

KAKOVOST V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU

Neja Zupan¹, Karmen Kern²

¹Fakulteta za organizacijske vede,
Univerza v Mariboru
Kidričeva cesta 55a, SI-4000 Kranj, Slovenija
neja.zupan@fov.uni-mb.si

²Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport
Urad za meroslovje (MIRS),
Kotnikova 38, SI-1000 Ljubljana, Slovenija
karmen.kern@gov.si

Članek proučuje temeljne koncepte razvoja kakovosti v izobraževalnem procesu na podlagi evropskega modela odličnosti EFQM. Članek opiše ključne ugotovitve primerov uvajanja modela odličnosti v praksi. Na koncu članek poda smernice za nadaljnji razvoj in delo na področju uvajanja kakovosti v izobraževalnih ustanovah v Sloveniji.

Ključne besede: kakovost v izobraževanju, odličnost, inovativnost, stalno učenje, model odličnosti EFQM, evropska nagrada za kakovost (EQA), Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO),

1. UVOD

Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev dela, toda obenem iskanje novih poti, znanj in izkušenj. Model odličnosti EFQM1 temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev, virov in procesov. Uveljavljenih je več pristopov pri vodenju sistema kakovosti, spodbujanja inovativnosti ter uvajanja stalnih izboljšav. S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM organizacija pridobi vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področij za izboljšave.

Najboljše evropske organizacije se na teh področjih primerjajo preko evropske nagrade za kakovost² od leta 1992. V Sloveniji je model udejanjen preko 'Priznanja RS za poslovno odličnost' (v nadaljevanju PRSPO) kot najvišje državne nagrade za kakovost, ki ga od leta 1998 vodi Urad RS za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport. Fundacijo European Foundation for Quality Management (EFQM) je leta 1988 ustanovilo 14 vodilnih Evropskih podjetij (CEHE #1). Inspiracija fundacije izhaja iz filozofije o upravljanju kakovosti (Total Quality Management), ki se je z uvajanjem prilagoditev začel širiti s področja industrije tudi na druga področja. Fundacija se je naslonila tudi na izkušnje in znanje projekta v ZDA (the National Malcolm Baldrige Award), katerega namen je bil najti najboljše organizacije. Fundacija EFQM je neprofitna. Pod njenim okriljem je bil razvit model poslovne odličnosti (the EFQM Excellence Model®) kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti obravnavane organizacije in za nagrado European Quality. Izkazalo se je, da je model vse pogosteje uporabljan tako na področju gospodarstva kot na področju negospodarstva, v javnem in zasebnem sektorju, v velikih in majhnih organizacijah. Vse pogostejša uporaba modela za samoanalizo in ugotavljanje težav z izrazoslovjem na področju javnega sektorja je leta 1999 vodila v oblikovanje prilagojenega modela za javni sektor. Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor v letu 1999, v letu 2003 pa je npr. sledila prilagoditev modela posebej tudi področje visokega šolstva.

2. TEMELJI ODLIČNOSTI

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora velikost, strukturo in zrelost prilagoditi ustreznemu sistemu upravljanja. Model EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z

¹ Model odličnosti EFQM je zaščitena blagovna znamka evropske fundacije za kakovost EFQM v Bruslju

² EQA- European Quality Award v Bruslju

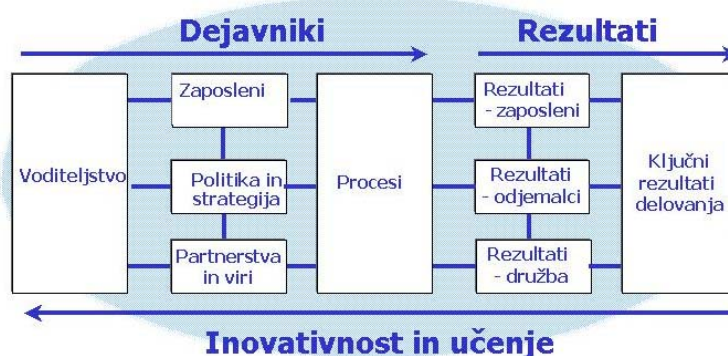
merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Temeljna načela, ki jih model podpira (Kern, Modeli odličnosti..., 2003):

- **osredotočenost na odjemalca;** odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev;
- **usmerjenost v rezultate;** odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese);
- **voditeljstvo in stanovitnost namena;** v organizaciji vodje s svojim vednjenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost;
- **upravljanje na podlagi procesov in dejstev;** organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani;
- **razvoj in vključevanje zaposlenih;** polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju;
- **stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;** organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja;
- **razvijanje partnerstva;** organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;
- **družbena odgovornost;** organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.

3. MODEL ODLIČNOSTI EFQM

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. »dejavnikov«, štiri pa so »rezultati«. Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", ki je gonilo "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstev in virov" ter "procesov".

PRSPO je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti. PRSPO, ki temelji na EFQM modelu odličnosti, postavlja smernice in merila, ki jih organizacije lahko uporabijo pri ovrednotenju svojih prizadevanj za izboljševanje (povzeto po Kern idr. 2004).



Slika 1: Model odličnosti EFQM

4. RAZUMEVANJE ODLIČNOSTI IN PRIMERA DOBRE PRAKSE V EVROPI NA PODROČJU JAVNEGA SEKTORJA V IZOBRAŽEVANJU

Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor v letu 1999, v letu 2003 pa je npr. sledila prilagoditev modela posebej tudi področje visokega šolstva. Ena ključnih ovir, še posebej v akademskem okolju, v uvajanju konceptov odličnosti je bila množica definicij za razlago pojma »odličnost« in nedoločenost odnosa med odličnostjo in kvaliteto. Zato je nujna razjasnitev pojmov, razumevanje in presoja potreb po odličnosti v okviru trenutne situacije v inštituciji.

Posledično je širitev uporabe modela vodila tudi v razširitev nagrajevanja posebej za področje javnega sektorja (the Public Sector Award), za področje majhnih organizacij (the SME Award) in za področje operacijskih enot (the Award for Operational Units). V področje javnega sektorja spadajo tudi izobraževalne inštitucije in organizacije, vendar so redke, ki jim je uspelo pridobiti prestižno nagrado odličnosti. Med njimi najdemo izjemno uspešne:

- Foxdenton School and Integrated Nursery UK Quality Award Winner 1999 in European Quality Prize, Winner 2000
- Faculty of Engineering, Marmara University, Turkey. Finalist in 2000 European Quality Award
- St Mary's College, Londonderry. European Quality Award 2001
- Runshaw FE College. UK Quality Award, 2002
- Inland Revenue, Cumbernauld. European Quality Award, 2000
- Dell Primary School. UK Quality Award, 1997

V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem model odličnosti kot orodje za nenehno izboljševanje uporablja okrog 3.000 (predvsem) srednjih šol. Najboljše šole dosegajo med 550 in 600 točk (od 1000 možnih) (CEHE #2). Tabela 1 podaja temeljne razlage k modelu odličnosti na področju izobraževanja (CEHE #3).

Model predvideva temeljito analizo udeležencev in posebej podpira prepoznavanje in upoštevanje potreb in pričakovanj posameznih odjemalcev in skupin odjemalcev. Model EFQM odjemalce imenuje kot končne rzsodnike kvalitete storitve in obravnava njihovo zvestobo. Model nakazuje, da je osredotočenost na potrebe odjemalcev najbolj optimalna pot za zadrževanje in pridobivanje tržnega deleža. Z drugimi besedami, model odločno spodbuja izobraževalne inštitucije, da se usmerijo na analiziranje potreb in pričakovanj študentov in drugih odjemalcev kot so zaposleni, starši študentov, poslovni partnerji, financerje, lokalne in regionalne skupnosti. Pogledi na analizo so večstranski; če so študenti na eni strani stranke inštitucije, so na drugi strani partnerji v izobraževalnem procesu.

Uvedba modela EFQM zahteva velik vložek dela. Kljub temu dejstvu mnogo organizacij poroča o pomembnih koristih glede preseganja prvotnih investicij v času in finančnih investicij. Glede na podana dejstva se mora vsaka organizacija sama odločiti kako pristopiti k doseganju izboljšav v poslovanju.

Tabela 1: EFQM: Razlaga za področje izobraževanja

EFQM Model odličnosti: Definicije (2003)	Razlaga za področje izobraževanja
usmerjenost v rezultate	
Odličnost je doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji.	Osredotočenost in razumevanje študentov in drugih odjemalcev, njihovih potreb, pričakovanj in vrednot, usmeritev pozornosti na njihov prispevek in vrednotenje njihovega prispevka, in upoštevanje prispevka drugih udeležencev.
osredotočenost na odjemalca	
Odličnost je ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca.	Predvidevanje, uravnovešanje in spoznavanje današnjih in prihodnjih potreb študentov, zaposlenih in drugih, skozi razvoj in identifikacijo ustreznih identifikatorjev oziroma ciljev, spremljanje izvajanja, in sprejemanje ustreznih ukrepov in akcij na podlagi celostno pridobljenih informacij.
voditeljstvo in stanovitnost	
Odličnost je jasnovidno in navdihnjeno voditeljstvo, povezano s stanovitnostjo namena.	Jasnost, vizija in navdih v vodenju, ki se odraža s svojo odprtostjo, stalnostjo in enotnostjo namena skozi vse sodelujoče strani v izobraževalni inštituciji.
upravljanje na podlagi procesov in dejstev	
Odličnost je upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev.	Razumevanje in sistematično upravljanje vseh aktivnosti medsebojno soodvisnih in povezanih sistemov in procesov z odločitvami, ki temeljijo na zanesljivih, verodostojnih in dokazljivih informacijah.
razvoj in vključevanje zaposlenih	
Odličnost pomeni z razvojem in vključevanjem zaposlenih čimbolj povečati njihov prispevek.	Razvoj, vključevanje in večanje zainteresiranosti za vključevanje zaposlenih, povečevanje njihovega prispevka na pozitiven in podpirajoč način, ter rast zaupanja, odprtosti in pooblastil.
razvijanje partnerstva	
Odličnost je razvijanje in vzdrževanje takih partnerstev, ki dodajajo vrednost.	Razvoj vzajemno koristnega partnerstva, na ravni notranjih in zunanjih partnerjev, z namenom doseči dodano vrednost za partnerje in strateških in operacijskih ciljev.
družbena odgovornost	
Odličnost je preseganje najožjega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje, in prizadevanje, da bi razumela in se odzivala na pričakovanja svojih udeleženih strani in družbe.	Razumevanje, spoštovanje, pozitivno proučevanje načina delovanja in vpliva inštitucije na lokalno in širšo okolico s praktične in etnične perspektive.
stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	
Odličnost je kritično preverjanje obstoječega stanja in s pomočjo učenja uvajanje sprememb z inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje.	Stimulacija, podpora, sodelovanje in delovanje v novih situacijah, kreativno in inovativno spreminjanje ter dosledno stalno izboljševanje dodane vrednosti.
spretnost	
	Sposobnost hitrega odziva na spremembe v potrebah študentov in zaposlenih v smislu hitrosti odziva in prilagodljivosti ugotovitev.
orientacija na prihodnost	
	Razumevanje kratko- in dolgoročnih vplivov na organizacijo in izobraževalni trg in načrtovanje nadaljnjega razvoja.

4.1. Primera dobre prakse

Primer Univerza Marmara, Fakulteta za inženirstvo (MUFE) (Internet #1)

Univerza Marmara, locirana v Kadiköy v Istanbulu, je ena najslavnejših turških izobraževalnih inštitucij. Njena ustanovitev sega 115 let nazaj z ustanovitvijo Kraljeve šole za trgovino. Danes združuje 14 fakultet, 9 strokovnih šol, 11 inštitutov in 30 raziskovalnih centrov, ki so locirani v 14 kampusih na obeh straneh Bosporja. Celotna populacija študentov šteje 50.000.

Fakulteta za inženirstvo (MUFE), ustanovljena l. 1987 v Goztepe kampusu, gostuje v dveh stavbah. Prvi vpis v oddelke računalniško, okolje varstveno in industrijsko inženirstvo je bil let 1990. Oddelek za Strojno inženirstvo je prve študente sprejel leta 1997, oddelek Materialno inženirstvo pa jeseni 2000. MUFE trenutno zaposluje 64 pedagoških in 25 administrativnih delavcev. Vpisanih je 689 dodiplomskih in 60 podiplomskih študentov.

MUFE je bila ustanovljena na temelju celovitega obvladovanja kakovosti - TQM (Total Quality Management). Njihov moto je "Kvaliteta vsepovsod in ob vsakem času" ("TQM anywhere and anytime") namesto "Kvaliteta po napaki". Ključne gonilnike predstavlja vodenje, skupinsko delo in motivacija. Velik poudarek je na povezovanju z industrijo, kare je zelo pomembno za ambiciozno načrtovano rast, doseganje uspehov in dobrih rezultatov.

Dr. Nuket Yetis je bila med prvimi pedagoškimi sodelavci fakultete in od leta 1994 tudi dekanica. Pripravila je prvi načrt potrebnih virov in formulirala vizijo in poslanstvo fakultete, ki so jih pripeljali do TQM. Samoocenjevanje so začeli izvajati leta 1991. V strateškem načrtu za leta 1993-1997 so zapisali, da je njihov cilj dosega TQM v tem obdobju. Celoten ocenjevalni postopek izvajajo od leta 1995. V pripravah za uvedbo modela EFQM so se zgledovali po natančni proučitvi dosežkov Neta (leta 1996 dobitnik EQA Award) in Brisa (štirikratni finalist EQA in trikratni dobitnik EQA Award) (VIR). EFQM Model so uvedli leta 1997. Od leta 1999 pa je MUFE pridružena članica fundacije EFQM.

Na področju javnega sektorja je MUFE razvil zelo napreden pristop proučevanja strank, tržišča in storitev, ki jih ponujajo. V svojem poročilu MUFE navaja, da so občasno naleteli na težave pri zagotavljanju podatkov iz akademskih sfer, predvsem zaradi kvantitativnega merjenja učinka. Zato so za proučevanje dobrih primerov pod drobnogledom obravnavali predvsem organizacije iz gospodarstva, ki temeljijo na kulturi aktivnega delovanja: "Kaj še lahko naredimo?". Na poti do TQM organizacije so se morali spopasti z več starimi tradicijami v akademski kulturi, in ne malokrat orati ledino. Kljub oviram so uspeli, saj so spoznali, kako pomembno je upravljanje in rezultati, ki so ustvarjeni na podlagi potreb in pričakovanj uporabnikov – študentov in drugih udeležencev.

Primer Višja strokovna šola St Mary's College, Severna Irska (Internet #2)

Višja strokovna šola se nahaja na področju Londonderry's Creggan, ki je znano po socialnih problemih (revščina, brezposelnost, politično nasilje), ki izvirajo iz 30 letnih problemov v severni Irski. Imeni kot sta Creggan in Bogside sta obkročili svet in sta bili povezani z mnogimi slikami in vzdevki, med katerimi ni bilo prostora za odličnost. V zadnjih desetih letih pa si je višja strokovna šola prislužila in zadržala sloves kakovostne šole na področju javnega sektorja in tako postala vzgled za druge. Šola je postala sinonim za odličnost. Šola je dvakrat dobila najvišjo nagrado za odličnost na področju javnega sektorja v severni Irski (the Northern Ireland Quality Award Public Sector Prize). Šola St Mary's College je edina šola v Veliki Britaniji, ki je trikrat prejela visoko priznanje na tem področju »Charter Mark«. Pred kratkim je dobila nagrado za najodličnejšo šolo stoletja (the Millennium Excellence Award) v Veliki Britaniji (za oddelek razvoja ljudi); nagrado za novosti (the liP Northern Ireland Innovation Award); pohvalo Business Excellence Awards in leta 2000 zmagala v kategoriji javni sektor in dobila najvišje priznanje "the 2001 TNT Modernising Government Partnership Awards".

Ključna sestavina uspeha St Mary's college je bila neomajna predanost ravnateljice Dame Geraldine in njenih sodelavcev doseči odličnosti, in ne le neoporečno delovati v težkih socialnih okoliščinah. Njihov namen je doseči svetovno priznanje kakovosti tako, da je to najboljše za njihove študente, jim s tem zagotoviti socialno sprejetost in jih kar najboljše pripraviti za življenje.

Šola je prvič izvedla program izboljšav po TQM v letu 1992, ko je vodenje prevzela Dame Geraldine, ki je bila prej zaposlena v gospodarstvu. Način vodenja, ki si ga je upravljalna skupina zastavila, je bilo takrat redko zaslediti izven proizvodnih industrij. Ključne sestavine načina vodenja so naslednje:

- določiti skupen cilj,
- razviti mentaliteto odnosa do strank (orientiranost na stranke, storitvena kultura, odprtost, vključevanje strank),
- uvajati nenehne spremembe,
- podpirati skupinsko delo,
- izboljšati komuniciranje,
- osredotočiti se na razvoj in izobraževanje zaposlenih,
- spremeniti težave in ovire v priložnosti za razvoj.

Kot stranke so obravnavani študenti, njihovi starši, lokalna skupnost in zaposleni v šoli (pedagoški in nepedagoški). Poučevanje in učenje sta bila identificirana kot najpomembnejša procesa in podprta s strani pastoralnega sveta (Pastoral Care), razvoja in izobraževanja zaposlenih, programa HELP (Higher Education Liaison Programme), sveta staršev (the School Budget and Involvement of Parents) in s strani širše skupnosti. Najpomembnejši cilj – odličnost – je bil postavljen že veliko prej preden je pojem dobil veljavo v širši skupnosti upravljanja kakovosti (TQM). Že leta 1991 so spoznali, da je ključno žarišče TQM pristopa predanost in motivacija ljudi za skupen cilj, ki se ga lahko doseže z izobraževanjem, dobro komunikacijo in odkritim pogovorom. To so značilnosti uspešne šole. Zavedati se je potrebno, da tudi med šolami obstaja konkurenca, zato se je za delež strank potrebno potruditi. Tako v šolah kot v katerih koli drugih organizacijah je stalno spreminjanje postalo nuja kar posledično zahteva vedno nove pobude za izboljšanje delovanja šole kot celote na stroškovno najučinkovitejši način.

5. PRIZNANJE RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSCO) KOT NAJVIŠJE NACIONALNO PRIZNANJE

PRSCO je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti. PRSCO, ki temelji na EFQM modelu odličnosti, postavlja smernice in merila, ki jih organizacije lahko uporabijo pri ovrednotenju svojih prizadevanj za izboljševanje. Priznanje podeljuje Odbor za PRSCO, Urad Republike Slovenije za meroslovje pa vzpostavlja in vzdržuje sistem PRSCO ter v imenu odbora izvaja potrebne strokovne in administrativne naloge.

Program PRSCO je doživel veliko zanimanje na vseh področjih delovanja države. V času od leta 1996 do leta 2003 je bilo skupno izvedenih 127 ocenjevanj prijavljenih organizacij (vir). Od tega je bilo 97 postopkov ocenjevanj izvedenih za organizacije zasebnega ter 30 postopkov ocenjevanj za organizacije javnega sektorja. Vključno z letom 2003 je v vseh postopkih ocenjevanj sodelovalo 52 slovenskih organizacij (34 iz zasebnega ter 18 iz javnega sektorja).

5.1. Primer izkušne samoocenjevanja po CAF in EFQM modelu v javnem sektorju - Urad RS za meroslovje

Na Uradu RS za meroslovje je že vrsto let certificiran sistem kakovosti po ISO 9001:2000. Njegov namen je izboljševati se predvsem na t. i. "mehkih področjih" kot npr. voditeljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, partnerstva, vplivi na okolje oz. širšo javnost ipd. Prav to omogoča samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM in CAF³. Proces prve samoocene po modelu je bil izveden tako, da so bili vsi zaposleni ustrezno pripravljene z izobraževanjem. Nato je bila okviru samoocenjevalne skupine preko usklajevanja organizacija ocenjena po vprašalniku CAF ter v podkrepitev navedli dokaze.

Sledila je izvedba samoocenjevalne delavnice s strokovnjakom, kjer je bilo izvedeno timsko ocenjevanje modela po merilih, usklajevanje in utemeljitev z dokazi. Viharjanje možganov (brainstorming) je pokazal na pomanjkljivosti, želje in potrebe po izboljšanju v organizaciji. Izsledki

³ Skupni ocenjevalni okvir -CAF-Common Assessment Framework je v primerjavi z modelom odličnosti EFQM "enostaven" model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. modela Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti.

obeh pristopov so bili zbrani v "Akcijskem planu korektivnih ukrepov" in sprejeti na strateškem kolegiju kot temeljna usmeritev pri uvajanju stalnih izboljšav. Ob koncu leta je bilo na nekaterih področjih že zaznani znaten napredek (voditeljstvo, rezultati v zvezi z odjemalci ipd). Učinki samoocenjevanja so uspešno ocenjeni pri izboljšanju vodenja, delovanja sistema kakovosti, notranjega komuniciranja, potreb v zvezi z zaposlenimi, strankami ipd. To so začetki poti k odličnosti, saj je iz izkušenj PRSPO in EFQM znano, da potrebujejo organizacije več let v procesu izboljševanja. Pomembno je, da je "prebit led" na področju komunikacije, kar je ključno za dobro timsko oz. medosebno sodelovanje. S samoocenjevanjem je potrebno nadaljevati in postopoma vključiti vse več zaposlenih iz različnih hierarhičnih ravni z namenom spremljati napredek oz. opaziti segmente, ki morda stagnirajo ter razjasnili vzroke zanje (Kern 2003).

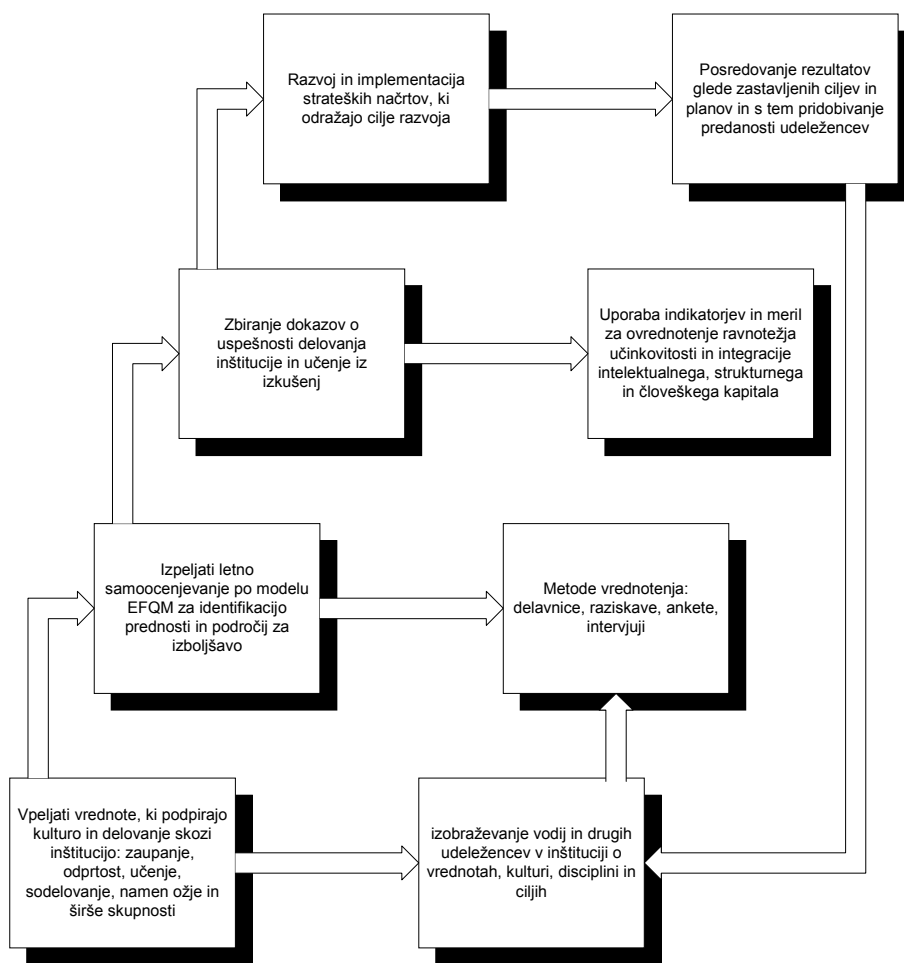
6. PREDLOGI

Program GMP143, katerega cilj je bil ovrednotenje prednosti uvedbe in izvajanja EFQM modela odličnosti na področju izobraževanja, je del pobude Razvoja dobre upravljske prakse (Developing Good Management Practice HEFCE) (99/54). Pobuda je nastala v okviru konzorcij za odličnost na področju izobraževanja, ki ga vodi Univerza Sheffield Hallam University. V konzorcij so vključene še univerza Cranfield, univerza Durham, univerza Salford, univerza Ulster in višja strokovna šola Deane Valley. Program je bil zaključen maja 2003 (CEHE #3)

Rezultati programa GMP143 kažejo naslednje ugotovitve:

- Model odličnosti je nujno obravnavati kot dinamičen in ne kot statičen. Za obvladovanje procesov po priporočilih v modelu je potreben čas. Odkrivanje najboljšega je posledica izkušenj in predanosti uspehu projekta uvajanja odličnosti.
- Vsak poskus uporabe modela odličnosti v neustreznem kontekstu je jalov. Model odličnosti vodi na zahtevnejše nivoje učenja le v organizacijskih kulturah, kjer ljudje zaupajo drug drugemu, so zavzeti za skupen cilj in se medsebojno podpirajo tudi kadar se pojavijo napake. Birokratska in avtoritativna kultura, kjer vlada nezaupanje, hinavščina, graja in napadalno vedenje določa negativne rezultate uporabe modela odličnosti, še posebej če je model uporabljen za prekrivanje nadzora in vsiljevanja poenotenja. Precej udeležencev je potrdilo bolezensko birokratsko kulturo in avtorski način vodenja, kar predstavlja najpomembnejšo in največjo oviro pri razvoju in napredku inštitucije in učenju kulture. Privzemanje temeljnih konceptov odličnosti, prakticiranje pet disciplin po Senge-ju in podajanje rezultatov udeležencem so poti za razvoj odličnosti v smeri kot jo predvideva model.
- Model odličnosti lahko ob pravilni uporabi "vključi in izuri" podzavestni um za sistematično delovanje. Podzavestni um ima veliko večjo kapaciteto kot zavestni um za zaznavanje in optimiziranje zapletenih interakcij in priložnosti. Model zato predstavlja tudi okvir za razvoj kompetenc podzavesti, ki postane vedno bolj spontana, spretna in gibčna.

Ključne ugotovitve, ki temeljijo na rezultatih izvajanja programa GMP143, kažejo, da model odličnosti (slika 1) naravno stimulira učenje in prenavljanje v organizaciji, zato je model priporočen kot metodologija upravljanja za doseg temeljnega namena izobraževanja. Model še posebej zadosti zahtevam deklaracije o visokem šolstvu (the World Declaration on HE's), ki opredeljuje, da se mora ovrednotenje učinkovitosti izobraževalnega procesa osredotočiti na ustreznost za družbo in na primernost kvalitete pri tem pa (1) zaobjeti vse funkcije in aktivnosti visokošolskega izobraževanja, (2) temeljiti na notranji presoji, ki je primerna tudi za zunanjo presojo, (3) upoštevati različnost in se izogibati poenotenju, (4) kot sestavni del celotnega procesa vključevati vse udeležence v inštituciji (še posebej študente). Koraki za doseg ciljev modela odličnosti so bili potrjeni med izvajanjem programa GMP143. Najučinkovitejša pot uvajanja odličnosti izvedena s pomočjo samoocene (notranje presoje) in je prikazana na sliki 2.



Slika 2: Štirje koraki k odličnosti
vir: (CEHE #3)

7. ZAKLJUČEK

Uporaba samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM je bila v začetku omejena le na organizacije zasebnega sektorja, kasneje se je uvajanje razširilo tudi na javni sektor, v zadnjih letih tudi na izobraževalne inštitucije (predvsem Velika Britanija in Severna Irska), kjer preko 3.000 (srednjih) šol uporablja model odličnosti EFQM kot orodje za nenehno izboljševanje. EFQM model odličnosti je preko udeležanja v evropski ter nacionalnih nagradah za kakovost postal pojem kakovosti na najvišjem nivoju v Evropi. Ciklično izvajanje samoocenitev po modelu odličnosti EFQM na sistematičen način spodbuja razvoj nenehnega učenja, stalnih izboljšav in inovacij. Doživljenjski proces učenja je dolgoročna investicija, saj na njej temelji in je od nje odvisen družbeni razvoj, čeprav se neposredne vrednosti večkrat ne more izraziti neposredno z ekonomskimi kazalci. Pozitivni učinki samoocenjevanja organizacije po EFQM modelu so predvsem v izboljšanju vodenja, sistema kakovosti pri delu, komuniciranja, ravnanja z zaposlenimi ter odjemalci. Še širše gledano, si v Sloveniji na pragu vstopa v evropsko unijo - želimo čim bolj povečati dodano vrednost ter vzpostaviti sisteme, ki bodo primerljivi z ostalimi evropskimi državami, zato je dvigovanje kakovosti na vseh nivojih vse bolj ključno.

8. LITERATURA

CEHE (Consortium for Excellence in Higher Education) #1. Embracing Excellence in Education. (15.01.2004). <http://excellence.shu.ac.uk>.

CEHE (Consortium for Excellence in Higher Education) #2. Linking the EFQM Excellence Model® to other Management Models and Tools. (15.01.2004). <http://excellence.shu.ac.uk>.

- CEHE (Consortium for Excellence in Higher Education) #3. Organisational Learning and the Future of Higher Education. (15.01.2004). <http://excellence.shu.ac.uk>.
- Internet #1. (29.12.2003). The European Quality Award: Case Studies 2000, Public Sector Award – Finalist, Marmara University, Faculty of Engineering (MUFE). http://www.efqm.org/model_awards/eqa/case_studies/Marmara.htm.
- Internet #2. (29.12.2003). St Mary's College, Londonderry: Committed to the community. http://www.efqm.org/marketing/press_releases/pdf/St%20Mary%27s%20article.pdf.
- Kern, K. in Leon, L. (2003). S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost, zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost, 12. letna konferenca, Portorož, str. 33-35.
- Kern, K. (2003). Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa. V: Florjančič, Jože (ur.). 22. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 26.-28. marec 2003. Zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Kranj: Moderna organizacija, str. 590-599.
- Kern, K., Kovač, P., Leon, L. in Pretnar V. (2004). Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF, Priročnik za udeležence seminarja, Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija, Ljubljana, str. 22-46.