

26 Teoretični optimalni model managementa visokošolskega zavoda

Nada Trunk Širca in Katarina Košmrlj

Visokošolske institucije (v nadaljevanju: vŠI), kot smo povedali že v uvodu poročila, razumevamo in opredeljujemo kot sistem ljudi in procesov, v katere so ti ljudje vključeni in katere izvajajo ne kot vrsto organizacijske strukture. Kot management vŠI tako razumemo ne le določene funkcije, ampak ljudi, ki izvajajo specifične procese managementa – vodenja vŠI – torej upravljanja z ljudmi in procesi v vŠI. Pri upravljanju vseh ključnih procesov se mora management nanašati na vsa v prvem delu poročila identificirana področja, ob upoštevanju poslanstva in vizije lastne vŠI: pravne in finančne vidike, organiziranost in vzpostavljeni način vodenja, zaposlovanje in ravnanje s kadri, vidik internacionalizacije. Organizacijska struktura in posamezne funkcije (tako individualne kot kolektivne) so, četudi v veliki meri normativno predpisane s pravnimi akti, posebna značilnost vsake posamezne vŠI. Zato lahko z vidika konkretne organiziranosti govorimo zgolj o *amodelnosti*. Profesionalni profili ljudi in procesni profili dejavnosti, ki oblikujejo vŠI, pa so univerzalni in presegajo posameznih nacionalnih in celo mednarodnih okolij in ne le okvire posameznih vŠI, kar smo tudi predstavili v prvem delu poročila (analiza literature in virov po posameznih področjih).

Shema *prikazuje razmerja in pomembnost procesov managementa*, ki smo jih identificirali na podlagi analize intervjujev s strokovnjaki in sinteze teh ugotovitev s predpostavkami iz literature – tako teoretičnimi kot raziskovalnimi. Hkrati smo pri oblikovanju modela upoštevali tudi značilnosti delovanja slovenskih visokošolskih zavodov (v nadaljevanju: vŠI), saj je namen aplikacija modela na management slovenskih vŠZ za potencialno prilagoditev zaradi doseganja večje učinkovitosti in uspešnosti.

Širši okvir sheme le deloma predstavlja strukturo, predvsem se osredotoča na delovanje vŠI v določenem časovnem obdobju. Gre za konceptualno časovno obdobje, ki predstavlja enega zaključenih ciklov v delovanju vŠI vendar z vidika obravnavanih procesov. Ker gre za model, so

struktura, odnosi med akterji in tudi procesi seveda implicitno poenostavljeni; *vsi ti elementi so v realnosti kompleksnejši in bolj zapleteno povezani*, vendar bi prikazovanje večje kompleksnosti in vseh relacij povzročili nepotrebno zasičenost in posledično nejasnost modela. Naš osnovni namen pa je bil *shematizirano in poenostavljeno predstaviti procese, za katere smo ugotovili, da so najpomembnejši*, na tak način, da bi bili na eni strani uporabni za management posameznih vŠI, na drugi strani pa razumljivi tudi posameznikom, ki niso popolnoma večji področij teorije organizacij, managementa in ožjega področja visokega šolstva in vŠI.

Opis sheme optimalnega modela managementa visokošolskega zavoda

Shemo beremo z leve proti desni, v smeri poteka procesnih linij. V nadaljevanju opisujemo pomen posameznih elementov modela.

Visokošolska institucija je v shemi predstavljena z dvojno krožnico. Čeprav bi ga lahko razširili pravzaprav čez celotno shemo, smo se na koncept vŠI omejili kot na ožjo organizacijo in vodenje. V vodenje vključujemo tako vodstvene organe, v katere so, opozarjamo, vključeni v različnih razmerjih vsi deležniki vŠI, kot tudi strokovno-administrativne službe, ki predstavljajo podporo in pravzaprav gonilo izvajanja izpostavljenih procesov. Okolje vŠI in njegov vpliv je v tem prikazu opuščeno.

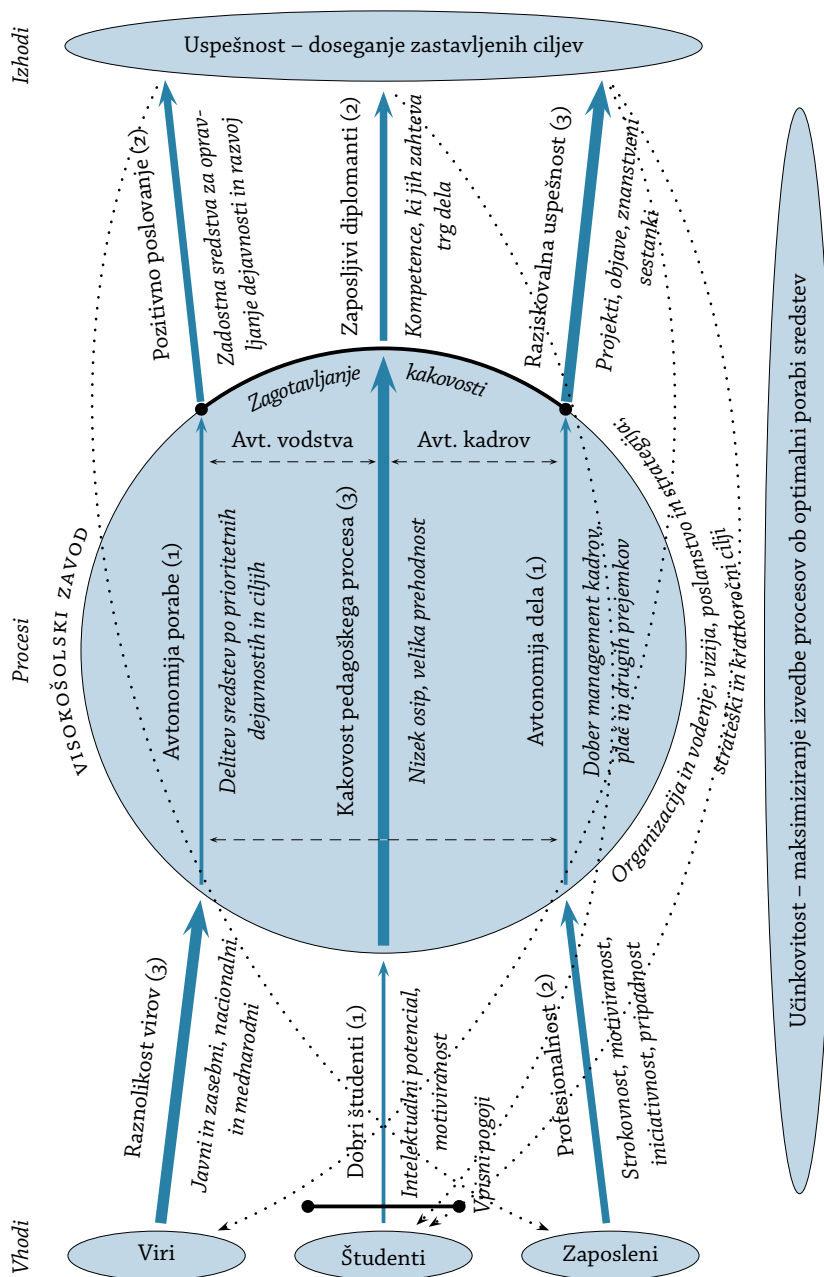
Procese ponazarjamo linearno, z bolj ali manj odebeljenimi puščicami. Procese, ki se odvijajo v izbranem obdobju, smo razdelili glede na najpomembnejše dejavnosti in subjekte znotraj vŠI:

- proces ravnanja s sredstvi (management virov),
- proces ravnanja s študenti (management izobraževalne dejavnosti) in
- proces ravnanja z zaposlenimi (management kadrov in raziskovalne dejavnosti).

Podrobneje bomo posamezne procese predstavili v nadaljevanju.

Procesne linije so razdeljene v tri dele: *vhodni del*, *procesni del* v ožjem pomenu preoblikovanja vhodnih elementov in *izhodni del*, ki predstavlja rezultate procesa. Med procesi in izhodi je z odebeljeno črto označeno *spremljanje kakovosti*, ki preko analize izhodnih elementov ugotavlja stanje procesnih elementov in razvija ukrepe za prilagajanje procesov z namenom izboljšanja delovanja.

Debelina puščice v posamezni procesni liniji predstavlja pomembnost posameznega dela procesa: največja debelina, označena s 3, pred-



SLIKA 26.1 Shematski prikaz optimalnega modela visokošolske institucije (1 – najmanj pomembno, 3 – najbolj pomembno; črtkano – tok odgovornosti, pikčasto – posredno vplivanje rezultatov na vhode)

stavlja teoretično najpomembnejši del procesa, to je del, na katerega se mora vodstvo VŠI v največji meri osredotočiti za doseganje najboljših rezultatov in za katerega mora prevzeti največjo odgovornost. Najtanjša, označena z 1, predstavlja ne nujno najmanj pomemben del procesa, ampak tisti del procesa, s katerim naj bi se vodstvo v najmanjši meri ukvarjalo, saj naj bi omejeno količino znanja, virov in odgovornosti v večji meri razporedilo na druge dele procesa.

Ključni notranji déležniki. Procesne linije inherentno nakazujejo tudi ključne déležnike, ki jih model izpostavlja:

- vodstvo ponazarjamo posredno preko sredstev, s katerimi vodstvo upravlja, gospodarjenje z njimi pa je pravzaprav v funkciji strokovno-administrativnih sodelavcev VŠI,
- študenti, ki so hkrati potrošniki in soustvarjalci storitev VŠI, so vključeni v shemo v procesu izobraževalne dejavnosti,
- zaposleni pa so tretja skupina, vendar ti zaposleni predstavljajo predvsem visokošolske učitelje in raziskovalce – pedagoški in raziskovalni kader, ki v prvi vrsti izvaja osnovni dejavnosti VŠI – izobraževalno in raziskovalno.

Odras delovanja visokošolske institucije. Dober management ožje procesne faze se odraža v učinkovitosti, ki jo površno definiramo kot doseganje maksimuma rezultatov z optimalno izrabo sredstev. Namenoma ne govorimo o minimalni porabi sredstev, saj osnovni namen VŠI ni varčno poslovanje/kopičenje dobička, ampak uspešno uresničevanje poslanstva in povsem neekonomskih ciljev. Zadnji del procesne linije se odraža v uspešnosti VŠI, ki jo lahko opredelimo kot doseganje zastavljenih ciljev. Dokaj hitro lahko ugotovimo, da učinkovito delovanje ne pomeni nujno tudi uspešnega, saj lahko sicer VŠI zelo smotrno porablja razpoložljiva sredstva, vendar ne dosega zastavljenih ciljev – deluje torej učinkovito, ne pa uspešno. Nesorazmerna povezava velja tudi v obratni smeri: VŠI lahko deluje uspešno in dosega vse zastavljene cilje, vendar za to porablja več sredstev, kot jih ima na voljo (se zadolžuje) ali pa razpoložljivih sredstev ne izrablja optimalno – deluje torej uspešno, ne pa učinkovito. Vsi izhodi – torej končni rezultati soustvarjajo ugled VŠI, ki vpliva pravzaprav na delovanje organizacije kot celote.

Povezave med procesi in povratne zanke. Zadnji, a ne najmanj pomemben element sheme, so manj poudarjene prekinjene puščice, ki ponazarjajo povezave in odnose med posameznimi elementi sheme – povratne zanke od izhodnih k vhodnim elementom procesnih linij. Čeprav

so procesi, ki se odvijajo znotraj vŠI kot organizacije, predstavljeni ločeno, so pravzaprav povezani, celo prepleteni. Potek enega so-vpliva na potek drugega in upravljanje teh razmerij smo označili kot prvenstveno nalogo vodstva vŠI. Druge puščice kažejo bistvene povezave medsebojnega vpliva med izhodi in vhodi. Posamezni izhodni elementi bolj izrazito vplivajo na posamezne vhodne elemente. Neposredni vpliv vodstva na vhodne elemente prikazujemo s poudarjenimi črtami.

Razlaga modela in posameznih dejavnikov oz. sestavin

V prejšnjem podpoglavju smo opisali pomen posameznih elementov sheme, kot bi predstavili abecedo za branje zapisa. V naslednjem delu besedila podajamo še vsebinsko razlago: kaj pomenijo posamezni elementi sheme in povezave med njimi in kako jih lahko uporabimo v realnosti, na primer posameznega vŠI. Razlago podajamo v dveh delih: najprej predstavljamo pomen posameznih procesnih linij, nato pa še povezave med njimi. Pri tem bomo sledili vrstnemu redu pojavljanja procesov v shemi, vendar pri tem ne gre za večjo pomembnost enega procesa pred drugimi, saj so za uspešno in učinkovito delovanje vŠI vsi enako ali pa vsaj primerljivo pomembni. V razlago vključujemo tudi primere, ki smo jih povzeli iz matičnih vŠI članov projektne skupine, saj smo za preverjanje ustreznosti modela posamezne elemente preverjali na primeru vŠZ, v katerih delamo in ki jih najbolj poznamo: Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem in Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice, samostojni vŠI.

Management sredstev/virov

Prva procesna linija, ki jo razlagamo, je management sredstev. Sredstva so osnovni pogoj za delovanje vŠI. Med sredstva kot vhodni element štejemo vsa finančna in materialna sredstva, ne pa tudi zaposlenih (ki se po nekaterih teorijah lahko tudi pojmujejo kot sredstva ali viri organizacije); v to kategorijo torej spadajo premičnine in nepremičnine v lasti ali najemu vŠI ter finančni prilivi vŠI. Glede na možnosti financiranja, ki jih imajo vŠI tako glede na teorijo kot glede na specifične različnih sistemov, ugotavljamo, da je z vseh pogledov raznolikost finančnih virov najpomembnejši del procesne linije in je zato v modelu označen z najdebelejšo puščico. Raznolikost virov se nanaša na dve vrsti izvora sredstev: (1) sredstva iz javnih ali zasebnih virov in (2) sredstva iz nacionalnih ali mednarodnih virov. Obe kategoriji sta lahko tudi povezani, imata pa več pod-ravni: javna, torej proračunska sredstva so lahko bo-

disi nacionalna ali mednarodna (npr. sredstva EU), zasebna sredstva pa lahko izvirajo bodisi iz izvajanja dejavnosti (raziskovanje za gospodarstvo, svetovanje, izobraževanje zaključenih skupin) bodisi kot darila in dotacije. Sredstva lahko delimo tudi glede na namen, za katerega jih je v št. pridobila: lahko so pridobljena za namen izvajanja izobraževalne dejavnosti, za namen izvajanja raziskovalne dejavnosti, za razvoj kadrov, investicije.

Raznolikost sredstev že sama po sebi nakazuje svoj pomen: bolj raznoliki kot so viri financiranja, bolj finančno neodvisna je lahko v št. Finančna neodvisnost kot posledica raznolikosti virov se odraža predvsem v procesnem delu managementa sredstev, to je v avtonomiji porabe oz. razpolaganja s sredstvi. Ta del procesne linije smo označili za najmanj pomembnega, vendar ne z vidika, da je avtonomija razpolaganja s sredstvi manj pomembna od raznolikosti virov ali od pozitivnega poslovanja kot rezultata ustreznega manageriranja procesa. Gre za to, da je avtonomija razpolaganja sredstev v idealnem modelu posledica raznolikosti virov. Na kakšen način vodstvo v št. sredstva razdeljuje med različne službe in dejavnosti, je z modelnega vidika manj pomembno, vendar se mora proces odražati v pozitivnem poslovanju, ki je kot izhodni del procesne linije v modelu označen s srednjo stopnjo pomembnosti. Pomen pozitivnega poslovanja jasno kaže na neločljivo povezanost avtonomije (vodstva in vodenja) v št. z *odgovornostjo*. V modelu, ki kaže idealno sliko, management v št. avtonomno, predvsem pa odgovorno, ravna s pridobljenimi sredstvi. Tako svoja sredstva razporeja glede na poslanstvo in v skladu s tem zastavljene prednostne cilje. Pozitivno poslovanje, ki je odraz ustreznega vodenja, tudi navzven izkazuje finančno stabilnost v št. in s tem prispeva k njegovemu ugledu.

Management izobraževalne dejavnosti

Prvi pogled na sliko procesne linije managementa izobraževalne dejavnosti je lahko presenetljiv, saj je kot najpomembnejši element poudarjen proces – kakovosten izobraževalni proces, najmanj relevantni pa so po idealnem modelu vhodni elementi – torej študenti. Tako razmerje ponovno nakazuje na velik pomen odgovornega delovanja v št. Če pojasnimo bolj natančno: gre za pristop, pri katerem v št. pravzaprav sama vpliva na vhode v procesno linijo izobraževalne dejavnosti. Med vsemi potencialnimi študenti preko mehanizma nadzora – vpisnih pogojev vpliva na kakovost vhodov – vpisanih študentov. Z vpisom študentov v št. sprejme odgovornost, da jih bo ustrezno izobrazil; jim predal in ponudil vse kompetence, ki jih s študijskim programom predvideva in

obljublja, in ki bodo diplomantom služile pri opravljanju poklicev. Za vse vpisane študente v VŠI mora ta zagotavljati, da bodo po diplomiranju ustrezno zaposljivi, saj je to izkaz njegove uspešnosti. Najpomembnejši in tudi najosnovnejši mehanizem, ki ga VŠI za to ima, pa je pedagoški proces, zaradi česar je v modelu označen kot najpomembnejši.

Kvantitativnih kazalnikov kakovosti pedagoškega procesa je več, od števila pristopov k izpitu, časa, vloženega v študij, do dosežene povprečne ocene. Dva med najbolj uveljavljenimi sta osip in prehodnost; uspešna VŠI ima nizek osip in visoko prehodnost. Osip pomeni delež študentov, ki študij iz različnih razlogov opustijo. Na vse razloge VŠI seveda nima vpliva, kakovostna izvedba študija pa lahko vpliva na prepis programa ali opustitev študija zaradi nezanimanja. Prehodnost označuje delež študentov, ki uspešno opravijo opazovani del študijskega programa (predmet, modul, letnik). Na prehodnost VŠI vpliva na eni strani z ustrezno usposobljenimi in motiviranimi učitelji, na drugi strani pa z ustrezno organizacijo izobraževalne dejavnosti: velikostjo skupin, razmerjem med predavanji, vajami in seminarji, urnikom in razporedom predmetov ter z možnostjo dodatnih dejavnosti za svoje študente: notranjo in zunanjo izbirnostjo, možnostjo (mednarodnih) izmenjav, dodatnimi predavanji za poglobljanje študijskih tematik, vključevanje gostov in praktičnega dela.

Kot uspešen primer povečevanja kakovosti pedagoškega dela z organizacijskega vidika lahko navedemo uvedbo kvartalnega sistema študija za redne študente na UP FM. V kvartalnem sistemu študija je študijsko leto razdeljeno v štiri obdobja, v vsakem pa študenti sledijo omejenemu naboru predmetov, ki se izvajajo časovno bolj zgoščeno. Študenti so tako posredno prisiljeni k sprotnemu študiju, ki se kaže ne le v večji prehodnosti, ampak tudi večji uspešnosti študentov (dosežene višje ocene).

Rezultat kakovostnega izobraževalnega procesa so praviloma zaposljivi diplomanti. Zaposljivost pomeni, da dobijo diplomanti zaposlitev na takem delovnem mestu, kjer se zahtevajo s študijskim programom pridobljene kompetence, in da osvojene kompetence diplomanti tudi uspešno uporabljajo za opravljanje delovnih nalog. Ker so tako zaposljivi diplomanti bistveni za ugled VŠI, je pomembnost izhodnega dela procesne linije v modelu večja kot pomembnost vhodnega dela.

Management raziskovalne dejavnosti in vodenje akademikov

Management raziskovalne dejavnosti bomo v nasprotju s prvima dvema procesnima linijama razložili od izhodnega proti vhodnemu delu.

Izhodni del – raziskovalna uspešnost je bil namreč v modelu identificiran kot najpomembnejši. Z raziskovalno uspešnostjo združujemo več različnih kategorij. Najbolj logična kategorija so seveda rezultati raziskovalnih projektov, tako temeljni kot aplikativni. Med slednjimi velja poudariti tudi sodelovanje z gospodarstvom in drugimi porabniki znanja, torej rezultate, neposredno uporabne v praksi. Posredni izraz raziskovalne dejavnosti so objave rezultatov v znanstvenih in strokovnih publikacijah. VŠI lahko na eni strani rezultate svojega raziskovanja objavlja v publikacijah drugih organizacij, lahko pa za obveščanje o rezultatih (lastnih in tujih) skrbi preko lastne založbe. Poleg publikacij so razširjena in uveljavljena oblika obveščanja tudi znanstveni in strokovni sestanki – konference, seminarji, delavnice. K raziskovalni uspešnosti štejemo tako znanstveni kot strokovni vidik, saj smo iz vseh virov ugotovili, da je odgovornost VŠI ne le v razvoju znanosti, ampak tudi v prenosu (novega) znanja v (širšo) družbo. Univerza na Primorskem Fakulteta za management (v nadaljevanju: UP FM) v tem pogledu uresničuje oboje: njeni raziskovalci objavljajo v različnih znanstvenih publikacijah in sodelujejo na različnih domačih in tujih konferencah, hkrati pa ima fakulteta tudi svojo založbo, ki izdaja tako znanstvene kot strokovne publikacije in seveda tudi študijska gradiva v podporo izvedbe študijskega procesa. Zaradi kakovosti publikacije se je znanstvena revija UP FM že uvrstila na seznam znanstvenih revij s pomembnim vplivom na izbranem področju. Preko lastnih publikacij različnih vrst fakulteta posreduje (novo) znanje in raziskovalne rezultate znanstveni skupnosti in svojim študentom, preko različnih konferenc (mednarodna znanstvena konferenca MIC) in seminarjev pa tudi širši družbi.

Procesni del managementa raziskovalne dejavnosti se je, podobno kot pri managementu sredstev, izkazal za najmanj relevantnega, saj gre v tem delu predvsem za avtonomijo dela visokošolskih učiteljev in raziskovalcev, pri čemer je akademska oz. raziskovalna avtonomija neločljivo povezana z odgovornostjo do znanosti kot take in do uresničevanja poslanstva VŠI. Raziskovalci naj bi bili avtonomni pri izbiranju projektov in razporejanju dela pri projektih. Pri tem se porodi tudi vprašanje delovne obremenitve med pedagoškim, raziskovalnim in administrativnim delom. Stališče tako v literaturi kot med povprašanimi strokovnjaki je bilo, da dobro vodstvo ne vsiljuje enakega razporeda obremenitve vsem zaposlenim, ampak se ta določa individualno: glede na sposobnosti in interes posameznega akademika. Avtonomija se nanaša tudi na povezovanje raziskovalnih skupin VŠI z drugimi raziskovalnimi

skupinami in možnost sodelovanja v raziskovalnem delu drugih organizacij, tako doma kot v tujini.

Zaposleni in njihova kakovost, kot vhodni element v procesno linijo, sta po relevantnosti na drugem mestu v managementu raziskovalne dejavnosti. Dobre zaposlene odlikujejo strokovnost, motiviranost, iniciativnost in odgovornost, z ustreznim in uspešnim vodenjem pa lahko management razvije pri visokošolskih učiteljih in raziskovalcih tudi pripadnost VŠIZ, čeprav je zanje sicer značilen individualizem in večja pripadnost izbrani znanstveni disciplini, kot pa organizaciji (Mintzberg 2001; Barnett 2005). Podobno kot na izbor študentov lahko management tudi na izbor zaposlenih vpliva preko razpisov in razgovorov ob zasedbi delovnega mesta. Vendar je zaradi običajno manjšega števila potencialnih kandidatov za zaposlitev, v primerjavi s številom potencialnih kandidatov za študij, in zaradi identificiranega večjega pomena kakovosti zaposlenih, kot kakovosti študentov, za uspešnost izvajanja dejavnosti akvisokošolskim učiteljem in raziskovalcem, kot vhodnemu elementu, podeljena nekoliko večja pomembnost.

Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti

Čeprav smo o pomenu spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti nekaj povedali že pri opisu vsake posamezne dejavnosti oz. procesne linije, pa moramo temu identificiranemu mehanizmu nadzora in povezave med dejavnostmi, nameniti še nekaj pozornosti. Čeprav je po nekaterih stališčih spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti enako pomembna in enakovredna dejavnost drugim identificiranim v modelu, pa gre po naših ugotovitvah za dejavnost, ki ne poteka vzporedno z ostalimi, ampak prečno in povezuje izhode s procesi oz. uspešnost z učinkovitostjo. Idealno gledano dejavnost spremljanja in ugotavljanja kakovosti poteka na področju izhodnih elementov procesnih linij, dejavnost zagotavljanja kakovosti pa se nanaša na procesni del. Management VŠI mora poskrbeti za stalno sledenje vseh izhodnih elementov, za kar ima na voljo različna orodja in postopke. Za vse izhode, kjer se ne kaže uspešnost v smislu doseganja zastavljenih ciljev, mora preko mehanizmov zagotavljanja kakovosti prilagoditi procese do take mere, da bodo izhodi ustrezni.

V praksi to pomeni spremljanje poslovanja, izobraževanja in raziskovanja s samoevalvacijo, identifikacijo kritičnih področij, refleksijo o ugotovitvah in oblikovanje ukrepov za izboljšanje procesov. Dober management VŠI ne vodi postopkov spremljanja in ugotavljanja kakovosti

sti, ampak omogoča pristojnim službam njihovo izvajanje, s sprejemom in izvajanjem ukrepov za izboljšanje pa skrbi za zagotavljanje kakovosti.

Povezave in povratne zanke – preplet avtonomije in odgovornosti

Namenimo nekaj besed še povezanosti procesov. Najprej bomo pojasnili povezanost procesnih elementov predstavljenih procesnih linij v delovanju VŠI, saj smo procesne elemente identificirali kot tiste, ki pravzaprav tvorijo VŠI. Nato bomo pojasnili še povezave med izhodnimi elementi in vhodnimi elementi drugih procesnih linij. Ker gre za ponostavljen, shematski prikaz, izpostavljammo le najpomembnejše povezave, seveda pa lahko ob intenzivni poglobitvi v shemo opazimo tudi druge, manj vidne, a vseeno do neke mere vplivne povezave.

Za izvajanje posameznih procesov skrbijo vodstvo in zaposleni, ki v okviru pedagoške obveznosti izvajajo izobraževalni proces, v okviru raziskovalne obveznosti pa raziskovalni proces. Struktura in procesi VŠI morajo odražati njeno vizijo in poslanstvo, strategija pa zastavljena tako, da omogoča zasledovanje strateških (dolgoročnih) in kratkoročnih ciljev. Iz teorije in raziskave izhaja povezanost avtonomije porabe in avtonomije dela. Pri prvem gre za to, da vodstvo VŠI lahko samostojno odloča o razporejanju sredstev med procese glede na prednostne cilje, vendar na tak način, da lahko zaposleni opravljajo svoje delo v polnem obsegu (so torej ustrezno plačani), vendar ga lahko samostojno organizirajo in izvajajo (avtonomija dela).

Avtonomijo vodstva v zagotavljanju kakovosti izobraževalnega procesa vidimo predvsem v zmožnosti VŠI, da samostojno določa strukturo in vsebino, da torej ne oblast ne drugi zunanji deležniki ne vplivajo na vsebino ali izvedbo študijskih programov, ampak jih VŠI oblikuje sama.

Z avtonomijo zaposlenih v izobraževalnem procesu označujemo možnost, da učitelji in sodelavci niso obremenjeni z zahtevami vodstva pri izvedbi študijskih vsebin, predvsem pa pri preverjanju znanja. Neredki so primeri, ko zaradi različnih razlogov (običajno finančnih) vodstvo posreduje pri visokošolskih učiteljih z zahtevo po doseganju večje prehodnosti. Kakovosti izobraževalnega procesa namreč ni ustrezno uravnnavati (npr. s spreminjanjem pogojev za napredovanje v višji letnik) glede na zastavljeni rezultat, to dolgoročno tudi ne prispeva k uspešnosti, ampak morajo biti dobri rezultati posledica kakovostnega dela študentov in učiteljev na izobraževalnem področju.

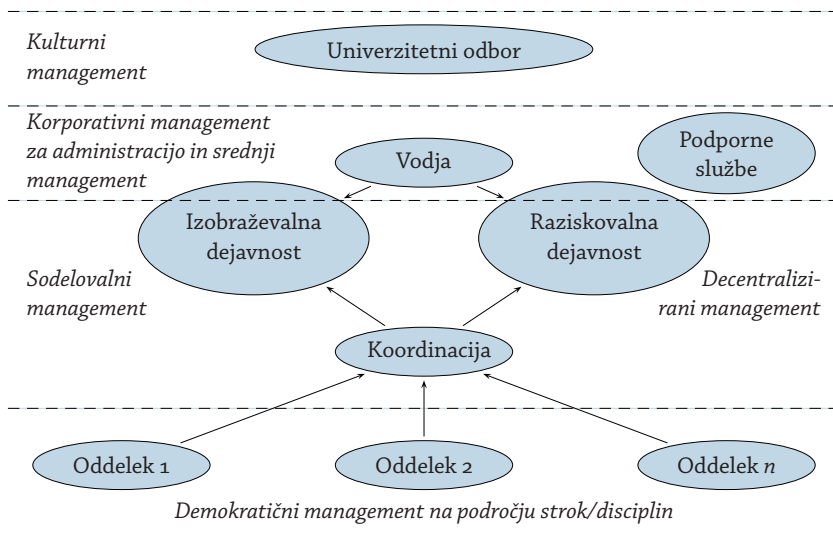
Tako kot so med sabo povezani posamezni procesi, tudi med izhodi in

vhodi v vŠI ugotavljamo pomembne povezave. Izhodi, ki ustrezajo opisanim v shemi, so pokazatelji uspešnosti vŠI. Uspešnost, ki jo opredeljujemo kot doseganje zastavljenih ciljev, je glede na kakovost izhodov lahko seveda večja ali manjša, v vsakem primeru pa daje okolju vŠI najvidnejšo in najpomembnejšo informacijo o njegovem delovanju. Tako informacija o uspešnih, zaposljivih diplomantih v okolju daje informacijo o kakovostnem pedagoškem procesu, kar posledično pri potencialnih študentih (kandidatih za vpis) vpliva na večjo željo po študiju v tej vŠI. Podoben učinek ima, predvsem na potencialne kandidate za podiplomski študij, velika raziskovalna uspešnost, predvsem upoštevajoč dejstvo, da se kakovost vŠI navadno v precejšnji meri ocenjuje z raziskovalno uspešnostjo. Ta neposredno vpliva tudi na vhodna sredstva, saj so dobri raziskovalci običajno uspešnejši pri pridobivanju projektov, kreativnost in inovativnost pa sta cenjeni lastnosti tudi pri gospodarskih subjektih, ki bodo v večji meri želeli sodelovati z vŠI. Nazadnje, pa ne najmanj pomembno, ugotavljamo povezavo med pozitivnim poslovanjem kot izhodom managementa sredstev in dobrimi zaposlenimi kot vhodnim elementom managementa kadrov. vŠI, ki ima stalne in zanesljive prihodke ali ustvarja celo presežek, zagotavlja stabilnejšo in trajnejšo zaposlitev, prav tako pa se lahko s kakovostnimi kadri pogaja glede višine plač.

Kompleksnost obvladovanja vŠI v spreminjajočem se okolju, zahteva od vodstva visoko usposobljenost in moralne vrednote. Za različne dejavnosti vŠI je lahko ustrezen specifičen (»svoj«) tip managementa; od npr. večje svobode na področju raziskovanja do reguliranega sodelovalnega managementa na področju izobraževanja. Slika 26.2 kaže tako strukturo managementa vŠI.

Predstavitev rezultatov zaključujemo z mislijo Birnbauma (2001) o neobstoju popolnega managerskega sistema vŠI, s čimer želimo dodatno poudariti, da razviti model prikazuje optimalno teoretično ureditev, njegova uvedba v prakso pa ne more potekati »kot po receptu«, ampak se mora prilagoditi specifikam posamezne vŠI.

»Popoln institucionalni managerski sistem bi imel mehanizme, ki bi zagotavljali, da organizacija deluje legalno, uspešno in učinkovito. Popoln sistem bi zadovoljeval interese managerjev, tistih, ki so managerjem nadrejeni, in tistih, ki so subjekti samega sistema. Nekateri od številnih sistemov, ki so se razvili v visokem šolstvu, so izpolnili nekatere teh kriterijev. Nekateri sistemi niso izpolnili nobenega. Noben sistem pa ni izpolnil – ali pa ne more izpolniti – vseh, deloma zato, ker so zah-



SLIKA 26.2 Predlog organiziranosti in modela managementa univerze po Santosu (povzeto po Santos, Heitor in Caraça 1998, 103)

teve po legalnosti, uspešnosti in učinkovitosti med seboj neusklajene, in deloma zato, ker so interesi različnih skupin, ki sodelujejo v managementu visokošolskih zavodov, pogosto v konfliktu. Različni sistemi imajo pač različne namene.« (Birnbbaum 2001, 29.)

Literatura

- Barnett, R. 2005. *Reshaping the university: new relationships between research, scholarship and teaching*. Maidenhead: Open University Press.
- Birnbbaum, R. 2001. *Management fads in higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. 2001. The professional bureaucracy. V *Management and decision-making in higher education institutions*, ur. I. Jenniskens, 171-194. Enschede: CHEPS.
- Santos, F., M. V. Heitor in J. Caraça. 1998. Organisational challenges for the university. *Higher Education Management* (10) 3: 87-107.