

27 Vodenje visokošolskega zavoda – potrebna so znanja in ne recepti

Nada Trunk Širca

Za vodenje visokošolskih zavodov so potrebna znanja iz managementa

Univerza je ena najstarejših organizacij, saj v bolj ali manj nespremenjeni obliki obstaja že vse od srednjega veka. Kot v svojih začetkih, tudi danes ohranja podobno strukturo, oblikovano okrog izbranega področja preučevanja, s katedrami, oddelki, šolami, fakultetami in raziskovalnimi centri ali inštituti. Tudi »človeški« faktor v univerzi, od nastanka predstavljajo iste tri skupine ljudi: učitelji ali akademiki, študenti in administrativni sodelavci.

Kljub častitljivi starosti univerze in kljub številnim zgodovinskim dejavnikom, svoje strukture ni bistveno spreminjala, so pa se, skozi zgodovino, spreminjali načini vodenja in odnosi univerze z zunanjim okoljem, kar je vodilo do večje heterogenosti in nastajanju tudi drugih organizacijskih oblik v visokem šolstvu, oziroma do pomembnih razlik pri vplivu univerz ter drugih visokošolskih institucij na visokošolsko dejavnost in neposredno okolje. Vodenje in management v visokem šolstvu opredeljujejo notranje interakcije med ključnimi notranjimi skupinami v visokošolskih institucijah in interakcije teh skupin z zunanjimi deležniki, glede na zgodovinske, socialne in politične razmere. Zato se je management spreminjal in izoblikoval različne sisteme visokega šolstva v različnih nacionalnih okvirih.

V zadnjih dveh desetletjih je visokošolski prostor, predvsem v Evropi, podvržen številnim korenitim spremembam. Potrebe po spremembah managementa v visokem šolstvu so postale še posebno izrazite v zadnjih dveh desetletjih. Naraščanje povpraševanja po terciarnem izobraževanju, demografske spremembe, ki vodijo v vse bolj raznovrstno strukturo študentske populacije v prihodnosti, vse bolj intenzivna tekmovalnost med domačimi in tujimi univerzami v kontekstu globalizacije, osrednji pomen izobraževanja in raziskovanja v konceptu na znanju temelječe družbe, vedno bolj izrazite zahteve trga po produktih

znanja in zmanjševanje javnih sredstev na razpolago za visoko šolstvo, predstavljajo nove izzive, pa tudi nove priložnosti za visokošolske institucije. Da bi se učinkoviteje spoprijemali z nenehno spreminjajočim se okoljem in znali bolje izkoristiti priložnosti, ki izhajajo iz teh sprememb, stroka in polika kličeta k posodobitvi visokega šolstva.

Potrebo po posodobitvi je moč razbrati iz vseh temeljnih političnih dokumentov, ki zadevajo evropski visokošolski prostor in ki narekujejo skupni cilj po izboljšanju kakovosti in konkurenčnosti evropskega visokega šolstva in tako večji (in učinkovitejši) doprinos k gospodarskemu in družbenemu napredku Evrope. Po eni strani govorimo o homogenizaciji prostora in identitet, po drugi strani pa o heterogenih vidikih vzpostavljanja edinstvenosti v polju enotnosti tokov globalizacije. Vsi ti različni vplivi in kompleksni procesi, ki se odvijajo na globalnih trgih prostega pretoka ljudi in kapitala, brez dvoma vplivajo na upravljanje s človeškimi viri. Kako so in še bodo te spremembe vplivale na strukturo visokega šolstva, je v celoti težko predvideti, z gotovostjo pa lahko trdimo, da so že in tudi še bodo vplivale na načine vodenja. Prvi korak k spremembam je bil leta 1988 zapis Magne Charte Universitatum. Po srečanju v Bologni, se pristojni ministri in drugi pomembni akterji visokega šolstva vsaki dve leti redno srečujejo, da bi ugotavljali napredek v doseganju zastavljenih ciljev in skladno z rezultati sprotno dopolnjevali strategije. Čeprav so bile bolonjske reforme široko sprejete in v večini držav vsaj delno uvedene, pa vsaj z vidika doseganja ciljev Lizbonske strategije (še) ne dosegajo svojega namena. Potrebno je večje osredotočanje na drugo in tretjo stopnjo študija, saj sta ti dve ključnega pomena pri povezovanju bolonjskih in lizbonskih ciljev, zlasti povečanja konkurenčnosti evropskega visokega šolstva in gospodarstva. Razvoj in s tem gospodarska rast sta neločljivo povezana z inovacijami in ustvarjalnostjo, kar je treba zagotavljati s prestrukturiranjem visokošolskih institucij, ki naj spodbujajo razvoj ustvarjalnega okolja z internacionalizacijo visokega šolstva in podobnimi strategijami.

Slovensko visoko šolstvo ima dolgo, 90-letno tradicijo, ki se začneja z ustanovitvijo Univerze v Ljubljani v letu 1919, čeravno je bilo terciarno izobraževanje na slovenskem prisotno že veliko prej. Danes imamo tako v Sloveniji preko 80 visokošolskih zavodov in članic univerz, javnih in zasebnih, ki skupno izvajajo nekaj sto različnih študijskih programov. Visokošolski zavodi so razpršeni tako geografsko kot po znanstvenih disciplinah, saj posamezni zavodi s svojimi študijskimi programi ponujajo izobraževanje v več znanstvenih disciplinah in večini njihovih bolj

specializiranih področij. Kljub razmeroma »zgodnjemu« začetku, pa bolonjske reforme v Sloveniji še niso dokončno uvedene, tako denimo nekateri visokošolski zavodi še izvajajo t. i. »stare«, predbolonjske študijske programe, pa tudi terciarno izobraževanje kot celota še ni povsem urejeno; nekoliko nejasen je še vedno položaj višjih strokovnih šol. Tako izobraževalna, kot tudi raziskovalno dejavnost, se v večini visokošolskih zavodov večinoma financirana z javnimi sredstvi preko ministrstva, pristojnega za visoko šolstvo, oz. preko Agencije za raziskovanje Republike Slovenije.

Ugotovitve naše raziskave in konstrukt »modela«

Obsežna raziskava literature in pa empirična raziskava, ki smo jo izvedli med slovenskimi visokošolskimi zavodi in tujimi strokovnjaki iz visokega šolstva v tujini, nam daje kar veliko gradiva v premislek. V splošnem lahko rečemo, da kljub številnim razlikam, slovensko visoko šolstvo in slovenski visokošolski zavodi le ne zaostajajo tako močno in niso v tako »slabem« stanju, kot lahko marsikdaj razberemo iz množičnih medijev.

Dejstvo je, da v številnih lastnostih niso ne visokošolski sistem, ne posamezni visokošolski zavodi primerljivi s tujimi ali celo z najbolj slovečimi svetovnimi visokošolskimi institucijami, vendar je pri vseh primerjavah potrebne tudi nekaj več racionalnosti. Slovenski visokošolski zavodi, kot pravzaprav vsak nacionalni izobraževalni sistem, imajo svojo lastno zgodovinsko tradicijo in obstajajo, delujejo v specifičnih socialno-ekonomskih okoliščinah, zaradi česar slepo sledenje tujim zgledom in ureditvam ne predstavlja nujno najboljše rešitve.

Modeli managementa v visokošolskih organizacijah se spreminjajo skladno z družbenimi trendi. Kot smo ugotovili v raziskavi, gre v praksi prej za atipičnost struktur in delovanja kot za modele, pa vendar lahko analizirane visokošolske zavode opredelimo glede na identificirano tipologijo. Glede na vse večje spodbude EU in tendence trenutnega razvoja nadaljnjih izobraževalnih politik lahko sklenemo, da bo v prihodnosti vse bolj poudarjen trikotnik znanja, ki močno poudarja uporabnost znanja, sposobnost reševanja konkretnih problemov. V osredju bo interdisciplinarnost v praksi ter intenzivnejše povezovanje z gospodarstvom, kjer se bosta vloga in pomen izobraževanja temeljito prestrukturirala. Temu trendu se morajo torej smiselno prilagoditi tudi slovenski visokošolski zavodi, začeni vsekakor z boljšo organizacijo in vodenjem na sistemski in institucionalni ravni.

Primerjava pravne ureditve visokega šolstva in organiziranosti visokošolskih institucij je pokazala, da so slovenski visokošolski zavodi, vsaj na normativni ravni, primerljivo urejeni kot v drugih državah EU. V raziskavi smo ugotovili, da vodstva visokošolskih zavodov zelo različno interpretirajo pravne okvire organizacije in vodenja v visokem šolstvu, teorija in raziskave iz tujine pa kažejo, da je malo vodstvenih kadrov, predvsem rektorjev in dekanov, ustrezno usposobljenih na področju managementa. Čeprav se v nekaterih državah praksa zaposlovanja profesionalnih managerjev kot direktorjev/vodij visokošolskih institucij ni izkazala za posebej učinkovito, pa ugotavljamo, da so znanja iz managementa, predvsem managementa v izobraževanju, več kot potrebna za učinkovito vodenje v visokem šolstvu. To se lahko doseže bodisi z ločenostjo vodstvenih funkcij, pri čemer se akademsko vodstvo dopolnjuje z administrativnim, bodisi z ustreznim usposabljanjem dekanov in rektorjev.

Ugotavljamo, da financiranje večine v raziskavi preučevanih visokošolskih institucij temelji na enem viru, in sicer nacionalnih (običajno javnih) sredstvih za izobraževalno dejavnost. V takem primeru lahko sprememba načina financiranja in upadanje števila vpisanih študentov, ogrozi delovanje visokošolskega sistema oziroma organizacije. Pomeni lahko resno pomanjkanje finančnih sredstev, ki jih je mogoče delno nadomestiti z drugimi viri, skozi opravljanje dejavnosti, kot so raziskovanja, t.i. izobraževanje za trg, izvajanje vseživljenjskega učenja, svetovanja. Raznolikost virov je eden osnovnih pogojev za uspešno in trajno delovanje visokošolskih institucij.

Na področju internacionalizacije ugotavljamo, da ji visokošolske institucije posvečajo premalo pozornosti, zlasti pa njeni strateško vodeni uvedbi in celovitemu pristopu k internacionalizaciji, v katerega bi bili vključeni vsi zaposleni (tako akademsko, kakor tudi administrativno osebje). Slovenski visokošolski prostor se ne more razvijati samo v nacionalnih okvirih, izoliran od ostalega sveta. To pa pomeni, da se morajo visokošolski zavodi v Sloveniji intenzivneje posvetiti obravnavanju vplivov globalizacije, integracijskih procesov, liberalizacije mednarodne trgovine in vplivov internacionalizacije visokega šolstva na lastno delovanje ter poiskati najboljše možnosti za prilagoditev novim pogojem tako na institucionalni, kot tudi na sistemski ravni.

Pri obravnavi različnih praks za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu smo ugotovili, da je treba nadaljevati z razvojem internega sistema presojanja študijskih dosežkov študentov posameznega visoko-

šolskega zavoda in da je za potrebne pozitivne spremembe na tem področju, treba v postopke zagotavljanja kakovosti vključiti tudi druge deležnike v visokem šolstvu (poleg študentov), predvsem pa izpostaviti delodajalce in zaposlene v visokem šolstvu. Predvsem za zaposlene v visokošolskih institucijah ugotavljamo, da so vse manj vključeni v procese zagotavljanja kakovosti, vse bolj izključeni pa so tudi iz procesov načrtovanja razvoja zavoda. Usmerjenost presojanja kakovosti procesov v visokem šolstvu v učno izkušnjo študentov zapostavlja področje kadrov (glede njihovega razvoja in sredstev za delo), kar ne more imeti pozitivnega učinka na kakovost v visokem šolstvu.

Na podlagi raziskave in ugotovitev iz literature, smo v okviru projekta razvili tipologijo, s katero smo skušali kar najbolje zajeti realnost slovenskih visokošolskih zavodov in model optimalnega delovanja, ki lahko managementu v visokem šolstvu služi kot vodilo pri oblikovanju nadaljnjega razvoja in delovanja posameznega zavoda. Zaradi individualnih posebnosti, modela seveda ne gre neposredno uporabiti v praksi, ampak je pri njegovi uvedbi treba upoštevati zmožnosti posamičnega visokošolskega zavoda in okolja, v katerem deluje. Poleg tega pa se mora management vsakega zavoda tudi zavedati, da je spreminjanje in izboljševanje večdimenzionalen in predvsem dolgotrajen proces, katerega rezultati in učinki se pokažejo šele v daljšem časovnem obdobju.

Priporočila oz. razmisleki

V okviru raziskave Modeli učinkovitega managementa visokošolskih zavodov smo se osredotočali na različne vidike strukture, procesov in managementa v visokem šolstvu, ki prispevajo k njihovi večji učinkovitosti.

Priporočila smo delno zapisali že v posameznih poglavjih. Ta sklepna priporočila in predloge je treba »brati« predvsem kot morebitno idejo za spremembo oziroma za uvedbo kakšne novosti, predvsem na nivoju visokošolskih organizacij.

Na podlagi analize literature, mednarodnih raziskav in lastne empirične raziskave, smo na tem mestu oblikovali nekaj priporočil tako za visokošolske zavode, kot za visokošolski sistem, pri čemer je treba upoštevati, da spremembe na ravni sistema povzročijo zagotovo tudi spremembe na ravni zavodov. Podajamo najpomembnejša priporočila, ki naj se razumejo predvsem kot »opomnik«, da je na omenjenem področju treba (ne)kaj spremeniti. Za ta način zaključka smo se odločili, ker priporočila na ravni enega projekta ne morejo biti »recepti« ali celo rešitve

problemov, ki so med seboj kompleksno prepleteni in pred uvedbo kakršnekoli spremembe terjajo tehten premislek različnih udeležencev.

Visokošolski zavod

- Neugodni demografski trendi nujno usmerjajo k iskanju prožnejših oblik izvajanja izobraževalne dejavnosti in tudi usmerjenost na tuje študente.
- Krepitev vseživljenjskega učenja, omogočanje različnih študijskih poti (personalizacija izobraževanja) ter priznavanje znanja in spretnosti, pridobljenih z neformalnim in priložnostnim učenjem.
- Bolj sveža, sodobna organizacija izvedbe študijskih programov, odmik od klasične semestralne izvedbe.
- Novi načini izobraževanja in pridobivanja znanja: več IKT, gosti iz prakse, povezovanje predavanj, vaj in drugih aktivnejših oblik dela.
- Več mobilnosti študentov na nacionalni in mednarodni ravni.
- Uvedba več različnih oblik transnacionalnega izobraževanja in povezovanja z visokošolskih zavodov s tujimi (mreženje, franšize ...).
- Ureditevi ustreznega »administriranja« mednarodnih aktivnosti, predvsem na področju študijskih dejavnosti.
- Več mobilnosti akademskega osebja (učiteljev in raziskovalcev) na nacionalni in mednarodni ravni.
- Več pozornosti raziskovalni dejavnosti, kar posledično pomeni tudi novo znanje za izobraževalno dejavnost in dodatni prihodek (slabi demografski trendi).
- Drugačen pristop h kadrovanju: fleksibilnost (dolžina delovnega časa, čas zaposlitve), ustrezna razmerja (glede na ISCED področje) med raziskovalci/učitelji in strokovno-administrativnim kadrom.
- Delovni čas: ustrezna posredna in neposredna delovna obveznost v okviru 40-urnega delovnega tedna za namen izvajanja zastavljenih dejavnosti in doseganja ciljev.
- Poudarjanje pomena raznovrstnih prihodkov, alokacija sredstev (tudi) glede na dosežke.
- Razvoj kulture kakovosti ter jasna opredelitev kazalnikov in metodologije zbiranja podatkov za večjo transparentnost pri informiranju vseh deležnikov.
- Za vodenje visokošolskih zavodov so potrebna ustrezna znanja.

Visokošolski sistem

- Razmisliti je treba o številu, vrsti in velikosti visokošolskih zavodov, o njihovi regionalni porazdelitvi in o področjih študijskih programov.
- Stopenjski študij – je smiselna binarnost na (vseh) stopnjah izobraževanja?
- Reguliranje vpisa: vzpostavitev (nacionalne) vpisno-informacijske službe za terciarno izobraževanje.
- Ureditev statusa višjega šolstva, vključitev višjega šolstva v terciarno izobraževanje.
- Prispevek k mobilnosti – drugačen pristop k priznavanju v tujini pridobljene izobrazbe in uvedba Nacionalnega ogrođja kvalifikacij.
- Delovna obveznost in vrste dela visokošolskih učiteljev: uvesti 40-urni delavnik z upoštevanjem vseh dejavnosti ali ohraniti normativno ureditev (samo) glede na kontaktne ure?
- Zaposleni v visokem šolstvu – javni uslužbenci?
- Financiranje visokega šolstva in brezplačni študij za študente – za vse? Razmerje med normativnim delom in »pasovnimi« sredstvi, tarifne skupine.
- Financiranje študentov in posledično visokošolskih zavodov preko vavčerskega sistema, štipendije?
- Sistem samoevalvacij, predvsem pa zunanjih evalvacij, zahteva ustrezno usposobljene evalvatorje (znanje o visokem šolstvu in konceptih kakovosti, metodološka znanja in osebnostne veščine in lastnosti).
- Vzpostavitev ustreznega sistema kakovosti na sistemski ravni in posledično na visokošolskih zavodih (akreditacija, evalvacija – zunanja in/ali kolegialna, samoevalvacija).
- Uvedba izobraževanja in usposabljanja za vodstvene kadre v visokem šolstvu, delitev funkcije (strokovne in poslovodne pristojnosti)?