30. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti
ORGANIZACIJA PRIHODNOSTI
23. - 25. marec 2011, Portorož, Slovenija

Pristopi za spodbujanje kakovosti in odličnosti poslovanja v visokem šolstvu

Approaches to Promoting Quality and Business Excellence

Astrid Prašnikar
Univerza na Primorskem
astrid.prasnikar@upr.si

Karmen Kern Pipan
Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje
karmen.kern-pipan@gov.si

Povzetek
Namen prispevka je predstaviti pristope in vpeljevanje odličnosti z uporabo samoocenjevanja v visokem šolstvu. Uvajanje stalnih izboljšav v organizacijo vpliva na način vodenja, uporabo managerskih principov, komunikacijo, strateško načrtovanje ter spremljanje rezultatov dela. Merila za visoko šolstvo so bila prilagojena in razvita s strani Sheffield Hallam University, skupaj z Evropsko fundacijo za upravljanje kakovosti v letu 2003. Prikazan je primer uvajanja pristopov kakovosti in odličnosti z uporabo EFQM modela na Univerzi na Primorskem s ključnimi ugotovitvami.

Ključne besede: kakovost, odličnost, EFQM model, visoko šolstvo, samoocenjevanje

Abstract
The purpose of this paper is to present approaches and implementing quality and excellence using self-assessment in higher education. The introduction of continuous improvement in the organization imacts on leadership style, application of management principles, communication, strategic planning and monitoring of performance results. Criteria for higher education were adopted and developed by Sheffield Hallam University together with European Foundation for Quality Management in 2003. An example of implementing quality and excellence approaches using EFQM model on University of Primorska with key finding is shown.

Keywords: quality, excellence, EFQM model, higher education, self-assessment

1 Uvod

Kratek pregled zgodovinskih dogajanj na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in pozneje tudi na področju storitev, nam kaže na dejstvo, da je Japonska razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t. i. Demingove nagrade, najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oz. meril. ZDA so dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t. i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). V Evropi je bila nagrada za odličnost prvič podeljena leta 1992 v okviru European Foundation for Quality Management (EFQM). Danes je po Evropi ustanovljenih preko 26 nacionalnih nagrad, v Sloveniji je od leta 1996 vzpostavljena nacionalna nagrada – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO).

Tudi na področju visokega šolstva imajo pri oblikovanju smernic vse pomembnejšo vlogo vprašanja kakovosti, kulture kakovosti in zavesti o pomembnosti kakovosti. Evropa sodeluje pri oblikovanju temeljnih konceptov, strategij in razvojnih politik spremljanja in zagotavljanja kakovosti v študijskem procesu. Izgradnja mednarodne institucionalne metode spremljanja in zagotavljanja kakovosti ter priznavanja študijskih programov in institucij je odraz tega sodelovanja. Nacionalni sistem za zagotavljanje kakovosti v slovenskem visokem šolstvu mora vzpostaviti še vrsto elementov, da bi se harmoniziral s sistemom, ki je na področju visokega šolstva v veljavi v Evropski uniji: formiranje neodvisne agencije; interne programske evalvacije v inštitucijah; zunanje evalvacije skupin strokovnjakov; vključitev študentov pri internih in zunanjih evalvacijah; objava rezultatov evalvacij ter mednarodno sodelovanje agencije (Čuš, 2006; Faganel in Trunk Širca 2004). Glavni namen evalvacij je odgovornost univerz in drugih visokošolskih inštitucij glede na širšo družbo. Poleg odgovornosti, je glavni namen tudi v načrtovanju univerz in drugih visokošolskih inštitucij, konkurenčnost, vpogled v kakovost, vrednost za denar, transparentnost in mednarodna kredibilnost univerze in drugih visokošolskih inštitucij. Namen zunanje evalvacije je lahko tudi razvrstitev ali primerjava kakovosti univerze, ki služi kot osnova za dodeljevanje vladnih sredstev v Sloveniji (Čuš in Balič, 2009). Odgovornost posamezne visokošolske inštitucije je zagotoviti trajnostni razvoj svoje dejavnosti in izvajalcev izobraževalnih storitev (visokošolskih učiteljev in drugih zaposlenih) (Rodman, Faganel, Trunk Širca, 2007). Ključna aktivnost posamezne visokošolske inštitucije pri spodbujanju kakovosti je opredelitev enotne strategije univerze in operacionalizacija preko managerskskih aktivnosti (Evans 2011).

V Sloveniji se z vzpostavitvijo Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu, ki jo je ustanovila Vlada RS, sistem zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu, postopoma nadgrajuje. Naloge komisije so namreč: večanje privlačnosti terciarnega izobraževanja v slovenskem in mednarodnem prostoru, primerljivost kakovosti slovenskega visokošolskega prostora z evropskim, dvig zaupanja v slovenske visokošolske zavode in podeljene diplome ter druge listine, njihovo mednarodno kredibilnost ter prepoznavnost, transparentnost in dostopnost informacij o kakovosti visokošolskih zavodov ter seveda zunanje zagotavljanje kakovosti, ki vključuje akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, vključno z zunanjo evalvacijo.

2 Evropski model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM ponazarja poslovanje organizacije in s tem sistem, kjer voditelji postavljajo cilje in strategije ter vodijo ustrezno politiko prek zaposlenih, partnerstev in virov, obvladujejo procese in spremembe za doseganje vseh rezultatov: tako odjemalcev, zaposlenih

in družbe kot tudi ključnih rezultatov delovanja (EFQM, 2009). Rezultati so posledica dejavnikov, saj sta leva stran modela "dejavniki" in desna stran modela "rezultati" v neposredni vzročno-posledični povezavi. Model odličnosti EFQM omogoča voditeljem razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela, ter rezultati, ki jih dosega.

2.1 Verzija modela odličnosti za visoko šolstvo

Evropski model odličnosti je bil v začetnih letih uporabljan predvsem v gospodarstvu, kasneje so tudi javne inštitucije začele prenašati dobre prakse iz gospodarstva in uporabljati model, zato so bila leta 1999 izdana merila prilagojena za javni sektor. V letu 2003 pa je Sheffield Hallam University iz Velike Britanije v sodelovanju z EFQM izdala posebno verzijo modela za visoko šolstvo. Tabela 1 prikazuje temeljna načela, ki so vsebinska podlaga modela odličnosti in glavne primerjalne razlike in poudarke med modelom EFQM 2010 in verzijo za visoko šolstvo.

Tabela 1: Temeljna načela odličnosti modela EFQM 2010 in verzija za visoko šolstvo (prirejeno po SHU 2003 in EFQM 2009):

EFQM Model odličnosti 2010	**Verzija za visoko šolstvo 2003**
Doseganje uravnoteženih rezultatov	
Odlične organizacije udejanjajo svoje poslanstvo in napredek na poti proti svoji viziji z načrtovanjem in doseganjem uravnotežene množice rezultatov, ki izpolnjujejo kratkoročne in dolgoročne potrebe njihovih deležnikov in jih, kadar je primerno, tudi presegajo.	Usmerjenost na razumevanje študentov in drugih odjemalcev, njihovih potreb, pričakovanj in vrednot, upoštevanje in vrednotenje njihovega prispevka in prispevka drugih deležnikov.
Ustvarjanje vrednosti za odjemalce	
Odlične organizacije vedo, da so odjemalci njihov osnovni razlog za obstoj ter si prizadevajo z razumevanjem in predvidevanjem njihovih potreb in pričakovanj inovirati in ustvarjati vrednost zanje.	Predvidevanje, uravnoteženje in zadovoljevanje sedanjih in prihodnjih potreb študentov, osebja in drugih z razvojem preko ustreznih kazalnikov ali ciljev, spremljanjem poslovanja, benchmarkingom in ukrepanjem na osnovi teh celovitih informacij.
Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto	
Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udejanjajo ter dajejo zgled za njene vrednote in etiko.	Jasno prikazano vodenje z vizijo in navdihom, ki je odprto in transparentno, s stalnim in enotnim namenom, ki ga voditelji delijo z vsemi v inštituciji.
Management s procesi	
Management v odličnih organizacijah poteka na podlagi strukturiranih in strateško usklajenih procesov z uporabo odločitev na podlagi dejstev z namenom ustvarjanja uravnoteženih in trajnih rezultatov.	Razumevanje in sistematičen management aktivnosti preko medsebojno soodvisnih in povezanih sistemov in procesov z odločitvami na podlagi trdnih, in zanesljivih in dokazljivih informacij.
Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi	
Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo pooblaščanja za uravnoteženo doseganje ciljev organizacije in zaposlenih.	Razvijanje in vključevanje osebja na pozitiven in podpirajoč način, povečevanje njihovega prispevka s skupnimi vrednotami, kulturo zaupanja, odprtosti in pooblaščanja.
Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	
Odlične organizacije ustvarjajo večjo vrednost in višjo raven poslovanja s stalnim in sistematičnim inoviranjem ter izkoriščanjem ustvarjalnosti svojih deležnikov.	Spodbujanje, podpora, sodelovanje in medsebojna izmenjava učenja in izkušenj, uvajanje sprememb na podlagi inovativnosti in ustvarjalnosti ter dosledno uvajanj stalnih izboljšav za doseganje dodane vrednosti.
Ustvarjanje partnerstev	
Odlične organizacije iščejo, razvijajo in vzdržujejo odnose, ki temeljijo na zaupanju z različnimi partnerji	Razvijanje vzajemno koristnih partnerskih odnosov tako internih kot eksternih, z namenom doseganja

in zagotavljajo vzajemen uspeh. Partnerstva se lahko vzpostavljajo z odjemalci, družbo, ključnimi dobavitelji, izobraževalnimi ustanovami ali nevladnimi organizacijami.	dodane vrednosti za partnerje ter podpore pri doseganju strateških in operativnih ciljev.
Prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost	
Odlične organizacije vgrajujejo v svojo kulturo etični kodeks, jasne vrednote in najvišje standarde, vse to pa jim omogoča prizadevati si za gospodarsko, družbeno in ekološko trajnost.	Razumevati, oceniti in upoštevati način delovanja inštitucije in medsebojnega z lokalno in širšo družbo tako iz praktičnega kot etničnega vidika.
Agilnost	
	Sposobnost hitrega odzivanja na spremenljive potrebe študentov in deležnikov v smislu prožnosti pri zadovoljevanju potreb.
Usmerjenost v prihodnost	
	Razumevanje kratko- in dolgoročnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo in izobraževalno tržišče in upoštevanje le-teh.

3 Dobre prakse poslovne odličnosti v visokem šolstvu

Vse več organizacij po svetu uporablja samoocenjevanje v procesu poslovnega načrtovanja kot način za organizacijski dialog ter spodbujanje predlogov za izboljšave in inovacij svojih zaposlenih. Model odličnosti je mogoče uporabljati v povezavi s katerimkoli od številnih orodij, odvisno od dejavnosti organizacije, kot splošno ogrodje za razvijanje trajnostne odličnosti. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki dosegajo ali presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov (EFQM 2, 2009). Izobraževalne inštitucije se v okviru evropske nagrade za odličnost primerjajo v kategoriji javnega sektorja. V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem evropski model odličnosti kot za samoocenejvanje uporablja preko 3.000 izobraževalnih inštitucij. Med izobraževalnimi inštitucijami, ki so dosedaj dosegle vidnejše uspehe so naslednje: Bradstow School, Prize Winner, 2010; Olabide Ikastola, Prize Winner, 2010; Stavropol State Agrarian University, Prize Winner, 2010; St. Colman's College, Violet Hill, Prize Winner 2009; Liverpool John Moores University, Finalist 2009, 2010; Colegio Sagrado Corazon Carmelitas, Finalist 2009; Lauxeta Ikastola Sociedad Cooperativa, Award Winner, 2007; St. Mary's College, Londonderry, Award Winner 2001 in 2006; Colegio Ursulinas-Vitoria, Prize Winner, 2004; Lauxaeta Ikastola Sociedad Cooperativa, Finalist 2004; Kossuth Lajos Secondary Grammar School, Finalist 2003; Runshaw FE College, UK Quality Award 2002, Award Winner, 2003; Faculty of Engineering, Marmara University, Finalist 2000 ter Foxdenton School and Integrated Nursery UK Award Winner 1999 in Prize Winner 2000. V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse ene izmed naštetih visokošolskih inštitucij – Univerze John Moores iz Liverpoola.

3.1 Primer dobre prakse Univerze John Moores, Liverpool

Univerza John Moores (LJMU) v Livepoolu je javna inštitucija, ki je leta 2008 postala zmagovalka nagrade za odličnost v Veliki Britaniji, v letih 2009 in 2010 pa dosegla nivo finalista v okviru EFQM evropske nagrade za odličnost v Bruslju. V nadaljevanju prikazujemo pot k odličnosti te univerze. LJMU je leta 1992 postala univerza. Skladno s smernicami in razvojnimi ukrepi na področju visokega šolstva, ki jih je podpirala država, se je z leti univerza širila in razvijala. Leta 1988 je LJMU imela vpisanih približno 8.000 študentov, danes pa jih je na šestih fakultetah 24.442, število zaposlenih znaša 2.590, letni promet pa znaša 185 MIO EUR. LJUM je neodvisna visokošolska inštitucija, ki je jo je primarno ustanovila vlada preko Sveta za visoko šolstvo (Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (EFQM, str. 52, 2010). Pot stalnih izboljšav LJMU je nazorno opisal

Paul Evans (Evans 2001), direktor poslovne odličnosti na tej univerzi. V letu 2000 se je univerza soočala z večletnim deficitom, prezaposlenostjo osebja, nizko motivacijo in moralo med zaposlenimi (kot posledico slabega vodenja), nenehnim gašenjem požarov ter odsotnostjo strategije. Ko je leta 2000 profesor Michael Brown prevzel mesto prorektorja, je časnik The Times Higher Education objavil, da je prevzel najtežjo nalogo v visokem šolstvu. Takrat so se tudi na univerzi so se odločili, da bodo povzeli sistemske strateške ukrepe za izboljšave**.**

V prvi fazi so postavili naslednje prioritete: vzpostavitev finančne stabilnosti, vzpostavitev strukturne sposobnosti, pooblaščanje managerjev (ne odborov), strateški načrt ukrepov (predstavi prodekan), pridobitev zaveze vodstva in zaposlenih za uporabo EFQM modela (l. 2002), izvedba samoocenjevanja za celotno univerzo (l. 2003), izvedba ukrepov na podlagi izsledkov samoocene (l. 2003-2005): temeljna usmeritev v strateško planiranje in management, procesni pristop in v zaposlene ter poseben poudarek dan uporabi strateškim principov, ki jih opredeljujejo temeljna načela odličnosti (Tabela 1).

V naslednji fazi so namenili posebno pozornost: udejanjanjem principov strateško usmerjene organizacije, uvajanju sprememb poteka preko izvršnega vodstva, prevedbi strategije v operativne aktivnosti, usklajevanju organiziranosti univerze glede na strategijo, motiviranju zaposlenih, da postane izvedba strategije delo vsakega posameznika ter vodenju na način, da postane izvajanje strategije stalen proces. Glede na množico in poplavo različnih strategij, s katerimi so se v visokem šolstvu soočali (kot denimo: strategija univerze, strategija upravljanja z nepremičninami, HR strategija, strategija poučevanja, učenja in ocenjevanja, strategija raziskovanja) so opredelili temeljno strategijo za naslednje srednjeročno obdobje, s katero so se morale uskladiti vse aktivnosti in morebitne inciative v organizaciji. Temeljni cilji, ki so si jih ob opredelitvi in udejanjanju strategije na LJMU zastavili so: prenos strategije v operativne managerske aktivnosti, razumeti povezavo med vzrokom in posledico v operativnih managerskih aktivnostih, razumeti kako se posreduje strategijo zaposlenim z operativnimi izrazi ter formulirati podlago za merjenje in spremljanje izvajanja strategije.

Na poti k odličnosti so se soočili z vrsto ovir, predvsem pa so v okviru akademske sfere morali spremeniti način vodenja, uvesti managerske principe na podlagi rezultatov dela, spremeniti organizacijsko kulturo, odnos do potreb in pričakovanj tako odjemalcev kot tudi zaposlenih ter do stalnega uvajanja sprememb. Model odličnosti EFQM in samoocenjevanje sta se pokazala kot primerno orodje za uvajanje sprememb in izboljšave v poslovanje univerze. Doseženi rezultati in (na tej podlagi) uvrstitev med evropske finaliste leta 2009 in 2010 potrjujejo pozitivne učinke uporabe modela odličnosti. V globalnem okolju so spremembe postale stalnica v visokem šolstvu (enako kot v drugih inštitucijah ali podjetjih) kar v praksi pomeni uvajanje stalnih izboljšav v poslovanju ob upoštevanju pričakovanj odjemalcev in drugih deležnikov na stroškovno najučinkovitejši način.

3.2 Primer dobre prakse uvajanja odličnosti v poslovanje Univerze na Primorskem

Univerza na Primorskem (v nadaljevanju UP) že od svoje ustanovitve leta 2003 sistematično razvija kakovost svojega poslovanja. Pomembno prelomnico na poti v odličnost predstavlja sprejetje Srednjeročne razvojne strategije UP 2009 – 2013, sprejete januarja 2009. V njej so opredeljeni vizija, poslanstvo, vrednote UP, razvojni cilji univerze in njenih članic za navedeno obdobje ter ukrepi za uresničitev teh ciljev in merila za preverjanje doseganja ciljev.

Vizija UP je postati center odličnosti v ustvarjanju in prenosu znanja z namenom enakopravnega in partnerskega sodelovanja v plemenitenju akademske in družbene sfere

sredozemskega sveta in širšega prostora, v katerega je vpeta. Pomembno mesto v viziji UP predstavlja cilj uvrstiti se med 1000 najboljših univerz na šanghajski lestvici do leta 2013. UP se je s sprejetjem strategije zavezala, da bo pri doseganju svoje vizije upoštevala svoje poslanstvo in pet temeljnih vrednot: kakovost, avtonomija, svoboda, pripadnost in odprtost. Ob upoštevanju identificiranih prednosti in slabosti ter izzivov in nevarnosti v okolju, je za namen spremljanja doseganja postavljene vizije UP opredelila sedem strateških ciljev s pripadajočimi merili in ukrepi za njihovo uresničevanje: postati odlična raziskovalna univerza, biti sestavni del nacionalne hrbtenice znanja z odličnostjo v učenju in poučevanju, postati referenčna univerza za geografski prostor Sredozemlja in JV Evropa, dosegati materialne standarde, primerljive z Univerzo v Ljubljani in Univerzo v Mariboru, vzpostaviti učinkovit model asimetrično integrirane univerze, postati prepoznaven dejavnik razvoja lokalnega okolja ter postati prepoznavna univerza v slovenskem, sredozemskem in širšem prostoru.

Za dosego v strategiji navedenih dolgoročnih ciljev, si je UP **postavila vrsto meril/kazalnikov ter ukrepov.** Na njihovi podlagi bo omogočeno spremljanje stanja ter ustrezno in pravočasno ukrepanje v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev. UP je v letu 2010 omogočila 16 vodilnim strokovnim sodelavcem udeležbo na seminarju za ocenjevalce odličnosti po modelu EFQM. Nekatere aktivnosti, ki so prepoznane kot ključne v odličnih organizacijah, UP izvaja že vse od svoje ustanovitve (npr. samoocenitve) ter jih sproti dograjuje in izboljšuje. Spodbujanje, nadaljevanje in dograjevanje v nadaljevanju navedenih ter določanje novih, za odličnost poslovanja, ključnih aktivnosti, je zagotovilo za **dosego zastavljenih ciljev UP** ter za uresničitev svoje vizije:

- **redno metodološko spremljanje izvajanja srednjeročne razvojne strategije UP ter letnih planov dela (LPD) univerze in članic v posameznem letu;** na podlagi priporočil in predlogov evalvacij ter samoocenitev bo v letu 2011 izvedena tudi revizija srednjeročne razvojne strategije in temeljnih pravnih aktov (statuta), v pripravi pa je tudi posebna strategija na področju raziskovanja;
- **spremljanje sprejetih kazalnikov (na vseh ključnih področjih)** za uresničevanje kakovosti univerze, njihovo dopolnjevanje in sprejemanje ukrepov za izboljšave;
- **spodbujanje kakovosti/odličnosti na vseh ključnih področjih delovanja univerze –** s poudarkom na raziskovalni in pedagoški odličnosti:
- **s pomočjo komisij za kakovost** ter v koordinaciji službe in centrov za kakovost se njihova pristojnost širi iz izobraževalnega, raziskovalnega in mednarodnega področja, na vsa področja poslovanja univerze,
- na podlagi posvetov in delavnic o kakovosti in poslovni odličnosti se organizirajo letni posveti s področja izobraževanja in raziskovanja, za zaposlene, študente ter zunanje vabljene eksperte;
- **spodbujanje kakovosti dela visokošolskih učiteljev** tudi s pomočjo ustreznih in s predpisi usklajenih **habilitacijskih postopkov in meril** za pridobitev ustreznega naziva;
- **zunanje evalvacije (EUA in NAKVIS), samoevalvacije, letna poročilo delu univerze in članic, kontinuirano uvajanje izboljšav;** notranje in zunanje evalvacije ter akcijski načrt za uresničevanje priporočil. Integracija poročila ter samoevalvacijskega poročila pomeni ključno strateško sistemsko poenostavitev.
- **odločitve vodstva na podlagi analiz, podatkov in dejstev**: poseben »direktorski sistem- kontroling«, benchmarking (ključni kazalniki poslovanja.)
- **spremljanje vrste sistemskih podatkov** o vpisu ter izvedbi študijskih programov, učinkovitosti študija itd. kot npr**.:** analize zaposljivosti diplomantov UP, analize

prehodnosti, trajanja študija, realizacije študijskih programov, kakovosti izvedbe praktičnega usposabljanja ipd.;

- **vzpostavitev ustreznih notranjih razmerij in organizacijske strukture ter** razmerij upravljanja in pristojnosti in odgovornosti organov univerze – za dosego učinkovitosti, preglednosti in odgovornosti pri korporativnem upravljanju univerze;
- **integracija na nivoju UP**: skupnih – podpornih služb na ravni UP ter integriran management virov (človeških in materialnih);
- **spodbujanje večje notranje povezanosti** univerze s povečevanjem izbirnosti, med fakultetnih študijskih programov, med univerzitetnega in mednarodnega sodelovanja;
- **razvojni sklad univerze, ki usmerja razvojna sredstva med članice po merilih odličnosti na znanstvenem in pedagoškem področju;**
- **spodbujanje kakovostnega dela in nagrajevanje zaposlenih za uspešno delo;** nagrajevanje in javna promocija zaposlenih za posebne dosežke sladno z internimi predpisi;
- **skrb za izobraževanje, razvoj in dodatno usposabljanje zaposlenih;** spodbujanje strokovnega izobraževanja in dodatnega usposabljanja vseh zaposlenih za kakovost in odličnost,
- **informiranje zaposlenih in njihovo vključevanje v soodločanje o razvoju članice in univerze** (organi in komisije);
- **vključevanje študentov v proces upravljanja in evalvacije kakovosti** (sodelovanje v organih in komisijah)
- **uvajanje tutorstva ter drugih oblik pomoči in svetovanja študentom**;
- **konkretni ukrepi in predlogi za spodbujanje vseživljenjskega učenja;**
- **zavzemanje za enake možnosti za študente s posebnimi potrebami** (Pravilnik o študentih s posebnimi potrebami sprejet 2008);
- **spodbujanje učinkovitega komuniciranja med članicami UP in posameznimi organizacijskimi enotami članice**;za ta namen se med samimi članicami ter med članicami, rektoratom in vodstvom UP organizirajo formalni sestanki, kolegiji, sestanki vodstva s predstojniki organizacijskih enot ipd;
- **povezovanje univerze in članic z gospodarstvom in drugimi uporabniki znanja:** sodelovanje z gospodarstvom in drugimi organizacijami (ustanovitev Sveta zaupnikov UP, Univerzitetnega inkubatorja Primorske (UIP), ekspertne skupine za pripravo študijskih programov, Štipendijski sklad UP itd.);
- **spremljanje in upoštevanje mnenj pomembnih déležnikov:** na podlagi anket študentov in diplomantov ter zaposlenih, se opravljajo analize, rezultati anketiranja so predstavljeni v letnih samoevalvacijskih poročilih izvajajo se ukrepi za izboljšave;
- **članstvo v organizacijah na nacionalni in mednarodni ravni**: vključenost UP v komisije in delovna telesa na nacionalni ravni in mednarodni ravni (pridruženo članstvo v Evropski zvezi univerz – EUA in v organizaciji Upravljanje institucij v visokem šolstvu/Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj – IMHE/OECD);
- **aktivnosti za utrditev lastne »blagovne znamke«** (brandimage) tako v Sloveniji kot tudi v mednarodnem prostoru;
- **obveščanje širše javnosti o dejavnostih univerze in njenih članic:** prek spleta, publikacij, informativnih dni ter tiskovnih konferenc;
- **delovanje Alumni klubov na fakultetah.**

Z navedenimi ukrepi želi UP kot izobraževalna in raziskovalna ustanova predstavljati forum, na katerem se bodo v medkulturnem dialogu pretakale inovacije iz raziskovalne sfere v

družbeno, kulturno in gospodarsko življenje, pobude iz okolja pa bodo smernice za nadaljnje delo na akademskem področju.

4 Diskusija in zaključki

Odličnost poslovanja v visokem šolstvu, pa seveda ne pomeni zgolj skrb za spremljanje in dvig kakovosti na področju kakovosti, evalvacije in priznavanja študijski programov. Zagotavljanje kakovosti in odličnosti poslovanja visokošolske inštitucije je pojem, ki pomeni veliko več: odgovornost do širše družbe, transparentnost, mednarodna kredibilnost (Čuš in Balič, 2009), odlično vodenje visokošolskih institucij, uvedene managerske principe na podlagi rezultatov dela, jasno postavljeno strategijo in vizijo institucije, odlično organizacijsko kulturo (Evans, 2001), odgovornost inštitucije za trajnostni razvoj dejavnosti, odnos do potreb in pričakovanj tako odjemalcev in zaposlenih (Rodman, Faganel, Trunk Širca, 2007) ter do stalnega uvajanja sprememb.

Vsaka organizacija, tako tudi visokošolska inštitucija, se pri uvajanju stalnih izboljšav v svoje poslovanje sooča s spremembami, nekatere so sistemske narave in jih je možno udejaniti s sistemskimi-organizacijskimi ukrepi, zelo pomembni pa so vidiki, ki vplivajo na način vodenja, uporabo managerskih principov, strateško načrtovanje ter spremljanje rezultatov dela. Vse to je povezano s spremembo razmišljanja, vodenja ter organizacijsko kulturo, z odnosi z odjemalci ter nenazadnje z zaposlenimi, saj so prav oni nosilci in realizatorji sprememb. V tej luči sta se model odličnosti EFQM in samoocenjevanje pokazala kot primerno orodje za uvajanje sprememb in izboljšave v poslovanje univerze. Model odličnosti EFQM in samoocenjevanje po modelu CAF (v okviru katerih akreditacije programov in druge oblike preverjanja študijskih programov in dejavnosti zasedajo pomembno mesto) sta se - na podlagi izkušenj tujih visokošolski zavodov, pokazala kot primerno orodje za uvajanje sprememb in izboljšav tudi v poslovanje univerz. V slovenskem visokošolskem prostoru, pa sta omenjena modela tako rekoč nepoznana oz. sta izredno redko – le v primeru konkretnih projektov, uporabljena. Prav zato je odločitev vodstva Univerze na Primorskem, da svoje poslovanje prilagodi in nadgradi na podlagi modela odličnosti poslovanja EFQM, za zagotavljanje kakovosti v slovenski visokošolskem prostoru izrednega pomena. S tem se namreč pojmovanje kakovosti širi tudi na druga – že omenjena in za odlične organizacije pomembna področja.

Literatura

Čuš, F. (2006): Vzpostavljanje nacionalnega evalvacijskega sistema, Nacionalni letni posvet, Vsebinski in institucionalni vidiki nadaljnjega razvoja visokega šolstva, Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva, Portorož.

Čuš, F. in Balič, J. (2009): QA System In Slovenia And Quality Assurance Practises on the University of Maribor, XV. Skup trendovi Razvoja,Doktorske Studije U Srbiji, Regionu I EU, Kopaonik, pp. 1-6.

EFQM (2009): EFQM Excellence Model, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija.

EFQM (2010); Innovation & Creativity, The Art of Management, Recognition Book, Bruselj.

Evans, P. (2011): Business excellence through strategic alignment, Liverpool John Moores University, Liverpool, Velika Britanija, www.sums.org.uk/3670.file.dld, dobljeno 13. 01. 2011.

Faganel, A. in Trunk Širca, N. (2004): Evaluation, Self-assessment and Excellence in Slovenian Higher Education, University of Primorska, Faculty of Management Koper, The 4rd International Conference of Central and Eastern European Countries, Bled.

Kern Pipan, K., Krebs, A., Leon, L. (2006): Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost: državna nagrada za kakovost, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.

Kern Pipan, K. in Leon, L. (2010): Model odličnosti EFQM v luči etike in voditeljstva, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, zbornik referatov, 19. letna konferenca, Portorož.

Kern Pipan, K., Zupan, N. (2005): Quality approaches and implementation of excellence in higher education. ECON '05, *v*ol. 12, Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Ostrava.

Rodman, K., Faganel, A., Trunk Širca, N. (2007) Premik v vzpostavljanju sistema visokošolske kakovosti v letu 2006, Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 5 (2), str. 89-101.

SHU (2003): EFQM Excellence Model, Higher Education Version, Sheffield Hallam University, Sheffield.

UP (2009): Srednjeročna razvojna strategija UP 2009-2013, Univerza na Primorskem, Koper, http://www.upr.si/univerza/temeljni-dokumenti/ dobljeno 20. 1. 2011.

UP (2006): Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti; samoevalvacijsko poročilo Univerze na Primorskem za študijsko leto 2005/2006, Univerza na Primorskem, Koper, http://www.upr.si/univerza/temeljni-dokumenti/ dobljeno 20. 1. 2011.

UP (2008): Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti; samoevalvacijsko poročilo Univerze na Primorskem za študijsko leto 2007/2008, Univerza na Primorskem, Koper, http://www.upr.si/univerza/temeljni-dokumenti/ dobljeno 20. 1. 2011.

UP (2009): Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti; samoevalvacijsko poročilo Univerze na Primorskem za študijsko leto 2008/2009, Univerza na Primorskem, Koper, http://www.upr.si/univerza/temeljni-dokumenti/ dobljeno 20. 1. 2011.

UP (2010): Evaluation Report (Draft Report, interni vir), Univerza na Primorskem, Koper.

UP (2011): Predlog Letnega programa dela in finančnega načrta UP za leto 2011 (interni vir), Univerza na Primorskem, Koper.