

## 25 Tipologija modelov uspešnega managementa visokošolskih institucij

Katarina Košmrlj in Nada Trunk Širca

### Osnovne predpostavke pri oblikovanju tipologije

Glede na to, da so visokošolske institucije (v nadaljevanju: vši) od drugih funkcionalno in strukturno podobnih organizacij (bolnišnice, javni uradi, itd.) različni v nekaterih ključnih dejavnikih, ki implicirajo bolj na »politični« model vodenja kot na bolj uveljavljena »birokratski« in »kolegialni« model, na podlagi raziskave izpostavljam ključne razlike po Clarku (1961):

1. nejasnost in množičnost ciljev, odločanje o ciljeh je običajno povezano z negotovostjo in konflikti;
2. storitve za ljudi, ki običajno zahtevajo svoj delež vpliva na odločanje;
3. problem tehnologije zadovoljevanja potreb (nerutinsko, kako opraviti uspešno storitev glede na točki 1 in 2);
4. fragmentirani profesionalizem, združujejo profesionalce iz več različnih strok, zaposlenih, ki zaradi svojih specifičnih spretnosti in znanja zahtevajo veliko stopnjo avtonomije, so lahko lojalni večim partnerjem, težko usklajujejo strokovne vrednote in administrativna pričakovanja, imajo specifičen odnos do avtoritete, kar pomeni veliko decentraliziranost, ohlapnost skupnosti, fragmentiranost;
5. velika občutljivost na okolje, zaradi katerega so vši razpete med avtonomijo in zunanjimi pritiski, najpomembnejši vpliv je vključevanje »zunanjih« članov v organe odločanja oz. zunanje managerje, kar pomeni redefiniranje ciljev, smotrov in managementa in vse manjši vpliv visokošolskih učiteljev in raziskovalcev, ki posledično postanejo zgolj izvajalci.

vši so bolj kot profesionalne birokracije videne kot *organizirane anarhije* (Cohen in March 1974). Osnova vodenja je pogajanje, manager pa ima bolj vlogo »olajševalca« kot voditelja. Vodenje vši je politično, ker

je *policymaking* osnovni mehanizem vzpostavljanja delovanja organizacije, večina zaposlenih je v odločanju neaktivna (ne sodelujejo) in spremenljivo vpletena, konflikti so običajni in pogosti, avtoriteta voditeljev je omejena, velik vpliv imajo zunanji deležniki.

V prvi fazi projekta smo z analizo statističnih podatkov o visokem šolstvu držav EU in OECD nacionalne visokošolske sisteme razvrstili v štiri skupine. Za razvrščanje smo izbrali podatke, ki so relevantni za opredelitev sistema in so bili hkrati na primerljiv način dostopni za vse oz. čim več držav in za daljše časovno obdobje.

Pogovore smo izvedli z ljudmi različnih profilov in iz različnih držav, s čimer smo želeli zagotoviti raznolikost predhodnih izkušenj, ki kljub zaželeni objektivnosti vplivajo na dojemanje sveta in s tem razmišljanje o njem. Čeprav nismo uspeli pridobiti sodelujočih iz vseh izbranih držav, pa smo izbrali sogovornike iz vseh identificiranih skupin sistemov. Vendar je analiza pokazala, da mnenja o tem, kakšen management je potreben za učinkovito in uspešno delovanje vŠI niso enaka glede na profil in državo udeleženca, saj so se odgovori med udeleženci iste države, ali države iz istega sistema in med udeleženci istega profila, razlikovali.

### Oprelitev elementov tipologije

Sogovorniki so kot ključne lastnosti managementa vŠI izpostavili naslednje:

*Vključenost deležnikov* je lahko na dveh ravneh: (1) lahko so vključeni kot *opazovalci*, kar pomeni, da sodelujejo na sestankih in podajajo mnenja k predlogom, vendar o odločitvah ne morejo glasovati; (2) lahko so vključeni kot *so-odločevalci*, kar pomeni, da imajo v določenem obsegu, glede na številčno udeležnost v organih vodenja, tudi pravico glasovanja in s tem neposrednega, formalnega vplivanja na odločitve. Vsi so se strinjali, da funkcija odločanja pripada visokošolskim učiteljem in raziskovalcem in da je pomembno v vodenje, na nek način vključiti študente, nihče pa se ni strinjal, da bi bili v vodenje vključeni strokovno-administrativni sodelavci. Glede vključenosti predstavnikov lokalne skupnosti, so bila mnenja deljena, vendar naj bi bili vključeni kvečjemu kot opazovalci.

*Vodstvene funkcije* so v vŠI tradicionalno razdeljene tako, da imajo vse institucije kolektivne in individualne vodstvene funkcije. Razmerja med njimi in njihova sestava sta odvisna od zgodovinskih dejavnikov razvoja visokošolskega sistema, od veljavne zakonodaje in tipa oz. sta-

tusa vŠI (Shattock 2006). V pogovorih smo se tako osredotočili na lastnost individualne vodstvene funkcije, ki je lahko: (1) *enotna*, običajno v osebi rektorja oziroma dekana, ki je tako akademski kot administrativni manager oz. avtoriteta, ali (2) *ločena*, tako da je akademsko vodnje/avtoriteta v pristojnosti rektorja/dekana, ki izhaja iz učiteljskega in raziskovalskega osebja, administrativna pa v pristojnosti poklicnega managerja, običajno v obliki direktorja ali glavnega tajnika. Sogovorniki so imeli različne poglede glede ločenosti vodstva; kaj je bolj učinkovito; vodstvo v eni osebi, ločeni funkciji, pri čemer je akademski vodja nadrejen administrativnemu osebju, ali pa v pristojnostih povsem enakovredni ločeni funkciji, seveda vsaka za svoje področje.

*Financiranje* je bilo obravnavano z dveh vidikov, in sicer splošno glede narave virov financiranja in bolj specifično glede šolnin. Glede izvora virov smo se osredotočili na (1) javne, to so finančna sredstva, ki prihajajo od vladnih institucij nacionalnega ali internacionalnega značaja ter na (2) zasebne, torej finančna sredstva, ki jih prispevajo gospodarski subjekti in posamezniki prav tako na nacionalni ali internacionalni ravni. Intervjuvanci so se pri tem vprašanju povečini odločali za kombinacijo obeh vrst financiranja, nekaj pa je bilo takih, ki so se zaradi razlogov zagotavljanja avtonomije in enakega dostopa vseh državljanov do visokošolskega izobraževanja nagibali k v celoti javnemu ali vsaj pretežno javno financiranemu visokemu šolstvu. Ti sogovorniki so tudi menili, da za učinkovito delovanje in uspešnost vŠI šolnine niso potrebne oz. so lahko celo ovira. Sicer pa so se vsi strinjali, da je z vidika dobrega delovanja pomembno, da so viri financiranja čim bolj raznoliki, kar prepreči odvisnost od enega samega financerja.

*Namen visokega šolstva, ki ga uresničujejo visokošolski zavodi* se lahko izraža kot (1) *za javno dobro*, kar pomeni, da so vŠI prvenstveno v funkciji služenja družbi, kar uresničujejo z odgovarjanjem na ključna družbena vprašanja in skušajo prispevati k razvoju družbe, kar uresničujejo neposredno z raziskovalnim delom in posredno z distribucijo znanja in kompetenc v obliki diplomantov na trgu dela; ali (2) *kot javno dobro*, kar pomeni, da so vŠI, pragmatično gledano, v enaki meri last vseh članov družbe, ne pa domena elite, in da so njihove storitve *javne* v pomenu dostopne in dosegljive vsem; takšno pojmovanje visokega šolstva do neke mere izključuje zaprte vŠI in visoke šolnine kot breme udeležencev izobraževanja, po drugi strani pa, v nasprotju s prvim namenom, omogoča specifično delovanje vŠI za »lastni« interes. Največ sogovornikov je menilo, da bi vŠI morale delovati za javno dobro, manjša skupina pa tudi,

da gre predvsem za drugi namen, vendar delno v kombinaciji s prvim.

*Avtonomija* je bila v intervjujih, kot koncept, sestavljena iz več elementov, predvsem na ravni (ne)odvisnosti v odločanju in upravljanju od ustanoviteljev, univerze, države in kapitala (v tem elementu se avtonomija neločljivo povezuje s financiranjem), deloma pa je povezana tudi z razumevanjem namena vŠI, predstavljenega v prejšnji alineji. Avtonomija po mnenju sogovornikov pomeni predvsem svobodo v odločanju, organiziranosti in razporejanju sredstev, ne pa samovoljnosti in samodržnosti, saj bi morala biti neločljivo povezana z *odgovornostjo*. Pa ne le do javnosti v pomenu širše družbe, ampak tudi do specifičnih skupin, posredno ali neposredno vključenih v vŠI: študentov, zaposlenih, lokalne skupnosti, delodajalcev in ne nazadnje financerjev. Idealno stopnjo avtonomije je največ sogovornikov opredelilo kot popolno, nekaj pa tudi kot delno.

### **Matrika identificiranih modelov managementa**

Odgovore sogovornikov, izražene v zgornjih alinejah, smo združili v dve ključni lastnosti vŠI: tip managementa in stopnja avtonomije. Tipi managementa združujejo vključenost déležnikov in razmerja vodstvenih funkcij, stopnja avtonomije pa vključuje deloma tudi namen in financiranje. Na podlagi identificiranih lastnosti smo pripravili matriko modelov vŠI, ki jo predstavljamo v preglednici 25.1, za lažje razumevanje pa podajamo razlago lastnosti.

#### **Stopnja vključevanja**

- *Demokratični pristop*: vodstvo je ločeno, déležniki soodločajo.
- *Posvetovalni pristop*: vodstvo je ločeno ali pa ima akademski individualni organ večje pristojnosti (je nadrejen) administrativnemu, déležniki imajo vlogo opazovalcev in v vodenju sodelujejo s podajanjem mnenj.
- *Avtokratski pristop*: vodstvo je enotno, déležniki niso vključeni v vodenje.

#### **Stopnja avtonomije**

- *Popolna ali velika*: vŠI popolnoma ali v veliki meri sama odloča o notranji organiziranosti, strukturi vodenja in vključevanju déležnikov v odločanje, neodvisna je pri razporejanju sredstev med dejavnosti in naloge.

PREGLEDNICA 25.1 Matrika modelov managementa visokošolskih zavodov

| Stopnja avtonomije | Stopnja vključevanja    |                          |                         |
|--------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                    | Demokratska             | Posvetovalna             | Avtokratska             |
| Popolna ali velika | Demokratski avtonomni   | Posvetovalni avtonomni   | Avtokratski avtonomni   |
| Delna ali majhna   | Demokratski neavtonomni | Posvetovalni neavtonomni | Avtokratski neavtonomni |

- *Delna ali majhna*: notranjo organiziranost vŠI, strukturo vodenja in/ali vključevanje déležnikov v odločanje, narekujejo višje instance: univerza, državni organi, pristojno ministrstvo, lastniki, ki imajo vpliv tudi na razporejanje sredstev med dejavnosti in naloge.

V preglednici 25.2 predstavljamo natančnejšo opredelitev modelov, ki smo jih na podlagi analize pogovorov identificirali kot idealne modele, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje vŠI. Matriko modelov lahko apliciramo uporabimo tako na sistemski ravni, saj lahko sistem podeljuje vŠI več ali manj avtonomije, prav tako lahko sistem deluje v smeri večje ali manjše demokratičnosti,<sup>1</sup> kot na institucionalni ravni. Vendar smo jo v projektu zaradi narave teme in namena obravnavali zgolj na institucionalni ravni. V preglednici 25.3 so vključena mnenja sogovornikov po vseh identificiranih ključnih lastnostih managementa vŠI. Opozarjamo pa, da pri posameznih sogovornikih znotraj vsake skupine odgovori lahko nekoliko odstopajo, vendar še vedno v okvirih skupnih lastnosti skupine.

Po kvalitativni analizi prejetih izpolnjenih vprašalnikov smo vsakega analizirali še z vidika identificiranih modelov. Za vsak sodelujoči vŠI, pri čemer smo v analizi upoštevali le slovenske odgovore, smo pregledali odgovore na tista vprašanja, ki so bila povezana z lastnostmi, ki opredeljujejo model. Rezultate v preglednici 25.3 predstavljamo ločeno glede na vrsto visokošolskega zavoda (v nadaljevanju: vŠI) v anketi: javne vŠI, ki so članice univerz, samostojne vŠI s koncesijo in samostojne vŠI brez koncesije.

1. V Sloveniji lahko predvsem s finančnega vidika zasledimo veliko avtonomijo predvsem univerze pri razporejanju sredstev, enako tudi pri organizaciji vodstva, nekoliko manj demokratično pa je strukturiranje organov vodenja, ki je zakonsko predpisano. Imamo pa v Sloveniji zelo visoko stopnjo demokratičnosti visokošolskih zavodov, saj so različne skupine, predvsem pa študenti, relativno dobro vključeni v vodstvene organe. Vendar pa ima ministrstvo še vedno velik vpliv na sestavo t. i. ekspertnih skupin.

PREGLEDNICA 25.2 Modeli učinkovitega in uspešnega managementa visokošolskih zavodov

| Ime                    | Posvetovalni avtonomni  | Demokratični avtonomni  | Avtokratski neavtonomni   |
|------------------------|---|---|---|
| Lastnosti              | Dvotirna javna VŠI z upoštevanjem mnenja študentov; popolnoma avtonomna javna vši brez šolnin, z ločenim vodstvom in študenti kot opazovalci. | Enotirna javno-zasebna vši s študenti, ki soodločajo; popolnoma avtonomna mešana VŠI s šolninami, z enotnim vodstvom in študenti vključenimi v odločanje. | Enotirna javno-zasebna VŠI z upoštevanjem mnenja študentov; delno avtonomna VŠ z mešanim financiranjem, enotnim vodstvom in študenti kot opazovalci |
| Namen visokega šolstva | Za javno dobro  | Za javno dobro  | Kot javno dobro in za javno dobro   |
| Vodstvo                | Ločeno vodstvo  | Enotno vodstvo  | Enotno vodstvo  |
| Vloga študentov        | Opazovalci  | Omejeno odločanje   | Opazovalci  |
| Financiranje           | Bolj javno kot zasebno  | Javno in zasebno  | Javno in zasebno  |
| Šolnine                | Bolj ne kot da  | Da  | Bolj da kot ne  |
| Avtonomija             | Popolna   | Popolna   | Delna   |

PREGLEDNICA 25.3 Uvrstitev anketiranih slovenskih visokošolskih zavodov v matriko modelov managementa visokošolskih zavodov

| Stopnja avtonomije | Stopnja vključevanja |              |             |
|--------------------|----------------------|--------------|-------------|
|                    | Demokratična         | Posvetovalna | Avtokratska |
| Popolna ali velika | 3/2/1                | 0/0/0        | 0/0/0       |
| Delna ali majhna   | 1/0/0                | 3/1/0        | 0/0/0       |

Številke v preglednici si sledijo v naslednjem vrstnem redu: JČU/SK/SBK: JČU - članice univerz (javni VŠI), SK - samostojni VŠI s koncesijo (zasebni), SBK - samostojni VŠI brez koncesije (zasebni); osenčene celice: po mnenju strokovnjakov modeli, ki vodijo v uspešnost in učinkovitost.

Ugotovimo lahko, da je večji del anketiranih VŠI v območju osenčenih celic, ki so po mnenju povprašanih strokovnjakov modeli managementa, ki vodijo v učinkovito in uspešno delovanje VŠI. Nekaj anketiranih VŠI pa pade tudi v območje modelov, ki jih v odgovorih niso označili kot najustreznejše za uspešno doseganje rezultatov na učinkovit način. Zanimivo je tudi opažanje, da se VŠI iste vrste uvrščajo v različne modele. Za samostojne VŠI je to sicer razumljivo, bolj nenavadno pa je raz-

lično poročanje javnih vŠI – članic univerz, saj zanje veljajo enaki normativni predpisi. Tak rezultat lahko štejemo, poleg ugotovitev, ki smo jih podali v analizi v prejšnjem poglavju, tudi kot dejanski izkaz pomena organizacijske kulture v vŠI.

### Literatura

- Cohen, M. D., in J. G. March. 1974. *Leadership and ambiguity: the American college president*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, B. R. 2001. Authority. V *Management and decision-making in higher education institutions*, ur. I. Jenniskens, 25–44. Enschede: Lemma.
- Shattock, M. 2006. *Managing good governance in higher education*. Ballmoor: Open University Press.