjkljivosti.

## 6 SKLEPI IN PRIPOROČILA

Razumevanju pomena in učinka procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti je področje, kateremu je potrebno posvetiti dovolj časa (EUA 2009, 7). Iz rezultatov raziskave je razvidno, da se tudi v slovenskem visokošolskem prostoru v zavest anketiranih počasi utrjuje misel, da ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ni le postavljanje meril in standardov, po katerih naj se meri oziroma kontrolira kakovost že izvedene storitve, ampak gre za oblikovanje mehanizmov, postopkov in procesov, ki zagotavljajo, da se dosega zahtevana kakovost tudi pri nadaljnjih storitvah (Harvey in Green 1993, 19). Vodstvo v primerjavi s člani institucionalnih komisij in zunanjih komisij sicer te procese še vedno deloma vidi kot administrativno nalogo za preverjanje preteklega dela in pri tem meni, da je skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v naloga za to pristojne službe ali zaposlenega znotraj VŠZ-a. V zvezi s tem bi bilo primerno priporočilo vodstvu, da zagotovi integracijo procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vse faze delovanja VŠZ-a (npr. strateško načrtovanje delovanja, razvoj izobraževanja in razvoj zaposlenih), s tem se bo v VŠZ-u vpeljevalo mišljenje, da je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti naloga vsakega posameznika in ne le za to pristojne službe (EUA 2009, 7). S takšnim pristopom bi se oblikovali manj retrospektivni institucionalni sistemi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, z večjim poudarkom na načrtovanju nadaljnjih izboljšav in bolj učinkovitim povezovanjem s strateškim načrtovanjem (van der Westhuizen 2007).

Informiranost interesnih skupin VŠZ-ov, še posebno študentov, je ena izmed funkcij procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki jo poudarjata Weusthof in Frederiks (1997 v Schwarz in Westerheijden 2004, 12-13). Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je seznanjenost drugih o kakovosti VŠZ-a. Vodstvo in zunanji evalvatorji postavljajo zelo visoko na lestvici pomembnosti, medtem ko člani institucionalnih komisij informiranju ne pripisujejo tako velike stopnje pomembnosti. Vodstvo mora preko organov VŠZ-a poskrbeti predvsem za stalno obveščanje zaposlenih in študentov o vseh okoliščinah delovanja, kakor tudi o načrtovanih strategijah VŠZ-a. Stalno informiranje bo pripomoglo k razumevanju vizije VŠZ-a in skozi to tudi izboljšalo razumevanje smiselnosti ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Vodstvu velja torej priporočilo, da s svojim delovanjem prispeva k razumevanju prednosti in koristi teh procesov.

V slovenskem visokošolskem prostoru sta po mnenju večine anketiranih pomembna dejavnika, ki vplivata na učinkovitejše ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, »pomanjkanje znanja s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti« in »pomanjkanje partnerstva z neodvisnim organom pristojnim za kakovost v visokem šolstvu (npr. nacionalno agencijo)«. Priporočilo za odpravo teh negativnih dejavnikov je v prvi vrsti večje zavzemanje vodstva za kakovostno izobraževanje na tem področju tako njih samih, kot tudi zaposlenih na VŠZ-u. Glede na to, da je v letu 2010 bila ustanovljena Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu, bo s sprejemom pravil o njenem delovanju in z začetkom dejanskega izvajanja njenih nalog odpravljen tudi drugi dejavnik.

Kako pomemben dejavnik je pomanjkanje zavzetosti vodstva, so si mnenja anketiranih nasprotna. Vodstvo namreč meni, da to ne vpliva, medtem ko člani institucionalnih komisij in komisij za zunanjo evalvacijo menijo, da zelo vpliva. Ker lahko na podlagi ugotovitev iz literature ugotovimo, da je za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ključnega pomena podpora in aktivna udeležba vodstva VŠZ-a, velja vodstvu priporočilo za večjo vpletenost v procese načrtovanja in izvajanja aktivnosti povezanih z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.

Zelo raznolika je izbira mehanizmov, ki jih imajo VŠZ-i na voljo za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Ko sem v raziskavi poizvedovala o uporabnosti tistih mehanizmov, ki sem jih ob proučevanju literature najpogosteje zasledila, sem ugotovila, da anketiranci vse izmed naštetih ocenjujejo kot uporabne ali celo zelo uporabne. Največje razlikovanje med stališči vodstva in članov komisij za zunanjo evalvacijo je bilo glede uporabnosti akreditacij študijskih programov, kajti akreditacije vidijo slednji kot manj uporaben instrument, medtem ko vodstvo meni, da je zelo uporaben instrument. Skozi to stališče vodstva se ponovno kaže razumevanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, kot preverjanje zahtevanih minimalnih kriterijev oziroma standardov, kjer se vrednotijo vložki izobraževalnega procesa kot so npr. kurikulum, osebje, opremljenost za izvedbo izobraževalnega procesa, proces poučevanja. Kajti pri akreditaciji so predmet ocenjevanja redko rezultati izobraževanja npr. sposobnosti in zaposljivost diplomantov (Harvey in Askling 2003, 76). Priporočilo vodstva je, da posveti še več časa spoznavanju prednosti ostalih mehanizmov npr. uvedba tutorjev, študentske ankete, priznanja in nagrade ter finančne nagrade, ki jih sicer že sedaj ocenjujejo kot uporabne, zato da bodo zagotovili vseskozi trajajoče zagotavljanje kakovosti in »samopregledovanje«, ki vodi do izboljševanja delovanja VŠZ-a.

Zanimivo je, da se glede mehanizmov, ki jih vodstvo vidi kot precej koristne npr. uporaba poslovnih modelov, spremljanje različnih kazalnikov, odprti razpis za zasedbo delovnih mest ter posebna usposabljanja zaposlenih za kakovostnejše delo, člani institucionalnih komisij ocenili kot manj uporabne.

Vodstvo samo sebe ocenjuje, da je zelo dobro usposobljeno za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, medtem ko so člani komisij za zunanjo evalvacijo glede tega bolj kritični in menijo, da je pomanjkanje znanja vodstva težava, ki je opazna v slovenskem visokošolskem prostoru. V zvezi s tem je priporočilo, da vodstvo VŠZ-a vложи več truda v pridobivanje znanja, potrebno je organizirati konference, okrogle mize ali poskrbeti za izmenjavanje dobrih praks, kar bi širilo poznavanje kakovosti s strani vodstva.

Avtonomnost univerz v slovenskem visokošolskem prostoru je omejevalni dejavnik za natančno zakonsko predpisovanje načinov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s strani države. Pri čemer na podlagi raziskave ugotavljam, da anketiranci, ki prihajajo z VŠZ-ov (vodstvo in člani institucionalnih komisij), ocenjujejo, da univerze svojim članicam pri odločanju o izbiri in samem izvajanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ne dopuščajo dovolj samostojnosti. Medtem ko člani komisij za zunanjo evalvacijo samostojnost VŠZ-a na tem področju ocenjujejo kot zadovoljivo.

Po mnenju vodstva delitev funkcije strokovnega in poslovnega vodenja ne bi vplivala na ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti posameznega VŠZ-a, pri čemer je zanimivo, da je enakega mnenje tudi večina članov komisij za zunanjo evalvacijo. Člani institucionalnih komisij v delitvi funkcije vidijo prednosti, vendar svojih odgovorov niso utemeljili.

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je proces, ki poteka kontinuirano pri izvajanju poslanstva VŠZ-a. Na podlagi ugotovitev raziskave je razvidno, da se tega v precejšni meri zaveda tudi vodstvo VŠZ-a. S takšnim pristopom bo vodstvo zagotovilo, da se bodo zaposleni in študentje zavedeli kakovosti in na tak način zagotavljali kakovost VŠZ-a. Možnosti za izboljšanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u je še veliko. pri tem mislim predvsem na spoznavanje novih mehanizmov, vključevanja širokega kroga udeležencev VŠZ-a, aktivno nastopanje vodstvo kot vzornika in zagovornika procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, skrb za kontinuirano seznanjanje s področjem kakovosti na VŠZ-u in seznanjanje z novostmi, zavedanje avtonomije pri sprejemanju

odločitev v zvezi s ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti VŠZ-a ter zavedanje odgovornosti zanje pri vseh deležnikih VŠZ-a. Menim, da vodstvo lahko izboljša procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, tako da ti postanejo učinkovitejši in sicer tako, da k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti pristopi celostno in strokovno ter tako, da pri vodenju VŠZ-a kakovost postavlja na prvo mesto.

Eno od vprašanj, ki jih pričujoče delo odpira in bi lahko bilo predmet naslednjih raziskav, je ugotovitev in opredelitev ukrepov vodstva, ki krepijo kulturo kakovosti v VŠZ-ih. Podrobneje bi bilo potrebno raziskati tudi povezanost pojma avtonomije in procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti predvsem z vidika notranje organiziranosti VŠZ-ov, še posebej univerze.

## LITERATURA

- Amaral, A. 2007. From Quality Assurance to Accreditation - A Satirical view. V *Towards a cartography of Higher Education policy change: a festschrift in honour of Guy Neave*, ur. J. Enders in F. Vught, 77-87. Enschede: CHEPS.
- Bensimon, E. M., A. Neumann in R. Birnbaum. 1989. *Making Sense of Administrative Leadership. The "L" Word in Higher Education*. Washington DC: The Georg Washington University.
- Berdahl, R. 2007. Paradox! More Freedoms, More Controls Simultaneously in U.S. State Accountability Patterns: the Virginia Experience. V *Towards a cartography of Higher Education policy change: a festschrift in honour of Guy Neave*, ur. J. Enders in F. Vught, 87-96. Enschede: CHEPS.
- Bergenski komunike*. 2005. [Http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf) (11. 5. 2009).
- Berlinski komunike*. 2003. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/Bolonjski\\_proces/Berlin\\_komunike\\_slo.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/Bolonjski_proces/Berlin_komunike_slo.pdf) (30. 4. 2009).
- Bleiklie, I. 2007. The Social Foundations of the Evaluative State and the Universities as Stakeholder Organisations. V *Towards a cartography of Higher Education policy change: a festschrift in honour of Guy Neave*, ur. J. Enders in F. Vught, 95-103. Enschede: CHEPS.
- Bolonjska deklaracija*. 1999. [Http://www.mvzt.gov.si/fileamin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/Bolonjski\\_proces/Bolonjska\\_deklaracija\\_slo.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileamin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/Bolonjski_proces/Bolonjska_deklaracija_slo.pdf) (30. 4. 2009).
- Bowman, R. F. 2002. The real work of the department chair. *The Clearing House* 75 (3): 158-62.
- Brennan, J. L. in T. Shah. 2000. *Managing quality in higher education: an international perspective on institutional assessment and change*. Buckingham: Open University.
- Budimpeštansko-dunajska deklaracija Evropskega visokošolskega prostor*. 2010. [Http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010\\_conference/documents/Budapest-Vienna\\_Declaration.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010_conference/documents/Budapest-Vienna_Declaration.pdf) (12. 10. 2010).
- Caddick, S. 2009. Back to Bologna. The long road to European higher education reform. *EMBO Reports* 9 (1): 18-21.
- Caldwell, B. J. in J. M. Spinks. 1993. *The self-managing school*. London: The Falmer.
- Cohen, L. in L. Manion. 1997. *Methodology of Educational Research*. Atene: Ekfrasi.
- Cvikl, H. 2001. Modeli za kakovost storitve. *Naše gospodarstvo* 4 (4): 310-323.
- de Boer, H. in J. File. 2009. *Higher education governance reforms across Europe*. Bruselj: ESMU.
- ENQA. 2005a. *Quality convergence study. A contribution to the debates on quality and convergence in the European Higher Education Area*. [Http://www.enqa.eu/files/Quality%20Convergence%20Study.pdf](http://www.enqa.eu/files/Quality%20Convergence%20Study.pdf) (19. 4. 2009).
- ENQA. 2005b. *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. [Http://www.enqa.eu/files/ESG\\_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf) (19. 4. 2009).
- ESU. 2009. *Bologna with student eyes 2009*. [Http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/BolognaWithStudentEyes2009.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/BolognaWithStudentEyes2009.pdf) (11. 5. 2009).

- EUA. 2006. *Quality culture in European Universities: A bottom-up approach*. [Http://www.eua.be/publications](http://www.eua.be/publications) (11. 5. 2009).
- EUA. 2009. *Improving Quality, Enhancing Creativity: Change Processes in European Higher Education Institutions*. [Http://www.eua.be/publications/#c400](http://www.eua.be/publications/#c400) (20.10.2009).
- EURYDICE. 2009. *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*. [Http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/2009\\_Eurydice\\_report.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/2009_Eurydice_report.pdf) (11. 5. 2009).
- Faganel, A. 2006. Kakovost, odličnost in marketizacija visokega šolstva. *Kakovost* 2006 (2): 24-26.
- Ferjan, M. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gmelch, W. H. 2000. *Rites of passage: Transition to the deanship*. Prispevek predstavljen na American Association of Colleges for Teacher Education Conference v Chicagu 25. – 28. februar 2000.
- Green, D. 1994. What is quality in higher education? Concepts, policy and practice, V *What is quality in higher education?*, ur. D. Green, 3–20. Buckingham: Open University Press.
- Groof, J., G. Neave in J. Švec. 1998. *Democracy and governance in higher education*. The Hague: Kluwer Law International.
- Guba, E. in Y. Lincoln. 1994. Competing paradigms in qualitative research. V *Handbook of qualitative research*, ur. N. K. Denzin in Y. S. Lincoln, 105-117. Thousand Oaks: Sage.
- Harvey, L. in D. Green. 1993. Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18 (1): 9–34.
- Harvey, L. in B. Askling. 2003. Quality in Higher Education. V *The Dialogue Between Higher Education Research and Practice*, ur. R. Begg, 69–84. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.
- Harvey, L., 2004. *Analytic Quality Glossary, Quality Research International*. [Http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/](http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/) (25. 6. 2010).
- HRK (Hochschulrektorenkonferenz). 2007. *Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007*. [Http://www.hrk.de/de/download/dateien/2007-08\\_Verfahren\\_der\\_QS.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/2007-08_Verfahren_der_QS.pdf) (25. 6. 2010).
- Igličar, A. 2005. Avtonomija univerze v luči slovenske in evropske ustave ter bolonjske deklaracije. *Revus – Revija za evropsko ustavnost* (5), 91–101.
- Jankovič, P. 2006. Strokovni vodja in poslovodni organ sta lahko tudi dve ločeni funkciji. *Organizacija* 39 (1): 54-57.
- Kamiske, G. F. in J. Brauer. 2003. *Qualitätsmanagement von A-Z*. München: Hanser.
- Kaplin, W. A. in B. A. Lee. 2007. *The law of higher education, Student version*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Kogan, M., M. Bauer in I. Bleiklie. 2007. *Transforming Higher Education: A Comparative Study*. Dordrecht: Springer.
- Koren, A. 2002. Pomen avtonomije v šolskem sistemu. V *Management, kakovost razvoj: Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, ur. M. I. Tavčar, 135-144. Koper: Visoka šola za management v Kopru.



- Korpič-Horvat, E. 2008. Položaj javnega zavoda. V *Pravni položaj managerja*, ur. Z. Vodovnik, 57-58. Koper: Fakulteta za management.
- Kovač, P. in K. Kern Pipan. 2005. Celovito izboljšanje javne uprave z integracijo različnih pristopov s posebnim poudarkom na evropskem modelu odličnosti EFQM. V *Sodobna javna uprava : zbornik povzetkov / Konferenca Ministrstva za javno upravo, Portorož od 23.05. do 25.05.2005*, ur. G. Žurga, 34-38. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Kump, S. 1994. Pomeni kakovosti. V *Novosti CRU. Kakovost visokega šolstva*. Ljubljana: Center za razvoj univerze.
- Kump, S. 1997. Spremenjeni vzorci vodenja in upravljanja visokega šolstva: Naraščajoči pomen evalvacije. *Teorija in praksa* 34 (3): 510-523.
- Kump, S. in B. Mihevc. 2004. *Institucionalne in programske samoevalvacije v visokem šolstvu*. [Http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=9760](http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=9760) (9. 1. 2010).
- Leuven in Louvain-la-Neuve komunike*. 2009. [Http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communique\\_C3%A9\\_April\\_2009.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_C3%A9_April_2009.pdf) (11. 5. 2009).
- Lizbonska konvencija*. 1997. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/zakonodaja\\_VS/konv\\_prizn\\_ERegiji.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/zakonodaja_VS/konv_prizn_ERegiji.pdf) (15. 5. 2009).
- Londonski komunike*. 2007. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/Bolonjski\\_proces/London\\_komunike\\_slo.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/Bolonjski_proces/London_komunike_slo.pdf) (15. 5. 2009).
- Magna Charta Universitatum*. 1988. [Http://www.magna-charta.org/pdf/mc\\_pdf/mc\\_english.pdf](http://www.magna-charta.org/pdf/mc_pdf/mc_english.pdf) (10. 5. 2009).
- Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela. Uradni list RS, št. 124/2004.
- Merriam, S. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Middlehurst, R. 1993. *Leading academics*. Buckingham: Open University Press.
- Mignot-Gerard, S. 2003. »Leadership« and »Governance« in the analysis of university organisation: Two concepts in need on de-construction. *Higher education management and policy* 15 (2): 135-163.
- Murgatroyd, S. in C. Morgan. 1993. *Total quality management and the school*. Buckingham: Open University Press.
- Nickel, S. 2007. *Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte - Instrumente - Umsetzung*. [Http://www.che.de/downloads/CHE\\_QM\\_Studie\\_AP94.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf) (25. 6. 2010).
- Neave, G. 1994. The Politics of Quality Developments in Higher Education in Western Europe. *European Journal of Education* (2): 115-134.
- Nyborg, P. 2003. *Institutional autonomy and higher education governance*. Prispevek na konferenci Sveta Evrope: Implication of the Bologna Process in South East Europe, 2.-3. december 2003 v Strasbourgu. [Http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/instit\\_auton\\_high\\_educ\\_gover-oth-enl-t02.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/instit_auton_high_educ_gover-oth-enl-t02.pdf) (4. 9. 2009).
- Pečar, Z., B. Gramc, A. Leben, N. Trunk Širca, K. Rodman, K. Košmrlj, A. Faganel, M. Brejc in K. Širok. 2008. *Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju: zaključno*

- poročilo projekta v okviru ciljno-raziskovalnega programa "Konkurenčnost Slovenije 2006-2013". Ljubljana: Fakulteta za upravo in Koper: Fakulteta za management.
- Praški komunike. 2001. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/Bolonjski\\_proces/praski\\_komunike\\_slo.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/Bolonjski_proces/praski_komunike_slo.pdf) (10. 5. 2009).
- Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu (ZViS-G) - tretja obravnava. 2009. *Poročevalec Državnega zbora RS št. 129/09*.
- Ragin, C. C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rauhvargers, A., C. Deane in W. Pauwels. 2009. *Bologna Process Stocktaking Report 2009*. [Http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Stocktaking\\_report\\_2009\\_FINAL.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Stocktaking_report_2009_FINAL.pdf) (11. 5. 2009).
- Roncelli-Vaupot, S. 2000. Izzivi v raznolikosti pristopov k boljšemu delu šol. V *Raznolikost kakovost*, ur. A. Trnavčevič, 51-68. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Sagadin, J. 1993. *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: ZSRR.
- Sagadin, J. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* (2): 10-25.
- Sallis, E. 2002. *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Salmi, J. 2007. Autonomy from the State vs. Responsiveness to Markets *Higher Education Policy* 20: 223-242 .
- Schwarz, S. in D. F. Westerheijden. 2004. Accreditation in the framework of avaluation activities: A comparaitve study in the European Higher Education Area. V *Accreditation and evaluation in the European higher education area*, ur. S. Schwarz in D. F. Westerheijden, 1-43. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Sebkova, H. 2002. Accreditation and quality assurance in Europe. *Higher Education in Europe XXVII* (3): 239-247.
- Seymour, D. T. 1993. *On Q: Causing quality in higher education*. Phoenix: American Council on Education.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (SSKJ). 2005. Ljubljana: DZS.
- Sorbonska deklaracija*. 1998. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti\\_visokosolstvo/Bolonjski\\_proces/SORBONNE\\_DECLARATION.PDF](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visokosolstvo/Bolonjski_proces/SORBONNE_DECLARATION.PDF) (15. 5. 2009)
- Stare, J. 2001. Zagotavljanje kakovostnega visokošolskega izobraževanja. *Management in globalizacija*. Zbornik 20. znanstvenega posveta o razvoju organizacijskih ved. Kranj: Moderna organizacija.
- Statut Univerze v Ljubljani. 2005-2010. Uradni list RS, št. 8/2005, 118/2005, 72/2006 (76/2006 popr.), 59/2007 (82/2007 popr.), 81/2007, 5/2008, 42/2008, 62/2008, 14/2009, 38/2009, 48/2009, 55/2009, 3/2010.
- Statut Univerze v Mariboru. Uradni list RS, št. 36/2009 - UPB7.
- Statut Univerze na Primorskem. Uradni list RS, št. 124/2008 - UPB1.
- Stensaker, B. 2007. The Relationship between Branding and Organisational Change. *Higher Education Management and Policy Journal* 19 (1): 1-18.

- Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo. 2009. *Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru v letih 2007 in 2008. Metaporočilo senata za evalvacijo*, Ljubljana: Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo.
- Stockmann, R. 2006. *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. München: Waxmann.
- Strauss, A. in J. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Thune, C. 2002. *Future Relationships and Dilemmas of Quality Assurance and Accreditation*. Predstavitev na 24. jubilejnem forumu *EAIR* v Pragi.
- Tratnik, M. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčevič, A. 2001. *Metodologija*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, N. 1999. Kakovost in visoko šolstvo: ali lahko normativni akti sprožijo vsebinske spremembe?: primer zavzemanj za kakovost v visokem šolstvu. V *Modra knjiga, Civilna družba v Sloveniji in Evropi*, ur. R. Bohinc in M. Černetič, 510-516. Ljubljana: Društvo Občanski forum in Služba Vlade RS za evropske zadeve.
- Trunk Širca, N. 2002. Vodenje nevladnih organizacij: primer managementa v visokem šolstvu. V *Jadranske po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 183-198. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, N., V. Sulčič in D. Lesjak. 2005. Spremembe v visokem šolstvu narekujejo drugačno vodenje visokošolskih zavodov. *Neprofitni management* 3 (1): 53-54.
- Trunk Širca, N., A. Faganel, M. Brejc, F. Čuš, M. Drobnič Košorok, A. Janeš, K. Kern Pipan, K. Košmrlj, A. Lesjak, M. Pauko, K. Rodman in K. Širok. 2007. *Poročilo o vzpostavljanju sistema institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih visokošolskih zavodov v letu 2006*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- UNESCO-CEPES. 2007. *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. [Http://www.cepes.ro/publications/pdf/Glossary\\_2nd.pdf](http://www.cepes.ro/publications/pdf/Glossary_2nd.pdf) (10. 1. 2010).
- Ustava Republike Slovenije. Uradni list RS, št. 33/91.
- Ustavno sodišče Republike Slovenije. 1998. Odločba Ustavnega sodišča, Odl.US: U-I-34/98, Uradni list RS, št. 18/1998.
- van Vught, F. in D. F. Westerheijden. 1993. *Quality management and quality assurance in European Higher Education: Methods and mechanisms*. Luksemburg: Office of the official publications of the European Commission.
- van Vught, F. van (1994). Policy models and policy instruments in higher education: The effects of governmental policy making on the behaviour of higher education institutions. V *Higher education: Handbook of theory and research*, ur. J. C. Smart, 88-125. New York: Agathon.
- van der Westhuizen, L. 2007. *Challenge to apply quality assurance as a strategic tool for higher education institutions*. Prispevek na 2. forumu European Quality Assurance, Rome, November 15-17.
- Vettori, O., M. Lueger and M. Knassmüller. 2006. Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. V *Embedding quality culture in higher education. A selection of papers from the 1st European quality*

- assurance forum*, ur. L. Bollaert, S. Brus, B. Curvale, L. Harvey, E. Helle, H. T. Jensen, J. Komljenovič, A. Orphanides and A. Surssock, 21-27. Bruselj: EUA.
- Weber, L. 2007. Quality assurance in European higher education: from adolescence to maturity. V *The legitimacy of quality assurance in higher education*, ur. L. Weber in K. Dolgova-Dreyer, 17-30. Strasburg: Council of Europe.
- Weusthof, P. J. M. in M. M. H. Frederiks. 1997. De functies van het stelsel van kwaliteitszorg heroverwogen. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 1997 (15), 318–338.
- Wolff, K. D. 1997. *Autonomy and external control: The university in search of golden mean*. Munchen: Iudicium.
- Wolverton idr. 2005. Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. *Journal of Higher Education Policy and Management* 27 (2): 227–238.
- Zakon o visokem šolstvu - uradno prečiščeno besedilo (ZViS-UPB3). Uradni list RS, št. 119/2006.
- Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu (ZViS-F). Uradni list RS, št. 64/2008.
- Zgaga, P. 2003. Changes in Slovenian Higher Education: Governance, Autonomy, Admission and Quality. *Higher Education in Europe XXVII* (3): 325-332.
- Zgaga, P. 2005. *Some theses on higher education vs. state: Transition and post-transition countries*. [Http://www.nsinitiative.ns.ac.yu/docs/P3\\_Pavel\\_Zgaga.pps](http://www.nsinitiative.ns.ac.yu/docs/P3_Pavel_Zgaga.pps) (13. 5. 2009).
- Zgaga, P. 2007. *Higher Education in Transition; Reconsiderations on Higher Education in Europe at the Turn of Millennium*. Umel: Univerza v Umelju.
- Zgaga, P. 2009. *Bologna: beyond 2010 and over the Ocean – but where to?* [Http://globalhighered.wordpress.com/2009/05/11/bologna-beyond-2010-and-over-the-ocean/](http://globalhighered.wordpress.com/2009/05/11/bologna-beyond-2010-and-over-the-ocean/) (26. 6. 2009)
- Zollondz, H. 2002. *Grundlagen Qualitätsmanagement*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Zupanc Grom, T. 2000. Uvajanje kakovosti v šole. V *Raznolikost kakovosti*, ur. A. Trnavčević, A. Tratnik- Herlec in S. Roncelli-Vaupot, 25-42. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

## PRILOGE

- Priloga 1 Vabilo k sodelovanju vodstvu visokošolskih zavodov in članom institucionalnih komisij za kakovost na visokošolskem zavodu.
- Priloga 2 Vprašalnik za vodstvo visokošolskih zavodov in člane institucionalnih komisij za kakovost na visokošolskem zavodu.
- Priloga 3 Vabilo k sodelovanju članom zunanjih komisij za evalvacijo kakovosti na visokošolskem zavodu
- Priloga 4 Vprašalnik za člane zunanjih komisij za evalvacijo kakovosti na visokošolskem zavodu.

Prejemniki:

- vodstvo visokošolskih zavodov,
- člani institucionalnih komisij za kakovost na visokošolskem zavodu.

Spoštovani,

sem Manica Marovt in na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem, pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Vloga vodstva visokošolskih zavodov pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti visokošolskih zavodov«. Z namenom pridobiti ustrezne podatke za preučevanje zastavljene tematike sem se odločila za metodo ankete, ki bo v vzorec zajela trenutno vodstvo in aktualne člane komisij za kakovost (samoevalvacijske komisije), na VŠZih, na katerih je bila opravljena zunanja evalvacija v obdobju 2006-2009 ter člane zunanjih komisij za evalvacijo, ki so sodelovali pri navedenih evalvacijah.

Vprašalnik je sestavljen iz 4 delov, s katerimi želim ugotoviti (1) pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (2) elemente učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (3) vlogo vodstva v zvezi z izvajanjem procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter (4) izkušnje z zunanjo evalvacijo.

Ker je vsak odziv izredno pomemben, vas vljudno prosimo za sodelovanje.

Anonimnost podatkov je zagotovljena, kar pomeni, da bodo vaši odgovori uporabljeni izključno za izdelavo magistrske naloge. Pri čemer bodo podatki navedeni v agregirani obliki in ne posamezno ter jih ne bom uporabljala za druge namene.

Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje in vas lepo pozdravljam!

Celje, 3.5.2010

## PODATKI O ANKETIRANCU

1.) Prosim, da obkrožite funkcijo, ki jo imate na visokošolskem zavodu (v nadaljevanju VŠZ-u):

- dekan,
- direktor,
- član komisije za kakovost, imenovan kot predstavnik (ustrezno označite):
  - visokošolskih učiteljev oz. sodelavcev
  - študentov
  - drugo (navedite), \_\_\_\_\_.

2.) VŠZ je:

- članica univerze,
- samostojni VŠZ.

## I.) POMEN PROCESOV UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

3.) Na lestvici od 1 do 5 obkrožite številko, ki najbolje odraža vaše mnenje o procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

| Trditev   | Sploh se ne strinjam (1) -----> Povsem se strinjam (5) |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je administrativna naloga namenjena preverjanju preteklega dela.         | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je namenjeno odkrivanju napak v delovanju VŠZ-a.                         | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da so procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti lahko koristen instrument vodenja. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je pomembno za primerjanje našega VŠZ-a z drugimi VŠZ-i.                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je nadomestek za neposredno kontrolo države.                             | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti omogoča transparenten vpogled v delovanje zavoda vsem deležnikom VŠZ-a.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rezultati ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti naj vplivajo                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| na financiranje VŠZ-a.   |   |   |   |   |   |
| Ugotavljanje kakovosti je namenjeno informiranju študentov o delovanju VŠZ-a.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je predvsem naloga posebne za to določne strokovne službe (določenega zaposlenega) na VŠZ-u. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## II.) UČINKOVITO SPREMLJANJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI VŠZ-a

4.) Na lestvici od 1 do 5 obkrožite številko, ki se vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša.

| Trditev   | Sploh se ne strinjam (1) ----->strinjam (5) |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Naš VŠZ ima javno objavljeno strategijo in vizijo, katero povezujemo z izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na našem VŠZ-u zaposlene ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.                                 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na našem VŠZ-u študente ves čas aktivno seznanjamo z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in so tudi aktivno vključeni v vse faze teh procesov.                                  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na našem VŠZ-u so poleg notranji deležnikov VŠZ-a (zaposleni, študenti) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vključeni tudi zunanji deležniki VŠZ-a (npr. bodoči delodajalci). | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da je informacijski sistem, ki ga uporabljamo za zbiranje in analizo podatkov potrebnih za učinkovito upravljanje VŠZ-a, ustrezen.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da bi moral naš VŠZ imeti redno zaposlenega strokovnjaka za področje kakovosti, ki bi se ukvarjal z notranjim ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.                             | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodstvo našega VŠZ-a aktivno sodeluje v vseh fazah procesov   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |



|   |           |
|---|-----------|
| ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  |           |
| Na našem VŠZ-u so procesi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zastavljeni tako, da ne zaznavajo le napake, ampak določajo tudi postopke reagiranja, da se napaka odpravi. | 1 2 3 4 5 |
| VŠZ redno objavlja informacije o ugotovitvah v postopkih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 1 2 3 4 5 |
| Skrbimo za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti, tako da se seznanjamo z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in tujini.                     | 1 2 3 4 5 |
| Menim, da bo novoustanovljena Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu pripomogla k izboljšanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u.           | 1 2 3 4 5 |

5.) Menim, da obstoječi sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na našem VŠZ-u (obkrožite odgovor, ki odraža vaše stališče):

- je primeren za učinkovito spremljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ-a.
- ni primeren, saj je predpisan s strani univerze in ne dopušča proste izbire mehanizmov primernih za naš VŠZ.
- ni primeren, ker ne upošteva karakteristike discipline našega VŠZ-a.
- ni primeren, ker ne upošteva obstoječe organizacijske strukture VŠZ-a.
- drugo: \_\_\_\_\_.

6.) Ocenite, v kakšni meri posamezni dejavniki vplivajo na učinkovito izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na vašem VŠZ-u (obkrožite odgovor, ki odraža vaše stališče).

1 – ne vpliva 2 – vpliva v manjši meri 3 – vpliva v precejšnji meri 4 – zelo vpliva 0 - ne vem/nimam mnenja

|  |           |
|--|-----------|
| Pomanjkanje zavzetosti vodstva.            | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje finančnih sredstev.            | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje želje vodstva po spremembi.    | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje želje zaposlenih po spremembi. | 1 2 3 4 0 |

|   |           |
|---|-----------|
| Pomanjkanje pozitivnih izkušenj.  | 1 2 3 4 0 |
| Strah pred novostmi.  | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje znanja s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje primernih mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 1 2 3 4 0 |
| Omejujoča in toga pravila in postopki predpisani s strani države oz. univerze.                                    | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje partnerstva z neodvisnim organom pristojnim za kakovost v visokem šolstvu (npr. nacionalno agencijo). | 1 2 3 4 0 |

7.) Katere so še druge težave, ki ovirajo procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na vašem VŠZ-u?

---

8.) Kakšno je vaše mnenje o vplivu naslednjih mehanizmov na kakovost na VŠZ-u (obkrožite odgovor, ki odraža vaše stališče)?

1- zelo uporaben, 2- uporaben, 3- manj uporaben, 4-ni uporaben, 0- ne vem/nimam mnenja

|   |           |
|---|-----------|
| Akreditacija študijskih programov   | 1 2 3 4 0 |
| Podaljšanje oz. obvezna ponovna akreditacije, ki jo je uvedla zadnja novela Zakona o visokem šolstvu (izvaja se vsakih 7 let) | 1 2 3 4 0 |
| Zunanja evalvacija  | 1 2 3 4 0 |
| Samoevalvacija  | 1 2 3 4 0 |

|   |           |
|---|-----------|
| Uporaba poslovnega modela za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti (npr. TQM, EFQM, Benchmarking,...) | 1 2 3 4 0 |
| Spremljanje različnih kazalnikov (število vpisanih, osip, število diplomantov,...)                      | 1 2 3 4 0 |
| Odprti razpisi za zasedbo prostih delovnih mest   | 1 2 3 4 0 |
| Usposabljanje pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo                                      | 1 2 3 4 0 |
| Tutorski sistem   | 1 2 3 4 0 |
| Študentske ankete   | 1 2 3 4 0 |
| Priznanja in nagrade za zaposlene, študente in zunanje ugledne strokovnjake                             | 1 2 3 4 0 |
| Finančne spodbude oz. sankcije  | 1 2 3 4 0 |

9.) Ali bi izpostavili še kakšen dodaten mehanizem za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti, ki ga izvaja vaš VŠZ in ocenjujete, da je učinkovit?

---



---

### III.) VLOGA VODSTVA

10.) Kako ocenjujete usposobljenost vodstva vašega VŠZ-a za izvajanje spremljanja in zagotavljanja kakovosti (obkrožite ustrezen odgovor)?

|            |          |       |             |         |
|------------|----------|-------|-------------|---------|
| nezadostno | zadostno | dobro | zadovoljivo | odlično |
|------------|----------|-------|-------------|---------|

11.) Ali lahko vaš VŠZ avtonomno odloča o izbiri mehanizmov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti?

- Da.
- Da, ob soglasju \_\_\_\_\_.
- Ne, ker nas zavezujejo pravila univerze.
- Ne, ker smo omejeni z zakonodajo.
- Drugo (navedite): \_\_\_\_\_.

12.) Ali so mehanizmi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, ki jih uporablja vaš VŠZ formalno opredeljeni?

- Ne.
- Da, v splošnem aktu našega VŠZ-a.
- Da, v splošnem aktu univerze.
- Drugo (navedite): \_\_\_\_\_.

13.) Kako bi ocenili urejenost pristojnosti, odgovornosti in zadolžitev znotraj vašega VŠZ-a na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti?

- So določene v splošnem aktu VŠZ-a in so primerno opredeljene.
- So določene v splošnem aktu VŠZ-a in niso primerno opredeljene. *(Navedite pomanjkljivosti)* \_\_\_\_\_
- So določene v splošnem aktu univerze in so primerno opredeljene.
- So določene v splošnem aktu univerze in niso primerno opredeljene. *(Navedite pomanjkljivosti)* \_\_\_\_\_
- Niso formalno opredeljene.

14.) Kateri organ bi po vašem mnenju moral sprejemati odločitve o izbiri mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bi se izvajali na vašem VŠZ-u?

- dekan VŠZ-a,
- direktor VŠZ-a,
- senat VŠZ-a,
- akademski zbor VŠZ-a,
- upravni odbor univerze oz. samostojnega VŠZ-a,
- senat univerze,
- rektor,
- Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu,
- ministrstvo, pristojno za visoko šolstvo,
- drug organ (navedite): \_\_\_\_\_.

15.) Kateri organ VŠZ-a bi po vašem mnenju moral biti odgovoren za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na vašem VŠZ-u?

- dekan VŠZ-a,
- direktor VŠZ-a,
- senat VŠZ-a,
- akademski zbor VŠZ-a,
- upravni odbor univerze oz. samostojnega VŠZ-a,
- senat univerze,
- rektor,
- drug organ (navedite): \_\_\_\_\_.

16.) Ali sta funkciji poslovnega in strokovnega vodenja na vašem visokošolskem zavodu ločeni?

- Ne.
- Da.

17.) Ali menite, da bi ločenost funkciji poslovnega in strokovnega vodenja vplivala na učinkovitejše izvajanje notranjih procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti?

- Ne, utemeljite \_\_\_\_\_
- Da, utemeljite \_\_\_\_\_

## VI.) IZKUŠNJE Z ZUNANJO EVALVACIJO

18.) Ocenite vaše izkušnje o sodelovanju s komisijo za zunanjo evalvacijo.

1 – zelo nezadovoljen 2 - nezadovoljen 3 –Niti nezadovoljen , niti zadovoljen 4 - zadovoljen 5 –zelo zadovoljen

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Načrtovanje in izvedba obiska komisije z vodstvom VŠZ-a.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seznanjenost članov komisije z dejavnostjo VŠZ-a in pravnimi predpisi s področja delovanja VŠZ-a.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo z načinom zapisa ugotovitev komisije.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Primernost predlaganih ukrepov s strani komisije za izboljšanje delovanja VŠZ-a.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da je upoštevanje priporočil zunanjih ocenjevalcev kakovosti pripomoglo k izboljšavam v delovanja VŠZ-a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19.) Ali ste na podlagi priporočil in ugotovitev komisije za zunanjo evalvacijo sprejeli kakšne ukrepe za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti?

- Izvedli smo vse predlagane ukrepe.
- Predlagane ukrepe smo izvedli deloma, ker (*navedite razlog*) \_\_\_\_\_
- Predlagani ukrepi niso bili izvedeni, ker (*navedite razlog*) \_\_\_\_\_
- Predlagani ukrepi niso bili izvedeni, ker (*navedite razlog*) \_\_\_\_\_

Prejemniki:

- člani zunanjih komisij za evalvacijo kakovosti na visokošolskem zavodu.

Spoštovani,

sem Manica Marovt in na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem, pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Vloga vodstva visokošolskih zavodov pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti visokošolskih zavodov«. Z namenom pridobiti ustrezne podatke za preučevanje zastavljene tematike sem se odločila za metodo ankete, ki bo v vzorec zajela trenutno vodstvo in aktualne člane komisij za kakovost (samoevalvacijske komisije), na VŠZ-ih, na katerih je bila opravljena zunanja evalvacija v obdobju 2006-2009 ter člane zunanjih komisij za evalvacijo, ki so sodelovali pri navedenih evalvacijah.

Vprašalnik je sestavljen iz 4 delov, s katerimi želim ugotoviti (1) pomen ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (2) elemente učinkovitega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, (3) vlogo vodstva v zvezi z izvajanjem procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter (4) izkušnje z zunanjo evalvacijo.

Ker je vsak odziv izredno pomemben, vas vljudno prosimo za sodelovanje.

Anonimnost podatkov je zagotovljena, kar pomeni, da bodo vaši odgovori uporabljeni izključno za izdelavo magistrske naloge. Pri čemer bodo podatki navedeni v agregirani obliki in ne posamezno ter jih ne bom uporabljala za druge namene.

Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje in vas lepo pozdravljam!

Celje, 3.5.2010

## PODATKI O ANKETIRANCU

1.) Obkrožite, v katerem letu/-ih ste bili član zunanje komisije za evalvacijo visokošolskih zavodov (v nadaljevanju VŠZ):

- 2006,
- 2007,
- 2008,
- 2009.

## 1.) POMEN PROCESOV UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

2.) Na lestvici od 1 do 5 obkrožite številko, ki najbolje odraža vaše mnenje o procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

| Trditev   | Sploh se ne strinjam (1) ----->strinjam (5) |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je administrativna naloga namenjena preverjanju preteklega dela.         | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je namenjeno odkrivanju napak v delovanju VŠZ-a.                         | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti koristen instrument vodenja.               | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je pomembno za primerjanje VŠZ-a z drugimi VŠZ-i.                        | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je nadomestek za neposredno kontrolo države.                             | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti omogoča transparenten vpogled v delovanje zavoda vsem deležnikom VŠZ-ov. | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rezultati ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti naj vplivajo na financiranje VŠZ-ov.          | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugotavljanje kakovosti je namenjeno informiranju študentov o delovanju VŠZ-ov.                  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Skrb za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je predvsem                                     | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |  |
|---|--|
| naloga posebne za to določne strokovne službe (določenega zaposlenega) na VŠZ-ih. |  |
|---|--|

## II.) UČINKOVITO SPREMLJANJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI VŠZ-a

3.) Na lestvici od 1 do 5 obkrožite številko, ki se vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša.

| Trditve   | Sploh se ne strinjam (1) ----> Povsem se strinjam (5) |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da je na VŠZ-u premalo povezovanja med strateškimi usmeritvami VŠZ-a in izvajanjem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  |   |   |   |   |   |
| Menim, da je seznanjanje zaposlenih na VŠZ-u z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in njihovo vključevanje v te procese zadovoljivo.  |   |   |   |   |   |
| Menim, da je seznanjanje študentov z namenom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in njihovo vključevanje v te procese zadovoljivo.  |   |   |   |   |   |
| Menim, da je vključevanje zunanjih deležnikov VŠZ-a (npr. bodočih delodajalcev) v procese ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti zadovoljivo.  |   |   |   |   |   |
| Menim, da imajo VŠZ-i v večini primerov ustrezne informacijske sisteme za zbiranje in analiziranje podatkov potrebnih za učinkovito upravljanje študijskih programov in ostalih dejavnosti. |   |   |   |   |   |
| Izjemnega pomena je, da ima VŠZ redno zaposlenega strokovnjaka za področje kakovosti, ki se ukvarja izključno z notranjim ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti.                        |   |   |   |   |   |
| Menim, da je pogosta pomanjkljivost, da vodstvo VŠZ-a aktivno ne sodeluje v vseh fazah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  |   |   |   |   |   |
| Pogosta pomanjkljivost procesov ugotavljanja in zagotavljanja   |   |   |   |   |   |



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| kakovosti na VŠZ-u je v tem, da zaznavajo le napake, ne določajo pa postopkov reagiranja, da se napaka odpravi.   |   |   |   |   |   |
| Menim, da v VŠZ-u v večini primerov redno objavljajo informacije o ugotovitvah v postopkih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da VŠZ-u ne skrbijo dovolj za izmenjavo izkušenj na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti (npr. seznanjanje z izkušnjami drugih VŠZ-ov v Sloveniji in tujini). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da bo novoustanovljena Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu pripomogla k izboljšanju procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.) Ocenite, v kakšni meri posamezni dejavniki vplivajo na učinkovito izvajanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ v slovenskem prostoru (obkrožite številko, ki najbolj odraža vaše stališče).

1 – ne vpliva 2 – vpliva v manjši meri 3 – vpliva v precejšnji meri 4 – zelo vpliva 0 - ne vem/nimam mnenja

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Pomankanje zavzetosti vodstva.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Pomanjkanje finančnih sredstev.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Pomanjkanje želje vodstva po spremembi.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Pomanjkanje želje zaposlenih po spremembi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Pomanjkanje pozitivnih izkušenj.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Strah pred novostmi.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |

|   |           |
|---|-----------|
| Pomanjkanje znanja s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.  | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje primernih mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.   | 1 2 3 4 0 |
| Omejujoča in toga pravila in postopki predpisani s strani države oz. univerze                                     | 1 2 3 4 0 |
| Pomanjkanje partnerstva z neodvisnim organom pristojnim za kakovost v visokem šolstvu (npr. nacionalno agencijo). | 1 2 3 4 0 |

5.) Katere so še druge težave, ki ovirajo učinkovito izvajanje procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na VŠZ-u?

---

6.) Kakšno je vaše mnenje o vplivu naslednjih mehanizmov na kakovosti na VŠZ? (obkrožite številko, ki najbolj odraža vaše stališče)

1- zelo uporaben 2- uporaben 3- manj uporaben 4-ni uporaben 0 - ne vem/nimam mnenja

|  |           |
|--|-----------|
| Akreditacija študijskih programov  | 1 2 3 4 0 |
| Podaljšanje akreditacije oz. obvezna ponovna akreditacije, ki jo je uvedla zadnja novela Zakona o visokem šolstvu (izvaja se vsakih 7 let) | 1 2 3 4 0 |
| Zunanja evalvacija   | 1 2 3 4 0 |
| Samoevalvacija   | 1 2 3 4 0 |
| Uporaba poslovnega modela za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti   | 1 2 3 4 0 |

|  |           |
|--|-----------|
| (npr. TQM, EFQM...)  |           |
| Spremljanje različnih kazalnikov (število vpisanih, osip. število diplomantov,...) | 1 2 3 4 0 |
| Odpri razpisi za zasedbo prostih delovnih mest                                     | 1 2 3 4 0 |
| Usposabljanje pedagoških in strokovnih delavcev za kakovostno delo                 | 1 2 3 4 0 |
| Tutorski sistem  | 1 2 3 4 0 |
| Študentske ankete  | 1 2 3 4 0 |
| Priznanja in nagrade za zaposlene, študente in zunanje ugledne strokovnjake        | 1 2 3 4 0 |
| Finančne spodbude oz. sankcije   | 1 2 3 4 0 |

7.) Ali bi izpostavili še kakšen dodaten mehanizem za ugotavljanje in zagotavljanja kakovosti, ki ga ocenjujete kot učinkovitega?

---

### III.) VLOGA VODSTVA

8.) Kako ocenjujete usposobljenost vodstva VŠZ-a za izvajanje spremljanja in zagotavljanja kakovosti? (obkrožite ustrezen odgovor)

|            |          |       |             |         |
|------------|----------|-------|-------------|---------|
| nezadostno | zadostno | dobro | zadovoljivo | odlično |
|------------|----------|-------|-------------|---------|

9.) Ali menite, da so VŠZ-i dovolj samostojni pri oblikovanju sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti?

- Da.
- Ne, ker jih pogosto zavezujejo pravila univerze in/ali nacionalna zakonodaja.
- Drugo (navedite): \_\_\_\_\_.

10.) Kateri organ bi po vašem mnenju moral sprejemati odločitve o izbiri mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bi se izvajali na VŠZ-u?

- dekan VŠZ-a,
- direktor VŠZ-a,
- senat VŠZ-a,
- akademski zbor VŠZ-a,
- upravni odbor univerze oz. samostojnega VŠZ-a,
- senat univerze,
- rektor,
- Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu,
- ministrstvo, pristojno za visoko šolstvo,
- drug organ (navedite): \_\_\_\_\_.

11.) Kateri organ VŠZ-a bi po vašem mnenju moral biti odgovoren za učinkovito ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ-a?

- dekan VŠZ-a,
- direktor VŠZ-a,
- senat VŠZ-a,
- akademski zbor VŠZ-a,
- upravni odbor univerze oz. samostojnega VŠZ-a,
- senat univerze,
- rektor,
- drug organ (navedite): \_\_\_\_\_.

12.) Ali menite, da bi ločenost funkciji poslovodnega in strokovnega vodenja vplivala na učinkovitejše izvajanje notranjih procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti?

- Ne, utemeljite \_\_\_\_\_.
- Da, utemeljite \_\_\_\_\_.

#### VI.) IZKUŠNJE Z IZVAJANJEM ZUNANJE EVALVACIJE VŠZ-a

13.) Ocenite vaše izkušnje o sodelovanju komisije za zunanjo evalvacijo z VŠZ-a. (obkrožite številko, ki najbolj odraža vaše stališče)

1 –zelo nezadovoljen 2 - nezadovoljen 3 –Niti nezadovoljen, niti zadovoljen 4 - zadovoljen 5 –zelo zadovoljen

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Sodelovanje vodstva VŠZ-a pri načrtovanju in izvedbi obiska.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Informacije v samoevalvacijskih poročilih VŠZ-a so bile primerne in uporabne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| V času izvajanja evalvacije na VŠZ-u sem imel priložnost svetovati VŠZ-u o izboljšavah pri izboljšavah procesov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odzivnost VŠZ-a na ugotovljene pomankljivosti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sodelovanje med samimi člani komisije za zunanjo evalvacijo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

