

ZAKLJUČNO POROČILO

O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA NA PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROGRAMA (CRP) »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«



REPUBLIKA SLOVENIJA
NOSILEC JAVNEGA POORBLASTILA
JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE, LJUBLJANA

I. Predstavitev osnovnih podatkov raziskovalnega projekta

1. Naziv težišča v okviru CRP:

Družba znanja: izobraževanje, vzgoja, raziskave in razvoj

Prejeto: 15-05-2008	Sig. z:
Šifra zadeve: 63113 - 340 / 2006	Pril.:
	Vrednost:

2. Šifra projekta:

V5 - 0226

3. Naslov projekta:

Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju

3. Naslov projekta

3.1. Naslov projekta v slovenskem jeziku:

Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju

3.2. Naslov projekta v angleškem jeziku:

Developing System for improving quality of Higher Education

4. Ključne besede projekta

4.1. Ključne besede projekta v slovenskem jeziku:

visokošolsko izobraževanje, razvijanje kakovosti, TQM – management celovite kakovosti, modeli za samo-evalvacijo, modeli za zunanjo evalvacijo

4.2. Ključne besede projekta v angleškem jeziku:

Higher Education, Quality development, Models for Quality Assessment, TQM - Total Quality Management, Self-evaluation Models for Higher Education, External-evaluation Models for Higher Education

5. Naziv nosilne raziskovalne organizacije:

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo

5.1. Seznam sodelujočih raziskovalnih organizacij (RO):

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper (1988 - 7097)
Šola za ravnatelje (2176),

6. Sofinancer/sofinancerji:

7. Šifra ter ime in priimek vodje projekta:

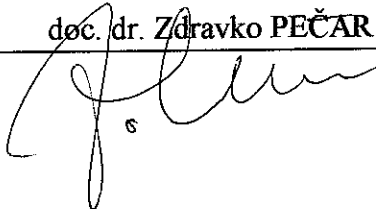
4030

Doc. dr. Zdravko PEČAR

Datum: 12. 5. 2008

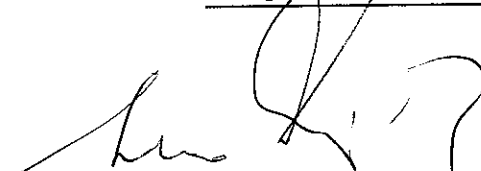
Podpis vodje projekta:

doc. dr. Zdravko PEČAR



Podpis in žig izvajalca:

prof. dr. Andreja Kocijančič,



prof. dr. Andreja Kocijančič, rektorica;
po pooblastilu
prof. dr. Srečko Devjak, dekan

II. Vsebinska struktura zaključnega poročila o rezultatih raziskovalnega projekta v okviru CRP

1. Cilji projekta:

1.1. Ali so bili cilji projekta doseženi?

- ☒ a) v celoti
☐ b) delno
☐ c) ne

Če b) in c), je potrebna utemeljitev.

1.2. Ali so se cilji projekta med raziskavo spremenili?

- ☐ a) da
☒ b) ne

Če so se, je potrebna utemeljitev:

2. Vsebinsko poročilo o realizaciji predloženega programa dela¹:

Delo na projektu Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju je potekalo na podlagi skupnega programa, po katerem je bila glavna usmeritev raziskovalne skupine Fakultete za upravo, Univerze v Ljubljani razvoj modela za samo-evalvacijo (po načelih TQM), usmeritev Fakultete za management, Univerze na Primorskem pa razvoj modela za zunanjo evalvacijo.

SKLADNOST OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA S PLANOM PROJEKTA

(v tem delu poročila je navedenih le nekaj, ključnih dejstev v podporo skladnosti rezultatov raziskav s cilji in planirani aktivnostmi projekta; podrobno vsebinsko poročilo je podano v nadaljevanju v poročilih Fakulteta za upravo in Fakulteta za management.

1) Analiza obstoječih metod in orodij za nadzor kakovosti v visokem šolstvu

Predvsem v začetku dela na projektu, v prvih petih mesecih sta obe raziskovalni skupini namenili veliko časa intenzivnemu proučevanju različnih metod, pristopov in orodij za razvoj kakovosti v terciarnem izobraževanju pri nas, v Evropski uniji in tudi ZDA. Ta proučevanja so v veliki meri usmerjala nadaljnje raziskovalno delo, seveda pa se je proučevanje dogajanj na tem področju v širšem okolju tudi z obiski številnih institucij nadaljevala vseskozi obdobja projekta.

V poročilu raziskovalne skupine Univerze na Primorskem, Fakultete za management, Koper so prikazane trenutne razmere v evropskem visokošolskem prostoru z vidika spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov (1. poglavje poročila B). Pojasnjeni so uporabljeni pojmi, ki se nanašajo na sistem in instrumente za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa (2. poglavje). Metode in orodja so v poročilu poimenovani sistemi in instrumenti za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Nadzor kakovosti pa je v poročilu poimenovan kot spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.

Glede na trenutne trende spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov sta pojasnjeni metodi (spremljanja in) ugotavljanja kakovosti, ki se uporabljata v poslovnem in visokošolskem prostoru, tj. "benchmarking" oziroma metoda zgledevanja in "rangiranje" oziroma razvrščanje organizacij / VŠZ. Temu sledi prikaz osnovnih značilnosti različic poslovnih modelov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ.

Prikazan je razvoj sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru (3. poglavje). V zaključku 3. poglavja je prikazano trenutno stanje nacionalnih (in regionalnih) izvajalcev sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in

¹ Potrebno je napisati vsebinsko raziskovalno poročilo, kjer mora biti na kratko predstavljen program dela z raziskovalno hipotezo in metodološko-teoretičen opis raziskovanja pri njenem preverjanju ali zavračanju vključno s pridobljenimi rezultati projekta.

zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru.

Raziskava primerljivih meril in metodologij v Evropski uniji

V poročilu Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper so predstavljeni evropski sistemi spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Evropska praksa kaže na dva glavna instrumenta za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu: akreditacija (4. poglavje) in evalvacija (5. poglavje). Vsak instrument je proučen iz naslednjih vidikov:

- vrste in subjekti akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- predmet pregledovanja v akreditacijskih/evalvacijskih shemah;
- značilnosti izvajanja akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- posledice akreditiranja/evalviranja;
- financiranje akreditacijskih/evalvacijskih shem in njihovega izvajanja.

Med uporabljenimi primeri prikazujemo najpogostejšo prakso ter izstopajoče primere v izbranih državah.

2) Konzultacije z domačimi in tujimi strokovnjaki za kakovost v visokem šolstvu

Raziskovalna skupina Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani se je v obdobju izdelave projekta srečevala in posvetovala s številnimi domačimi in tujimi strokovnjaki obravnavanega področja, na osnovi katerih je dopolnjevala in potrjevala pravilnost raziskovalno razvojnih usmeritev. Nekaj teh strokovnjakov navajamo:

- dr. Tauno Kekale, profesor TQM Univerze Wassa, Finska, avtor številnih raziskav in člankov o kakovosti v šolah;
- Dr. Sara Cervai, profesorica org. Psihologije in kakovosti Univerze v Trstu, koordinatorka EU projekta QiS - Quality in School;
- Dr. Donald Adolphson, profesor managementa v javni upravi, director Romney Institute for Public Administration, Brigham Young University, Provo, Utah, ZDA;
- Akad. Dr. Ivan Bratko, profesor in predstojnik laboratorija za umetno inteligenco, FRI in IJŠ, Ljubljana
- Dr. Marko Bohanec, profesor sistemov za podporo odločanja, soavtor programa DEXi;
- Raziskovalna skupina FM UP
- Sodelovanje z NKKVŠ in z experti mednarodne konference o kakovosti evropskih VŠZ (Rogaška Slatina).

Med trajanjem projekta se je projektna skupina Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper posvetovala s spodaj naštetimi strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (razvrščeni v abecednem redu):

- dr. Rober Behling, Boise State University, University of Wollongong, the Air Force Institute of Technology, the Wisconsin University MBA Consortium, Bryant University, Združene države Amerike, Portorož, 20. – 24. 11. 2007;
- dr. Anasse Bouhlal, Meda Institute of Finland, Finska, Izola, 4. 3. 2008;
- Jon File, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 24. – 25. 8. 2007;
- dr. Helen E. Higson – Aston University, Velika Britanija, Dunaj, 12. 9. 2007;

- Aleksander Kohler, Avstrijska agencija za zagotavljanje kakovosti – AQA, Avstrija, Dunaj, 12. 9. 2007;
- dr. Jaap Scheerens – University of Twente, Nizozemska, Portorož, 24. – 25. 10. 2007 in Bled, 28. 2. 2008;
- Anthony John Vickers – svetovalec za evropski visokošolski prostor in strokovnjak za bolonjski proces, Združeno kraljestvo, Atene, 11. – 13. 10. 2007;
- dr. Hans Vossensteyn, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 30. 8. – 1. 9. 2007.

Projektna skupina je imela tudi kratka posvetovanja z drugimi raziskovalci, delavci in strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu med obiski in nastopi na mednarodnih konferencah.

3) Razvoj modelov za evalvacijo

Razvoj modelov / instrumentarija za akreditacijo visokošolskih zavodov in programov

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je primerjala evropsko prakso akreditacij z uveljavljeno prakso akreditacij v slovenskem visokem šolstvu (4. poglavje). Smernice razvoja akreditacij v slovenskem visokem šolstvu pa so razvidne predvsem iz priporočil za nadaljnji razvoj sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (7. poglavje).

Razvoj modelov za evalvacijo visokošolskih zavodov in programov: samoevalvacija in zunanja evalvacija

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je opisala nastajajoči sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru (6. poglavje). Prikazan je postopek nacionalnih pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij v letu 2006. Predstavljene so metode in izsledki povratne zanke pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij (proučevanja izvedbe, izdelkov in instrumentarija, opazovanje obiskov na VŠZ in anketiranje udeležencev), ki smo jih opravili člani projektne skupine tega projekta. V zaključku poglavja so podana priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij.

Naslednje, 7. poglavje, prikazuje primer dobre prakse povezovanja samoevalvacije z zunanjo evalvacijo in poročanja o izidih procesa samoevalvacije na izbranem slovenskem VŠZ. Podana so priporočila samoevalvacijske skupine izbranega VŠZ pri pripravi in izvedbi samoevalvacije VŠZ.

Testiranje modelov na štirih visokošolskih zavodih

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je predstavila bistvene sestavine modela nacionalnih zunanjih evalvacij, ki je bil pilotno izveden v letu 2006 (glej prejšnjo točko 3.2) ter podala priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij (6. poglavje).

Modifikacija modelov in verifikacija

Podrobnosti o razvoju in verifikaciji Modela za samo-evalvacijo so navedene v Poročilu A

raziskovalne skupine Fakultete za upravo v poglavju 4.

Proučitev uporabnosti v zasebnem in javnem sektorju

Modeli so razviti tako, da omogočajo uporabo tako v zasebnem kot javnem sektorju.

Aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti z zunanjimi evalvacijami in certificiranjem (akreditacije) terciarnega izobraževanja bo v EU in tudi v Sloveniji vedno več.

V ZDA na primer že več kot 100 let poznajo različne oblike zunanjih evalvacij, ki delujejo predvsem pod okriljem organizacije CHEA (Council for Higher Education Accreditation). V EU je bila leta 2000 s podporo Evropske Komisije ustanovljena podobna krovna organizacija ENQA (European Network for Quality Assurance in higher education), ki se je leta 2004 preimenovala v European Association for Quality Assurance in Higher Education. Ta organizacija ima pristojnost, da evalvira in na tej osnovi podeljuje akreditacije ne le visokošolskim organizacijam, temveč, kar je še pomembneje – nacionalnim agencijam, ki s tem pridobijo »licenco« za izvajanje zunanjih evalvacij in akreditacij.

V Sloveniji še nimamo akreditirane agencije, ki bi lahko izvajala zunanje evalvacije. Imeli smo NKKVŠ (nacionalno komisijo za kvaliteto visokega šolstva), ki je bila na mednarodnem seznamu potencialnih agencij za akreditiranje, vendar je pogoj za začetek akreditiranja že zaključeno 3-letno uspešno izvajanje zunanjih evalvacij. NKKVŠ je začela s prvimi pilotnimi zunanjimi evalvacijami v letu 2006, v letu 2007 pa je prišlo do zastoja zaradi prevzemanja funkcij NKKVŠ s strani Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo. Tako ostaja vprašanje zunanjih evalvacij in s tem tudi akreditacij visokošolskih zavodov še naprej odprto in to funkcijo izvajajo UL in Svet za visoko šolstvo.

4) Razvoj modela za uvajanje managementa celovite kakovosti - TQM

Določitev in analiza interesnih udeležencev na Fakulteti za upravo

Na osnovi proučevanj obstoječe prakse smo ugotovili temeljno pomanjkljivost obstoječih sistemov evalvacij v tem, da interesi VŠZ in izvajalcev zunanjih evalvacij niso vedno skladni in da zaradi tega veliko dejstev ostaja neodkritih. Zato smo razvili pristop in orodja (ki temeljijo na sodobnih načelih pristopa TQM), ki se v zadnjem času uporabljajo v zasebnem sektorju. Pri tem smo proučevali mnenja domačih in tujih ekspertov in v dialogu znotraj Skupine za kakovost določili ključne skupine interesnih udeležencev, ki tvorijo ključne evalvatorje. Te smo z razvijajočim sistemom IKT vključili v procese evalvacije, ugotavljanja problemskih stanj in oblikovanja predlogov izboljšav.

Razvoj in preizkus modela managementa celovite kakovosti s ključnimi odločevalci

Na osnovi opravljenih anket skupin interesnih udeležencev, študentov, delodajalcev, visokošolskih učiteljev, vodstva,...smo oblikovali sistem strukture sestavin kakovosti, ki jo je dokončno verificirala Skupina za kakovost. Razvili smo Model za samo-evalvacijo teh sestavin z upoštevanjem načel TQM.

V njem Skupina za kakovost: na osnovi dejstev v diskusiji in na osnovi zbranih ocen od

drugih skupin interesnih udeležencev (čim manj subjektivnosti) oceni/presoja sedanje stanje (opisno in z ocenami »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično« za posamezno sestavino kakovosti na najnižji ravni drevesne strukture – »listu«).

Poenostavljeno rečeno je dosti lažje oceniti stopnjo kakovosti »prafaktorjev« (»listov«), kot pa kakovost večje neprimerno bolj kompleksne celote.

Vrednotenje celotne strukture sestavin kakovosti smo nato izvedli s pomočjo računalniškega programa DEXi na osnovi odločitvenih pravil, ki jih definiramo skladno z razmerji uteži sestavin in podsestavin kakovosti.

5) Razvoj Modela za univerzo

Določitev in analiza interesnih udeležencev na upravi Univerze v Ljubljani (s poudarkom na analizi pričakovanih vseh članic – fakultet)

Interesni udeleženci UL so predvsem članice – fakultete. Na osnovi neformalnih razgovorov s članicami smo razvili model strukture sestavin kakovosti.

Razvoj in preizkus Modela za samo-evalvacijo in management celovite kakovosti s ključnimi odločevalci

Razviti model je bil teoretično preverjen za UL in UP, vendar ni bil dosežen potreben kritični obseg pripravljenosti za obsežno praktično preveritev.

6) Verifikacija modelov managementa celovite kakovosti s strani uporabnikov

Model za samo-evalvacijo, pristop TQM in razvita orodja so bili v procesu razvoja večkrat preizkušeni in verificirani s strani Fakultete za Upravo, Univerze v Ljubljani.

7) Oblikovanje Modela za samo-evalvacijo in management celovite kakovosti

Model je bil razvit, preizkušen, verificiran in navedena so navodila za implementacijo.

8) Korekcije modelov na osnovi dialoga z uporabniki

Eno temeljnih načel TQM so stalne izboljšave in tudi razviti Model je prožen in omogoča korekcije oziroma stalne izboljšave, kot prilagajanje procesom sprememb

9) Dokončno oblikovanje Modela za samo-evalvacijo

Raziskave so pokazale, da dokončnih rešitev ni, nasprotno, potrebne so stalne razvojne spremembe predvsem v pogledu dopolnjevanja novih sestavin kakovosti v smeri razvoja IKT. Ob tem pa je potrebno ohraniti možnost primerjav v časovni vrsti, da lahko sproti nadziramo uspešnost ukrepov izboljšav in da zagotavljamo dvig ravni kakovosti.

10) Razvoj in preizkus namenskih orodij s področja umetne inteligence za avtomatično

generiranje evalvacije z vizualizacijo in usmerjanjem izboljšav (IKT)

Razvili smo metodo in orodja za avtomatično generiranje evalvacije z možnostjo vizualizacije strukture kakovosti in raznih povezav med sestavinami (program dexi).

11) Priporočila

V zaključnem delu poročila Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper (7. poglavje) so podana priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Namenjena so pristojnim organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na vseh ravneh (nacionalni, institucionalni in na ravni posameznega interesnega deležnika / interesnega udeleženca - angl. stakeholder).

V nadaljevanju je v dveh delnih poročilih (A in B) prikaz uresničenih nalog obeh skupin.

3. Izkoriščanje dobljenih rezultatov:

3.1. Kakšen je potencialni pomen² rezultatov vašega raziskovalnega projekta za:

- ☐ a) odkritje novih znanstvenih spoznanj;
- ☒ b) izpopolnitev oziroma razširitev metodološkega instrumentarija;
- ☒ c) razvoj svojega temeljnega raziskovanja;
- ☐ d) razvoj drugih temeljnih znanosti;
- ☐ e) razvoj novih tehnologij in drugih razvojnih raziskav.

3.2. Označite s katerimi družbeno-ekonomskimi cilji (po metodologiji OECD-ja) sovpadajo rezultati vašega raziskovalnega projekta:

- ☐ a) razvoj kmetijstva, gozdarstva in ribolova - Vključuje RR, ki je v osnovi namenjen razvoju in podpori teh dejavnosti;
- ☐ b) pospeševanje industrijskega razvoja - vključuje RR, ki v osnovi podpira razvoj industrije, vključno s proizvodnjo, gradbeništvo, prodajo na debelo in drobno, restavracijami in hoteli, bančništvom, zavarovalnicami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi;
- ☐ c) proizvodnja in racionalna izraba energije - vključuje RR-dejavnosti, ki so v funkciji dobave, proizvodnje, hranjenja in distribucije vseh oblik energije. V to skupino je treba vključiti tudi RR vodnih virov in nuklearne energije;
- ☐ d) razvoj infrastrukture - Ta skupina vključuje dve podskupini:
 - transport in telekomunikacije - Vključen je RR, ki je usmerjen v izboljšavo in povečanje varnosti prometnih sistemov, vključno z varnostjo v prometu;
 - prostorsko planiranje mest in podeželja - Vključen je RR, ki se nanaša na skupno načrtovanje mest in podeželja, boljše pogoje bivanja in izboljšave v okolju;
- ☐ e) nadzor in skrb za okolje - Vključuje RR, ki je usmerjen v ohranjanje fizičnega okolja. Zajema onesnaževanje zraka, voda, zemlje in spodnjih slojev, onesnaženje zaradi hrupa, odlaganja trdnih odpadkov in sevanja. Razdeljen je v dve skupini:
- ☐ f) zdravstveno varstvo (z izjemo onesnaževanja) - Vključuje RR - programe, ki so usmerjeni v varstvo in izboljšanje človekovega zdravja;
- ☐ g) družbeni razvoj in storitve - Vključuje RR, ki se nanaša na družbene in kulturne probleme;
- ☒ h) splošni napredek znanja - Ta skupina zajema RR, ki prispeva k splošnemu napredku znanja in ga ne moremo pripisati določenim ciljem;
- ☐ i) obramba - Vključuje RR, ki se v osnovi izvaja v vojaške namene, ne glede na njegovo vsebino, ali na možnost posredne civilne uporabe. Vključuje tudi varstvo (obrambo) pred naravnimi nesrečami.

² Označite lahko več odgovorov.

3.3. Kateri so **neposredni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

A

- Razvili smo pristop za ugotavljanje sestavin kakovosti VŠZ, ter določanje medsebojnih povezav teh sestavin in njihovega pomena (uteži) ob upoštevanju vseh skupin interesnih udeležencev.
- Razvili smo Model za izvajanje samo-evalvacije kakovosti VŠZ, ki temelji na prej določenih sestavinah kakovosti in doktrini managementa celovite kakovosti - TQM.
- Pristop samoevalvacije po tem Modelu zajema ustvarjalni dialog vseh notranjih in zunanjih skupin interesnih udeležencev z namenom "diagnoze in terapije" vseh sestavin kakovosti, za razliko od tradicionalnih enostranskih bolj "inšpekcijskih" pristopov.
- Rezultati samo-evalvacije po tem Modelu se vključujejo v proces operativnega in strateškega planiranja VŠZ, kar predstavlja bistveno izboljšavo, glede na tradicionalne pristope evalvacij.
- Razvili smo tudi računalniško implementacijo rezultatov Modela, kjer s pomočjo programa DEXi omogočimo avtomatično vrednotenje in vizualizacijo, kar daje procesu samo-evalvacije še dodatno značilnost transparentnosti in možnost nadaljnjega razvoja spletnih in IKT tehnologij (v prihodnosti načrtujemo razvoj e-anket s pomočjo katerih bi od vseh skupin interesnih udeležencev pridobivali več in boljše informacij predvsem o njihovih pričakovanjih in presojah dosežkov)

B

- Priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni sistema in na ravni instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (akreditacij, institucionalnih zunanjih in samoevalvacij).
- Prikaz primera dobre prakse poročanja o izidih procesa samoevalvacije in povezovanja samoevalvacije z zunanjo evalvacijo.

3.4. Kakšni so lahko **dolgoročni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

A

- Raziskovalni projekt, ki smo ga opravili na Fakulteti za upravo pomeni nov pristop v slovenskem terciarnem izobraževanju. Menimo, da lahko vsak VŠZ koristno uporabi spoznanja in orodja, ki so jih razvili, za boljše razumevanje, kaj so bistvene sestavine kakovosti VŠZ in kako jih izboljševati. Pri tem je potrebno poznavanje načel TQM in organizacijska kultura, ki je dovzetna za dialog in spremembe.
- Menimo, da je delo na vsebini projekta nujno nadaljevati v smeri poglobljenega proučevanja zbiranja podatkov na osnovi e-anket s strani interesnih udeležencev, ter več o kakovosti visokošolskih učiteljev.

B

- Vpliv na razvoj in izgradnjo sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bo kredibilen, transparenten, uporaben in primerljiv v evropskem okolju.
- Vzpostavljanje sinergije med instrumenti za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (med zunanjo in samoevalvacijo ter med evalvacijo in akreditacijo).

3.5. Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- ☒ a) v domačih znanstvenih krogih;
- ☒ b) v mednarodnih znanstvenih krogih;
- ☒ c) pri domačih uporabnikih;
- ☒ d) pri mednarodnih uporabnikih.

3.6. Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?

3.7. Število diplomantov, magistrov in doktorjev, ki so zaključili študij z vključenostjo v raziskovalni projekt?

4. Sodelovanje z tujimi partnerji:

4.1. Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

Med trajanjem projekta se je projektna skupina posvetovala s spodaj naštetimi strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (razvrščeni v abecednem redu):

- dr. Rober Behling, Boise State University, University of Wollongong, the Air Force Institute of Technology, the Wisconsin University MBA Consortium, Bryant University, Združene države Amerike, Portorož, 20. – 24. 11. 2007;
- dr. Anasse Bouhlal, Meda Institute of Finland, Finska, Izola, 4. 3. 2008;
- Jon File, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 24. – 25. 8. 2007;
- dr. Helen E. Higson – Aston University, Velika Britanija, Dunaj, 12. 9. 2007;
- Aleksander Kohler, Avstrijska agencija za zagotavljanje kakovosti – AQA, Avstrija, Dunaj, 12. 9. 2007;
- dr. Jaap Scheerens – University of Twente, Nizozemska, Portorož, 24. – 25. 10. 2007 in Bled, 28. 2. 2008;
- Anthony John Vickers – svetovalec za evropski visokošolski prostor in strokovnjak za bolonjski proces, Združeno kraljestvo, Atene, 11. – 13. 10. 2007;
- dr. Hans Vossensteyn, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 30. 8. – 1. 9. 2007.

Projektna skupina je imela tudi kratka posvetovanja z drugimi raziskovalci, delavci in strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem

šolstvu med obiski in nastopi na mednarodnih konferencah.

Posvetovanja so bila namenjena teoretični in praktični proučitvi instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov (akreditacija, zunanja in samoevalvacija) in evropskih visokošolskih praks na tem področju.

4.2. Kakšni so rezultati tovrstnega sodelovanja?

Prijava v evropski raziskovalni program INTERREG IVC skupaj z Aston university (Velika Britanija) za področje zagotavljanja kakovosti regijskih univerz. Predvideni zunanji sodelavci pa so: Avstrijska agencija za kakovost - AQA in CHEPS.

- Rezultati sodelovanja so integrirani v zaključno poročilo (prikaz dobrih praks ter izstopajočih primerov v sistemih spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti)

5. Bibliografski rezultati³ :

Za vodjo projekta in ostale raziskovalce v projektni skupini priložite bibliografske izpise za obdobje zadnjih treh let iz COBISS-a) oz. za medicinske vede iz Inštituta za biomedicinsko informatiko. Na bibliografskih izpisih označite tista dela, ki so nastala v okviru pričujočega projekta.

6. Druge reference⁴ vodje projekta in ostalih raziskovalcev, ki izhajajo iz raziskovalnega projekta:

B

Lesjak, Dušan, Trunk Širca, Nada, Fister, Katarina in Gomezelj Omerzel, Doris. 2006. Bolonja, kompetence diplomantov, vseživljenjsko učenje in konkurenčnost Slovenije. Seminarji Fakultete za management Koper. Koper, Nova Gorica, Škofja Loka, Celje in Maribor, junij in september 2006.

Trunk Širca, Nada. Organizacija seminarja Management in higher education, v sodelovanju s CHEPS (Centre for Higher Education and Policy Studies, Nizozemska). Portorož, 24. 8. - 1. 9. 2007.

Trunk Širca, Nada, Fister, Katarina in Širok, Klemen. Reforma visokega šolstva in trg dela. Seminar o trgu dela in kakovosti diplom. Fakulteta za management Koper. Nova Gorica, 20. 2. 2008. Škofja Loka, 21. 2. 2008.

³ Bibliografijo raziskovalcev si lahko natisnete sami iz spletne strani: <http://www.izum.si/>

⁴ Navedite tudi druge raziskovalne rezultate iz obdobja financiranja vašega projekta, ki niso zajeti v bibliografske izpise, zlasti pa tiste, ki se nanašajo na prenos znanja in tehnologije.

Navedite tudi podatke o vseh javnih in drugih predstavitev projekta in njegovih rezultatov vključno s predstavitvami, ki so bile organizirane izključno za naročnika/naročnike projekta.

Zaključno poročilo projekta CRP: V5 - 0226

**RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI V TERCIARNEM
IZOBRAŽEVANJU**

Izvajalec: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo

Soizvajalec: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Koper

Vodja projekta: Doc.dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, april 2008

Povzetek

Raziskovalno poročilo prikazuje delo dveh raziskovalnih skupin, ki sta proučevali področje evalvacij kakovosti visokošolskih zavodov. Prvi del predstavlja delo skupine Univerze v Ljubljani, Fakultete za upravo, ki se je usmerila na samo-evalvacije kakovosti in drugi del Univerze na Primorskem, Fakultete za management, ki obravnava zunanje-evalvacije.

Prva skupina je razvila predvsem tri produkte. Prvega predstavlja sistem strukture sestavin kakovosti, pridobljen na osnovi vključevanja idej - pričakovanj vseh pomembnih skupin interesnih udeležencev (angl. Stakeholders). Drugi produkt je Model za samo-evalvacijo, ki je bil razvit ob upoštevanju načel TQM in grajen na sestavinah kakovosti. Posebna odlika Modela (ki ga je možno v pogledu vsebine in IKT še nadgrajevati) je v tem, da tudi v evalvacijo vključuje vse interesne udeležence, ki komunicirajo svoja pričakovanja (standarde) in da vzpodbuja timsko določanje problemov in priložnosti (SWOT), ter konkretne ukrepe izboljšav. Čeprav je bil Model tako kot struktura sestavin grajen in testiran na konkretnem primeru Fakultete za upravo, ga je možno smiselno uporabiti za kateri koli VŠZ. Tretji produkt predstavlja implementacija ocenjene ravni kakovosti v programsko orodje DEXi, ki omogoča avtomatično vrednotenje in tudi vizualizacijo vseh sestavin kakovosti.

Druga skupina raziskovalcev je v sodelovanju z NKKVŠ (Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva) razvila pristop prvih pilotnih zunanjih evalvacij in jih izvedla v štirih VŠZ. Pri izvedbi zunanjih evalvacij je uporabila Model, ki temelji na nacionalnih merilih za akreditacijo (Ur.l. RS 101/2004). Raziskovalci so izvedbo evalvacij v katere so bili vključeni tudi zunanji eksperti temeljito analizirali, dokumentirali in izdelali predloge za izboljšanje.

Summary

Research report is presenting the efforts of two research groups, working on the improvement of quality assessment processes in higher education institutions. First part represents the work of the first group at University of Ljubljana, Faculty of Administration, focusing on quality self-assessment, while the second part is covering the area of external – assessment.

First group has produced three major outputs. The first one is the system of decision tree structure of quality elements, developed on the basis of ideas/expectations of all key stakeholders. Second one is the Model for self – assessment, which integrates the principles of TQM and is built upon the quality elements. The Model can be further upgraded in regard to contents and IKT, and also simplified by »pruning« the tree structure. Main added value of the Model is the feature involving all the stakeholders who communicate their expectations (standards), and as well as, the extension of the process of assessment into strategic thinking, problem finding, searching for solutions / improvements and defining responsibility, all in one framework. The system of quality elements and the Model were developed and tested as pilot case at Faculty of Administration, but their general approaches can be used at any HE institution. Third product represents the implementation of the assessed quality values into the program for multi-variable decision making DEXi, which generates automatic evaluation (with visualization of all quality elements).

Second research group has worked with National Agency for quality of HE (NKKVŠ) developing the approach and methodology for the first pilot of external-assessment in four HE institutions. For external-assessments the group used Model, based on the national criteria for accreditation from the law of 2004. The report gives detailed description, analysis, and documentation of the assessment processes in which participated external experts. Included are the proposals for further improvements.

KAZALO

UVODNA POJASNILA	3
A Poročilo raziskovalne skupine Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani o delu na projektu v celotnem obdobju.....	9
IZHODIŠČA	9
1 UVAJANJE MANAGEMENTA CELOVITE KAKOVOSTI (TQM) V VISOKO ŠOLSTVO	9
1.1 Management celovite kakovosti.....	10
1.2 Kakovost v šolstvu.....	11
2 DOGAJANJA V SVETU IN RS NA PODROČJU KAKOVOSTI VŠZ	14
2.1 Evropski visokošolski prostor in kakovost	14
2.2 ZDA in Evropa	17
2.3 Slovenski visokošolski prostor in kakovost.....	18
3 UVAJANJE NAČEL TQM V IZOBRAŽEVANJE	22
3.1 Splošni modeli za presojanje kakovosti organizacij.....	22
3.2 Pristopi za evalvacije/presoje kakovosti	24
4 PRIKAZ RAZISKOVALNO RAZVOJNIH FAZ IN PRODUKTOV PROJEKTA.....	25
4.1 Določanje sestavin kakovosti in razvoj drevesne strukture sistema kakovosti VŠZ	26
4.2 Določitev pomena / vpliva - uteži sestavinam kakovosti	31
4.3 Razvoj, testiranje in verificiranje Modela za samo-evalvacijo	35
4.4 Opis zgradbe Modela za samo-evalvacijo.....	37
4.5 Vrednotenje kakovosti s programom DEXi (iz področja umetne inteligence)	38
4.6 Razvoj Modela za samo-evalvacijo / samopresojo univerze.....	43
5 NEKAJ DODATNIH RAZLOGOV ZA SAMO-EVALVACIJO	45
5.1 Za boljše razumevanje samo-evalvacije	45
5.2 Pričetek samo-evalvacije	46
6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	47
7 LITERATURA IN VIRI:.....	49
8 PRILOGE	53

UVODNA POJASNILA

Delo na projektu Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju je potekalo na podlagi skupnega programa, po katerem je bila glavna usmeritev raziskovalne skupine Fakultete za upravo, Univerze v Ljubljani razvoj modela za samo-evalvacijo (po načelih TQM), usmeritev Fakultete za management, Univerze na Primorskem pa razvoj modela za zunanjo evalvacijo.

SKLADNOST OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA S PLANOM PROJEKTA

(v tem delu poročila je navedenih le nekaj, ključnih dejstev v podporo skladnosti rezultatov raziskav s cilji in planirani aktivnostmi projekta; podrobno vsebinsko poročilo je podano v nadaljevanju v poročilih Fakulteta za upravo in Fakulteta za management.

1) Analiza obstoječih metod in orodij za nadzor kakovosti v visokem šolstvu

Predvsem v začetku dela na projektu, v prvih petih mesecih sta obe raziskovalni skupini namenili veliko časa intenzivnemu proučevanju različnih metod, pristopov in orodij za razvoj kakovosti v terciarnem izobraževanju pri nas, v Evropski uniji in tudi ZDA. Ta proučevanja so v veliki meri usmerjala nadaljnje raziskovalno delo, seveda pa se je proučevanje dogajanje na tem področju v širšem okolju tudi z obiski številnih institucij nadaljevala vseskozi obdobja projekta.

V poročilu raziskovalne skupine Univerze na Primorskem, Fakultete za management, Koper so prikazane trenutne razmere v evropskem visokošolskem prostoru z vidika spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov (1. poglavje poročila B). Pojasnjeni so uporabljeni pojmi, ki se nanašajo na sistem in instrumente za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa (2. poglavje). Metode in orodja so v poročilu poimenovani sistemi in instrumenti za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Nadzor kakovosti pa je v poročilu poimenovan kot spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.

Glede na trenutne trende spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov sta pojasnjeni metodi (spremljanja in) ugotavljanja kakovosti, ki se uporabljata v poslovnem in visokošolskem prostoru, tj. "benchmarking" oziroma metoda zgledevanja in "rangiranje" oziroma razvrščanje organizacij / VŠZ. Temu sledi prikaz osnovnih značilnosti različnih poslovnih modelov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ. Prikazan je razvoj sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru (3. poglavje). V zaključku 3. poglavja je prikazano trenutno stanje nacionalnih (in regionalnih) izvajalcev sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru.

Raziskava primerljivih meril in metodologij v Evropski uniji

V poročilu Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper so predstavljeni evropski sistemi spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Evropska praksa kaže na dva glavna instrumenta za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu: akreditacija (4. poglavje) in evalvacija (5. poglavje). Vsak instrument je proučen iz naslednjih vidikov:

- vrste in subjekti akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- predmet pregledovanja v akreditacijskih/evalvacijskih shemah;
- značilnosti izvajanja akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- posledice akreditiranja/evalviranja;
- financiranje akreditacijskih/evalvacijskih shem in njihovega izvajanja.

Med uporabljenimi primeri prikazujemo najpogostejšo prakso ter izstopajoče primere v izbranih državah.

2) Konzultacije z domačimi in tujimi strokovnjaki za kakovost v visokem šolstvu

Raziskovalna skupina Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani se je v obdobju izdelave projekta srečevala in posvetovala s številnimi domačimi in tujimi strokovnjaki obravnavanega področja, na osnovi katerih je dopolnjevala in potrjevala pravilnost raziskovalno razvojnih usmeritev. Nekaj teh strokovnjakov navajamo:

- dr. Tauno Kekale, profesor TQM Univerze Wassa, Finska, avtor številnih raziskav in člankov o kakovosti v šolah;
- dr. Sara Cervai, profesorica org. psihologije in kakovosti Univerze v Trstu, koordinatorka EU projekta QiS - Quality in School;
- dr. Donald Adolphson, profesor managementa v javni upravi, director Romney Institute for Public Administration, Brigham Young University, Provo, Utah, ZDA;
- Akad. dr. Ivan Bratko, profesor in predstojnik laboratorija za umetno inteligenco, FRI in IJŠ, Ljubljana
- dr. Marko Bohanec, profesor sistemov za podporo odločanja, soavtor programa DEXi;
- Raziskovalna skupina FM UP
- Sodelovanje z NKKVŠ
- Konzultacije z experti na mednarodni konferenci o kakovosti evropskih VŠZ (Rogaška Slatina – 30.11. – 01.12.2007).

Med trajanjem projekta se je projektna skupina Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper posvetovala s spodaj naštetimi strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (razvrščeni v abecednem redu):

- dr. Rober Behling, Boise State University, University of Wollongong, the Air Force Institute of Technology, the Wisconsin University MBA Consortium, Bryant University, Združene države Amerike, Portorož, 20. – 24. 11. 2007;
- dr. Anasse Bouhlal, Meda Institute of Finland, Finska, Izola, 4. 3. 2008;
- Jon File, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 24. – 25. 8. 2007;
- dr. Helen E. Higson – Aston University, Velika Britanija, Dunaj, 12. 9. 2007;
- Aleksander Kohler, Avstrijska agencija za zagotavljanje kakovosti – AQA, Avstrija, Dunaj, 12. 9. 2007;
- dr. Jaap Scheerens – University of Twente, Nizozemska, Portorož, 24. – 25. 10. 2007 in Bled, 28. 2. 2008;
- Anthony John Vickers – svetovalec za evropski visokošolski prostor in strokovnjak za bolonjski proces, Združeno kraljestvo, Atene, 11. – 13. 10. 2007;
- dr. Hans Vossensteyn, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, Izola, 30. 8. – 1. 9. 2007.

Projektna skupina je imela tudi kratka posvetovanja z drugimi raziskovalci, delavci in strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu med obiski in nastopi na mednarodnih konferencah.

3) Razvoj modelov za evalvacijo

Razvoj modelov / instrumentarija za akreditacijo visokošolskih zavodov in programov

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je primerjala evropsko prakso akreditacij z uveljavljeno prakso akreditacij v slovenskem visokem šolstvu (4. poglavje). Smernice razvoja akreditacij v slovenskem visokem šolstvu pa so razvidne predvsem iz priporočil za nadaljnji razvoj sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (7. poglavje).

Razvoj modelov za evalvacijo visokošolskih zavodov in programov: samoevalvacija in zunanja evalvacija

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je opisala nastajajoči sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru (6. poglavje). Prikazan je postopek nacionalnih pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij v letu 2006. Predstavljene so metode in izsledki povratne zanke pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij (proučevanja izvedbe, izdelkov in instrumentarija, opazovanje obiskov na VŠZ in anketiranje udeležencev), ki smo jih opravili člani projektne skupine tega projekta. V zaključku poglavja so podana priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij.

Naslednje, 7. poglavje, prikazuje primer dobre prakse povezovanja samoevalvacije z zunanjo evalvacijo in poročanja o izidih procesa samoevalvacije na izbranem slovenskem VŠZ. Podana so priporočila samoevalvacijske skupine izbranega VŠZ pri pripravi in izvedbi samoevalvacije VŠZ.

Testiranje modelov na štirih visokošolskih zavodih

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je predstavila bistvene sestavine modela nacionalnih zunanjih evalvacij, ki je bil pilotno izveden v letu 2006 (glej prejšnjo točko 3.2) ter podala priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij (6. poglavje).

Modifikacija modelov in verifikacija

Podrobnosti o razvoju in verifikaciji Modela za samo-evalvacijo so navedene v Poročilu A raziskovalne skupine Fakultete za upravo v poglavju 4.

Proučitev uporabnosti v zasebnem in javnem sektorju

Modeli so razviti tako, da omogočajo uporabo tako v zasebnem kot javnem sektorju.

Aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti z zunanjimi evalvacijami in certificiranjem (akreditacije) terciarnega izobraževanja bo v EU in tudi v Sloveniji vedno več.

V ZDA na primer že več kot 100 let poznajo različne oblike zunanjih evalvacij, ki delujejo predvsem pod okriljem organizacije CHEA (Council for Higher Education Accreditation).

V EU je bila leta 2000 s podporo Evropske Komisije ustanovljena podobna krovna organizacija ENQA (European Network for Quality Assurance in higher education), ki se je leta 2004 preimenovala v European Association for Quality Assurance in Higher Education. Ta organizacija ima pristojnost, da evalvira in na tej osnovi podeljuje akreditacije ne le visokošolskim organizacijam, temveč, kar je še pomembneje – nacionalnim agencijam, ki s tem pridobijo »licenco« za izvajanje zunanjih evalvacij in akreditacij.

V Sloveniji še nimamo akreditirane agencije, ki bi lahko izvajala zunanje evalvacije. Imeli smo NKKVŠ (nacionalno komisijo za kvaliteto visokega šolstva), ki je bila na mednarodnem seznamu potencialnih agencij za akreditiranje, vendar je pogoj za začetek akreditiranja že zaključen 3-letno uspešno izvajanje zunanjih evalvacij. NKKVŠ je začela s prvimi pilotnimi zunanjimi evalvacijami v letu 2006, v letu 2007 pa je prišlo do zastoja zaradi prevzemanja funkcij NKKVŠ s strani Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo. Tako ostaja vprašanje zunanjih evalvacij in s tem tudi akreditacij visokošolskih zavodov še naprej odprto in to funkcijo izvajajo UL in Svet za visoko šolstvo.

4) Razvoj modela za uvajanje managementa celovite kakovosti - TQM

Določitev in analiza interesnih udeležencev na Fakulteti za upravo

Na osnovi proučevanj obstoječe prakse smo ugotovili temeljno pomanjkljivost obstoječih sistemov evalvacij v tem, da interesi VŠZ in izvajalcev zunanjih evalvacij niso vedno skladni in da zaradi tega veliko dejstev ostaja neodkritih. Zato smo razvili pristop in orodja (ki temeljijo na sodobnih načelih pristopa TQM), ki se v zadnjem času uporabljajo v zasebnem sektorju. Pri tem smo proučevali

mnenja domačih in tujih ekspertov in v dialogu znotraj Skupine za kakovost določili ključne skupine interesnih udeležencev, ki tvorijo ključne evalvatorje. Te smo z razvijajočim sistemom IKT vključili v procese evalvacije, ugotavljanja problemskih stanj in oblikovanja predlogov izboljšav.

Razvoj in preizkus modela managementa celovite kakovosti s ključnimi odločevalci

Na osnovi opravljenih anket skupin interesnih udeležencev, študentov, delodajalcev, visokošolskih učiteljev, vodstva,...smo oblikovali sistem strukture sestavin kakovosti, ki jo je dokončno verificirala Skupina za kakovost. Razvili smo Model za samo-evalvacijo teh sestavin z upoštevanjem načel TQM.

V njem Skupina za kakovost: na osnovi dejstev v diskusiji in na osnovi zbranih ocen od drugih skupin interesnih udeležencev (čim manj subjektivnosti) oceni/presoja sedanje stanje (opisno in z ocenami »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično« za posamezno sestavino kakovosti na najnižji ravni drevesne strukture – »listu«).

Poenostavljeno rečeno je dosti lažje oceniti stopnjo kakovosti »prafaktorjev« (»listov«), kot pa kakovost večje neprimerno bolj kompleksne celote.

Vrednotenje celotne strukture sestavin kakovosti smo nato izvedli s pomočjo računalniškega programa DEXi na osnovi odločitvenih pravil, ki jih definiramo skladno z razmerji uteži sestavin in podsestavin kakovosti.

5) Razvoj Modela za univerzo

Določitev in analiza interesnih udeležencev na upravi Univerze v Ljubljani (s poudarkom na analizi pričakovanj vseh članic – fakultet)

Interesni udeleženci UL so predvsem članice – fakultete. Na osnovi neformalnih razgovorov s članicami smo razvili model strukture sestavin kakovosti.

Razvoj in preizkus Modela za samo-evalvacijo in management celovite kakovosti s ključnimi odločevalci

Razviti model je bil teoretično preverjen za UL in UP, vendar ni bil dosežen potrebni kritični obseg pripravljenosti za obsežno praktično preveritev.

6) Verifikacija modelov managementa celovite kakovosti s strani uporabnikov

Model za samo-evalvacijo, pristop TQM in razvita orodja so bili v procesu razvoja večkrat preizkušeni in verificirani s strani Fakultete za Upravo, Univerze v Ljubljani.

7) Oblikovanje Modela za samo-evalvacijo in management celovite kakovosti

Model je bil razvit, preizkušen, verificiran in navedena so navodila za implementacijo.

8) Korekcije modelov na osnovi dialoga z uporabniki

Eno temeljnih načel TQM so stalne izboljšave in tudi razviti Model je prožen in omogoča korekcije oziroma stalne izboljšave, kot prilagajanje procesom sprememb

9) Dokončno oblikovanje Modela za samo-evalvacijo

Raziskave so pokazale, da dokončnih rešitev ni, nasprotno, potrebne so stalne razvojne spremembe predvsem v pogledu dopolnjevanja novih sestavin kakovosti v smeri razvoja IKT. Ob tem pa je potrebno ohraniti možnost primerjav v časovni vrsti, da lahko sproti nadziramo uspešnost ukrepov izboljšav in da zagotavljamo dvig ravni kakovosti.

10) Razvoj in preizkus namenskih orodij s področja umetne inteligence za avtomatično generiranje evalvacije z vizualizacijo in usmerjanjem izboljšav (IKT)

Razvili smo metodo in orodja za avtomatično generiranje evalvacije z možnostjo vizualizacije strukture kakovosti in raznih povezav med sestavinami (program dexi).

11) Priporočila

V zaključnem delu poročila Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper (7. poglavje) so podana priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Namenjena so pristojnim organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na vseh ravneh (nacionalni, institucionalni in na ravni posameznega interesnega deležnika / interesnega udeleženca - angl. stakeholder).

V nadaljevanju je v dveh delnih poročilih (A in B) prikaz uresničenih nalog obeh skupin.

A Poročilo raziskovalne skupine Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani o delu na projektu v celotnem obdobju

IZHODIŠČA

Področje kakovosti je postalo v Evropi in tudi pri nas bolj pomembno šele v zadnjih letih. Glede zagotavljanja kakovosti študija so v "bolonjski deklaraciji" leta 1999 šolski ministri določili ohlapno usklajevanje držav. Desetletje prej, leta 1988 so - prav tako v Bologni - rektorji podpisali Magno Charta Universitatum, listino o tem, kaj so in kaj nameravajo evropske univerze, a v njej niso izrecno omenili kakovosti. Je pa Evropska unija (Svet EU) svojim članicam že leta 1998 naročila, da morajo poskrbeti za zagotavljanje kakovosti v visokem izobraževanju, ustanoviti neodvisne agencije, pritegniti k sodelovanju strokovna združenja, socialne partnerje in diplomante, izvajati notranje in zunanje evalvacije na visokošolskih institucijah ter poskrbeti za objavo evalvacijskih poročil. V Veliki Britaniji, na Nizozemskem in v ZDA, kjer so se tovrstnih projektov lotili že pred časom, imajo že pomembne izkušnje. Tudi v Sloveniji skušamo slediti tovrstnim usmeritvam. Z naraščanjem števila visokošolskih institucij in študentov ter z odpiranjem meja za zaposlovanje je tudi oblikovalce javnih politik in management v visokošolskih ustanovah zaskrbel kakovost našega študija. Pripombe na usposobljenost diplomantov so imeli tudi delodajalci, evropske študentske organizacije pa so postajale vse glasnejše. Zato so leta 2003 v Berlinu šolski ministri naročili vsem državam, naj ustanovijo organe, posebej odgovorne za ugotavljanje minimalne ravni kakovosti študijskih programi in institucij, ki programe izvajajo. Univerze, tudi fakultete in druge institucije, naj bi ocenjevale svoje delo in uvajale novosti, pri tem pa naj sodelujejo tudi študenti, diplomanti, zastopniki delodajalcev in ocenjevalci iz tujine.

1 UVAJANJE MANAGEMENTA CELOVITE KAKOVOSTI (TQM) V VISOKO ŠOLSTVO

Managerji javnih organizacij (visokošolskih zavodov - VŠZ), kamor sodijo tudi javne univerze in fakultete, se praviloma soočajo z dvema pomembnima ovirama. Prvo predstavlja močno strokovno predanost zaposlenih svojemu delu, zato ti velikokrat ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja, za katerega morajo toliko bolj poskrbeti managerji. Druga ovira pa so šibki signali iz okolja o uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja zavodov. Za razliko od zasebnih podjetij, ki jim odgovora na vprašanja, kaj in koliko proizvajati, praviloma poišče trg, javni zavodi nimajo nekega močnega in nepristranskega mehanizma, ki bi lahko dal nedoumne odgovore. Če običajna zasebna, profitno naravnana podjetja ne upoštevajo razmer na trgu, jim – če seveda niso monopolisti – grozi izločitev s trga in propad. To načelo pa ne velja za neprofitne organizacije, katerih rezultate poslovanja ni mogoče ovrednotiti samo na podlagi finančnih rezultatov, doseženih na »trgu«, temveč so pomembni tudi drugi vidiki, denimo zagotavljanje »ustrezne« kakovosti opravljenih storitev (Carnevale, 2003).

1.1 Management celovite kakovosti

Izraz kakovost zajema več pomenov – od sposobnosti izdelka oziroma storitve za uporabo (potrošnja) do izpolnjevanja kupčevih oziroma uporabnikovih pričakovanj in njegovega navdušenja nad izdelkom oziroma storitvijo. Kakovost bi lahko opredelili kot skupek značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih predpostavljenih potreb. Bistveni element v zagotavljanju ustrezne kakovosti je pravilno vodenje, zato standardi obravnavajo kakovost predvsem s stališča organizacije in vodenja podjetja s ciljem, da dosežemo in obdržimo kakovost izdelkov oziroma storitev, tako da so trajno izpolnjene zahteve uporabnikov, da dosežemo zaupanje kar se da velikega števila interesnih udeležencev, da je kakovost ustrezna in da je doseženi nivo mogoče vzdrževati. Zgodnji pristopi kakovosti so bili usmerjeni na zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev. Danes uporabniki, ki so ključni evaluatorji kakovosti, gledajo in zahtevajo več kot samo proizvod ali storitev. Želijo namreč odličnost - popolno storitev. Šele ko dejanska, zaznana raven storitev dosega ali celo presega pričakovano raven uporabnikov, lahko govorimo o kakovosti. Empirične študije kažejo neposredno povezavo med kakovostjo storitev (proizvodov) in kakovostjo same organizacije. To je privedlo do oblikovanja različnih modelov doseganja organizacijske kakovosti, predvsem modela managementa celovite kakovosti (Total Quality Management), ki zajema tako interna medsebojna razmerja, kot tudi vsa eksterna razmerja organizacije na relacijah »ponudnik-uporabnik« (Pečar, 2002). TQM dejansko predstavlja model stalnih izboljšav, ki na eni strani vključuje meritve in ugotavljanje dejstev, nato dialog med ključnimi interesnimi udeleženci in končno tudi procese odločanja oziroma reševanja problema. Ideja TQM je v zasebnem sektorju prisotna že kar nekaj časa, vse bolj pa se pojavljajo tudi teoretični in znanstveni prispevki uvajanja TQM v javnem sektorju. Med prvimi, ki so začeli preučevati možnost uporabe TQM v javnem sektorju, velja opozoriti na avtorje, kot so Greebler (1989), Wise (1991), Berry (1991), Milakovich (1995), Martin (1993), Gummer in McCallion (1995), Pike in Barnes (1996) ter drugi.

TQM je potrebno jasno ločiti od kontrole in zagotavljanja kakovosti. Kontrola kakovosti namreč zajema statistično ugotavljanje kakovosti proizvodov oziroma storitev, torej končnih outputov proizvodnega/storitvenega procesa. Zagotavljanje kakovosti se od definicije standardov proizvodov oziroma storitev, ki je ključna pri kontroli kakovosti, pomakne stopnjo višje, tj. na definiranje vsebine procesov oziroma programov. Pri ocenjevanju procesov sta zajeta tako notranje kot zunanje ocenjevanje, podobno kot pri TQM, ki pa predstavlja še širši model zagotavljanja kakovosti in predstavlja proces stalnih izboljšav.

Kakovost je v javnem sektorju soodvisne narave in zahteva integralno povezavo več elementov (Guidelines for self-assessment in Public Administration, 2002):

1. kakovost javnih politik, kjer gre za presojo demokratičnosti, ustreznost ciljev ipd. (Lane, 2000);

2. kakovost javnih programov, zakonov, predpisov in navodil ter njihova skladnost z javnimi politikami, cost/benefit, izvedljivostjo, pravičnostjo, enakopravnostjo ipd.;

3. kakovost javnih organizacij, ko gre za analizo »3E« modela, benchmarking, BSC, presojo s standardnimi splošnimi modeli, denimo EFQM ali CAF, ali pa z modeli »po meri« (Zink, 1998; Kaplan in Norton, 1996; Kovač in Kern-Pipan, 2005);

4. kakovost javnih storitev, ki pomeni presojo glede na standarde in pričakovanja uporabnikov (Fitzsimmons, 1998; Zeithaml in Berry, 1985).

Kakovost kot izhodišče strateškega razvoja zahteva novo organizacijsko paradigmo. Organizacije in njihov management so zaradi naraščajoče konkurence in zahtev uporabnikov po vse višji kakovosti izdelkov in storitev tako v javnem kot v zasebnem sektorju pred ključno odločitvijo: preoblikovati svoje vsebine tako, da bodo lahko izkoristile nove priložnosti, ki se ponujajo, ali pa se prepustiti nespremenjenemu toku in vse bolj zaostajati. S preoblikovanjem vsebin je mišljeno predvsem opuščanje zastarelih oblastnih struktur (top-down), ki so še preveč prisotne. Namesto njih je potrebno razviti novo zasnovo organiziranosti, ki bi bolj sproščala ustvarjalnost vseh zaposlenih, jih aktivneje vključevala v procese odločanja, spodbujala razvoj »učee se organizacije« in zagotavljala zadovoljstvo uporabnikov. To naj bi bila organizacija, kjer vse teče gladko, brez birokracije srednje ravni managementa in s prostim pretokom komunikacij v pretežno horizontalni smeri.

1.2 Kakovost v šolstvu

Zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju je v zadnjem desetletju postalo precej aktualno geslo v šolskih politikah in strategijah na vseh ravneh izobraževalnega sistema, od vrtca do doktorskega študija. Razlike so le v tem, da se v visokem šolstvu, ki naj bi imelo večjo avtonomijo, v presojo kakovosti vse bolj vključujejo zunanji neodvisni interesni udeleženci (»stakeholders«), za katere je kakovost izvajanja izobraževanja neposredno ali posredno bistvenega pomena, na preduniverzitetnem izobraževanju, ki je bilo po drugi strani tradicionalno vodeno od zunaj, pa se avtonomija in tudi odgovornost za kakovost vse bolj širi tudi na same šole.

V zadnjem desetletju se hkrati z uvajanjem načel šolske avtonomije pojavljajo v številnih evropskih državah tudi koncepti razvoja kakovosti, ki jih združuje ideja o samo-evalvaciji (»self-assessment«). Eden tovrstnih pristopov je bil uporabljen v znanem EU projektu Comenius (QiS – Quality in School). Samo-evalvacija dejansko pomeni sledenje managementu celovite kakovosti (TQM) (Pečar et al., 2006), ki je dejansko primeren za uporabo in izvajanje v različnih organizacijah, vendar pa je pri njegovi implementaciji potrebno upoštevati različnost organizacijske kulture vsake organizacije (Kekäle et al., 2004).¹ Weick (1976) ter

¹ Pri uvajanju managementa celovite kakovosti obstaja med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami velika in značilna razlika. Predvsem za storitvene organizacije javne uprave in širšega javnega sektorja je ključna vključenost številnih interesnih udeležencev in številnih

Cervai et al. (2004) menijo, da to še posebej velja za šole, saj imajo povsem svojo kulturo, organizacijo in delovanje.

Management celovite kakovosti dejansko predstavlja spremembo organizacijske kulture. Yong in Wilkinson (1999) pravita, da če ga skušamo pojasnjevati drugače, obidemo njegovo bistvo. Spreminjanje kulture je namreč temelj, a hkrati ne pomeni, da gre za enostaven in hiter proces; v resnici gre za dolgoročne, konstantne aktivnosti, ki morajo biti sprožene od znotraj, vendar pa se velikokrat izvajajo tudi z zunanjo pomočjo (Schein, 2004). Spremembe v kulturi je tudi lažje doseči, če so vsi člani organizacije prepričani ali pa se vsaj zavedajo, da je to potrebno storiti. Camp (1995) trdi, da je takšno kolektivno zaznavanje slabosti trenutnega sistema in nujnosti za spremembe mogoče doseči s primerjavo med organizacijami (t.i. benchmarking).

Samo-evalvacijski projekti kakovosti so se v evropskih državah razvili v zelo obsežne aktivnosti, ki segajo od državne ravni prek regionalnih oblik povezovanja šol do ravni posamezne šole. Samo-evalvacija pomeni, da institucija (denimo univerza) sama kot celota ali pa v njenih posameznih delih izpelje projekt lastne samo evalvacije. Temeljno načelo pri tem je načelo prostovoljnosti sodelovanja vsakega posameznika. Koncept predvideva, da se za ugotavljanje stanja uporabljajo metode, instrumenti in drugi postopki, ki so preverjeni oziroma »standardizirani« na državni ravni tako, da omogočajo stalno medsebojno primerjanje rezultatov.

Izkušnje v tujini kažejo, da je za visokošolske institucije veliko bolje, če odgovornost za zagotavljanje kakovosti vzamejo v svoje roke, kot da jo prepustijo pristojnemu ministrstvu ali vladi. Na začetku uvajanja sistema za zagotavljanje kakovosti je zelo pomembno, da vsi udeleženi razumejo idejo, na kateri temelji sistem, torej, da je notranji vidik zagotavljanja kakovosti najbolj pomemben. Sistem je razvit šele takrat, ko visokošolske institucije izvajajo samo-evalvacijo zaradi lastnih razlogov in potreb, ne pa zaradi zunanjih komisij izvedencev za kakovost. Zunanje komisije takrat prevzamejo vlogo partnerja v razpravah o notranjem zagotavljanju kakovosti.

Glavni namen managementa celovite kakovosti - TQM je izpopolnjevanje kakovosti. Poleg tega lahko načela TQM prispevajo k boljšemu samospoznavanju in samorazumevanju ter služijo kot pomoč pri samoregulaciji visokošolskega zavoda. Učinkovitost managementa celovite kakovosti je odvisna predvsem od norm in vrednot akademske skupnosti, oz. razvite kulture kakovosti med vsemi zaposlenimi. Kakovost visokošolskih institucij bo zagotovljena le v primeru, če bodo sestavinam kakovosti znotraj institucije namenili nenehno pozornost. Da bi bila notranja kontrola kakovosti učinkovita, je potrebno razviti kulturo, ki vidi v nenehnem izboljševanju kakovosti "način življenja". Visokošolski profesorji in drugi visokošolski delavci naj bi samo-evalvacijo razumeli kot del svojega običajnega delovanja in kot integralni del reflektiranega akademskega dela.

Samo-evalvacija je podobna temu, kot če se postavimo pred ogledalo in se

njihovih medsebojno konfliktnih ciljev (Saaty, 1988). To dejstvo bo v nadaljevanju pri obravnavi visokih šol zelo pomembno.

soočimo z resnico: ne želimo vedno videti tistega kar vidimo, toda sprejeti moramo to kar vidimo, in šele nato razmišljamo o izboljšavah..

V primeru samoevalvacije Fakultete za upravo, kjer smo se usmerili tudi v uvajanje TQM je osredotočenost na organizacijo, kot celoto. Sicer pa je samo-evalvacija koristna na vseh ravneh, tako, da bi v idealnih pogojih naj zajemala:

- Univerzo
- Fakultete
- Oddelke (katedre, inštitute)
- Projektne skupine
- Posameznike

Pri tem je potrebno poudariti, da samo-evalvacija v visokem šolstvu ni nikakršna novost, saj je bilo vedno del akademske tradicije in kulture. Akademska skupnost je že od srednjeveških zametkov dalje kritično vrednotila svoje delo. Eno od ključnih načel je bila zahteva, da se znanje nenehno potrjuje in vedno znova dokazuje. Kritično vrednotenje lastnega dela je bilo integralni del akademskega življenja, njegova zaščitna znamka. Vodilno načelo, ki je veljalo za celotno akademsko skupnost, je bil skupni interes za samorefleksijo, samokritiko in samorazvoj. Akademska skupnost je samokritično evalvacijo vzpostavila zaradi lastnih, intrinzičnih interesov, njeni cilji so bili implicitni. V sedanjem času, ko se v zvezi z zagotavljanjem kakovosti poudarja odgovornost visokega šolstva pa naj bi rezultati samo-evalvacije postali tudi eksplicitni in transparentni.

Samo-evalvacija zagotavlja visokošolskim institucijam okvir za oblikovanje lastne definicije kakovosti, služi jim kot pomoč pri oceni dosežkov lastnega poslanstva in strateških ciljev, ter jim omogoča pripravo akcijskega načrta za nadaljnje delo. S pomočjo samo-evalvacije visokošolske institucije ponovno v dialogu premislijo svoje cilje ter stopnjo in obseg doseganja teh ciljev.

Seveda ugotavljanje stopnje kakovosti ne sme biti cilj, temveč sredstvo za organizacijsko učenje in načrtovanje ukrepov, ki naj odpravijo šibke točke v delu VŠZ oziroma dobre temeljne sestavine ohranijo močne. Tako se vsak projekt o kakovosti dela v VŠZ nujno razširi najmanj v tri korake:

- ugotavljanje kakovosti z izbiro ustreznih vprašalnikov,
- interpretacijo zbranih podatkov, njihovo osvetlitvijo z objektivnimi podatki-dejstvi (uspešnostjo, pogoji dela, izobrazbo zaposlenih, skladnostjo okolja idr.) ter tudi mnenji in ocenami zunanjih neodvisnih ekspertov;
- pripravo razvojnega načrta ukrepov – dolgoročnih in kratkoročnih za odpravljanje slabosti oziroma ohranjanje visokih stopenj ugotovljene kakovosti sestavin.

Najbolj občutljivi v celotnem procesu sta zadnji dve fazi, ki sta gotovo tudi najtežji. Tako torej samo-evalvacija nikakor ne more biti uspešna, če se ustavi le pri prvi fazi. Ugotavljanje kakovosti bi bilo v tem primeru samo sebi namen. Izvajanje druge in tretje faze pa je proces, ki ga mora VŠZ, torej njen management, izpeljati načrtno in domišljeno. Na dva ključna pogoja pri tem opozarjajo tuje izkušnje: zagotoviti visoko profesionalnost in čimbolj širok krog

interesnih udeležencev v obravnavi dobljenih podatkov ter predlaganih ukrepov izboljšav.

Management celovite kakovosti je temeljna filozofija, ki sloni na zadovoljevanju potreb in pričakovanj uporabnikov (načelo usmeritve k uporabniku je tudi bistvo marketinške vede).

Deming pravi: »Poslovni proces se začne z uporabnikom. Če se dejansko ne prične z uporabnikom se prepogosto nesrečno konča z uporabnikom«.

Zato je za uspešnost organizacije, ki se je lotila uvajanja načel managementa celovite kakovosti, zelo pomembno, da jasno razume, kaj uporabnik oziroma okolje želi, potrebuje in pričakuje. Mnogim zaposlenim v javnih organizacijah se to zdi nepomembno, mnogi uporabnika sploh ne potrebujejo, kaj šele, da bi imeli z njimi neposredne razgovore o željah in potrebah. Da izpostavimo ta problem, se mora vsakdo v organizaciji zavedati, da je tudi sam hkrati tako interni uporabnik kot interni dobavitelj. Interni uporabnik je lahko vsak sodelavec ali oddelek v organizaciji, kateremu je namenjeno delo, informacija, odločitve ali resursi, ki jih mi upravljamo oz. izvajamo. Enako so interni dobavitelji vsi tisti, ki nudijo karkoli, kar potrebujejo drugi, da lahko izvajajo svoje delo. Če se v kateri koli fazi te verige podprocesov pojavi neakovost (storitve, ki ne dosegajo pričakovanj) znotraj organizacije, je tudi kakovost končne storitve za uporabnika nižja kot bi lahko bila.

Tak koncept notranjih uporabnikov in dobaviteljev in stalno preverjanje ustreznosti z zahtevami oziroma pričakovanji je ključnega pomena za izboljšanje delovanja znotraj organizacij v našem primeru visokošolskega zavoda.

2 DOGAJANJA V SVETU IN RS NA PODROČJU KAKOVOSTI VŠZ

2.1 Evropski visokošolski prostor in kakovost

V Bologni so se junija 1999 zbrali evropski ministri za izobraževanje in podpisali skupno Bolonjsko deklaracijo. V njej je zapisan pomen Evrope znanja in povečevanja konkurenčnosti evropskega sistema visokega šolstva. Zavezali so se h koordinaciji politik posameznih držav, prvič pa je bilo tudi zapisan cilj pospeševanja evropskega sodelovanja pri zagotavljanju kakovosti, tako da se razvijejo primerljiva merila in metodologije (The Bologna Declaration of 19 June 1999, 1999).

Leta 2001 sta se zgodili dve srečanji; prvo je bilo srečanje rektorjev v Salamanci, kjer so se udeleženci v zvezi z zagotavljanjem kakovosti pogovarjali predvsem o tem, kako bodo visokošolske institucije oblikovale in uvedle standarde in postopke zagotavljanja kakovosti, ki bodo temeljili na samo-evalvaciji in na neodvisnih načinih potrjevanja/akreditacije v evropskem prostoru, ki bodo potekali na ravni dežel, območij, strok in v mrežah institucij (Mihevc, 2001; Shaping the European Higher Education Area, 2001).

Drugo srečanje pa je bilo srečanje evropskih ministrov za visoko šolstvo v Pragi. V podpisani Praški deklaraciji so med drugim izrazili pomembnost kakovosti visokega šolstva in raziskovanja za razvoj mednarodne konkurenčnosti in privlačnosti evropskega prostora. Prepoznali so osrednji pomen zagotavljanja kakovosti v procesu vzpostavljanja visokih kakovostnih standardov in v primerljivosti evropskih kvalifikacij. Vzpodbudili so tudi tesnejše sodelovanje med mrežami za priznavanje in zagotavljanje kakovosti in poudarili potrebo po nujnosti evropske kooperacije in medsebojnega zaupanja in sprejemanju nacionalnih sistemov zagotavljanja kakovosti. Pozvali so univerze in druge visokošolske institucije k razširjanju primerov dobre prakse in k oblikovanju scenarijev za medsebojno sprejemanje evalvacijskih in akreditacijskih mehanizmov (Towards the European Higher Education Area, 2001).

Naslednji ključni dokument v tem procesu je Berlinski komunike iz leta 2003. V njem se potrjuje, da je kakovost visokega šolstva v samem jedru vzpostavljanja evropskega visokošolskega prostora. Ministri so se obvezali, da bodo podpirali nadaljnji razvoj zagotavljanja kakovosti na institucionalni, nacionalni in evropski ravni. Poudarili so potrebo po razvoju vzajemno sprejemljivih kriterijev in metodologij za zagotavljanje kakovosti. Poudarili so tudi, da skladno z načelom institucionalne avtonomije osnovna odgovornost za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pripada vsaki posamezni ustanovi, to pa zagotavlja podlago za resnično odgovornost akademskega sistema znotraj nacionalnega ogrodja kakovosti. Zato so se strinjali, da naj nacionalni sistemi za zagotavljanje kakovosti do leta 2005 vsebujejo opredelitev pristojnosti vpletenih teles in institucij, evalvacijo programov ali ustanov, vključno z notranjo oceno, zunanjim pregledom, sodelovanjem študentov in objavo rezultatov, sistem akreditiranja certificiranja ali druge primerljive postopke, mednarodno udeleženo, sodelovanje in mreženje. Na evropski ravni so se ministri obrnili na Evropsko mrežo zagotavljanja kakovosti ENQA («European Network for Quality Assurance»), da bi skupaj razvili niz standardov, postopkov in usmeritev za zagotavljanje kakovosti ter da bi raziskali poti za vzpostavitev ustreznega sistema kolegialnega pregledovanja za agencije ali telesa, pristojna za zagotavljanje kakovosti in/ali akreditacijo (Realising the European Higher Education Area, 2003).

Zadnji v vrsti dokumentov je bil sprejet maja 2006: Bergenski komunike na srečanju evropskih ministrov. Ugotovili so, da so skoraj vse države podpisnice naredile korake za uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti, ki temelji na kriterijih Berlinskega komunikeja in z visoko stopnjo medsebojnega sodelovanja ter mreženja. Visokošolske institucije so tudi pozvali k povečanju naporov za izboljševanje kakovosti skozi sistematično uvajanje internih mehanizmov ter njihovo neposredno povezanost z zunanjim zagotavljanjem kakovosti. Sprejeli so tudi standarde in vodila za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, ki jih je pripravila ENQA. Zavezali so se k uvajanju predlaganega modela strokovnega preverjanja agencij za zagotavljanje kakovosti na osnovi nacionalnih ocen (The European Education Area – Achieving the Goals, 2005).

Vsi naštetih dokumenti so se pripravljali in usklajevali na osnovi dela različnih projektov, kot so Trends I-IV, Tunning in številnih drugih.

V Evropi ima visokošolska zunanja evalvacija pravzaprav dva pglavitna cilja: prispevati k izboljšanju visokega šolstva in ponuditi zanesljive informacije o trenutni kakovosti vseh aktivnosti visokošolskih institucij, tako glede izobraževanja kot raziskovanja. S približevanjem skupnemu »evropskemu visokoškolskemu prostoru« pa se pojavlja tudi potreba po večji transparentnosti in primerljivosti kakovosti in standardov vseh evropskih držav, da bi olajšali mednarodno mobilnost zaposlenih in transnacionalno priznavanje kvalifikacij.

Medtem ko leži največja odgovornost za kakovost na samih visokošolskih zavodih, narašča tudi potreba po transparentnosti, primerljivosti in kompatibilnosti kriterijev in procedur zunanjega zagotavljanja kakovosti. V določenih vidikih obstaja pri evropskih agencijah visoka stopnja enotnosti in konvergence, v drugih pa občutna stopnja raznolikosti. Visoka konvergenca je prisotna predvsem pri priznavanju medsebojne konceptualne odvisnosti evalvacijskih in akreditacijskih postopkov. Raznolikost konceptov in praks pa kaže na razlike v tradiciji in kulturnem ozadju.

Na Danskem njihov center za preverjanje kakovosti in ocenjevanje visokega šolstva izvaja kontinuiran in sistematičen program ocenjevanja visokih šol, ki ne zajema samo aktivnosti poučevanja in učenja, temveč tudi organizacijo in pogoje (okolje), v katerih se programi izvajajo. Njihova metodologija vključuje 4 korake (Thune, 1995):

- prvi korak je dejansko planski in predstavlja imenovanje zunanje komisije (ekipe), sestavljene iz domačih akademikov in predstavnikov ključnih zaposlovalcev na določenem področju;
- samo-evalvacija, ki pomeni analizo prednosti in slabosti študijskih programov z usmeritvijo nadaljnjega izboljšanja kakovosti;
- vključitev študentov, diplomantov in zaposlovalcev (torej različnih skupin interesnih udeležencev), ki podajo oceno kakovosti in učinkovitosti izvajanja procesov na šolah;
- ocena s strani zunanje komisije.

Zunanje ocenjevanje se je na Danskem izkazalo kot zelo pozitivno in spodbudno. Predvsem naj bi se univerze oziroma posamezne visoke šole bolj začele zavedati pomena kakovosti, kar se kaže tudi v vključevanju pojma »kakovost« v strateške načrte šol. Poleg raziskovalne dejavnosti šole zelo veliko pozornosti namenjajo kakovosti učnega procesa, poučevanje pa predstavlja vse pomembnejšo karierno vlogo akademikov. Zelo velik pomen pa imajo zunanja ocenjevanja tudi zaradi spodbudnih učinkov na oblikovanje notranjih mehanizmov kontrole in stalnih izboljšav kakovosti v visokih šolah. Kljub nekaterim pomanjkljivostim (v ocenah ni zajet denimo mednarodni aspekt, pri nekaterih šolah se je izkazalo, da so zunanje ocenjevanje sprejele kot cilj in ne kot sredstvo za doseganje lastne kakovosti) se je sistem izkazal za pozitivnega. Zato gredo tudi usmeritve za prihodnost v smeri kontinuiranih meritev in ocenjevanj in izboljšanj nekaterih pomanjkljivosti sistema samega.

Velika Britanija je ena naprednejših evropskih držav s področja spremljanja in zagotavljanja stalnih izboljšav na področju kakovosti visokega šolstva. Namen ocenjevalnih timov naj bi bil predvsem zagotoviti, da bi institucije učinkovito izvajale svoje poslanstvo in dosegale visoke standarde kakovosti. Ocenjevalni timi ob obisku visoke šole svoje ocenjevanje pričnejo s pregledom dokumentov, ki kažejo stanje na področju kakovosti (»self-assessment documents«), izdelanih s strani samih šol, nato pa od šol zahtevajo številne dokumente in »dokazila« o tem, da te sledijo standardom kakovosti.

V zadnjem času se je v Veliki Britaniji pojavilo kar nekaj agencij, namenjenih zunanjemu ocenjevanju. Ena takšnih je QAA (Quality Assurance Agency of Higher Education), ki v svojih ocenah kakovosti vključuje tako lastna poročila šol o stanju kakovosti kot tudi mnenja zunanjih evalvatorjev. Ocena vključuje šest vidikov delovanja visokih šol: organizacija in izvajanje učnih načrtov, poučevanje in učenje, razvoj študentov in njihovi dosežki, podpora in usmerjanje študentov, učni viri ter management kakovosti in njeno izboljševanje. Predvsem velja poudariti, da gre očitno za TQM pristop, ki ne vključuje samo statičnega pogleda na sedanje stanje kakovosti, temveč tudi dinamični pogled stalnih izboljšav.

Na Novi Zelandiji je mogoče ocenjevalno ekipo za preverjanje stanja kakovosti oblikovati kot notranje ali zunanje telo. Nujno pa mora biti ocenjevalno telo neodvisno od delovanja organizacij in torej od posameznikov, ki so za to delovanje odgovorni. Ocenjevanje sledi opredelitvi Mednarodne organizacije za standarde (ISO – International Organization for Standards), ki ugotavlja, (1) ali so planske usmeritve za zagotavljanje kakovosti ustrezne za doseganje ciljev, (2) ali dejanske aktivnosti zagotavljanja kakovosti sledijo planskim in (3) ali je zagotavljanje kakovosti tudi učinkovito.

Medtem ko visokošolski ministri praviloma zagovarjajo kulturne posebnosti in raznolikosti izobraževalne tradicije in izobraževalnih oblik, pa to ne velja za zagotavljanje kakovosti, kjer se konvergenca kaže kot pomemben cilj. Ali bo načelno strinjanje s to usmeritvijo tudi dovolj za premagovanje kulturnih, miselnih in zgodovinsko-institucionalnih razlik, pa zaenkrat ostaja še nerešeno vprašanje (Hofmann, 2006).

2.2 ZDA in Evropa

V razdelku 2.1 smo že podali značilnosti nekaterih držav na področju zagotavljanja in stalnih izboljšav kakovosti, v tem razdelku pa bomo v ospredje postavili Združene države Amerike kot najnaprednejšo državo s področja zagotavljanja kakovosti visokega šolstva in kot »benchmark« za Evropo kot celoto oziroma za posamezne države.

V ZDA sledijo prepričanju, da če akreditacije uresničujejo javni interes, s tem dajejo zaupanje v študentom, njihovim družinam, vladi, davkoplačevalcem in drugi javnosti o kakovosti visokega šolstva, tj. institucij in programov. Akreditacija tako daje jasen signal, da so programi in institucije kompetentni na vsaj naslednjih petih področjih:

- zagotavljajo vsaj minimalno kakovost akademskega dela preko stalnih in nenehnih izboljšav na področjih poučevanja, raziskovanja in ostalih storitev (*akademska kakovost*);
- zagotavljajo vsaj neko minimalno vrednost za vložena sredstva (*»value for money«*);
- so učinkoviti in efektivni pri porabi javnih ali privatnih sredstev (*učinkovitost in efektivnost*);
- zagotavljajo zaščito študentov pred podstandardnimi in nezadovoljivimi učnimi praksami (*zaščita študentov*);
- dajejo jasna, transparentna in berljiva poročila javnosti o njihovi dejavnosti in rezultatih (*transparentnost*).

V ZDA se je akreditacijski sistem oblikoval že pred 100 leti, kar kaže, da gre za razmišljanje, da je kontinuiran in stalen proces spremljanja in izboljšav pot do kakovosti visokošolske institucije. Zanimivo je, da je takšno razmišljanje osbtajalo že tedaj, ko je bilo v terciarno izobraževanje dejansko vključenega relativno malo prebivalstva, danes, ko visoke šole v ZDA nosijo odgovornost za zelo velik del prebivalstva, pa so usmeritve h kakovosti še pomembnejše, saj imajo izjemen vpliv na celotno javnost in celo na narodno gospodarski vidik.

Za ZDA v primerjavi z Evropo obstaja bistveno razlikovanje v pojmu akreditiranja. V ZDA ta pojem pomeni, da institucija ali program, ki je ocenjen tako z lastnimi študijami (*self-study*) kot tudi preko zunanjih ekspertnih skupin (*peer review*), dosega ali presega javno objavljene standarde akreditacijskega združenja ter dosega svoje poslanstvo in postavljene cilje. Ključen pri ameriškem tipu akreditacije je skupek *standardov dobre prakse*, oblikovanih in dogovorjenih med člani akreditacijskega združenja (institucijami oziroma programi).

To je povsem drugače kot v drugih državah, kjer akreditacija pomeni formalno odobritev nekega programa ali institucije, ki je posledica ocenjevanja in podeljevanja »priznanj«. V Evropi (pa tudi Aziji) tako akreditacija predstavlja ugotavljanje stanja na področju kakovosti, samo- in zunanje evalvacije ter druge aktivnosti, namenjene ugotavljanju, ali neka institucija ali program ustreza oziroma je primerljiv(a) z nekimi (mednarodno) priznanimi standardi.

2.3 Slovenski visokošolski prostor in kakovost

Tako kot v celotni Evropi je tudi v Sloveniji vprašanje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu vse pomembnejša tema in usmeritev različnih javnih politik (šolske, raziskovalne, gospodarske). Razlogi za to so tako v povečani odgovornosti glede porabe davkoplačevalskega denarja kot tudi v vse večjem številu in različnosti študentov (Oldfield in Baron, 1998). Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, prav tako (in vse pomembneje) pa tudi neprestano izboljševanje kakovosti, so sedaj obravnavani kot ključni dejavniki katerega koli sistema managementa kakovosti (Brookes in Downie, 2002). Pojem kakovosti v visokem šolstvu je kompleksen in odvisen od zornega kota interesnih udeležencev. Tradicionalno se zunanji interesni udeleženci ukvarjajo z zagotavljanjem kakovosti, ki dejansko pomeni načrtovane in sistematične

aktivnosti, potrebne za priskrbo primernega zaupanja, da bodo storitve zadovoljile dane zahteve po kakovosti (Boharan in Ziarati, 2002). Za visokošolske zavode to pomeni, da morajo prikazati odgovornost v svojem strokovnem izobraževalnem in raziskovalnem delu, za skrbno porabo javnih sredstev ter objavljati rezultate, dosežene z razpoložljivimi viri (Jackson, 1998). Konkretni mehanizmi mehanizmi za zagotavljanje kakovosti so običajno predpisani s strani zunanjih teles, npr. univerzitetnega managementa, običajno vključujejo akreditacijo, zunanje presojevalce in kakovostne presoje (Harvey in Knight, 1996). Ta miselnost in usmeritve so vse pogostejše vidne in tudi uporabljene v politikah usmerjanja slovenskega visokega šolstva. Uvajanje strožjih in jasnejših meril za habilitacijo visokošolskih učiteljev, postavljenih s strani Univerze v Ljubljani, ali pa študentske ankete kot mehanizmi vključevanja interesnih udeležencev v proces ugotavljanja in stalnega izboljševanja kakovosti, so denimo pomembni koraki v tej smeri.²

Slovenski visokošolski zavodi morajo pri vključevanju v evropski visokošolski prostor prilagoditi svoje standarde glede na bolonjske smernice. Novi trendi gredo v smeri omogočanja mednarodnega kreditnega sestavljanja individualnih programov, usklajevanja različnih modelov visokošolskega izobraževanja ter večje mobilnosti študentov in profesorjev. Vse to pa zahteva primerljivost in transparentnost programov. Za ugotavljanje in zagotavljanje kakovostne primerljivosti programov sta na voljo dva mehanizma, akreditacija in evalvacija.

Vprašanje razvoja kakovosti je izjemno kompleksno in bi ga tukaj ločili predvsem na tri velike sklope:

- Zunanja evalvacija kakovosti kot podlaga za akreditacije visokošolskih zavodov (VŠZ) in njihovih programov;
- Samo-evalvacija organizacijske kakovosti VŠZ in njihovih programov;
- Evalvacija in razvoj kakovosti visokošolskih učiteljev v VŠZ

V okviru projekta se z vprašanjem zunanjih evalvacij ukvarja Fakulteta za management iz Kopra medtem, ko se Fakulteta za upravo osredotoča na pristop samo-evalvacije na osnovi pristopa TQM.

Poleg prvih dveh pristopov, ki jih morajo izvajati organizacije je zelo pomembna tudi kakovost za katero morajo skrbeti posamezniki, torej visokošolski učitelji. Ti morajo skrbeti za kakovostno načrtovanje predmetov in njihovo izvedbo kot tudi usklajevanje ostalih obveznosti posameznika v pogledu znanstveno raziskovalnega, strokovnega ali tudi umetniškega dela. Ta sklop individualnega dela potrebuje še veliko proučevanj vezanih na nove metode in tehnologije (predvsem e-učenja) in bo zahteval v prihodnje še več razprav v okviru posameznih visokošolskih zavodov, za doseganje konkurenčnosti v EU in tudi globalno. Menimo tudi, da bi se številna tovrstna vprašanja lahko povezovala s pristopom v modelu samo-evalvacije in v procesu organizacijskega učenja.

² Notranji interesni udeleženci se ne ukvarjajo namreč le z zagotavljanjem kakovosti, posvečajo se namreč tudi (ali celo predvsem) izboljševanju kakovosti, ki meri k dvigu celotne kakovosti izobraževanja in poučevanja (McKay in Kember, 1999). Elton (1992) denimo predlaga osredotočenje tega pristopa na štiri E-je: polnomočnost (»empowerment«), navdušenje (»enthusiasm«), strokovnost (»expertise«) in odličnost (»excellence«).

Akreditacija (znotraj države) pomeni preverjanje minimalnih pogojev za izvajanje visokošolskih programov, največkrat pa jo podeljujejo državna telesa. Študijske programe za pridobitev izobrazbe in študijske programe za izpopolnjevanje sprejme senat univerze, predhodno pa je potrebno pridobiti tudi soglasje Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo. Po drugi strani pa evalvacijo predstavlja mehkejši dejavnik in se deli na samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo. Samoevalvacijo visokošolski zavodi v Sloveniji že izvajajo na letni ravni, a pri tem ni predpisanih meril in kazalnikov, ki bi jih bilo potrebno uvrstiti v poročila. Samoevalvacije pa morajo, po zahtevah EU, nadalje biti nadgrajene tudi z zunanjimi evalvacijami s strani domače agencije za akreditacije.

Slovensko visoko šolstvo je torej v evropskem prostoru pred novimi izzivi, saj mora postati sposobno ponuditi in zagotavljati odličnost svojih izobraževalnih in raziskovalnih dejavnosti (Dolinšek et al., 2005). Po Zakonu o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 134/03) sta bila predvidena nosilca sistema zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo, ki naj bi skrbel za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, in Javna agencija za visoko šolstvo, ki naj bi pomagala pri razvojnih nalogah visokega šolstva in vodenju akreditacijskih postopkov in vodila zunanje evalvacije visokega šolstva po merilih, ki bi jih sprejel Svet za evalvacijo visokega šolstva kot organ agencije.

Predhodnica Javne agencije (Senata za evalvacije) za visoko šolstvo je Nacionalna komisija za kvaliteto v visokem šolstvu (NKKVŠ), ki v vmesnem času (agencija naj bi bila prvotno ustanovljena že do 31.12.2005) opravlja pripravljalne naloge. Sprejela je Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstveno-raziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela. Prav tako pripravlja metodologijo za izvajanje zunanjih evalvacij in evidentira kandidate za zunanje evalvatorje ter pripravlja njihovo izobraževanje. NKKVŠ je tudi potrdila program pilotskih zunanjih evalvacij, ki so bile izvedene decembra 2006 (glej poročilo Fakultete za management, Univerze na Primorskem).

Pilotno testiranje modela za samo-evalvacijo (akreditacijo in zunanjo evalvacijo visoko-šolskih zavodov in programov) pravzaprav predstavlja sistem zagotavljanja kakovosti, torej drugo stopnjo modelov kakovosti (stopnje so natančneje razložene na straneh 2 in 3). NKKVŠ je tako izvedla štiri pilotske zunanje evalvacije na prostovoljno prijavljenih visokošolskih zavodih. Pri tem se je ugotavljalo stanje na naslednjih področjih:

- strategija, organiziranost in vodenje zavoda, urejenost evidenc in skrb za kakovost;
- izobraževanje – študijska dejavnost;
- znanstveno-raziskovalna, umetniška in strokovna dejavnost;
- visokošolski učitelji in sodelavci, znanstveni delavci in sodelavci;
- upravni in strokovno-tehnični delavci;
- študenti v visokošolskem zavodu;
- prostori, oprema za izobraževalno in znanstveno-raziskovalno dejavnost, knjižnica;

- financiranje študijske, znanstveno-raziskovalne, umetniške in strokovne dejavnosti;
- sodelovanje s širšim družbenim okoljem na regionalni, državni in mednarodni ravni.

Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu, sprejetim v letu 2006, vlada podeljuje vlogo evalvacijskega organa Svetu Republike Slovenije za visoko šolstvo. Poleg že obstoječih nalog bo Svet prevzel tudi odgovornost za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokega šolstva. Za ta del njegovega delovanja so bila upoštevana dogovorjena merila za članstvo v ENQA, ki zahtevajo neodvisno telo (agencijo), zadolženo za izvajanje zunanjih evalvacij, ki naj zasledujejo:³

- upoštevanje postopkov za notranje zagotavljanje kakovosti v visokošolskih institucijah;
- razvoj postopkov zunanjega zagotavljanja kakovosti, katerih nameni in cilji so določeni preden se sploh oblikujejo sami postopki;
- kriteriji za odločitve so objavljeni in dosledno uporabljeni;
- postopki ustrezajo namenu in dosežajo cilje;
- poročila morajo biti napisana jasno in morajo biti dostopna vsem;
- določeni morajo biti postopki spremljanja uresničevanja priporočil, priprave akcijskih načrtov in doslednega izvajanja;
- občasno ponavljanje ocenjevanja in pregledov (»reviews«);
- priprava širših analiz.

Prav tako ENQA določa merila zagotavljanja kakovosti v visokošolskih institucijah, ki sledijo TQM. Merila vključujejo naslednje:

- sprejeto in objavljeno politiko zagotavljanja kakovosti;
- mehanizme za potrjevanje, spremljanje in občasno ocenjevanje programov študija;
- preverjanje in ocenjevanje študentov po kriterijih, pravilih in postopkih, ki so objavljeni in dosledno uporabljeni;
- zagotavljanje kakovosti pedagoškega osebja, ki določa in ocenjuje, ali je osebje, ki dela s študenti, kvalificirano in usposobljeno za to delo;
- ustrezne razmere za študij in pomoč študentom v vseh programih;
- informacijski sistem, ki vključuje zbiranje, analiziranje in uporabo podatkov, potrebnih za upravljanje študija in ostalih dejavnosti;
- obveščanje javnosti o programih in njihovem izvajanju.

Pri vsem pa je potrebno poudariti, da so visokošolski zavodi avtonomni glede zagotavljanja kakovosti svojega delovanja in da je od kakovosti zavoda, programov in izobraževanja odvisna tudi njihova prihodnost. Način, metodologije, okviri, ki jih bodo izbrali in uporabili za zagotavljanje, merjenje in proces stalnih

³ V ozadju standardov in smernic, postavljenih s strani ENQA, je dejstvo, da se v deželah bolonjske deklaracije vzpostavlja skupni trg dela ter visokošolski in raziskovalni prostor v okvirih globalne konkurenčnosti. Zaradi dejanske vse večje konkurenčnosti se vzpostavljajo tudi minimalni skupni standardi za zagotavljanje kakovosti na ravni institucij in držav. Nastaja mreža (register) agencij za kakovost, ki sodelujejo in se medsebojno ocenjujejo. Pri razvoju tega sistema in pri ocenjevanju (evalvacijah) naj bi sodelovali vsi interesni udeleženci, vključno s študenti in delodajalci.

izboljšav, so prav tako prepuščeni samostojnim odločitvam managementa visokošolskega zavoda.

3 UVAJANJE NAČEL TQM V IZOBRAŽEVANJE

Management celovite kakovosti (TQM) je koncept, ki so ga že v '80 in '90-ih letih pogosto ponujali šolstvu. Težava takrat je bila v definiciji, kaj koncept v resnici pomeni, pojavljala pa so se tudi nerazumevanja samega koncepta in celo odpor proti njegovemu uvajanju. Management celovite kakovosti je v resnici tako široka zbirka spojenih filozofij, da se zelo učinkovito upira vsakršnim poskusom definicije. Pri uporabi v šolstvu je pogosto bolje ne govoriti o managementu celovite kakovosti in namesto tega uporabiti njegova načela, ter jih poskusiti uvesti povsod tam, kjer je to prikladno.

Ključna načela TQM-a so:

- usmerjenost k uporabniku
- procesno obravnavanje
- timske aktivnosti
- organizacijske učenje
- ugotavljanje problemov
- odločanje na osnovi dejstev
- stalne izboljšave

V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem na finančna merila.

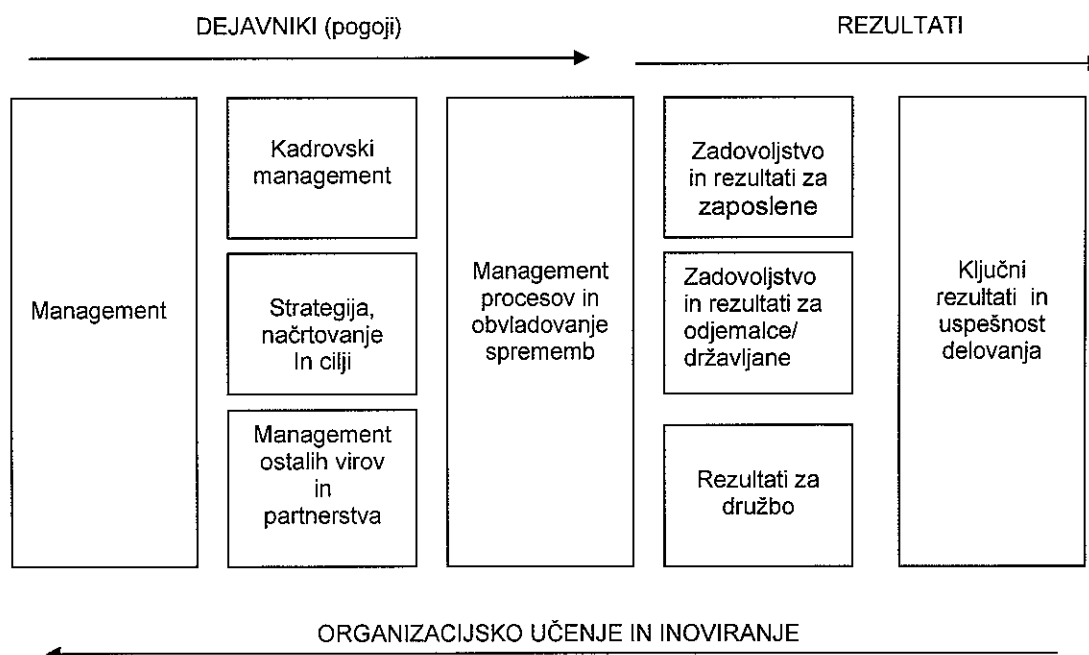
V zadnjih letih so organizacije vse bolj primorane upoštevati tudi druge interesne skupine (v šolah / fakultetah so to: visokošolski učitelji, študenti, delodajalci, ministrstva, drugi zaposleni,...) in oceniti, do kakšne mere je zadoščeno njihovim potrebam / pričakovanjem.

Šole / fakultete morajo prav tako meriti in izboljševati svojo učinkovitost in kakovost, toda doslej ni bilo na voljo ustreznih orodij.

3.1 Splošni modeli za presojanje kakovosti organizacij

Sodobno izhodišče za razumevanje in ocenjevanje celovite kakovosti predstavlja model EFQM, ki ga je razvila organizacija European Foundation for Quality Management in služi že desetletje kot model za ocenjevanje / evalvacijo / presojo organizacijske kakovosti in podeljevanje prestižnih nagrad za poslovno odličnost v večini evropskih držav. V zadnjih letih je bila za uporabo v javnem sektorju razvita poenostavljena inačica CAF (Common Assessment Framework). Vsebinsko teh modelov predstavlja slika v nadaljevanju.

Model EFQM / CAF



Izkušnje so pokazale, da obstoječi splošni modeli ne nudijo ustreznih vsebin, da bi lahko ocenjevali kakovost šol, kot posebnih in družbeno izjemno pomembnih organizacij

V zadnjem desetletju se hkrati z uvajanjem načel šolske avtonomije pojavljajo v številnih evropskih državah tudi koncepti razvoja kakovosti, ki jih združuje ideja o samo-evalvaciji/samopresoji (»self-assessment«). Samopresoja pomeni, da lahko šole same izvajajo proces ocenjevanja. Samo-evalvacija dejansko pomeni sledenje managementu celovite kakovosti (TQM) (Pečar et al., 2007), ki je dejansko primeren za uporabo in izvajanje v različnih organizacijah, vendar pa je pri njegovi implementaciji potrebno upoštevati različnost organizacijske kulture vsake organizacije (Kekäle et al., 2004). Weick (1976) ter Cervai et al. (2004) menijo, da to še posebej velja za šole, saj imajo povsem svojo kulturo, organizacijo in delovanje procesov.

Usmerjenost k uporabniku je glavno načelo TQM filozofije in na nek način vsa ostala sledijo iz tega. V javni upravi in šolah je bilo besedo "uporabnik" pogosto težko razumeti, ker ima šola toliko "uporabnikov" (dejansko tudi podjetja, četudi je to zelo redko opaziti). Predvsem bi morali govoriti o uresničevanju poslanstva šole. Člani šolske organizacije bi se morali jasno zavedati, zakaj šola obstaja, in po tem začeti razmišljati v glavnem o tem, kako izpolniti ta namen/poslanstvo.

Nenehno izboljševanje ravni kakovosti kot načelo pomeni, da so glavni procesi (npr. predavanja) in pomembni podporni procesi (primeri bi lahko bile npr. sestavine kakovosti: načrtovanje učnega programa, zaposlovanje in motivacija osebja/zaposlenih itd.) neprestano ocenjevani/evalvirani glede na pričakovan standard in izboljšani, če se ta ne dosega.

Beseda "standard" lahko morda ponovno zveni preteče, vendar gre le za raven katerekoli sestavine kakovosti, ki jo vidimo kot "dovolj dobro" (s strani večine interesnih udeležencev, ki postavljajo zahteve - standarde / pričakovanja).

Odločanje na osnovi dejstev je načelo, ki je tudi povezano z nenehnim izboljševanjem. Preprosto pomeni, da bi morala biti področja, ki jih je potrebno izpopolniti, tista, pri katerih dejstva kažejo, da jih je potrebno izboljšati.

Spremembe pa se ne bi smele odvijati na napačnih mnenjih ali občutkih, da je morda nekaj narobe. To ne pomeni, da ta mnenja ali občutki nimajo mesta v TQM filozofiji, pač pa, da v primeru, ko taki občutki obstajajo, namesto spreminjanja dejstev le-ta pričnemo podrobneje proučevati. In potem, šele ko je dovolj dejstev, kaj je narobe, kako in zakaj je narobe, ter kako bo najbolje to spremeniti ("teorija"), je mogoče začeti in implementirati projekt sprememb v načrtovanje (»praktični del«).

3.2 Pristopi za evalvacije/presoje kakovosti

Jasno moramo ločiti med merjenjem in evalvacijo/presojo kakovosti. Poročila, nastala na podlagi merilnih sistemov, so pomemben prispevek k procesu presoje, ne pa edini vir informacij. Samopresoja je aktiven proces, katerega glavni namen je identificirati področja za izboljšave. Čeprav je merilni sistem izboljšan in so sprejeta diagnostična in kompetenčna merila, sistemu še vedno ne bo uspelo preseči dosežkov in iskati ukrepe, ki spodbujajo večjo učinkovitost in kakovost.

Zato smo izdelali Model za samo-evalvacijo na osnovi predhodne obširne raziskave sestavin kakovosti, ki urejene v drevesno strukturo predstavljajo celovito/uravnoteženo vsebino sistema kakovosti.

Glavni pomen samopresoje bi lahko povzeli v naslednjih točkah:

- prikazuje celovito diagnozo stanja in razvoja VŠZ (fakultete),
- omogoča analizo vzroka/posledice za strukturne spremembe;
- za nadzor učinkov načrtanih ukrepov;
- prepoznavanje vrzeli pri učinkovitosti/kakovosti;
- prepoznavanje/problemov in potencialnih izboljšav.

Proces samo-evalvacije se tako uporablja predvsem za odkrivanje področij ki so potrebne izboljšav. To se izvaja deloma preko obstoječega merilnega sistema, deloma pa ga je potrebno dopolniti z raznimi orodji za samopresojo (to so vprašalniki, razprave TQM skupin za uvajanje, ...). Proces samopresoje naj tako postane končno orodje, kot so meritve poslovne uspešnosti in procesne analize.

V stanovitnem okolju se lahko samopresoja teoretično poveže neposredno z razvojem vsake sestavine kakovosti in procesom načrtovanja.

Za presojo dejanske kakovosti in učinkovitosti na izobraževalni ustanovi je potreben čim bolj uravnotežen pristop.

Evropska fundacija za management kakovosti - EFQM je za svoje orodje za doseganje odličnosti razvila še eno zamisel, ki je lahko koristna za šolo: pristop RADAR. V osnovi se razlikuje od PDCA pristopa le v tem, da se začenja z "namenom - poslanstvom"; prvi korak kateregakoli vodstva je razmisliti, kaj je namen organizacije in kateri so najpomembnejši rezultati, ki jih je potrebno doseči. Le tako je mogoče pristop planirati in ga kasneje implementirati (uporabiti). Kakor v PDCA ciklu, je potrebno tudi tukaj oceniti vse aktivnosti in procese, da bi preverili, ali so rezultati ukrepov skladni s pričakovanimi rezultati, ki jih vidimo kot najbolj pomembne v prvi fazi. Če ne, potem so potrebne spremembe.

Razvoj Modela za samo-evalvacijo in izboljšave, ki smo ga razvili v okviru CRP projekta Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju sledi načelom TQM ter omogoča ugotavljanje in stalne izboljšave na področju kakovosti visokošolskih institucij. Za integriran način izboljšav smo na Fakulteti za upravo organizirali Skupino za kakovost, ki je tudi posvetovalni organ za podporo vodstvenim funkcijam (dekanu, prodekanom, odborom, kolegijem,...) s ciljem ponuditi integriran pristop pri iskanju problemov, njihovem reševanju in iskanju izboljšav, z uporabo Modela za samo-evalvacijo.

V nadaljevanju so prikazane raziskovalno razvojne aktivnosti, ki smo jih opravili v različnih fazah projekta.

4 PRIKAZ RAZISKOVALNO RAZVOJNIH FAZ IN PRODUKTOV PROJEKTA

V okviru projekta CRP Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju je raziskovalna skupina v uvodnem delu projekta izvedla nekaj temeljnih opravil:

1. proučevanje obstoječe literature s področja managementa v javnem sektorju in razvoja modelov kakovosti, s poudarkom na literaturi s področja managementa celovite kakovosti (TQM) – temeljni izsledki iz te literature so prvenstveno podani v prvem delu tega poročila;
2. pregled temeljnih dokumentov in zakonskih določil, ki določajo in usmerjajo izvajalce mikro in makro politik v celotnem evropskem prostoru in v Sloveniji – pregled dokumentov je zlasti zajet v drugem delu poročila;
3. izvedba anket pri interesnih udeležencih (testna in končna izvedba);
4. določitev sestavin kakovosti in njihova razvrstitev v hierarhično drevesno strukturo, primerno za nadaljnjo računalniško in vsebinsko obdelavo;
5. Snovanje Modela za samo-evalvacijo;
6. spoznavanje programskega orodja DEXi.

4.1 Določanje sestavin kakovosti in razvoj drevesne strukture sistema kakovosti VSZ

Določili smo ključne skupine interesnih udeležencev(»stakeholders«), kateri na kakovost gledajo z različnih vidikov. Študentje denimo kakovost ocenjujejo predvsem na podlagi pedagoškega dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter učinkovitosti in uspešnosti delovanja upravno-administrativnega dela osebja fakultete. Po drugi strani pa pedagoško-raziskovalni kader pri ocenjevanju ne upošteva le pedagoškega, temveč vse pogostejše in močnejše tudi raziskovalni vidik delovanja institucij terciarnega izobraževanja (fakultete in univerze).

Z anketo / vprašalniki smo povprašali vse skupine interesnih udeležencev, katere sestavine kakovosti so za njih najpomembnejše in, da jim določijo tudi vrstni red (vrstni red je kasneje služil za ponderiranje in določanje pomena = uteži posameznim sestavinam)

Po določitvi ključnih skupin interesnih udeležencev, ki so kakor koli povezane z delovanjem visokošolske institucije in doseganjem njene kakovosti (sem spadajo denimo študentje, visokošolski učitelji in sodelavci, potencialni delodajalci, vodstvo šole idr.), se vprašalniki med interesnimi udeleženci dejansko izvedejo. Kot že omenjeno, anketiranci določijo svoje ocene pomena kakovosti (ne dejanskega stanja) le za najnižje ravni strukture odločitvenega modela (za »liste«), na vseh višjih ravneh pa ocene generira računalniški model preko odločitvenih pravil, upoštevajoč uteži za posamezne sestavine kakovosti, ki jih dobimo z izvedbo ankete.

Anketa je bila izvajana v dveh fazah: v prvi je bila opravljena raziskava pri interesnih udeležencih in njena testna izvedba, s pomočjo katere je raziskovalna skupina izboljšala vprašalnik, ga dopolnila in spremenila. V tej fazi so interesni udeleženci podali tudi predloge o vključitvi nekaterih sestavin kakovosti v model in vprašalnik; del teh predlogov je bil pri oblikovanju končnega vprašalnika tudi upoštevan. V drugi fazi je bila anketa pri interesnih udeležencih dejansko izvedena. Izvajala se je tako, da je posameznik pri vsaki od sestavin kakovosti določil *oceno pomena* sestavine, na koncu pa tudi ovrednotil pomen posamezne sestavine kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti visokošolske institucije.

V nadaljevanju praktičnega dela projekta je bilo potrebno določiti ključne sestavine kakovosti in jih modelirati v drevesno strukturo. Sestavine kakovosti so bile razvrščene v drevesno strukturo; osnovne tri veje so bile »Viri«, »Procesi« in »Rezultati«. Nato je bilo potrebno določiti uteži (»težo«, pomen, vpliv) posameznim sestavinam kakovosti. Razumljivo je, da ni vsaka od sestavin enako pomembna med posameznimi interesnimi udeleženci, niti upoštevajoč vse skupine interesnih udeležencev skupaj. Zato je bilo glede določanja uteži posameznim sestavinam kakovosti izvedeno dodatno poizvedovanje pri vseh skupinah interesnih udeležencev. Vključenih je bilo preko 200 rednih in izrednih dodiplomskih študentov, 30 podiplomskih študentov, 28 delodajalcev, 74 zaposlenih diplomantov in člani Skupine za kakovost Fakultete za upravo. Določanje uteži je bilo izvedeno tako, da so anketiranci iz različnih skupin interesnih udeležencev na posamezni ravni modela spreminjali (povečevali,

zmanjševali) pred tem proporcionalno enakomerno porazdeljene uteži po ravneh.

Prvi produkt raziskovanja predstavlja tako določitev drevesne strukture sestavin kakovosti, kot je razvidno v nadaljevanju:

Slika 1: Drevesna struktura sestavin kakovosti za Fakulteto za upravo kot celoto (drevo kriterijev z opisi).

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Kakovost FU	Raven kakovosti Fakultete za upravo
VIRI	Raven kakovosti virov na FU
ČLOVEŠKI	Kakovost človeških virov
Pedagoški	Kakovost pedagoških delavcev
Obseg dela	Obseg dela predavateljev
Primernost	Primernost predavateljev
Kompetentnost	Kompetentnost predavateljev
Formalna izobrazba	Formalna izobrazba predavateljev
Didaktika	Didaktične sposobnosti predavateljev
Raziskovalna, habilitacije	Raziskovalna sposobnost predavateljev in stopnja habilitacij
Vodstvena	Vodstvena sposobnost predavateljev
Uspešnost	Uspešnost pedagogov
Učinkovitost	Učinkovitost pedagoškega dela predavateljev
Kooperativnost	Kooperativnost predavateljev
Delavnost, intenzivnost	Delavnost predavateljev, intenzivnost njihovega dela
Sodobnost	Sodobnost znanja predavateljev
Permanentno usposabljanje	Permanentno usposabljanje pedagogov
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	Mednarodno sodelovanje in mobilnost pedagoških delavcev
Povezanost s prakso	Povezanost s prakso
Vključenost v omrežja	Vključenost v različna pedagoška in raziskovalna omrežja
Raziskovalni	Kakovost raziskovalnih virov
Obseg dela	Obseg dela raziskovalcev
Primernost	Primernost raziskovalcev
Kompetentnost	Kompetentnost raziskovalcev
Formalna izobrazba	Formalna izobrazba raziskovalcev
Ustvarjalnost	Ustvarjalnost raziskovalcev
Raziskovalne izkušnje	Izkušnje raziskovalcev
Vodstvena, management	Vodstvene izkušnje raziskovalcev
Uspešnost	Uspešnost raziskovalcev
Učinkovitost	Učinkovitost raziskovalcev
Kooperativnost	Kooperativnost raziskovalcev
Delavnost, intenzivnost	Delavnost raziskovalcev, intenzivnost njihovega dela
Sodobnost	Sodobnost raziskav
Permanentno usposabljanje	Permanentno usposabljanje raziskovalcev
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	Mednarodna mobilnost raziskovalcev
Povezanost s prakso	Povezanost raziskav s prakso
Vključenost v omrežja	Vključenost raziskovalcev v omrežja
Nepedagoški	Kakovost nepedagoških človeških virov
Ustrezno število zaposlenih	Ustrezno število zaposlenih
Efektivnost	Efektivnost zaposlenih
NOVI VPISI	Novi vpisi študentov
Dodiplomski	Vpisi na dodiplomskem študiju
Redni	Število vpisov rednih dodiplomskih študentov
Izredni	Število vpisov izrednih dodiplomskih študentov
Podiplomski	Vpisi na podiplomskem študiju
Redni	Število vpisov rednih podiplomskih študentov
Izredni	Število vpisov izrednih podiplomskih študentov
MATERIALNI	Kakovost materialnih virov
Kabineti in pisarne	Kabineti in pisarne
Ustrezno število	Ustrezno število kabinetov in pisarn
Opremljenost	Opremljenost kabinetov in pisarn
Predavalnice	Predavalnice
Ustrezno število	Ustrezno število predavalnic
Opremljenost	Opremljenost predavalnic
Knjižnica, IKT, laboratoriji	Knjižnica, laboratoriji itd.
Opremljenost	Opremljenost knjižnice, laboratorijev itd.
Sodobnost	Sodobnost knjižnice, laboratorijev itd.
Viri financiranja	Viri financiranja fakultete
Izobraževanje	Financiranje iz izobraževanja
Proračunsko	Proračunsko financiranje izobraževanja
Neporračunsko	Neporračunsko financiranje izobraževanja
Raziskovanje	Financiranje iz raziskav
Druge dejavnosti	Financiranje iz drugih dejavnosti
PROCESI	Kakovost procesov na FU
VODENJE	Ocena vodenja procesov
Strategije in cilji	Strategije in cilji pri vodenju procesa
Organiziranost	Organiziranost vodenja procesa
Reševanje problemov	Reševanje problemov
Sistematični pristop v procesih odločanja	Sistematični pristop pri reševanju problemov
Sodelovanje študentov pri odločanju	Sodelovanje študentov pri reševanju problemov
Hitro reagiranje na spremembe v okolju	Odzivnost na spremembe v okolju
Povezovanje z okoljem	Povezovanje z okoljem pri vodenju procesov
Mednarodno	Povezovanje z mednarodnim okoljem
Domače	Povezovanje z domačim okoljem
IZOBRAŽEVANJE	Ocena kakovosti izobraževanja
Univerzitetni I. stopnje (sumarno)	Kakovost univerzitetnega študija
Visokošolski I. stopnje (sumarno)	Kakovost visokošolskega študija

- Magistrski II. stopnje (sumarno) SVETOVANJE, USPOSABLJANJE Za študente - Kariera, zaposlovanje - Pomoč pri zaposlovanju Sodelovanje z delodajalci - Sooblikovanje programov - Prakse študentov - Obveščanje, publiciranje Za javne uslužbenke - Ustreznost vsebin - Število vključenih - Konference, posvetovanja - Soorganiziranje Za upravne organizacije - Ustreznost vsebin - Obseg projektov Mednarodni svetovalni projekti - Odzivnost na ponudbe - Obseg izvedenih projektov RAZISKOVANJE Temeljne raziskave - Mednarodne - Domače Aplikativne, praktične raziskave - Mednarodne - Domače Interne - Interdisciplinarnost - Uporabnost Publiciranje - Monografije, revije - Članki - Org. znanstvenih srečanj, prenos znanja Zastopnost področij FU - Upravno pravo - Organizacijsko, informacijsko - Ekonomija, management	- Kakovost magistrskega študija - Ocena kakovosti svetovanja in usposabljanja - Ocena kakovosti svetovanja in usposabljanja za študente - Karierno svetovanje in usmerjevanje pri zaposlovanju - Pomoč fakultete pri zaposlovanju njenih diplomantov - Sodelovanje z delodajalci pri dejavnostih fakultete - Udeležba delodajalcev pri sooblikovanju študijskih programov - Sodelovanje z delodajalci pri izvajanju študijskih praks - Sodelovanje z delodajalci na področju obveščanja in publiciranja - Svetovanje in usposabljanje za javne uslužbenke - Ustreznost vsebin pri svetovanjih in usposabljanjih za javne uslužbenke - Število svetovanj in usposabljanj, ki se jih udeležujejo javni uslužbenki - Obseg in kakovost konferenc in posvetovanj za javne uslužbenke - Soorganiz. svetovanj in usposabljanj za javne uslužbenke z drugimi instit. - Kakovost svetovanj in usposabljanj za upravne organizacije - Ustreznost vsebin svetovanj in usposabljanj za upravne organizacije - Obseg projektov za upravne organizacije pri svetovanju in usposabljanju - Udeležba pri mednarodnih svetovalnih projektih - Odzivnost na ponudbe mednarodnih projektov - Obseg izvedenih mednarodnih projektov - Raven kakovosti raziskovanja - Raven kakovosti temeljnih raziskav - Ocena kakovosti mednarodnih teoretičnih raziskav - Ocena kakovosti domačih teoretičnih raziskav - Raven kakovosti aplikativnih, praktičnih raziskav - Ocena kakovosti mednarodnih aplikativnih in praktičnih raziskav - Ocena kakovosti domačih aplikativnih in praktičnih raziskav - Ocena kakovosti internih raziskav - Interdisciplinarnost aplikativnih in praktičnih raziskav - Uporabnost aplikativnih in praktičnih raziskav - Publiciranje raziskovalnih dosežkov - Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v monografijah in revijah - Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v znanstvenih in strokovnih člankih - Organizacija znanstvenih srečanj - Zastopnost različnih področij v pedagoškem in raziskovalnem delu - Zastopnost upravnopravnega področja - Zastopnost organizacijskega in informacijskega področja - Zastopnost ekonomije in managementa - Raven kakovosti rezultatov - Kakovost rezultatov izobraževanja - Dosežen učni uspeh študentov - Dosežene povprečne ocene - Trajanje študija - Prehodi v višje letnike - Zaposljivost diplomantov FU - Povratne informacije uporabnikov storitev FU - Povratne informacije zaposlenih - Povratne informacije študentov - Zadovoljstvo študentov - Povratne informacije delodajalcev - Mobilnost visokošolskih učiteljev in študentov - Mobilnost visokošolskih učiteljev - Mobilnost študentov - Kakovost rezultatov raziskovanja - Odmernost raziskovalnih dosežkov - Objave in citati v znanstvenih revijah - Odziv javnosti na raziskovalne dosežke - Odziv strokovne javnosti na znanstvena srečanja - Prepoznavnost raziskav, ki jih izvaja FU - Velikost RR količnikov - Zadovoljstvo zaposlenih z delom - Zadovoljstvo pedagoških delavcev - Zadovoljstvo pedagogov s pogoji dela - Zadovoljstvo pedagogov s plačilom - Možnost napredovanja pedagoških delavcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo raziskovalcev - Zadovoljstvo raziskovalcev s pogoji dela - Zadovoljstvo raziskovalcev s plačilom - Možnost napredovanja raziskovalcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s pogoji dela - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s plačilom - Možnost napredovanja upravnih in administrativnih delavcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s pogoji dela - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s plačilom - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja
REZULTATI IZOBRAŽEVANJE Učni uspeh - Povprečne ocene - Čas študija - Prepustnost med letniki - Stopnja zaposlitve Povratne informacije - Zaposlenih - Študentov - Zadovoljstvo študentov - Delodajalcev Mobilnost - Visokošolskih učiteljev - Študentov RAZISKOVANJE Odmernost - Objave, citati - Odziv javnosti - Odziv na znanstvena srečanja - Raziskovalna prepoznavnost - RR količniki ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Pedagogi - Pogoji dela - Plačilo - Možnost napredovanja - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Raziskovalci - Pogoji dela - Plačilo - Možnost napredovanja - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Upravni in administrativni delavci - Pogoji dela - Plačilo - Možnost napredovanja - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Zunanji sodelavci - Pogoji dela - Plačilo - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	- Kakovost rezultatov izobraževanja - Dosežen učni uspeh študentov - Dosežene povprečne ocene - Trajanje študija - Prehodi v višje letnike - Zaposljivost diplomantov FU - Povratne informacije uporabnikov storitev FU - Povratne informacije zaposlenih - Povratne informacije študentov - Zadovoljstvo študentov - Povratne informacije delodajalcev - Mobilnost visokošolskih učiteljev in študentov - Mobilnost visokošolskih učiteljev - Mobilnost študentov - Kakovost rezultatov raziskovanja - Odmernost raziskovalnih dosežkov - Objave in citati v znanstvenih revijah - Odziv javnosti na raziskovalne dosežke - Odziv strokovne javnosti na znanstvena srečanja - Prepoznavnost raziskav, ki jih izvaja FU - Velikost RR količnikov - Zadovoljstvo zaposlenih z delom - Zadovoljstvo pedagoških delavcev - Zadovoljstvo pedagogov s pogoji dela - Zadovoljstvo pedagogov s plačilom - Možnost napredovanja pedagoških delavcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo raziskovalcev - Zadovoljstvo raziskovalcev s pogoji dela - Zadovoljstvo raziskovalcev s plačilom - Možnost napredovanja raziskovalcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s pogoji dela - Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s plačilom - Možnost napredovanja upravnih in administrativnih delavcev - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s pogoji dela - Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s plačilom - Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja

POSLOVNI	Poslovni izkazi fakultete
—Finančni	Finančni rezultati
—Nefinančni	Nefinančni rezultati
—Benchmarking	Primerjava z drugimi fakultetami
UGLED FAKULTETE	Ugled fakultete med različnimi interesnimi udeleženci
—Med zaposlenimi	Ugled fakultete med zaposlenimi
—Med študenti	Ugled fakultete med študenti
—Med delodajalci	Ugled fakultete med delodajalci
—V javnosti	Ugled fakultete v javnosti

Obdelava podatkov in posledično določitev uteži sta bili izvedeni v naslednji fazi projekta.

4.2 Določitev pomena / vpliva - uteži sestavinam kakovosti

Na podlagi pridobljenih odgovorov je raziskovalna skupina preko diskusije in statistične obdelave podatkov nato določila posameznim sestavinam kakovosti ustrezne uteži. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da se problem iskanja uteži minimizira s povečevanjem števila kazalcev oz. parametrov. Uteži se namreč razporedijo preko večjega vzorca, če se število parametrov poveča. Iz tega sledi, da pri majhnem številu parametrov vsak izmed njih bistveno prispeva k splošni oceni, zato so lahko anomalije pri rezultatih in odločitvah precejšnje (Khan, 2003).

Razumljivo je, da ni vsaka od sestavin enako pomembna med posameznimi interesnimi udeleženci, niti upoštevajoč vse skupine interesnih udeležencev skupaj. Zato je bilo glede določanja uteži posameznim sestavinam kakovosti potrebno izvesti dodatno poizvedovanje (verificiranje) pri vseh skupinah interesnih udeležencev. Vključenih je bilo preko 200 rednih in izrednih dodiplomskih študentov, 30 podiplomskih študentov, 28 delodajalcev, 74 zaposlenih diplomantov in člani Skupine za kakovost Fakultete za upravo.

Določanje uteži je bilo izvedeno tako, da so anketiranci iz različnih skupin interesnih udeležencev na posamezni ravni modela spreminjali (povečevali, zmanjševali) pred tem proporcionalno enakomerno porazdeljene uteži po ravneh.

Dokončno usklajitev in verifikacijo je opravila Skupina za kakovost FU

Slika 2: Uteži določene posameznim sestavinam kakovosti.

DEXi	5.5.2008				Stran 1
Povprečne uteži					
Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.	
Kakovost FU					
---VIRI	28	28	28	28	
---CLOVEŠKI	51	14	56	16	
---Pedagoški	41	6	41	6	
---Obseg dela	50	3	50	3	
---Primernost	50	3	50	3	
---Kompetentnost	35	1	35	1	
---Formalna izobrazba	29	0	29	0	
---Didaktika	23	0	23	0	
---Raziskovalna, habilitacije	27	0	27	0	
---Vodstvena	21	0	21	0	
---Uspešnost	47	1	47	1	
---Učinkovitost	42	1	42	1	
---Kooperativnost	32	0	32	0	
---Delavnost, intenzivnost	26	0	26	0	
---Sodobnost	18	1	18	1	
---Permanentno usposabljanje	25	0	25	0	
---Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	25	0	25	0	
---Povezanost s prakso	25	0	25	0	
---Vključenost v omrežja	25	0	25	0	
---Raziskovalni	41	6	41	6	
---Obseg dela	50	3	50	3	
---Primernost	50	3	50	3	
---Kompetentnost	33	1	33	1	
---Formalna izobrazba	29	0	29	0	
---Ustvarjalnost	21	0	21	0	
---Raziskovalne izkušnje	29	0	29	0	
---Vodstvena, management	21	0	21	0	
---Uspešnost	33	1	33	1	
---Učinkovitost	43	0	43	0	
---Kooperativnost	33	0	33	0	
---Delavnost, intenzivnost	24	0	24	0	
---Sodobnost	33	1	33	1	
---Permanentno usposabljanje	20	0	20	0	
---Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	30	0	30	0	
---Povezanost s prakso	30	0	30	0	
---Vključenost v omrežja	20	0	20	0	
---Nepedagoški	19	3	19	3	
---Ustrezno število zaposlenih	50	1	50	1	
---Efektivnost	50	1	50	1	
---NOVI VPISI	24	7	16	5	
---Dodiplomski	50	3	50	2	
---Redni	43	1	43	1	
---Izredni	57	2	57	1	
---Podiplomski	50	3	50	2	
---Redni	43	1	43	1	
---Izredni	57	2	57	1	
---MATERIALNI	25	7	28	8	
---Kabineti in pisarne	22	2	22	2	
---Ustrezno število	50	1	50	1	
---Opremljenost	50	1	50	1	
---Predavalnice	28	2	28	2	
---Ustrezno število	50	1	50	1	
---Opremljenost	50	1	50	1	
---Knjižnica, IKT; laboratoriji	29	2	29	2	
---Opremljenost	50	1	50	1	
---Sodobnost	50	1	50	1	
---Viri financiranja	21	1	21	2	
---Izobraževanje	43	1	43	1	
---Proračunsko	50	0	50	0	
---Neproračunsko	50	0	50	0	
---Raziskovanje	33	0	33	1	
---Druge dejavnosti	24	0	24	0	
---PROCESI	28	28	28	28	
---VODENJE	25	7	29	8	
---Strategije in cilji	25	2	25	2	
---Organiziranost	25	2	25	2	
---Reševanje problemov	25	2	25	2	
---Sistematični pristop v procesih odločanja	33	1	33	1	
---Sodelovanje študentov pri odločanju	33	1	33	1	
---Hitro reagiranje na spremembe v okolju	33	1	33	1	
---Povezovanje z okoljem	25	2	25	2	
---Mednarodno	57	1	57	1	
---Domače	43	1	43	1	
---IZOBRAŽEVANJE	36	10	25	7	
---Univerzitetni I. stopnje (sumarno)	33	3	33	2	
---Visokošolski I. stopnje (sumarno)	33	3	33	2	

Magistrski II. stopnje (sumarno)	33	3	33	2
SVETOVANJE, USPOSABLJANJE	20	5	23	6
Za študente	20	1	20	1
Kariera, zaposlovanje	50	1	50	1
Pomoč pri zaposlovanju	50	1	50	1
Sodelovanje z delodajalci	20	1	20	1
Sooblikovanje programov	33	0	33	0
Prakse študentov	33	0	33	0
Obveščanje, publiciranje	33	0	33	0
Za javne uslužbenke	21	1	21	1
Ustreznost vsebin	29	0	29	0
Število vključenih	19	0	19	0
Konference, posvetovanja	31	0	31	0
Soorganiziranje	21	0	21	0
Za upravne organizacije	20	1	20	1
Ustreznost vsebin	50	1	50	1
Obseg projektov	50	1	50	1
Mednarodni svetovalni projekti	19	1	19	1
Odzivnost na ponudbe	50	1	50	1
Obseg izvedenih projektov	50	1	50	1
RAZISKOVANJE	20	5	23	6
Temeljne raziskave	26	1	26	2
Mednarodne	50	1	50	1
Domače	50	1	50	1
Aplikativne, praktične raziskave	24	1	24	2
Mednarodne	33	0	33	1
Domače	33	0	33	1
Interne	33	0	33	1
Interdisciplinarnost	50	0	50	0
Uporabnost	50	0	50	0
Publiciranje	24	1	24	2
Monografije, revije	33	0	33	1
Članki	33	0	33	1
Org. znanstvenih srečanj, prenos znanja	33	0	33	1
Zastopnost področij FU	26	1	26	2
Upravno pravo	33	0	33	1
Organizacijsko, informacijsko	33	0	33	1
Ekonomija, management	33	0	33	1
REZULTATI	44	44	44	44
IZOBRAŽEVANJE	30	13	37	16
Učni uspeh	25	3	25	4
Povprečne ocene	37	1	37	2
Čas študija	37	1	37	2
Prepustnost med letniki	26	1	26	1
Stopnja zaposlitve	25	3	25	4
Povratne informacije	25	3	25	4
Zaposlenih	25	1	25	1
Študentov	24	1	24	1
Zadovoljstvo študentov	26	1	26	1
Delodajalcev	25	1	25	1
Mobilnost	25	3	25	4
Visokošolskih učiteljev	50	2	50	2
Študentov	50	2	50	2
RAZISKOVANJE	15	7	11	5
Odmernost	25	2	25	1
Objave, citati	50	1	50	1
Odziv javnosti	50	1	50	1
Odziv na znanstvena srečanja	25	2	25	1
Raziskovalna prepoznavnost	25	2	25	1
RR količniki	25	2	25	1
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	20	9	25	11
Pedagogi	25	2	25	3
Pogoji dela	25	1	25	1
Plačilo	25	1	25	1
Možnost napredovanja	25	1	25	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	25	1	25	1
Raziskovalci	25	2	25	3
Pogoji dela	26	1	26	1
Plačilo	25	1	25	1
Možnost napredovanja	24	1	24	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	25	1	25	1
Upravni in administrativni delavci	25	2	25	3
Pogoji dela	27	1	27	1
Plačilo	24	1	24	1
Možnost napredovanja	23	1	23	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	26	1	26	1
Zunanji sodelavci	25	2	25	3
Pogoji dela	33	1	33	1
Plačilo	33	1	33	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	33	1	33	1

POSLOVNI	15	7	11	5
Finančni	33	2	33	2
Nefinančni	33	2	33	2
Benchmarking	33	2	33	2
UGLED FAKULTETE	20	9	15	7
Med zaposlenimi	24	2	24	2
Med študenti	25	2	25	2
Med delodajalci	25	2	25	2
V javnosti	26	2	26	2

4.3 Razvoj, testiranje in verificiranje Modela za samo-evalvacijo

Pri razvoju Modela za samo-evalvacijo kakovosti Fakultete za upravo smo izhajali iz razvite drevesne strukture sestavin kakovosti in načel TQM. Pred implementacijo in izvedbo prve samo-evalvacije smo zbirali mnenja z anketami/vprašalniki o ravni kakovosti sestavin s strani vseh ključnih skupin interesnih udeležencev (»stakeholders«), kateri na kakovost gledajo z različnih vidikov. Študentje denimo kakovost ocenjujejo predvsem na podlagi pedagoškega dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter učinkovitosti in uspešnosti delovanja upravno-administrativnega dela osebja fakultete. Po drugi strani pa pedagoško-raziskovalni kader pri ocenjevanju ne upošteva le pedagoškega, temveč vse pogostejše in močnejše tudi raziskovalni vidik delovanja fakultete.

Pri oblikovanju vsebine Modela za samo-evalvacijo je raziskovalna skupina sledila načelom koncepta managementa celovite kakovosti, kjer ni namen le oceniti stopnjo kakovosti neke visokošolske organizacije, temveč predvsem spodbujati nenehne procese izboljšav. V ta namen je raziskovalna skupina razvila orodje - Model za samo-evalvacijo, ki smo ga v kasnejših fazah tudi preoblikovali v Excel okolje, ki ne omejuje obseg besedil in tudi omogoča lažje ciklične ponovitve evalvacij.

V proces evalvacije in oblikovanja ukrepov izboljšav vseh pomembnih sestavin kakovosti so bile zajete različne skupine interesnih udeležencev: vodstvo fakultete, pedagoški delavci, nepedagoški delavci, študentje, diplomanti in delodajalci. Vsaka od njih predstavlja večjo skupino posameznikov z velikokrat različnimi, vendar komplementarnimi interesi, ki naj bi jih visokošolska institucija pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delovanju čim bolj zadovoljila.

Slika 3: Model za samo-evalvacijo Fakultete za upravo (prikazan je le vzorec 2 od 166 podsestavin kakovosti – »listov«

Sestavine kakovosti	Podsestavine kakovosti	Presojevalci	Vključene skupine interesnih udeležencev	Uporabljene metode (orodja)	Kratka ugotovitev stanja	Predlagana ocena	Ciklus statusa PDCA	Opis problemov nevarnosti, priložnosti (SWOT)	Predlogi izboljšav (aktivnosti)	Organizacijska pristojnost
Kabineti in pisarne	Ustrezno število	Skupina za kakovost	-vis. učitelji -pedag. sodel. -neped. sodel. -vodstvo -študentje -delodajalci -diplomanti	-Vprašalnik -Intervju -Diskusija (Osredotočene skupine) -Opazovanje -Ekspertno mnenje -Bench marking -Letno poročilo -ostalo	5 premalo kabinetov, pisarn; - Prostori primerni; dislokacija prostorov ne omogoča optimalne razporeditve zaposlenih po pisarnah.	6 ☐ ne dovolj dobro ☐ dovolj dobro ☐ odlično	7 1 2 3 4		problem se bo reši z novogradnjo	vodstvo
	Opremljenost	Skupina za kakovost	-vis. učitelji -pedag. sodel. -neped. sodel. -vodstvo -študentje -delodajalci -diplomanti - kadrovska služba	-Vprašalnik -Intervju -Diskusija (Osredotočene skupine) -Opazovanje -Ekspertno mnenje -Bench marking -Letno poročilo -ostalo	Prostori odlično opremljeni; ponekod obstaja problem klimatizacije	6 ☐ ne dovolj dobro ☐ dovolj dobro ☐ odlično	7 1 2 3 4	prezračevanje, klima	postopno reševanje	vodstvo

4.4 Opis zgradbe Modela za samo-evalvacijo

Model za samo-evalvacijo sestavlja 166 podsestavin kakovost, ki so navedene v vrsticah v Modelu za samo-evalvacijo.

V njem Skupina za kakovost: na osnovi dejstev v diskusiji in na osnovi zbranih ocen od drugih skupin interesnih udeležencev (čim manj subjektivnosti) oceni/presoja sedanje stanje (opisno in z ocenami »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično« za posamezno sestavino kakovosti na najnižji ravni drevesne strukture – »listu«).

Poenostavljeno rečeno je dosti lažje oceniti stopnjo kakovosti »prafaktorjev« (»listov«), kot pa kakovost neke večje neprimerno bolj kompleksne celote.

Proces evalviranja/presojanja je voden preko faz navedenih v stolpcih Modela za samo-evalvacijo, prikazanih na vrhu tabele kot so po vrsti:

- "Sestavine" in "podsestavine": tu so v vrsticah navedene vse sestavine in podsestavine kakovosti, ki jih presojamo. Proces presoje ne poteka nujno v zaporedju vrstic, ampak se lahko začne z najšibkejšo ali z najmočnejšo sestavino kakovosti, ali pa se preprosto začne s tisto sestavino, ki je najboljše poznana presojevalcem. Bolj kot zaporedje sta pomembna temeljita razprava in iskanje dejstev.
- "Presojevalci": tu so navedene osebe, ki izvajajo proces presojevanja sestavin kakovosti (običajno – Skupina za kakovost ali drugi strokovnjaki/specialisti, ki lahko igrajo vlogo presojevalca v primeru neke specifične sestavine kakovosti).
- "Skupine interesnih udeležencev": tu navajamo vse najrazličnejše notranje in zunanje interesne skupine, ki jih presojevalci povabijo k sodelovanju na tak ali drugačen način (saj se uporablja različna orodja) pri procesu presojevanja, in sicer z namenom pridobiti ocene iz čim več možnih različnih vidikov in mnenj.
- "Uporabljena orodja": tu navajamo, kakšne vrste orodij so uporabljena za zbiranje dejstev in mnenj s strani različnih interesnih skupin (razprava, vprašalnik,...) in izbrana s strani presojevalcev.
- "Kratka presoja": tu bi se morali presojevalci strinjati glede zapisanega kratkega povzetka poročila o presoji, medtem ko bi morala biti podrobnejša dokumentacija vključno s statističnimi podatki in ostalimi dejstvi, na katerih temelji presoja, shranjena v arhivih (e-arhivih), kot pomoč pri procesih reševanja problemov in za primerjavo v naslednjem krogu procesa presoje, npr. po enem letu.
- "Predlagana ocena" (na temelju presoje): tu se moramo opredeliti za eno od treh možnih ocen: »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično«. S strani presojevalcev je sprejet sporazumni predlog, ob tem pa se je potrebno zavedati, da ocenjevanje ravni kakovosti ni glavni cilj. Glavni cilj je najti problematična področja s pomočjo vseh interesnih skupin in se pogovoriti o načinih, kako jih rešiti (izboljšati). Te ocene se kasneje uporabi za obdelavo v računalniškem programu DEXi za avtomatsko predstavitev »diagnoze celovite kakovosti« v šoli z vizualizacijo (podrobneje razloženo v opisu primera uporabe orodja DEXi).

- "Status ciklusa PDCA": tu moramo imeti v mislih tako imenovani »Demingov krog« ali cikel stalnih izboljšav s fazami: načrtuj – izvedi – preverjaj – ukrepaj. Ocenimo obstoječe stanje (ni potrebno, da so vse sestavine kakovosti ocenjene na podlagi tega kriterija) in primerjamo stanje v pogledu izvedenih PDCA faz (samo načrtovanje (P) – 1 točka, načrtovanje in izvedba (P+D) = 2 točki, načrtovanje, izvedba in preverjanje (P+D+C) = 3 točke, načrtovanje, izvedba, preverjanje in ukrepanje (P+D+C+A) = 4 točke). Tudi pristop modela CAF temelji na tej ideji – Demingovem krogu.
- "Določitev problema (tudi priložnosti – SWOT analiza)": v tem stolpcu navedemo probleme ali priložnosti, povezane s sestavinami kakovosti, ki jih mi – ocenjevalci definiramo kot pomembne za kakovost šole. Pri tem skušamo biti jasni in ne zamenjati simptomov in problemov. Zapišemo tudi vizijo zelenega stanja.
- "Predog izboljšav/ rešitev": na osnovi določitve problema in razprav Skupine za kakovost glede alternativnih načinov za njegovo reševanje, se moramo odločiti za najboljšo alternativo in zagotoviti vire za njegovo realizacijo (ali se obrniti na višje instance, npr. na ministrstvo ali lokalno oblast, da pomagajo najti rešitev). Izvedba izbrane alternative (odločitve) je običajno vodena kot projekt in vključena v procese planiranja.
- »Organizacijska pristojnost«: tukaj navedemo organizacijsko enoto in še bolje posameznika, ki bo odgovorni vodja (projekta) posamezne izboljšave.

Po tem Modelu za samo-evalvacijo smo tako izvedli proces presoje vseh podsestavin kakovosti, kot je razvidno v Sliki 3, kjer je prikazan le vzorec za 2 od skupno 166 podsestavin kakovosti Fakultete za upravo.

Vrednotenje celotne strukture sestavin kakovosti smo nato izvedli s pomočjo računalniškega programa DEXi na osnovo odločitvenih pravil, ki jih definiramo skladno z razmerji uteži sestavin in podsestavin kakovosti.

4.5 Vrednotenje kakovosti s programom DEXi (iz področja umetne inteligence)

Ko je bila določena drevesna struktura sestavin kakovosti ter preko vprašalnikov pri vseh skupinah interesnih udeležencev in v diskusiji z njimi določene tudi uteži tem sestavinam kakovosti, je bila struktura sestavin prenešena v orodje za večparametrsko odločanje / vrednotenje - DEXi. DEXi predstavlja računalniško aplikacijo za avtomatično vrednotenje kakovosti in se uvršča v skupino večparametrskih modelov. Tovrstni modeli so koristen pripomoček za podporo odločanju v zahtevnih odločitvenih situacijah, to je takšnih, pri katerih nastopa veliko število dejavnikov, ki vplivajo na odločitev/presojo. Metode nikakor niso nadomestilo za človeka-odločevalca, ki je še vedno v celoti odgovoren za končno odločitev, kar pomeni, da mora rezultate, pridobljene z robustnimi modeli, logično preveriti in smiselno ovrednotiti. Pač pa lahko večparametrške metode pomembno prispevajo k bolj sistematičnemu in bolje organiziranemu odločanju / presojanju. Usmerjajo k poglobljenemu razmišljanju in zbiranju informacij o problemu ter zmanjšajo možnost, da bi spregledali dejavnike, ki bistveno vplivajo

na presojo. Podporna računalniška orodja pomagajo oblikovati odločitveni model, vrednotijo variante in ponujajo vrsto različnih analiz, s katerimi lahko odločevalec podrobno verificira, utemelji, razloži in dokumentira svojo presojo. Končna presoja je zato praviloma kakovostnejša. Navadno se odraža tudi v kakovostnejši realizaciji odločitve, pri kateri lahko koristno uporabimo informacije, dobljene pri vrednotenju, na primer posebej izrazitih prednostih in pomanjkljivostih.

Izsek iz prikaza rezultatov vrednotenja, oblikovanega v DEXi-ju, je predstavljen v Sliki 1 (celota je v prilogi). Ko so v procesu samo-evalvacije določene ocene vsem podsestavim kakovosti (»listom«), tudi te prenesemo v okno »varianta« v DEXi. Ta v skladu s prej določenimi odločitvenimi pravili generira (upoštevaje različne »uteži« posameznih sestavin kakovosti) ocene ravni kakovosti sestavinam na višjih ravneh in oceno skupne - celovite kakovosti sistema drevesne strukture - Fakultete za upravo.

Slika 4: izsek iz niza odločitvenih pravil

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

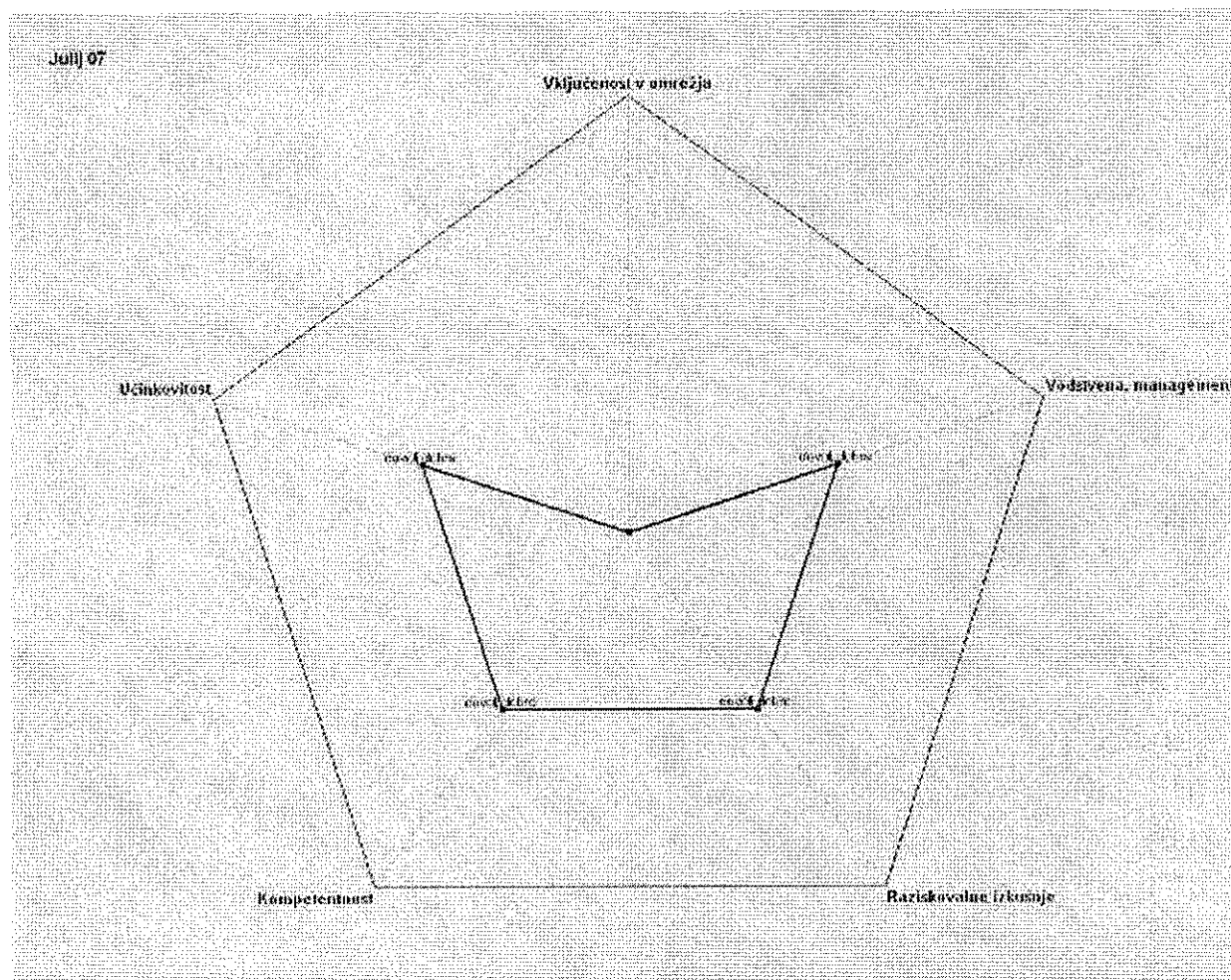
VIRI	PROCESI	REZULTATI	Kakovost FU
28%	28%	44%	
1 slabi	slabi	<=dovolj dobri	slaba
2 slabi	<=dobri	slabi	slaba
3 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	slabi	slaba
4 <=dobri	slabi	slabi	slaba
5 slabi	slabi	dobri: zelo dobri	dovolj dobra
6 slabi	<=dobri	dobri	dovolj dobra
7 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	dobri	dovolj dobra
8 <=dobri	slabi	dobri	dovolj dobra
9 slabi	dovolj dobri: dobri	dovolj dobri: dobri	dovolj dobra
10 slabi	dovolj dobri: zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
11 <=dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobri: dobri	dovolj dobra
12 <=dovolj dobri	dovolj dobri: dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
13 <=dobri	dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
14 slabi	zelo dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
15 <=dovolj dobri	>=zelo dobri	slabi	dovolj dobra
16 <=dobri	zelo dobri	slabi	dovolj dobra
17 dovolj dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobri: dobri	dovolj dobra
18 dovolj dobri	<=dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
19 dovolj dobri: dobri	slabi	dovolj dobri: dobri	dovolj dobra
20 dovolj dobri: dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
21 dovolj dobri: zelo dobri	slabi	dovolj dobri	dovolj dobra
22 dovolj dobri	dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
23 dovolj dobri	>=dobri	slabi	dovolj dobra
24 dovolj dobri: dobri	dobri: zelo dobri	slabi	dovolj dobra
25 dovolj dobri: zelo dobri	dobri	slabi	dovolj dobra
26 dobri	dovolj dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
27 dobri	dovolj dobri: zelo dobri	slabi	dovolj dobra
28 dobri: zelo dobri	dovolj dobri: dobri	slabi	dovolj dobra
29 >=dobri	dovolj dobri	slabi	dovolj dobra
30 zelo dobri	slabi	<=dovolj dobri	dovolj dobra
31 zelo dobri	<=dobri	slabi	dovolj dobra
32 >=zelo dobri	<=dovolj dobri	slabi	dovolj dobra
33 slabi	<=dobri	odlični	dobra
34 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	odlični	dobra
35 <=dobri	slabi	odlični	dobra
36 slabi	dovolj dobri: dobri	>=zelo dobri	dobra
37 slabi	>=dovolj dobri	zelo dobri	dobra
38 <=dovolj dobri	dovolj dobri	>=zelo dobri	dobra
39 <=dovolj dobri	dovolj dobri: zelo dobri	zelo dobri	dobra
40 <=dobri	dovolj dobri: dobri	zelo dobri	dobra
41 <=zelo dobri	dovolj dobri	zelo dobri	dobra
42 slabi	>=zelo dobri	dobri: zelo dobri	dobra
43 <=dovolj dobri	zelo dobri	dobri: zelo dobri	dobra
44 <=dovolj dobri	>=zelo dobri	dobri	dobra
45 <=dobri	zelo dobri	dobri	dobra
46 slabi	odlični	dovolj dobri: zelo dobri	dobra
47 <=dovolj dobri	odlični	dovolj dobri: dobri	dobra
48 <=zelo dobri	odlični	dovolj dobri	dobra
49 dovolj dobri	<=dovolj dobri	>=zelo dobri	dobra
50 dovolj dobri	<=zelo dobri	zelo dobri	dobra
51 dovolj dobri: dobri	slabi	>=zelo dobri	dobra
52 dovolj dobri: dobri	<=dobri	zelo dobri	dobra
53 dovolj dobri: zelo dobri	<=dovolj dobri	zelo dobri	dobra
54 >=dovolj dobri	slabi	zelo dobri	dobra
55 dovolj dobri	dobri: zelo dobri	dobri: zelo dobri	dobra
56 dovolj dobri	>=dobri	dobri	dobra
57 dovolj dobri: dobri	dobri	dobri: zelo dobri	dobra
58 dovolj dobri: dobri	dobri: zelo dobri	dobri	dobra
59 dovolj dobri: zelo dobri	dobri	dobri	dobra
60 dovolj dobri	zelo dobri	dovolj dobri: zelo dobri	dobra
61 dovolj dobri	>=zelo dobri	dovolj dobri: dobri	dobra
62 dovolj dobri: dobri	zelo dobri	dovolj dobri: dobri	dobra
63 dovolj dobri: zelo dobri	>=zelo dobri	dovolj dobri	dobra
64 >=dovolj dobri	zelo dobri	dovolj dobri	dobra
65 dobri	dovolj dobri: dobri	dobri: zelo dobri	dobra
66 dobri	dovolj dobri: zelo dobri	dobri	dobra
67 dobri: zelo dobri	dovolj dobri	dobri: zelo dobri	dobra
68 dobri: zelo dobri	dovolj dobri: dobri	dobri	dobra
69 >=dobri	dovolj dobri	dobri	dobra
70 dobri	dobri	dovolj dobri: zelo dobri	dobra
71 dobri	dobri: zelo dobri	dovolj dobri: dobri	dobra
72 dobri: zelo dobri	dobri	dovolj dobri: dobri	dobra
73 dobri: zelo dobri	>=dobri	dovolj dobri	dobra
74 >=dobri	dobri: zelo dobri	dovolj dobri	dobra
75 dobri: zelo dobri	odlični	<=dovolj dobri	dobra
76 >=dobri	odlični	slabi	dobra

77	zelo dobri	<=dovolj dobri	dobri:zelo dobri	dobra
78	zelo dobri	<=dobri	dobri	dobra
79	>=zelo dobri	slabi	dobri:zelo dobri	dobra
80	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	dobri	dobra
81	zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
82	zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
83	zelo dobri	>=dovolj dobri	dovolj dobri	dobra
84	>=zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
85	>=zelo dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dovolj dobri	dobra
86	zelo dobri	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
87	>=zelo dobri	zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
88	>=zelo dobri	>=zelo dobri	slabi	dobra
89	odlični	slabi	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
90	odlični	<=dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
91	odlični	<=zelo dobri	dovolj dobri	dobra
92	odlični	dobri:zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
93	odlični	>=dobri	slabi	dobra
94	<=dovolj dobri	>=zelo dobri	odlični	zelo dobra
95	<=dobri	zelo dobri	odlični	zelo dobra
96	dovolj dobri	>=dobri	odlični	zelo dobra
97	dovolj dobri:dobri	dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobra
98	dovolj dobri:zelo dobri	dobri	odlični	zelo dobra
99	dovolj dobri	odlični	>=zelo dobri	zelo dobra
100	dovolj dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobri	zelo dobra
101	dobri	dovolj dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobra
102	dobri:zelo dobri	dovolj dobri:dobri	odlični	zelo dobra
103	>=dobri	dovolj dobri	odlični	zelo dobra
104	dobri	zelo dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
105	dobri:zelo dobri	>=zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
106	>=dobri	zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
107	dobri:zelo dobri	odlični	dobri:zelo dobri	zelo dobra
108	>=dobri	odlični	dobri	zelo dobra
109	zelo dobri	<=dobri	odlični	zelo dobra
110	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	odlični	zelo dobra
111	zelo dobri	dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
112	zelo dobri	>=dobri	zelo dobri	zelo dobra
113	>=zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
114	zelo dobri	>=zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
115	>=zelo dobri	zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
116	>=zelo dobri	>=zelo dobri	dobri	zelo dobra
117	odlični	dovolj dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
118	odlični	dovolj dobri:zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
119	odlični	dobri:zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
120	odlični	>=dobri	dobri	zelo dobra
121	odlični	odlični	dovolj dobri:dobri	zelo dobra
122	>=dobri	odlični	odlični	odlična
123	>=zelo dobri	>=zelo dobri	odlični	odlična
124	odlični	>=dobri	odlični	odlična
125	odlični	odlični	>=zelo dobri	odlična

Slika 5: izsek iz prikaza rezultatov vrednotenja

..... Permanentno usposabljanje	dovolj dobro
..... Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	dovolj dobra
..... Povezanost s prakso	ne dovolj dobra
..... Vključenost v omrežja	ne dovolj dobra
..... Raziskovalni	dovolj dobri
..... Obseg dela	dovolj dober
..... Primernost	dovolj dobra
..... Kompetentnost	dovolj dobra
..... Formalna izobrazba	dovolj dobra
..... Ustvarjalnost	dovolj dobra
..... Raziskovalne izkušnje	dovolj dobre
..... Vodstvena, management	dovolj dobra
..... Uspešnost	dovolj dobra
..... Učinkovitost	dovolj dobra
..... Kooperativnost	ne dovolj dobra
..... Delavnost, intenzivnost	dovolj dobra
..... Sodobnost	ne dovolj dobra
..... Permanentno usposabljanje	ne dovolj dobro
..... Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	ne dovolj dobro
..... Povezanost s prakso	ne dovolj dobra
..... Vključenost v omrežja	ne dovolj dobra

Slika 6: Primer vizualizacije relacij med sestavinami kakovosti



Proces pa se z vrednotenjem seveda ne zaključi. Vrednotenje v programskem orodju DEXi jasno pokaže na tiste sestavine kakovosti, kjer je fakulteta slabša in v katere naj bi njen management usmeril več pozornosti. Pri tem igra ključno vlogo izpolnjen Model za samo-evalvacijo v Excelu, v katerem so natančneje (kot celovita »diagnoza in terapija«) opredeljeni problemi in nakazane rešitve, in tudi organizacijska pristojnost. Na ta način VŠZ pridobiva pomembno orodje za oblikovanje svojih razvojnih usmeritev in učinkovitejši management, usmerjen v celovito spremljanje razvoja in stalne izboljšave v smeri celovite kakovosti institucije (TQM).

DEXi nudi zelo koristno vizualizacijo in boljše razumevanje celotnega sistema kakovosti, ter s tem ponuja izjemno dodano vrednost Modelu za samo-evalvacijo.

4.6 Razvoj Modela za samo-evalvacijo / samopresojo univerze

Poleg celovite samo-evalvacije na Fakulteti za upravo pa je raziskovalna skupina v okviru projekta začela z oblikovanjem modela samoevalvacije univerze. V Sliki 7 je predstavljena drevesna struktura preliminarnih sestavin kakovosti modela za Univerzo. Iz tega modela so bile uporabljene sestavine na najnižji ravni drevesa

in oblikovan model za samoevalvacijo, podoben tistemu, ki je predstavljen v Sliki 1.

Slika 7. Drevesna struktura preliminarnih sestavin kakovosti Modela za Univerzo.

DENI	3.7.2007	Stran 1
Drevo kriterijev		
Kriterij	Opis	
Kakovost UL	Raven kakovosti Univerze v Ljubljani	
Notranje sestavine kakovosti	Notranje sestavine kakovosti	
Viri	Kakovost virov Univerze	
Človeški	Raven kakovosti človeških virov	
Vodstveni	Kakovost vodstvenih uslužbencev	
Administrativni	Kakovost administrativnih uslužbencev	
Materijski	Raven kakovosti materialnih virov	
Prostorske zmogljivosti	Prostorske zmogljivosti Univerze	
Viri financiranja	Obseg, različenost in zadržanost virov financiranja	
Procesi	Kakovost procesov na Univerzi	
Strateško načrtovanje in management	Strateško načrtovanje razvoja Univerze	
Delovanje strokovno-administrativnih procesov	Delovanje strokovno-administrativnih procesov Univerze	
Odlaganje in reševanje problemov	Procesi odlaganja in reševanja problemov	
HRM	Procesi managementa in razvoja človeških virov	
IKT	Procesi IKT	
Prilagoditev pravnih aktov	Kakovost prilagoditve pravnih aktov	
Rezultati	Kakovost rezultatov Univerze	
Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	
Ugled uslužbencev	Ugled uslužbencev UL	
Učinek delovanja ključnih procesov	Učinek učinkovitosti in kakovosti delovanja ključnih procesov	
Finančni in drugi rezultati	Finančni in drugi nefinančni rezultati rektorata	
Zunanje sestavine kakovosti	Zunanje sestavine kakovosti	
Procesi	Raven kakovosti sklopnih procesov	
Vodenje univerze	Kakovost in uspešnost vodenja UL	
Sodelovanje z članicami UL	Sodelovanje pri strateškem načrtovanju in managementu članic (postavljanje prioritete ipd.)	
Sodelovanje z drugimi domačimi organizacijami	Sodelovanje z vladnimi organi in EU	
Mednarodno sodelovanje	Mednarodno sodelovanje	
Koordinacija razvoja članic UL	Sodelovanje pri koordiniranju razvoja vseh članic UL	
Iskرباتelvalni programi	Koordinacija pri razvoju izobraževalnih programov članic	
Akreditacija programov	Sodelovanje, pomoč in koordiniranje pri akreditaciji tujdijskih programov	
Sistem meritev	Razvijanje sist. meritev in primerjav (npr. in zun. anketa, TQM, benchmarking, BSC)	
Iskرباتelvalna metoda postavljanja	Razvoj teoretičnih metod postavljanja (npr. s-učbenje)	
Vzdržljivostne učbenje	Sukcesno izpopolnjevanje diplomantov in drugih strokovnjakov	
SKR dejavnost	Koordinacija članic na področju SKR dela na njegovem področju v izobr. in praksi	
Razv. in razvoj	Koordinacija članic pri njihovi vsti in razvoju	
Investicije	Investicije v preost. opremo, knjižnice in druge literarnost	
Kadri, habilitacije	Razvoj kadrov in načel nagrajevanja ter spremljanje in vzdrževanje habilitacij	
Sodelovanje	Koordinacija članic za večje sodelovanje	
Sodelovanje med članicami UL	Spodbujanje in koordiniranje sodelovanja med članicami UL pri skupnih programih	
Notranja mobilnost učiteljev in študentov	Spodbujanje in koordiniranje mobilnosti učiteljev in študentov med članicami UL (ECTS)	
Mednarodno sodelovanje članic	Spodbujanje in koordiniranje mednarodnega sodelovanja članic	
Mednarodna mobilnost učiteljev in študentov	Spodbujanje mednarodne mobilnosti učiteljev in študentov	
Rezultati	Raven kakovosti rezultatov	
Raven zadovoljstva	Raven zadovoljstva različnih interesnih udeležencev	
Zadovoljstvo članic	Raven zadovoljstva članic UL	
Zadovoljstvo študentov	Raven zadovoljstva študentov	
Zadovoljstvo ARRS	Zadovoljstvo ARRS z delovanjem Univerze	
Zadovoljstvo drugih	Zadovoljstvo drugih partnerjev in interesnih udeležencev	
Ugled	Ugled UL v strokovnem mediju	
PR	Utrjevanje pozitivne podobe Univerze v javnosti	
Drugi rezultati	Drugi rezultati	
Število študentov	Rast števila rednih in izrednih študentov	
Poslovni rezultati	Poslovno-finančni rezultati UL	

5 NEKAJ DODATNIH RAZLOGOV ZA SAMO-EVALVACIJO

VŠZ ki je predan nenehnim izboljšavam, se mora zavedati potrebe po nadzorovanju razvoja. Kako sploh lahko vodstvo VŠZ ve, da proces nenehnega spreminjanja pravzaprav predstavlja proces nenehnih izboljšav? Reševanje nalog/problemov in nenehne izboljšave znotraj posamezne sestavine kakovosti bi lahko vodilo tudi do suboptimizacije in na koncu ne bi predstavljalo prave izboljšave. Tradicionalni merilni sistemi najbrž ne zmorejo zadostiti potrebam po nadzorovanju in vizualizaciji razmerja vzrok/posledica. Zato je potrebno bolj celovito orodje, morda prav takšno kot ga predstavlja naš Model za samo-evalvacijo dopolnjen z orodjem DEXi.

Vodstva VŠZ naj v prihodnosti več pozornosti namenijo procesnemu vidiku. Za sprejemanje pravih odločitev, tako dolgoročnih kot tudi kratkoročnih, je potrebno razumeti procese. Kakovost šole je sinteza učinkov vseh njenih procesov, vodstvo šole pa potrebuje čimboljša orodja za nadzor vseh procesov, povezanih s sestavinami kakovosti.

5.1 Za boljše razumevanje samo-evalvacije

Samo-evalvacija je postopek kritičnega pregledovanja učinkovitosti vseh procesov in sestavin kakovosti v VŠZ. Poudarjamo, da je Model za samo-evalvacijo bolj orodje za poglobljeno spoznavanje strukture in značilnosti procesov, kot pa orodje, na voljo za hitro uporabo. Pojem »samo« se uporablja za razlikovanje tega orodja od izvedbe zunanjih evalvacij, poznanih v raznih predvsem tujih agencijah, pooblaščenih za preverjanje in vzdrževanje kakovosti na nacionalnem in mednarodnem nivoju. Ne sme se ga niti zamenjevati s samokontrolo, pri kateri predvsem vsak zaposleni visokošolski učitelj kontrolira svoje lastno delo.

Spodnja zbirka trditev nakazuje nekaj pomembnih povezanih lastnosti in omejitev glede Modela samo-evalvacije.

- Samo-evalvacija se osredotoča na uspešnost delovanja procesov/sestavin kakovosti VŠZ, ne pa toliko na učinkovitost oddelkov;
- Samo-evalvacija je predvsem za VŠZ, predane TQM - nenehnim izboljšavam.
- Samo-evalvacija je orodje za management vseh procesov/ sestavin kakovosti VŠZ s posebnim poudarkom namenjenim ključnim procesom.
- Samo-evalvacija dopolnjuje obstoječe merilne sisteme. Omogoča boljše razumevanje vseh o VŠZ in podpira izboljšave in celovite rešitve.
- Samo-evalvacija ločuje merila in ocenjevanje.
- Samo-evalvacija je tudi orodje povezano z vizualizacijo razvoja, ki temelji na predpostavki, da »kar se nadzira, je tudi narejeno.«
- Samo-evalvacija podpira reševanje problemov, saj bodo rezultati merjenja in vrednotenja pri samoocenjevanju koristni prispevek k aktivnostim reševanja problemov.
- Samo-evalvacija je dinamično orodje, vseeno pa je potrebna določena stopnja stabilnosti, da se lahko beleži ugotovljena stopnja razvoja (enkrat letno).

- Samo-evalvacija je osredotočena na uravnotežen niz sestavin kakovosti – ključnih faktorjev za uspeh/in njihovih procesov, da zadostijo pričakovanjem različnih interesnih skupin VŠZ.

5.2 Pričetek samo-evalvacije

Razvoj kakovosti je odvisen od izhodiščnega položaja vsakega posameznega VŠZ.

Visokošolske organizacije, ki že poznajo filozofijo managementa celovite kakovosti (TQM) imajo najbrž že definirane svoje ključne procese in morda že izvajajo različne pristope nenehnih izboljšav v okviru teh procesov.

Tipični VŠZ, ki posluje s poudarkom na kratkoročnih ciljih pa verjetno še ni pripravljen na samo-evalvacijo. Večina VŠZ se nahaja nekje med obema ekstremoma.

Proces samo-evalvacije se seveda bistveno obogati, če ima VŠZ jasno postavljene cilje za različna področja delovanja, ali če obstojajo ovrednoteni standardi, kot referenčne vrednosti. Obstaja tesna povezava med samo-evalvacijo, merjenjem uspešnosti in reševanjem problemov.

- Merjenje uspešnosti. Zaradi pomanjkanja referenčnih vrednosti samo-evalvacija ne podaja neposredne ocene ravni kakovosti. V našem primeru je Skupina za kakovost FU zbirala le nekatere relevantne podatke o pričakovanjih oz. zahtevah s strani skupin interesnih udeležencev in nato v razpravah arbitrarno določila raven kakovosti posamezne sestavine kakovosti z ocenami ("ne dovolj dobro", "dovolj dobro" in "odlično"). V prihodnosti načrtujemo, da bomo z razvojem sistema cikličnih e-vprašalnikov dobivali vse bolj objektivne ocene skupin interesnih udeležencev o njihovih pričakovanjih in tudi zaznavah o ravni ki jo FU dosega v pogledu teh pričakovanj.
- Reševanje problemov. Samo-evalvacija ima v osnovi diagnostični namen, kar pomeni, da naj bi natančno določila stanje in možnosti za izboljšave. Pri tem ne gre toliko za vprašanje ocene stanja kakovosti, pač pa za stimuliranje procesa izboljšav. Na osnovi diagnoze se tako skupina odgovorna za kakovost odloča kakšne rešitve (terapija) so za izboljšanje stanja najustreznejše.

Samo-evalvacija, merjenje uspešnosti in reševanje problemov izpolnjujejo različne cilje, vendar pa so ti medsebojno soodvisni.

6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V tem poročilu sta opisana razvoj in vsebina Modela za samo-evalvacijo, pojavlja pa se tudi potreba po oblikovanju mreže, ki bi gradila na obstoječi osnovi, ohranjala uporabnost razvitih orodij in pripomogla k nadaljnjemu širjenju rezultatov projekta v druge VŠZ.

Model za samo-evalvacijo je bil obširno dovolj testiran in potrjen kot koristno orodje za izboljševanje kakovosti VŠZ. Koristno se ga lahko uporablja za:

- Evalviranje kakovosti VŠZ – diagnosticiranje ravni kakovosti VŠZ
To je osnovna funkcija Modela za samo-evalvacijo – za izvajanje uravnovešenega pregleda celotne strukture sestavin kakovosti.
- Organizacijsko učenje – Za razumevanje stanja v pogledu kakovosti (diagnosticiranje šole) je potrebno izpeljati poglobljeno akcijsko raziskavo, dialog z vsemi interesnimi udeleženci glede vseh za njih pomembnih sestavin kakovosti. V primerjavi s kakovostjo je razumevanje finančnega stanja (ki tudi ni enostavno) le »štetje fižolčkov«. Rezultati samo-evalvacije služijo tudi kot osnova za organizacijsko učenje, saj je ugotovljena raven kakovosti, definirani problemi in njihove rešitve ustrezno verificirani, podprti z dejstvi, argumenti ipd., v celotni šolski organizaciji in njenem okolju. Med razgovori lahko pride do številnih kreativnih idej za izboljšanje, individualno tacitno znanje pa se lahko tudi spreminja v eksplicitno kolektivno znanje – to pa predstavlja bistvo organizacijskega učenja.
- Procesne analize – Ocenjevanje sestavin kakovosti lahko natančno izpostavi procese, ki zahtevajo več pozornosti in se osredotočajo na analize vzroka-posledice.
- Iskanje problematičnih področij – Normalno je pričakovati, da sestavin kakovosti z najnižjo oceno kažejo na najbolj problematična področja. Model za samo-evalvacijo služi kot detektor mnogih šibkosti, katerim vodstvo šole ne posveča dovolj pozornosti. Dobro vemo, da so vodje nagnjene k temu, da uporabljajo subjektivni pristop in se raje ukvarjajo s problemi, ki jih je lažje rešiti ali ki ne povzročajo nestabilnosti, če se jih obravnava individualno.
- Usmerjanje izboljšav
Pri skupinskih razgovorih se je možno posluževati viharjenja idej (brainstorming) in drugih orodij, da se odkrije in uskladi probleme, da se gleda na probleme z več različnih vidikov, da se obogati analize problemov ter ponudi več idej za alternativne rešitve.
- Reševanje problemov – Razgovori in skupinsko sprejemanje odločitev ne zagotavljajo le boljšega načina za reševanje problemov, ampak tudi večjo motivacijo za izvedbo izboljšav / rešitve. Skupina za kakovost lahko izvaja (poleg vodstva) tudi kontrolo in nadzoruje napredek, dokler niso doseženi želeni rezultati.
- Izboljšanje notranje komunikacije – Vodstvo šole, Skupina za kakovost in vsi zaposleni imajo lahko koristi, saj omogočata Model za samo-evalvacijo in DEXi bolj strukturirano in analitično osnovano interno komunikacijo tekom vseh faz ocenjevanja, še bolj pa v fazi procesa izboljšav (reševanje problemov). Rezultati bi lahko bili še boljši, če so vsi ti procesi podprti s spletno aplikacijo.

- Merjenje uspešnosti / razvoja – Drug vidik za nadzorovanje napredka je primerjanje rezultatov ocenjevanja s prejšnjimi leti (parcialno se to izvaja z nadzorovanjem procesa reševanja problema znotraj vsake posamezne sestavin kakovosti) in primerjanje rezultatov VŠZ s podobnimi, znotraj države in mednarodno – EU.
- Boljše načrtovanje v VŠZ – Obstoječi razvojni načrti VŠZ so pogosto neceloviti, spominjajo na sezname želja, medtem ko bi morali dobri načrti odražati praktično cilje ki izhajajo iz vsebine Modela za samo-evalvacijo (predvsem kolone »Predlogi izboljšav«). V tem smislu lahko gledamo na Model za samoo-evalvacijo tudi kot na orodje za načrtovanje.

Predlagamo, da se vsak VŠZ, ki se odloči da bo pri razvoju kakovosti uporabljal pristope doktrine TQM seznani z vsebino in rezultati tega projekta, ki smo ga vzpostavili na Fakulteti za upravo, Univerze v Ljubljani. Če se odloči da bo šel po isti poti predlagamo naslednje razvojne korake:

1. Odločitev vodstva VŠZ o izbranem pristopu za razvoj kakovosti
2. Imenovanje Skupine za uvajanje TQM, ki vključuje vse ključne vodilne osebe VŠZ
3. Izobraževanje Skupine o ključni vsebini TQM
4. Skupina za uvajanje TQM razvije ob sodelovanju skupin interesnih udeležencev drevesno strukturo sestavin kakovosti in njihovih uteži VŠZ po vzorcu pričujočega modela FU (število sestavin v "listih" naj bo od 30-50)
5. Sestavine "liste" vnese v že razvit Model za samo-evalvacijo
6. Skupina za uvajanje TQM ob uporabi vseh razpoložljivih podatkov o meritvah VŠZ izvede še nujne dodatne ankete in intervjuje, ter v dialogu in razpravah o sestavinah v procesu samo-evalvacije izpolni vse vertikalne kolone Modela.
7. Rezultate samo-evalvacije (Model) Skupina za uvajanje TQM ponudi v razpravo Senatu in vsem skupinam interesnih udeležencev.
8. Upoštevanje pripombe Skupina določi in verificira čistopis samo-evalvacije VŠZ, ki tako postane eden ključnih plansko-analitskih dokumentov.
9. Vodstvo VŠZ predlagane ukrepe izboljšav iz samoevalvacije operacionalizira in zadolži odgovorne nosilce za implementacijo.
10. Vodstvo in odgovorni nosilci nadzorujejo izvajanje ukrepov in če je treba sprožijo razpravo na ravni vodstva ali Skupine za (podporo uvajanja) uvajanje TQM.
11. Ciklično, najbolje vsako leto 1x Skupina za uvajanje TQM ponovi proces samo-evalvacije.

Proces samo-evalvacije se lahko tudi nadgradi z uporabo računalniškega orodja DEXi, ki proces nedvomno izboljša, saj ponuja poglobljeno sistematičnost, vizualizacijo celotne drevesne strukture kakovosti in tudi avtomatično vrednotenje in primerjave s preteklim letom.

V tem opisu smo skušali prikazati naše dosedanje delo in izkušnje na področju uvajanja managementa celovite kakovosti v visokošolsko izobraževanje, različne pristope razvoja kakovosti visokega šolstva in pot, ki smo jo do sedaj prehodili na tem področju kot je bilo načrtovano v raziskavi CRP.

7 LITERATURA IN VIRI:

- Berry, T. H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*. New York: McGraw-Hill.
- Bohanec, M. in Rajkovič, V. (1999). Multi-attribute decision modeling: Industrial applications of DEXi. *Informatica* 23, 487-491.
- Borahan, N. G. in Ziarati, R. (2002). Developing Quality Criteria for Application in the Higher Education Sector in Turkey. *Total Quality Management*, 13 (7), str. 913-926.
- Brookes, M. in Downie, N. (2002). *Managing Change: The Value of Student Feedback*. Barcelona: EuroCHRIE Congress 2002.
- Carnevale, D. G. (2003). *Organizational Development in the Public Sector*. Cambridge: Westview Press.
- Carr, D. K. in Littman, I. D. (1990). *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990's*. Coopers & Lybrand, Arlington.
- Cervai, S., Kekäle, T. in Fabbro, B. (2004). *Reworking the School Culture Though TQM*. Proceedings of the 10th Inaugural ICPQM Conference. Miami: University of Miami.
- Dolinšek, S., Trunk Širca, N. in Faganel, A. (2005). Vpeljava sistemov vodenja kakovosti v visokošolske zavode. *Kakovost*, 1, str. 20-23.
- Elton, L. (1992). Quality Enhancement and Academic Professionalism. *The New Academic*, 1 (2), str. 3-5.
- Ehrenberg, R. H. in Stupak, R. J. (1994). Total Quality Management: Its Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, 18 (1), str. 75-98.
- Fitzsimmons, J. A. (1998). *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*. Irwin/McGraw Hill.
- Greebler, C. S. (1989). *An education and training strategy for total quality management in the Department of Defense*. San Diego: Navy Personnel Research and Development Center.
- Gummer, B. in McCallion, P. (ur.) (1995). *From Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice*. Albany: Rockefeller College Press.
- Harvey, L. in Knight, P. T. (1996). *Transforming Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

- Hill, S. (1991). Why Quality Circles failed but Total Quality Management might succeed. *British journal of industrial relations*, 29 (4), str. 541-568.
- Hofmann, S. (2006). Mapping external quality assurance in Central and Eastern Europe. Helsinki: ENQA.
- Jackson, N. (1998). Academic Regulation in UK Higher Education: part 1 current practice and conceptual frameworks. *Quality Assurance in Education*, 6 (1), str. 5-18.
- Jereb, E., Bohanec, M. in Rajkovič, V. (2003). Računalniški program za večparametrsko odločanje. Kranj: Moderna organizacija.
- Kekäle, T., Fecikova, I. in Kitaygorodskaya, N. (2004). To make it »Total«: Quality Management over Subcultures. *Total Quality Management and Business Excellence* 15(8), 1093-1108.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Khan, H. (1991). Measurement and Determinants of Socioeconomic Development: A Critical Conspectus. *Dortrecht* 24, 153-175.
- Kovač, P. in Kern-Pipan, K. (2005). Evropski model odličnosti EFQM kot optimalno orodje razvoja odlične slovenske javne uprave. *Javna uprava*, 41 (4), str. 723-742.
- Lane, J.E. (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. Sage Publications.
- Martin, L. L. (1993). Total Quality Management: The New Managerial Wave. *Administration in Social Work*, 17 (2), str. 1-15.
- McGowan, R. F. (1995). Total Quality Management: Lessons from Business and Government. *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), str. 321-331.
- McKay, J. in Kember, D. (1999). Quality Assurance Systems and Educational Development: part 1 the limitations of quality control. *Quality Assurance in Education*, 7 (1), str. 25-29.
- McNabb, D. E. in Sepic, F. T. (1995). Culture, Climate and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), str. 369-385.
- Mihevc, B. (2001). Oblikovanje evropskega visokošolskega prostora – Bologna, Praga, Ljubljana?. Dostopno: [<http://www.uni-lj.si/Kakovost/link%201/Bologna.asp>]

Milakovich, M. E. (1995). *Improving Service Quality: Achieving High Performance in the Public and Private Sectors*. Boca Raton: CRC Press.

Oldfield, B. in Baron, S. (1998). *Is Servicescape Important to Student Perceptions of Service Quality?* Research Paper. Manchester Metropolitan University.

Pečar Z. (2002). *Razvoj modela za ugotavljanje uspešnosti delovnih procesov v javni upravi*. Doktorska disertacija. Fakulteta za organizacijske vede.

Pečar, Z., Cervai, S., Kekale, T., (2006). *Developing European Quality Standard for Schools, Total Quality Management and Business Excellence* (članek sprejet v objavo).

Pečar, Z. (2007). *Kakovost v šoli*. Ljubljana: IREL/Fakulteta za upravo.

Pike, J. in Barnes, R. (1996). *TQM in Action*. London: Chapman & Hall.

Radin, B. A. in Coffee, J. N. (1993). *A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector*. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), str. 42-54.

Saaty, T. (1988). *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Pittsburgh: RWS Publications.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Swiss, J. E. (1992). *Adapting TQM to Government*. *Public Administration Review*, 52 (4), str. 356-362.

Thune, C. (1995). *Setting Up Systematic Evaluation of Higher Education: The Danish Experience*. Copenhagen: Danish Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education.

Weick, K.E. (1976). *Educational Organisations as Loosely Coupled Systems*. *Administrative Science Quarterly* 21, 1-19.

Yong, J. in Wilkinson, A. (1999). *The state of total quality management. A review*. *International Journal of Human Resource Management* 10(1), 137-161.

Zeithaml, V.A. in Berry, L.L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, 49 (2), str. 412-430.

Zink, K.J. (1998). *Total Quality Management Concept*. Springer.

Viri

Agencija za zagotavljanje kakovosti – Dostopno [www.qaa.ac.uk]

Benchmarking za javni sektor – Dostopno [www.benchmarking.gov.uk]

Evropska fundacija za management celovite kakovosti – Dostopno [www.efqm.org]

Guidelines for self-assessment in the Public Administration: EFQM Excellence Model. Ministry of Public Administration of Spain, 2002.

Harvard- izobraževanje – Dostopno [www.hbsp.harvard.edu]

Investicije v ljudi – Dostopno [www.iipuk.org]

Mednarodna organizacija za standardizacijo – Dostopno [www.iso.org]

QiS – Kakovost v šolah, projekt dostopen na spletni strani: [www.QiS.org] in [<http://qis.aix-mrs.iufm.fr/>]

Realising the European Higher Education Area. Berlin: Konferenca ministrov za visoko šolstvo, 2003. Dostopno: [<http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf>]

Shaping the European Higher Education Area. Salamanca: Konvencija evropskih visokošolskih institucij in srečanje rektorjev, 2001. Dostopno: [http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/salamanca_convention.pdf]

The Bologna Declaration of 19 June 1999. Bologna: Srečanje ministrov za vis. šolstvo, 1999. Dostopno: [http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf]

The European Higher Education Area – Achieving the Goals. Bergen: Konferenca ministrov za visoko šolstvo, 2005. Dostopno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf]

Towards the European Higher Education Area. Praga: Srečanje evropskih ministrov za visoko šolstvo, 2001. Dostopno: [http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Prague_communicuTheta.pdf]

8 PRILOGE

DEXi:

Kakovost Fakultete za upravo kot celote

- Drevesna struktura sestavin kakovosti (drevo kriterijev)
- Uteži / pomen sestavin
- Tabele odločitvenih pravil
 - a. Kakovost visokošolskega programa 1. stopnje
 - b. Kakovost univerzitetnega program 1. stopnje
 - c. Kakovost magistrskega programa 2. stopnje

B Poročilo raziskovalne skupine Fakultete za management Koper, Univerze na Primorskem

Kakovost Fakultete za upravo kot celote

- Drevesna struktura sestavin kakovosti (drevo kriterijev)
- Uteži / pomeni sestavin
- Tabele odločitvenih pravil

1. drevo kriterijev

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Kakovost FU	Raven kakovosti Fakultete za upravo
- VIRI	Raven kakovosti virov na FU
- CLOVEŠKI	Kakovost človeških virov
- Pedagoški	Kakovost pedagoških delavcev
- Obseg dela	Obseg dela predavateljev
- Primernost	Primernost predavateljev
- Kompetentnost	Kompetentnost predavateljev
- Formalna izobrazba	Formalna izobrazba predavateljev
- Didaktika	Didaktične sposobnosti predavateljev
- Raziskovalna, habilitacije	Raziskovalna sposobnost predavateljev in stopnja habilitacij
- Vodstvena	Vodstvena sposobnost predavateljev
- Uspešnost	Uspešnost pedagogov
- Učinkovitost	Učinkovitost pedagoškega dela predavateljev
- Kooperativnost	Kooperativnost predavateljev
- Delavnost, intenzivnost	Delavnost predavateljev, intenzivnost njihovega dela
- Sodobnost	Sodobnost znanja predavateljev
- Permanentno usposabljanje	Permanentno usposabljanje pedagogov
- Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	Mednarodno sodelovanje in mobilnost pedagoških delavcev
- Povezanost s prakso	Povezanost s prakso
- Vključenost v omrežja	Vključenost v različna pedagoška in raziskovalna omrežja
- Kakovost raziskovalnih virov	Kakovost raziskovalnih virov
- Obseg dela	Obseg dela raziskovalcev
- Primernost	Primernost raziskovalcev
- Kompetentnost	Kompetentnost raziskovalcev
- Formalna izobrazba	Formalna izobrazba raziskovalcev
- Ustvarjalnost	Ustvarjalnost raziskovalcev
- Raziskovalne izkušnje	Izkušnje raziskovalcev
- Vodstvena, management	Vodstvene izkušnje raziskovalcev
- Uspešnost	Uspešnost raziskovalcev
- Učinkovitost	Učinkovitost raziskovalcev
- Kooperativnost	Kooperativnost raziskovalcev
- Delavnost, intenzivnost	Delavnost raziskovalcev, intenzivnost njihovega dela
- Sodobnost	Sodobnost raziskav
- Permanentno usposabljanje	Permanentno usposabljanje raziskovalcev
- Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	Mednarodna mobilnost raziskovalcev
- Povezanost s prakso	Povezanost raziskav s prakso
- Vključenost v omrežja	Vključenost raziskovalcev v omrežja
- Nepedagoški	Kakovost nepedagoških človeških virov
- Ustrezno število zaposlenih	Ustrezno število zaposlenih
- Efektivnost	Efektivnost zaposlenih
- NOVI VPISI	Novi vpisi študentov
- Dodiplomski	Vpisi na dodiplomskem študiju
- Redni	Število vpisov rednih dodiplomskih študentov
- Izredni	Število vpisov izrednih dodiplomskih študentov
- Podiplomski	Vpisi na podiplomskem študiju
- Redni	Število vpisov rednih podiplomskih študentov
- Izredni	Število vpisov izrednih podiplomskih študentov
- MATERIALNI	Kakovost materialnih virov
- Kabineti in pisarne	Kabineti in pisarne
- Ustrezno število	Ustrezno število kabinetov in pisarn
- Opremljenost	Opremljenost kabinetov in pisarn
- Predavalnice	Predavalnice
- Ustrezno število	Ustrezno število predavalnic
- Opremljenost	Opremljenost predavalnic
- Knjižnica, IKT, laboratoriji	Knjižnica, laboratoriji itd.
- Opremljenost	Opremljenost knjižnice, laboratorijev itd.
- Sodobnost	Sodobnost knjižnice, laboratorijev itd.
- Viri financiranja	Viri financiranja fakultete
- Izobraževanje	Financiranje iz izobraževanja
- Proračunsko	Proračunsko financiranje izobraževanja
- Neproračunsko	Neproračunsko financiranje izobraževanja
- Raziskovanje	Financiranje iz raziskav
- Druge dejavnosti	Financiranje iz drugih dejavnosti
- PROCESI	Kakovost procesov na FU
- VODENJE	Ocena vodenja procesov
- Strategije in cilji	Strategije in cilji pri vodenju procesa
- Organiziranost	Organiziranost vodenja procesa
- Reševanje problemov	Reševanje problemov
- Sistematični pristop v procesih odločanja	Sistematični pristop pri reševanju problemov
- Sodelovanje študentov pri odločanju	Sodelovanje študentov pri reševanju problemov
- Hitro reagiranje na spremembe v okolju	Odzivnost na spremembe v okolju
- Povezovanje z okoljem	Povezovanje z okoljem pri vodenju procesov
- Mednarodno	Povezovanje z mednarodnim okoljem
- Domače	Povezovanje z domačim okoljem
- IZOBRAŽEVANJE	Ocena kakovosti izobraževanja
- Univerzitetni I. stopnje (sumarno)	Kakovost univerzitetnega študija
- Visokošolski I. stopnje (sumarno)	Kakovost visokošolskega študija

Magistrski II. stopnje (sumarno)	Kakovost magistrskega študija
SVETOVANJE, USPOSABLJANJE	Ocena kakovosti svetovanja in usposabljanja
Za študente	Ocena kakovosti svetovanja in usposabljanja za študente
Kariera, zaposlovanje	Karierno svetovanje in usmerjevanje pri zaposlovanju
Pomoč pri zaposlovanju	Pomoč fakultete pri zaposlovanju njenih diplomantov
Sodelovanje z delodajalci	Sodelovanje z delodajalci pri dejavnostih fakultete
Sooblikovanje programov	Udeležba delodajalcev pri sooblikovanju študijskih programov
Prakse študentov	Sodelovanje z delodajalci pri izvajanju študijskih praks
Obveščanje, publiciranje	Sodelovanje z delodajalci na področju obveščanja in publiciranja
Za javne uslužbence	Svetovanje in usposabljanje za javne uslužbence
Ustreznost vsebin	Ustreznost vsebin pri svetovanjih in usposabljanjih za javne uslužbence
Število vključenih	Število svetovanj in usposabljanj, ki se jih udeležujejo javni uslužbeni
Konference, posvetovanja	Obseg in kakovost konferenc in posvetovanj za javne uslužbence
Soorganiziranje	Soorganiz. svetovanj in usposabljanj za javne uslužbence z drugimi instit.
Za upravne organizacije	Kakovost svetovanj in usposabljanj za upravne organizacije
Ustreznost vsebin	Ustreznost vsebin svetovanj in usposabljanj za upravne organizacije
Obseg projektov	Obseg projektov za upravne organizacije pri svetovanju in usposabljanju
Mednarodni svetovalni projekti	Udeležba pri mednarodnih svetovalnih projektih
Odzivnost na ponudbe	Odzivnost na ponudbe mednarodnih projektov
Obseg izvedenih projektov	Obseg izvedenih mednarodnih projektov
RAZISKOVANJE	Raven kakovosti raziskovanja
Temeljne raziskave	Raven kakovosti temeljnih raziskav
Mednarodne	Ocena kakovosti mednarodnih teoretičnih raziskav
Domače	Ocena kakovosti domačih teoretičnih raziskav
Aplikativne, praktične raziskave	Raven kakovosti aplikativnih, praktičnih raziskav
Mednarodne	Ocena kakovosti mednarodnih aplikativnih in praktičnih raziskav
Domače	Ocena kakovosti domačih aplikativnih in praktičnih raziskav
Interne	Ocena kakovosti internih raziskav
Interdisciplinarnost	Interdisciplinarnost aplikativnih in praktičnih raziskav
Uporabnost	Uporabnost aplikativnih in praktičnih raziskav
Publiciranje	Publiciranje raziskovalnih dosežkov
Monografije, revije	Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v monografijah in revijah
Članki	Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v znanstvenih in strokovnih člankih
Org. znanstvenih srečanj, prenos znanja	Organizacija znanstvenih srečanj
Zastopnost področij FU	Zastopnost različnih področij v pedagoškem in raziskovalnem delu
Upravno pravo	Zastopnost upravnopravnega področja
Organizacijsko, informacijsko	Zastopnost organizacijskega in informacijskega področja
Ekonomija, management	Zastopnost ekonomije in managementa
REZULTATI	Raven kakovosti rezultatov
IZOBRAŽEVANJE	Kakovost rezultatov izobraževanja
Učni uspeh	Doseženi učni uspehi študentov
Povprečne ocene	Dosežene povprečne ocene
Čas študija	Trajanje študija
Prepustnost med letniki	Prehodi v višje letnike
Stopnja zaposlitve	Zaposljivost diplomantov FU
Povratne informacije	Povratne informacije uporabnikov storitev FU
Zaposlenih	Povratne informacije zaposlenih
Študentov	Povratne informacije študentov
Zadovoljstvo študentov	Zadovoljstvo študentov
Delodajalcev	Povratne informacije delodajalcev
Mobilnost	Mobilnost visokošolskih učiteljev in študentov
Visokošolskih učiteljev	Mobilnost visokošolskih učiteljev
Študentov	Mobilnost študentov
RAZISKOVANJE	Kakovost rezultatov raziskovanja
Odmevnost	Odmevnost raziskovalnih dosežkov
Objave, citati	Objave in citati v znanstvenih revijah
Odziv javnosti	Odziv javnosti na raziskovalne dosežke
Odziv na znanstvena srečanja	Odziv strokovne javnosti na znanstvena srečanja
Raziskovalna prepoznavnost	Prepoznavnost raziskav, ki jih izvaja FU
RR količniki	Velikost RR količnikov
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Zadovoljstvo zaposlenih z delom
Pedagogi	Zadovoljstvo pedagoških delavcev
Pogoji dela	Zadovoljstvo pedagogov s pogoji dela
Plačilo	Zadovoljstvo pedagogov s plačilom
Možnost napredovanja	Možnost napredovanja pedagoških delavcev
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja
Raziskovalci	Zadovoljstvo raziskovalcev
Pogoji dela	Zadovoljstvo raziskovalcev s pogoji dela
Plačilo	Zadovoljstvo raziskovalcev s plačilom
Možnost napredovanja	Možnost napredovanja raziskovalcev
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja
Upravni in administrativni delavci	Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev
Pogoji dela	Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s pogoji dela
Plačilo	Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s plačilom
Možnost napredovanja	Možnost napredovanja upravnih in administrativnih delavcev
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja
Zunanji sodelavci	Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev
Pogoji dela	Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s pogoji dela
Plačilo	Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s plačilom
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja

- POSLOVNI
 - Finančni
 - Nefinančni
 - Benchmarking
- UGLED FAKULTETE
 - Med zaposlenimi
 - Med študenti
 - Med delodajalci
 - V javnosti

Poslovni izkazi fakultete
Finančni rezultati
Nefinančni rezultati
Primerjava z drugimi fakultetami
Ugled fakultete med različnimi interesnimi udeleženci
Ugled fakultete med zaposlenimi
Ugled fakultete med študenti
Ugled fakultete med delodajalci
Ugled fakultete v javnosti

2. uteži

DEXI

5.5.2008

Stran 1

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Loknorm.	Glob.norm.
Kakovost FU				
VIRI	28	28	28	28
ČLOVEŠKI	51	14	56	16
Pedagoški	41	6	41	6
Obseg dela	50	3	50	3
Primerenost	50	3	50	3
Kompetentnost	35	1	35	1
Formalna izobrazba	29	0	29	0
Didaktika	23	0	23	0
Raziskovalna, habilitacije	27	0	27	0
Vodstvena	21	0	21	0
Uspešnost	47	1	47	1
Učinkovitost	42	1	42	1
Kooperativnost	32	0	32	0
Delavnost, intenzivnost	26	0	26	0
Sodobnost	18	1	18	1
Permanentno usposabljanje	25	0	25	0
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	25	0	25	0
Povezljivost s prakso	25	0	25	0
Vključenost v omrežja	25	0	25	0
Raziskovalni	41	6	41	6
Obseg dela	50	3	50	3
Primerenost	50	3	50	3
Kompetentnost	33	1	33	1
Formalna izobrazba	29	0	29	0
Ustvarjalnost	21	0	21	0
Raziskovalne izkušnje	29	0	29	0
Vodstvena, management	21	0	21	0
Uspešnost	33	1	33	1
Učinkovitost	43	0	43	0
Kooperativnost	33	0	33	0
Delavnost, intenzivnost	24	0	24	0
Sodobnost	33	1	33	1
Permanentno usposabljanje	20	0	20	0
Mednarodno sodelovanje (mobilnost)	30	0	30	0
Povezljivost s prakso	30	0	30	0
Vključenost v omrežja	20	0	20	0
Nepedagoški	19	3	19	3
Ustrezno število zaposlenih	50	1	50	1
Efektivnost	50	1	50	1
NOVI VPISI	24	7	16	5
Dodiplomski	50	3	50	2
Redni	43	1	43	1
Izredni	57	2	57	1
Podiplomski	50	3	50	2
Redni	43	1	43	1
Izredni	57	2	57	1
MATERIALNI	25	7	28	8
Kabineti in pisarne	22	2	22	2
Ustrezno število	50	1	50	1
Opremljenost	50	1	50	1
Predavalnice	28	2	28	2
Ustrezno število	50	1	50	1
Opremljenost	50	1	50	1
Knjižnica, IKT, laboratoriji	29	2	29	2
Opremljenost	50	1	50	1
Sodobnost	50	1	50	1
Viri financiranja	21	1	21	2
Izobraževanje	43	1	43	1
Proračunsko	50	0	50	0
Neporračunsko	50	0	50	0
Raziskovanje	33	0	33	1
Druge dejavnosti	24	0	24	0
PROCESI	28	28	28	28
VODENJE	25	7	29	8
Strategije in cilji	25	2	25	2
Organiziranost	25	2	25	2
Reševanje problemov	25	2	25	2
Sistematični pristop v procesih odločanja	33	1	33	1
Sodelovanje študentov pri odločanju	33	1	33	1
Hitro reagiranje na spremembe v okolju	33	1	33	1
Povezovanje z okoljem	25	2	25	2
Mednarodno	57	1	57	1
Domače	43	1	43	1
IZOBRAŽEVANJE	36	10	25	7
Univerzitetni I. stopnje (sumarno)	33	3	33	2
Visokošolski I. stopnje (sumarno)	33	3	33	2

Magistrski II. stopnje (sumarno)	33	3	33	2
SVETOVANJE, USPOSABLJANJE	20	5	23	6
Za študente	20	1	20	1
Kariera, zaposlovanje	50	1	50	1
Pomoč pri zaposlovanju	50	1	50	1
Sodelovanje z delodajalci	20	1	20	1
Soblikovanje programov	33	0	33	0
Prakse študentov	33	0	33	0
Obveščanje, publiciranje	33	0	33	0
Za javne službenice	21	1	21	1
Ustreznost vsebin	29	0	29	0
Število vključenih	19	0	19	0
Konference, posvetovanja	31	0	31	0
Soorganiziranje	21	0	21	0
Za upravne organizacije	20	1	20	1
Ustreznost vsebin	50	1	50	1
Obseg projektov	50	1	50	1
Mednarodni svetovalni projekti	19	1	19	1
Odzivnost na ponudbe	50	1	50	1
Obseg izvedenih projektov	50	1	50	1
RAZISKOVANJE	20	5	23	6
Temeljne raziskave	26	1	26	2
Mednarodne	50	1	50	1
Domače	50	1	50	1
Aplikativne, praktične raziskave	24	1	24	2
Mednarodne	33	0	33	1
Domače	33	0	33	1
Interne	33	0	33	1
Interdisciplinarnost	50	0	50	0
Uporabnost	50	0	50	0
Publiciranje	24	1	24	2
Monografije, revije	33	0	33	1
Članki	33	0	33	1
Org. znanstvenih srečanj, prenos znanja	33	0	33	1
Zastopanost področij FU	26	1	26	2
Upravno pravo	33	0	33	1
Organizacijsko, informacijsko	33	0	33	1
Ekonomija, management	33	0	33	1
REZULTATI	44	44	44	44
IZOBRAŽEVANJE	30	13	37	16
Učni uspeh	25	3	25	4
Povprečne ocene	37	1	37	2
Čas študija	37	1	37	2
Prepuštnost med letniki	26	1	26	1
Stopnja zaposlitve	25	3	25	4
Povratne informacije	25	3	25	4
Zaposlenih	25	1	25	1
Študentov	24	1	24	1
Zadovoljstvo študentov	26	1	26	1
Delodajalcev	25	1	25	1
Mobilnost	25	3	25	4
Visokošolskih učiteljev	50	2	50	2
Študentov	50	2	50	2
RAZISKOVANJE	15	7	11	5
Odmernost	25	2	25	1
Objave, citati	50	1	50	1
Odziv javnosti	50	1	50	1
Odziv na znanstvena srečanja	25	2	25	1
Raziskovalna prepoznavnost	25	2	25	1
RR kolčniki	25	2	25	1
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	20	9	25	11
Pedagogi	25	2	25	3
Pogoji dela	25	1	25	1
Plačilo	25	1	25	1
Možnost napredovanja	25	1	25	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	25	1	25	1
Raziskovalci	25	2	25	3
Pogoji dela	26	1	26	1
Plačilo	25	1	25	1
Možnost napredovanja	24	1	24	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	25	1	25	1
Upravni in administrativni delavci	25	2	25	3
Pogoji dela	27	1	27	1
Plačilo	24	1	24	1
Možnost napredovanja	23	1	23	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	26	1	26	1
Zunanji sodelavci	25	2	25	3
Pogoji dela	33	1	33	1
Plačilo	33	1	33	1
Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja	33	1	33	1

POSLOVNI	15	7	11	5
Finančni	33	2	33	2
Nefinančni	33	2	33	2
Benchmarking	33	2	33	2
UGLED FAKULTETE	20	9	15	7
Med zaposlenimi	24	2	24	2
Med študenti	25	2	25	2
Med delodajalci	25	2	25	2
V javnosti	26	2	26	2

3. tabele odločitvenih pravil

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

VIRI	PROCESI	REZULTATI	Kakovost FU
28%	28%	44%	
1 slabi	slabi	<=dovolj dobri	slaba
2 slabi	<=dobri	slabi	slaba
3 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	slabi	slaba
4 <=dobri	slabi	slabi	slaba
5 slabi	slabi	dobri:zelo dobri	dovolj dobra
6 slabi	<=dobri	dobri	dovolj dobra
7 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	dobri	dovolj dobra
8 <=dobri	slabi	dobri	dovolj dobra
9 slabi	dovolj dobri:dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobra
10 slabi	dovolj dobri:zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
11 <=dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobra
12 <=dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
13 <=dobri	dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
14 slabi	zelo dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
15 <=dovolj dobri	>=zelo dobri	slabi	dovolj dobra
16 <=dobri	zelo dobri	slabi	dovolj dobra
17 dovolj dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobra
18 dovolj dobri	<=dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
19 dovolj dobri:dobri	slabi	dovolj dobri:dobri	dovolj dobra
20 dovolj dobri:dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobri	dovolj dobra
21 dovolj dobri:zelo dobri	slabi	dovolj dobri	dovolj dobra
22 dovolj dobri	dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
23 dovolj dobri	>=dobri	slabi	dovolj dobra
24 dovolj dobri:dobri	dobri:zelo dobri	slabi	dovolj dobra
25 dovolj dobri:zelo dobri	dobri	slabi	dovolj dobra
26 dobri	dovolj dobri	<=dovolj dobri	dovolj dobra
27 dobri	dovolj dobri:zelo dobri	slabi	dovolj dobra
28 dobri:zelo dobri	dovolj dobri:dobri	slabi	dovolj dobra
29 >=dobri	dovolj dobri	slabi	dovolj dobra
30 zelo dobri	slabi	<=dovolj dobri	dovolj dobra
31 zelo dobri	<=dobri	slabi	dovolj dobra
32 >=zelo dobri	<=dovolj dobri	slabi	dovolj dobra
33 slabi	<=dobri	odlični	dobra
34 <=dovolj dobri	<=dovolj dobri	odlični	dobra
35 <=dobri	slabi	odlični	dobra
36 slabi	dovolj dobri:dobri	>=zelo dobri	dobra
37 slabi	>=dovolj dobri	zelo dobri	dobra
38 <=dovolj dobri	dovolj dobri	>=zelo dobri	dobra
39 <=dovolj dobri	dovolj dobri:zelo dobri	zelo dobri	dobra
40 <=dobri	dovolj dobri:dobri	zelo dobri	dobra
41 <=zelo dobri	dovolj dobri	zelo dobri	dobra
42 slabi	>=zelo dobri	dobri:zelo dobri	dobra
43 <=dovolj dobri	zelo dobri	dobri:zelo dobri	dobra
44 <=dovolj dobri	>=zelo dobri	dobri	dobra
45 <=dobri	zelo dobri	dobri	dobra
46 slabi	odlični	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
47 <=dovolj dobri	odlični	dovolj dobri:dobri	dobra
48 <=zelo dobri	odlični	dovolj dobri	dobra
49 dovolj dobri	<=dovolj dobri	>=zelo dobri	dobra
50 dovolj dobri	<=zelo dobri	zelo dobri	dobra
51 dovolj dobri:dobri	slabi	>=zelo dobri	dobra
52 dovolj dobri:dobri	<=dobri	zelo dobri	dobra
53 dovolj dobri:zelo dobri	<=dovolj dobri	zelo dobri	dobra
54 >=dovolj dobri	slabi	zelo dobri	dobra
55 dovolj dobri	dobri:zelo dobri	dobri:zelo dobri	dobra
56 dovolj dobri	>=dobri	dobri	dobra
57 dovolj dobri:dobri	dobri	dobri:zelo dobri	dobra
58 dovolj dobri:dobri	dobri:zelo dobri	dobri	dobra
59 dovolj dobri:zelo dobri	dobri	dobri	dobra
60 dovolj dobri	zelo dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
61 dovolj dobri	>=zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
62 dovolj dobri:dobri	zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
63 dovolj dobri:zelo dobri	>=zelo dobri	dovolj dobri	dobra
64 >=dovolj dobri	zelo dobri	dovolj dobri	dobra
65 dobri	dovolj dobri:dobri	dobri:zelo dobri	dobra
66 dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dobri	dobra
67 dobri:zelo dobri	dovolj dobri	dobri:zelo dobri	dobra
68 dobri:zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dobri	dobra
69 >=dobri	dovolj dobri	dobri	dobra
70 dobri	dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
71 dobri	dobri:zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
72 dobri:zelo dobri	dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
73 dobri:zelo dobri	>=dobri	dovolj dobri	dobra
74 >=dobri	dobri:zelo dobri	dovolj dobri	dobra
75 dobri:zelo dobri	odlični	<=dovolj dobri	dobra
76 >=dobri	odlični	slabi	dobra

77	zelo dobri	<=dovolj dobri	dobri:zelo dobri	dobra
78	zelo dobri	<=dobri	dobri	dobra
79	>=zelo dobri	slabi	dobri:zelo dobri	dobra
80	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	dobri	dobra
81	zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
82	zelo dobri	dovolj dobri:dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
83	zelo dobri	>=dovolj dobri	dovolj dobri	dobra
84	>=zelo dobri	dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
85	>=zelo dobri	dovolj dobri:zelo dobri	dovolj dobri	dobra
86	zelo dobri	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
87	>=zelo dobri	zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
88	>=zelo dobri	>=zelo dobri	slabi	dobra
89	odlični	slabi	dovolj dobri:zelo dobri	dobra
90	odlični	<=dovolj dobri	dovolj dobri:dobri	dobra
91	odlični	<=zelo dobri	dovolj dobri	dobra
92	odlični	dobri:zelo dobri	<=dovolj dobri	dobra
93	odlični	>=dobri	slabi	dobra
94	<=dovolj dobri	>=zelo dobri	odlični	zelo dobra
95	<=dobri	zelo dobri	odlični	zelo dobra
96	dovolj dobri	>=dobri	odlični	zelo dobra
97	dovolj dobri:dobri	dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobra
98	dovolj dobri:zelo dobri	dobri	odlični	zelo dobra
99	dovolj dobri	odlični	>=zelo dobri	zelo dobra
100	dovolj dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobri	zelo dobra
101	dobri	dovolj dobri:zelo dobri	odlični	zelo dobra
102	dobri:zelo dobri	dovolj dobri:dobri	odlični	zelo dobra
103	>=dobri	dovolj dobri	odlični	zelo dobra
104	dobri	zelo dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
105	dobri:zelo dobri	>=zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
106	>=dobri	zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
107	dobri:zelo dobri	odlični	dobri:zelo dobri	zelo dobra
108	>=dobri	odlični	dobri	zelo dobra
109	zelo dobri	<=dobri	odlični	zelo dobra
110	>=zelo dobri	<=dovolj dobri	odlični	zelo dobra
111	zelo dobri	dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
112	zelo dobri	>=dobri	zelo dobri	zelo dobra
113	>=zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
114	zelo dobri	>=zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
115	>=zelo dobri	zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
116	>=zelo dobri	>=zelo dobri	dobri	zelo dobra
117	odlični	dovolj dobri	>=zelo dobri	zelo dobra
118	odlični	dovolj dobri:zelo dobri	zelo dobri	zelo dobra
119	odlični	dobri:zelo dobri	dobri:zelo dobri	zelo dobra
120	odlični	>=dobri	dobri	zelo dobra
121	odlični	odlični	dovolj dobri:dobri	zelo dobra
122	>=dobri	odlični	odlični	odlična
123	>=zelo dobri	>=zelo dobri	odlični	odlična
124	odlični	>=dobri	odlični	odlična
125	odlični	odlični	>=zelo dobri	odlična

a. Kakovost visokošolskega programa 1. stopnje

1. drevo kriterijev

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Visokošolski 1. stopnje	Ocena kakovosti izobraževanja pri procesih
Ustreznost programov	Ustreznost visokošolskega programa 1. stopnje
Verifikacija (akreditacija)	Verifikacija (akreditacija) ustreznosti visokošolskega programa 1. stopnje
Upoštevanje uporabnikov	Upoštevanje uporabnikov pri oblikovanju programov
Študentov	Upoštevanje študentov pri oblikovanju programov
Diplomantov	Upoštevanje diplomantov pri oblikovanju programov
Delodajalcev	Upoštevanje delodajalcev pri oblikovanju programov
Število in raznolikost izbirnih predmetov	Obseg izbirnih predmetov na visokošolskem programu 1. stopnje
Predavanja, vaje	Ocena kakovosti predavanj in vaj v procesu izobraževanja
Redni	Kakovost predavanj in vaj rednih študentov
Število slušateljev	Število rednih študentov visokošolskega študija na predavanjih in vajah
Transparentnost in istovetnost s programi	Transparentnost in istovetnost s programi rednih študentov pri predavanjih in vajah
Vključenost drugih fakultet z ECTS	Vključenost rednih študentov drugih fakultet na predavanjih in vajah za pridobivanje ECTS
Problemska in raziskovalna usmerjenost	Problemska in raziskovalna usmerjenost rednih študentov na predavanjih in vajah
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	Diskusija rednih študentov o problemih in učenje s prakso
Timsko delo	Timsko delo rednih študentov na predavanjih in vajah
Študijska praksa	Študijska praksa
Izredni	Kakovost predavanj in vaj izrednih študentov
Število slušateljev	Prisotnost izrednih študentov na predavanjih in vajah v procesu izobraževanja
Transparentnost in istovetnost s programi	Transparentnost in istovetnost s programi izrednih študentov pri predavanjih in vajah
Vključenost drugih fakultet z ECTS	Vključenost izrednih študentov drugih fakultet na predavanjih in vajah za pridobivanje ECTS
Problemska in raziskovalna usmerjenost	Problemska in raziskovalna usmerjenost izrednih študentov na predavanjih in vajah
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	Diskusija študentov o problemih in učenje z delovanjem
Timsko delo	Timsko delo izrednih študentov na predavanjih in vajah
Študijska praksa	Študijska praksa
Učna gradiva	Kakovost učnih gradiv pri izobraževanju. Ločimo splošna, lastna in tuja učna gradiva.
Splošna domača	Kakovost splošnih učnih gradiv pri izobraževanju
Lastna, študijsko gradivo	Kakovost lastnih učnih gradiv pri izobraževanju
Tuja	Kakovost tujih učnih gradiv pri izobraževanju.
Dodatne storitve	Dodatne storitve, povezane z izobraževanjem
Pogovorne ure	Dostopnost na pogovornih urah
Konzultacije	Konzultacije v sklopu pogovornih ur
Partnerski odnos	Partnerski odnos med pedagogom in študentom
E-učenje	Kakovost e-aplikacij
Obštudijske dejavnosti	Obseg obštudijskih dejavnosti

2. uteži

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Visokošolski 1. stopnje				
Ustreznost programov	25	25	25	25
Verifikacija (akreditacija)	33	8	33	8
Upoštevanje uporabnikov	33	8	33	8
Študentov	33	3	33	3
Diplomantov	33	3	33	3
Delodajalcev	33	3	33	3
Število in raznolikost izbirnih predmetov	33	8	33	8
Predavanja, vaje	25	25	25	25
Redni	50	13	50	13
Število slušateljev	25	3	25	3
Transparentnost in istovetnost s programi	25	3	25	3
Vključenost drugih fakultet z ECTS	25	3	25	3
Problemska in raziskovalna usmerjenost	25	3	25	3
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	33	1	33	1
Timsko delo	33	1	33	1
Študijska praksa	33	1	33	1
Izredni	50	13	50	13
Število slušateljev	25	3	25	3
Transparentnost in istovetnost s programi	25	3	25	3
Vključenost drugih fakultet z ECTS	25	3	25	3
Problemska in raziskovalna usmerjenost	25	3	25	3
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	20	1	20	1
Timsko delo	40	1	40	1
Študijska praksa	40	1	40	1
Učna gradiva	25	25	25	25
Splošna domača	33	8	33	8
Lastna, študijsko gradivo	33	8	33	8
Tuja	33	8	33	8
Dodatne storitve	25	25	25	25
Pogovorne ure	33	8	33	8
Konzultacije	50	4	50	4
Partnerski odnos	50	4	50	4
E-učenje	33	8	33	8
Obštudijske dejavnosti	33	8	33	8

3. tabele odločitvenih pravil

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

Ustreznost programov	Predavanja, vaje	Učna gradiva	Dodatne storitve	Visokošolski 1. stopnje
25%	25%	25%	25%	
1 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dober
2 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
3 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
4 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
5 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
6 ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
7 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
8 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
9 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
10 *	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
11 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
12 ne dovolj dobra	*	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
13 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
14 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
15 *	ne dovolj dobra	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
16 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
17 ne dovolj dobra	*	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
18 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
19 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
20 *	ne dovolj dobra	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
21 ne dovolj dobra	dovolj dobra	*	dobre	dovolj dober
22 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
23 <=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
24 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
25 *	dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
26 ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
27 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
28 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
29 <=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
30 <=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
31 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
32 *	dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
33 ne dovolj dobra	dovolj dobra	dobra	*	dovolj dober
34 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
35 <=dovolj dobra	dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
36 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
37 *	dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
38 ne dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
39 ne dovolj dobra	dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
40 <=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
41 <=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
42 *	dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
43 ne dovolj dobra	dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
44 ne dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
45 <=dovolj dobra	dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
46 <=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
47 *	dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
48 dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	dobre	dovolj dober
49 dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
50 dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
51 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
52 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
53 dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
54 dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
55 dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
56 dovolj dobra	*	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
57 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
58 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
59 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
60 dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	*	dovolj dober
61 dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
62 dovolj dobra	*	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
63 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
64 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
65 dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
66 dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
67 dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
68 dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
69 >=dovolj dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
70 >=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
71 >=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
72 dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
73 dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
74 dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
75 dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
76 >=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober

77	>=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
78	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
79	dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobra	*	dovolj dober
80	dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
81	dovolj dobra	dobra	*	ne dovolj dobre	dovolj dober
82	>=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
83	>=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
84	dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
85	dobra	ne dovolj dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
86	dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
87	dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
88	dobra	*	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
89	dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
90	dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
91	dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
92	dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
93	dobra	*	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
94	dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	dovolj dober
95	dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
96	dobra	dovolj dobra	*	ne dovolj dobre	dovolj dober
97	dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
98	dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
99	*	dobra	dobra	dobre	dober
100	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobra	dobre	dober
101	>=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobra	dobre	dober
102	>=dovolj dobra	dobra	dobra	>=dovolj dobre	dober
103	dobra	*	dobra	dobre	dober
104	dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobre	dober
105	dobra	>=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobre	dober
106	dobra	dobra	*	dobre	dober
107	dobra	dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dober
108	dobra	dobra	dobra	*	dober

Verifikacija (akreditacija)		Upoštevanje uporabnikov	Število in raznovrstnost izbirnih predmetov	Ustreznost programov
33%	33%	33%		
1	ne dovolj dobra	ne dovolj dobro	<=dovolj dobro	ne dovolj dobra
2	ne dovolj dobra	<=dovolj dobro	ne dovolj dobro	ne dovolj dobra
3	<=dovolj dobra	ne dovolj dobro	ne dovolj dobro	ne dovolj dobra
4	ne dovolj dobra	*	dobra	dovolj dobra
5	<=dovolj dobra	<=dovolj dobro	dobra	dovolj dobra
6	*	ne dovolj dobro	dobra	dovolj dobra
7	ne dovolj dobra	>=dovolj dobro	>=dovolj dobro	dovolj dobra
8	<=dovolj dobra	dovolj dobro	>=dovolj dobro	dovolj dobra
9	<=dovolj dobra	>=dovolj dobro	dovolj dobro	dovolj dobra
10	*	dovolj dobro	dovolj dobro	dovolj dobra
11	ne dovolj dobra	dobra	*	dovolj dobra
12	<=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobro	dovolj dobra
13	*	dobra	ne dovolj dobro	dovolj dobra
14	dovolj dobra	<=dovolj dobro	>=dovolj dobro	dovolj dobra
15	dovolj dobra	*	dovolj dobro	dovolj dobra
16	>=dovolj dobra	ne dovolj dobro	>=dovolj dobro	dovolj dobra
17	>=dovolj dobra	<=dovolj dobro	dovolj dobro	dovolj dobra
18	dovolj dobra	dovolj dobro	*	dovolj dobra
19	dovolj dobra	>=dovolj dobro	<=dovolj dobro	dovolj dobra
20	>=dovolj dobra	dovolj dobro	<=dovolj dobro	dovolj dobra
21	>=dovolj dobra	>=dovolj dobro	ne dovolj dobro	dovolj dobra
22	dobra	ne dovolj dobro	*	dovolj dobra
23	dobra	<=dovolj dobro	<=dovolj dobro	dovolj dobra
24	dobra	*	ne dovolj dobro	dovolj dobra
25	>=dovolj dobra	dobra	dobra	dobra
26	dobra	>=dovolj dobro	dobra	dobra
27	dobra	dobra	>=dovolj dobro	dobra

b. Kakovost univerzitetnega programa 1. stopnje

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Univerzitetni 1. stopnje	Ocena kakovosti izobraževanja univerzitetnega programa 1. stopnje
Ustreznost programov	Ustreznost univerzitetnega programa 1. stopnje
Verifikacija (akreditacija)	Verifikacija (akreditacija) ustreznosti programa
Upoštevanje uporabnikov	Upoštevanje uporabnikov pri oblikovanju programov
Študentov	Upoštevanje študentov pri oblikovanju programov
Diplomantov	Upoštevanje diplomantov pri oblikovanju programov
Delodajalcev	Upoštevanje delodajalcev pri oblikovanju programov
Število in raznolikost izbirnih predmetov	Obseg izbirnih predmetov na visokošolskem programu 1. stopnje
Predavanja, vaje	Ocena kakovosti predavanj in vaj v procesu izobraževanja
Redni	Kakovost predavanj in vaj rednih študentov
Število slušateljev	Prisotnost rednih študentov na predavanjih in vajah v procesu izobr
Transparentnost in istovetnost s programi	Transparentnost in istovetnost s programi rednih študentov pri pred
Vključenost drugih fakultet z ECTS	Vključenost rednih študentov drugih fakultet na predavanjih in vaja
Problemska in raziskovalna usmerjenost	Problemska in raziskovalna usmerjenost rednih študentov na predav
Diskusija o problemih	Diskusija rednih študentov o problemih pri predavanjih in vajah
Timsko delo	Timsko delo rednih študentov na predavanjih in vajah
Učenje s prakso ("Learning - by - doing")	Povezanost predavanj in vaj s prakso pri rednih štud.
Izredni	Kakovost predavanj in vaj izrednih študentov
Število slušateljev	Prisotnost izrednih študentov na predavanjih in vajah v procesu izo
Transparentnost in istovetnost s programi	Transparentnost in istovetnost s programi izrednih študentov pri prec
Vključenost drugih fakultet z ECTS	Vključenost izrednih študentov drugih fakultet na predavanjih in va
Problemska in raziskovalna usmerjenost	Problemska in raziskovalna usmerjenost izrednih študentov na pred
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	Diskusija študentov o problemih in učenje z delovanjem
Timsko delo	Timsko delo izrednih študentov na predavanjih in vajah
Študijska praksa	Študijska praksa
Učna gradiva	Kakovost učnih gradiv pri izobraževanju. Ločimo splošna, lastna in
Splošna domača	Kakovost splošnih učnih gradiv pri izobraževanju
Lastna, študijsko gradivo	Kakovost lastnih učnih gradiv pri izobraževanju
Tuja	Kakovost tujih učnih gradiv pri izobraževanju.
Dodatne storitve	Dodatne storitve, povezane z izobraževanjem
Pogovorne ure	Dostopnost na pogovornih urah
Konzultacije	Konzultacije v sklopu pogovornih ur
Partnerski odnos	Partnerski odnos med pedagogom in študentom
E-učenje	Kakovost e-aplikacij
Obštedijske dejavnosti	Obseg obštedijskih dejavnosti

2. uteži

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Univerzitetni 1. stopnje				
Ustreznost programov	25	25	25	25
Verifikacija (akreditacija)	33	8	33	8
Upoštevanje uporabnikov	33	8	33	8
Študentov	33	3	33	3
Diplomantov	33	3	33	3
Delodajalcev	33	3	33	3
Število in raznolikost izbirnih predmetov	33	8	33	8
Predavanja, vaje	25	25	25	25
Redni	50	13	50	13
Število slušateljev	25	3	25	3
Transparentnost in istovetnost s programi	25	3	25	3
Vključenost drugih fakultet z ECTS	25	3	25	3
Problemska in raziskovalna usmerjenost	25	3	25	3
Diskusija o problemih	33	1	33	1
Timsko delo	33	1	33	1
Učenje s prakso ("Learning - by - doing")	33	1	33	1
Izredni	50	13	50	13
Število slušateljev	25	3	25	3
Transparentnost in istovetnost s programi	25	3	25	3
Vključenost drugih fakultet z ECTS	25	3	25	3
Problemska in raziskovalna usmerjenost	25	3	25	3
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	20	1	20	1
Timsko delo	40	1	40	1
Študijska praksa	40	1	40	1
Učna gradiva	25	25	25	25
Splošna domača	39	10	39	10
Lastna, študijsko gradivo	30	8	30	8
Tuja	30	8	30	8
Dodatne storitve	25	25	25	25
Pogovorne ure	33	8	33	8
Konzultacije	50	4	50	4
Partnerski odnos	50	4	50	4
E-učenje	33	8	33	8
Obštudijske dejavnosti	33	8	33	8

3. tabele odločitvenih pravil

DEXi

5.5.2008

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

Ustreznost programov	Predavanja, vaje	Učna gradiva	Dodatne storitve	Univerzitetni 1. stopnje
25%	25%	25%	25%	
1 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dober
2 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
3 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
4 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
5 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
6 ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
7 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
8 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
9 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
10 *	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
11 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
12 ne dovolj dobra	*	dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
13 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
14 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
15 *	ne dovolj dobra	dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
16 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobre	dovolj dober
17 ne dovolj dobra	*	<i>dobra</i>	dovolj dobre	dovolj dober
18 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobre	dovolj dober
19 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobra</i>	dovolj dobre	dovolj dober
20 *	ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	dovolj dobre	dovolj dober
21 ne dovolj dobra	dovolj dobra	*	<i>dobre</i>	dovolj dober
22 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
23 <=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
24 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
25 *	dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
26 ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
27 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
28 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
29 <=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
30 <=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
31 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
32 *	dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
33 ne dovolj dobra	dovolj dobra	<i>dobra</i>	*	dovolj dober
34 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobre	dovolj dober
35 <=dovolj dobra	dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobre	dovolj dober
36 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobre	dovolj dober
37 *	dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobre	dovolj dober
38 ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
39 ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	*	dovolj dobre	dovolj dober
40 <=dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
41 <=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
42 *	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
43 ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	dovolj dobra	*	dovolj dober
44 ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
45 <=dovolj dobra	<i>dobra</i>	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
46 <=dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
47 *	<i>dobra</i>	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
48 dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	<i>dobre</i>	dovolj dober
49 dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
50 dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
51 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
52 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobre</i>	dovolj dober
53 dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
54 dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
55 dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
56 dovolj dobra	*	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
57 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
58 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
59 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
60 dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	*	dovolj dober

61	dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobre	dovolj dober
62	dovolj dobra	*	<i>dobra</i>	ne dovolj dobre	dovolj dober
63	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobre	dovolj dober
64	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobre	dovolj dober
65	dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
66	dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
67	dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
68	dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
69	>=dovolj dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
70	>=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
71	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
72	dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
73	dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
74	dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
75	dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
76	>=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
77	>=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
78	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
79	dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	*	dovolj dober
80	dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
81	dovolj dobra	<i>dobra</i>	*	ne dovolj dobre	dovolj dober
82	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
83	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
84	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
85	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
86	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
87	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
88	<i>dobra</i>	*	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
89	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
90	<i>dobra</i>	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
91	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
92	<i>dobra</i>	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
93	<i>dobra</i>	*	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
94	<i>dobra</i>	dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	dovolj dober
95	<i>dobra</i>	dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
96	<i>dobra</i>	dovolj dobra	*	ne dovolj dobre	dovolj dober
97	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
98	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
99	*	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
100	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
101	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
102	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	>=dovolj dobre	<i>dober</i>
103	<i>dobra</i>	*	<i>dobra</i>	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
104	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
105	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	<i>dobra</i>	>=dovolj dobre	<i>dober</i>
106	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	*	<i>dobre</i>	<i>dober</i>
107	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	<i>dober</i>
108	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	*	<i>dober</i>

c. Kakovost magistrskega programa 2. stopnje

1. drevo kriterijev

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Magistrski 2. stopnje	Ocena kakovosti magistrskega programa 2. stopnje
Ustreznost programov	Ustreznost magistrskega programa 2. stopnje
Verifikacija (akreditacija)	Verifikacija (akreditacija) ustreznosti programa
Upoštevanje uporabnikov	Upoštevanje uporabnikov pri oblikovanju programov
Študentov	Upoštevanje študentov pri oblikovanju programov
Diplomantov	Upoštevanje diplomantov pri oblikovanju programov
Delodajalcev	Upoštevanje delodajalcev pri oblikovanju programov
Število in raznolikost izbirnih predmetov	Število izbirnih predmetov in raznolikost vsebin
Predavanja	Ocena kakovosti predavanj in vaj v procesu izobraževanja
Število slušateljev	Število slušateljev na predavanjih izrednega magistrskega študija
Transparentnost in istovetnost s programi	Transparentnost in istovetnost s programi študentov pri predavanjih
Vključenost drugih fakultet z ECTS	Povezovanje in sodelovanje z drugimi fakultetami pri pridobivanju kreditnih točk
Problemska in raziskovalna usmerjenost	Problemska in raziskovalna usmerjenost magistrskega študija
Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	Problemsko naravnana diskusija in učenje z delovanjem
Timsko delo	Pogostost timskega dela
Učna gradiva	Kakovost učnih gradiv pri izobraževanju
Splošna domača	Kakovost splošnih učnih gradiv pri izobraževanju
Lastna, študijsko gradivo	Kakovost lastnih učnih gradiv pri izobraževanju
Tuja	Kakovost tujih učnih gradiv pri izobraževanju
Dodatne storitve	Dodatne storitve, povezane z izobraževanjem
Pogovorne ure	Kakovost izvajanja pogovornih ur
Konzultacije	Konzultacije v sklopu pogovornih ur
Partnerski odnos	Partnerski odnos med pedagogom in študentom
E-učenje	Kakovost e-aplikacij
Obštudijske dejavnosti	Obseg obštudijskih dejavnosti

2. uteži

DEXI

5.5.2008

Stran 1

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Loknorm.	Globnorm.
Magistrski 2. stopnje				
– Ustreznost programov	25	25	25	25
– Verifikacija (akreditacija)	33	8	33	8
– Upoštevanje uporabnikov	33	8	33	8
– Študentov	33	3	33	3
– Diplomantov	33	3	33	3
– Delodajalcev	33	3	33	3
– Število in raznolikost izbirnih predmetov	33	8	33	8
– Predavanja	25	25	25	25
– Število služateljev	25	6	25	6
– Transparentnost in istovetnost s programi	25	6	25	6
– Vključenost drugih fakultet z ECTS	25	6	25	6
– Problemska in raziskovalna usmerjenost	25	6	25	6
– Diskusija o problemih, "learning-by-doing"	50	3	50	3
– Tiško delo	50	3	50	3
– Učna gradiva	25	25	25	25
– Splošna domača	33	8	33	8
– Lastna, študijsko gradivo	33	8	33	8
– Tuja	33	8	33	8
– Dodatne storitve	25	25	25	25
– Pogovorne ure	33	8	33	8
– Konzultacije	50	4	50	4
– Partnerski odnos	50	4	50	4
– E-učenje	33	8	33	8
– Obštudijske dejavnosti	33	8	33	8

3. tabele odločitvenih pravil

DEXI

5.5.2008

Stran 1

Tabele odločitvenih pravil

Ustreznost programov	Predavanja	Učna gradiva	Dodatne storitve	Magistrski 2. stopnje
25%	25%	25%	25%	
1 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dober
2 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
3 ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
4 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
5 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
6 ne dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
7 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobre	ne dovolj dober
8 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
9 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
10 *	ne dovolj dobra	ne dovolj dobra	ne dovolj dobre	ne dovolj dober
11 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
12 ne dovolj dobra	*	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
13 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
14 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
15 *	ne dovolj dobra	dovolj dobra	dobre	dovolj dober
16 ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
17 ne dovolj dobra	*	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
18 <=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
19 <=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
20 *	ne dovolj dobra	dobra	dovolj dobre	dovolj dober
21 ne dovolj dobra	dovolj dobra	*	dobre	dovolj dober
22 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
23 <=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
24 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
25 *	dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
26 ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
27 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
28 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
29 <=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
30 <=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
31 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
32 *	dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
33 ne dovolj dobra	dovolj dobra	dobra	*	dovolj dober
34 ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
35 <=dovolj dobra	dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
36 <=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
37 *	dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
38 ne dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
39 ne dovolj dobra	dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
40 <=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
41 <=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
42 *	dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
43 ne dovolj dobra	dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
44 ne dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
45 <=dovolj dobra	dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
46 <=dovolj dobra	dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
47 *	dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
48 dovolj dobra	ne dovolj dobra	*	dobre	dovolj dober
49 dovolj dobra	<=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
50 dovolj dobra	*	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
51 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobre	dovolj dober
52 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobre	dovolj dober
53 dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
54 dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
55 dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
56 dovolj dobra	*	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
57 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
58 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
59 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
60 dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	*	dovolj dober
61 dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
62 dovolj dobra	*	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
63 >=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
64 >=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
65 dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
66 dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dobre	dovolj dober
67 dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
68 dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
69 >=dovolj dobra	dovolj dobra	ne dovolj dobra	>=dovolj dobre	dovolj dober
70 >=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
71 >=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobra	dovolj dobre	dovolj dober
72 dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	*	dovolj dober
73 dovolj dobra	dovolj dobra	>=dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
74 dovolj dobra	>=dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober
75 dovolj dobra	>=dovolj dobra	>=dovolj dobra	ne dovolj dobre	dovolj dober
76 >=dovolj dobra	dovolj dobra	dovolj dobra	<=dovolj dobre	dovolj dober

ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA
"RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI V TERCIARNEM
IZOBRAŽEVANJU"
V OKVIRU CILJNO-RAZISKOVALNEGA PROGRAMA
"KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 - 2013"

I. DEL

Partnerska organizacija:
UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Odgovorna nosilka na partnerski organizaciji:
izr. prof. dr. Nada Trunk Širca

Sodelavci:
Karmen Rodman
Katarina Košmrlj
Armand Faganel
Mateja Brejc
Klemen Širok

Datum: 31. 3. 2008

Povzetek

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper je kot partnerska organizacija v projektu 'Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju' proučila instrumente za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov ter njihovo prakso v evropskem visokošolskem prostoru. Ključen poudarek je na nastajajočem sistemu spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokem šolstvu. Poročilo zaključujejo priporočila za naslednja področja:

- institucionalne zunanje evalvacije na nacionalni ravni,
- institucionalne samoevalvacije kot naloga in potreba organizacij terciarnega izobraževanja in
- razvoj krovnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na nacionalni ravni.

Priporočila so namenjena pristojnim organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v terciarnem izobraževanju na vseh ravneh (nacionalni, institucionalni in na ravni posameznega deležnika).

Ključne besede: zagotavljanje kakovosti, institucionalna zunanja evalvacija, samoevalvacija, akreditacija, terciarno izobraževanje

Abstract

As partner institution in the project 'Development of a system of quality in tertiary education' University of Primorska, Faculty of Management Koper has studied and analysed instruments and practice in quality assessment and assurance in European higher education. Extra attention is dedicated to the establishing system of quality assessment and assurance in Slovenian higher education. The report concludes with recommendations for the following fields:

- institutional external evaluations on national level,
- institutional self-evaluations as a task and need of tertiary education institutions, and
- development of a roof system for quality assessment and assurance on national level.

The recommendations are destined for competent bodies for quality assessment and assurance in tertiary education on all levels (national, institutional and individual stakeholder).

Key words: quality assurance, institutional external evaluation, self-evaluation, accreditation, tertiary education.

KAZALO

1	Uvod	5
2	Trendi na področju kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru	9
2.1	"Benchmarking" in "rangiranje" visokošolskih zavodov.....	11
2.2	Uporaba poslovnih modelov za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.....	13
3	Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.....	15
3.1	Uvod in pojasnitev uporabljenih pojmov	15
3.2	Vloga sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov	17
3.3	Razvoj instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov v evropskem okolju	19
3.4	Izvajalci postopkov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.....	20
4	Primerjava akreditacijskih shem.....	24
4.1	Vrste in subjekti akreditacijskih shem	24
4.2	Objekti akreditacijskih shem	25
4.3	Značilnosti izvajanja akreditacijskih shem	25
4.4	Posledice akreditiranja	26
4.5	Financiranje akreditacijskih shem in njihovega izvajanja	27
4.6	Primerjava evropskih akreditacijskih shem z ZDA.....	27
5	Primerjava evalvacijskih shem (zunanje evalvacije).....	35
5.1	Vrste in subjekti evalvacijskih shem.....	35
5.2	Objekti evalvacijskih shem	37
5.3	Značilnosti izvajanja evalvacijskih shem	37
5.4	Posledice zunanjega evalviranja	39
5.5	Financiranje evalvacijskih shem in njihovega izvajanja	40
6	Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskem visokem šolstvu	44
6.1	Uvod	44
6.2	Vzpostavljanje sistema nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij	46
6.3	Priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij.....	58
6.4	Razvoj modela samoevalvacije na izbranem visokošolskem zavodu; študija primera	59
6.5	Priporočila za samoevalvacijo visokošolskega zavoda	65
7	Priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti	67
8	Literatura.....	70
9	Priloge.....	74

SEZNAM PONAZORIL

Slike

<i>Slika 1:</i>	Članstvo nacionalnih (ali regionalnih) organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v ENQA v letu 2007.....	10
<i>Slika 2:</i>	Nacionalni (ali regionalni) organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu	21
<i>Slika 3:</i>	Prisotnost predstavnikov študentov v upravljanju organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.....	22
<i>Slika 4:</i>	Neodvisni nacionalni (ali regionalni) organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, ki uporabljajo kolegialni pregled (ang. peer review) na nacionalni (regionalni) ravni	22
<i>Slika 5:</i>	Zunanje zagotavljanje kakovosti VŠZ v Evropi	35
<i>Slika 6:</i>	Notranje zagotavljanje kakovosti VŠZ v Evropi	36
<i>Slika 7:</i>	Rednost izvajanja zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ..	39
<i>Slika 8:</i>	Raba rezultatov notranjega zagotavljanja kakovosti za namene zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ	39

Tabele

<i>Tabela 1:</i>	Objavljanje informacij o zunanjem spremljanju, ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v visokem šolstvu	19
<i>Tabela 2:</i>	Značilnosti izbranih akreditacijskih shem	29
<i>Tabela 3:</i>	Člani komisij za zunanje evalvacije VŠZ po kraticah evropskih držav	38
<i>Tabela 4:</i>	Značilnosti izbranih evalvacijskih shem	41

1 UVOD

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper nastopa kot partnerska organizacija v projektu Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju v okviru ciljno-raziskovalnega programa "Konkurenčnost Slovenije 2006 - 2013".

Pričujoče poročilo je sestavni del zaključnega poročila projekta. Struktura poročila je razčlenjena glede na vsebino dela projektne skupine Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper. Vsebina dela je skladna z dogovorom o delitvi dela in sredstev med nosilnim izvajalcem in soizvajalcem. V točki 4 priloge 1 k dogovoru je poglavje Dinamika in obseg raziskovanja po fazah, kjer je prikazan terminski in vsebinski plan dejavnosti. V nadaljevanju povezujemo poglavja poročila s točkami v planu aktivnosti.

V začetku poročila so prikazane trenutne razmere v evropskem visokošolskem prostoru z vidika spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov (v nadaljevanju VŠZ). Poleg tega sta pojasnjeni metodi (spremljanja in) ugotavljanja kakovosti, ki se uporabljata v poslovnem in visokošolskem prostoru, tj. "benchmarking" oziroma metoda zgledevanja in "rangiranje" oziroma razvrščanje organizacij/VŠZ. Temu sledi prikaz osnovnih značilnosti različnih poslovnih modelov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ.

V 3. poglavju so pojasnjeni v poročilu uporabljeni pojmi, ki se nanašajo na sistem in instrumente za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa. Prikazan je razvoj sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru. V zaključku poglavja je prikazano trenutno stanje nacionalnih (in regionalnih) izvajalcev sistemov in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa v evropskem visokošolskem prostoru.

Evropski sistemi spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu se delijo na dve glavni področji: akreditacijske sheme (4. poglavje) in evalvacijske sheme (5. poglavje). Vsako področje je proučeno iz naslednjih vidikov:

- vrste in subjekti akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- predmet pregledovanja v akreditacijskih/evalvacijskih shemah;
- značilnosti izvajanja akreditacijskih/evalvacijskih shem;
- posledice akreditiranja/evalviranja;
- financiranje akreditacijskih/evalvacijskih shem in njihovega izvajanja.

Med uporabljenimi primeri prikazujemo najpogostejšo prakso ter izstopajoče primere v izbranih državah.

Med projektom se je projektna skupina posvetovala s spodaj naštetimi strokovnjaki s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (razvrščeni v abecednem redu):

- dr. Robert Behling, Boise State University, University of Wollongong, Air Force Institute of Technology, Wisconsin University MBA Consortium, Bryant University, Združene države Amerike, v Portorožu, 20. - 24. 11. 2007;
- dr. Anasse Bouhlal, Meda Institute of Finland, Finska, v Izoli, 4. 3. 2008;
- Jon File, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, v Izoli, 24. - 25. 8. 2007;
- dr. Helen E. Higson - Aston University, Združeno kraljestvo, na Dunaju, 12. 9. 2007;
- Aleksander Kohler, Avstrijska agencija za zagotavljanje kakovosti - AQA, Avstrija, na Dunaju, 12. 9. 2007;
- dr. Jaap Scheerens - University of Twente, Nizozemska, v Portorožu, 24. - 25. 10. 2007 in na Bledu, 28. 2. 2008;
- Anthony John Vickers - svetovalec za evropski visokošolski prostor in strokovnjak za bolonjski proces, Združeno kraljestvo, v Atenah, 11. - 13. 10. 2007;
- dr. Hans Vossensteyn, Center for Higher Education Policy Studies - CHEPS, Nizozemska, v Izoli, 30. 8. - 1. 9. 2007.

Projektna skupina je imela kratka posvetovanja tudi z drugimi strokovnjaki, raziskovalci in delavci s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu v času med obiski in nastopi na mednarodnih konferencah.

Navedena poglavja poročila se v planu aktivnosti projekta (priloga 1 dogovora o delitvi dela in sredstev med nosilnim izvajalcem in soizvajalcem) povezujejo s točko 1 "Analiza obstoječih metod in orodij za nadzor kakovosti v visokem šolstvu" in 2 "Konzultacije z domačimi in tujimi strokovnjaki za kakovost v visokem šolstvu". Metode in orodja so v poročilu mišljena kot sistemi in instrumenti za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Nadzor kakovosti pa je v poročilu preoblikovan v spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.

V 6. poglavju je opisan nastajajoči sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokošolskem prostoru. Poglavje je razdeljeno na dva dela. V prvem delu je prikazan model nacionalnih pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij v letu 2006. Predstavljene so metode in izsledki povratne zanke pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij (proučevanje izvedbe, izdelkov in instrumentarija, opazovanje obiskov na VŠZ in analiza mnenj udeležencev), ki smo jih opravili člani projektne skupine. Kot zaključek podpoglavja so podana priporočila za nadaljnji razvoj modela nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij. V nadaljevanju je opisan primer dobre prakse izvajanja in poročanja o izidih procesa samoevalvacije. Primer se nanaša na izbran slovenski VŠZ. Predstavljenih je nekaj možnosti povezovanja samoevalvacije z zunanjo evalvacijo. V zaključku poglavja so podana priporočila VŠZ za pripravo in izvedbo institucionalne samoevalvacije.

Vsebina poglavja se povezuje s točko 3 "Razvoj in povezovanje modelov zunanje in samoevalvacije", ki je bil vpeljan v plan aktivnosti projekta (priloga 1 dogovora o delitvi dela in sredstev med nosilnim izvajalcem in soizvajalcem) po dogovoru z nosilno organizacijo v projektu dne 7. 3. 2008. Hkrati je vsebina skladna tudi s točko 4 "Razvoj modela za razvoj celovite kakovosti", ki jo je pripravila nosilna organizacija v projektu.

V zaključku so podana priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Namenjena so pristojnim organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na vseh ravneh (nacionalni, institucionalni in na ravni posameznega deležnika - ang. stakeholder).

Omejitve

Bralca opozarjamo, da imata kljub poglobljenosti in doslednosti opravljeno delo in pričujoče poročilo določene omejitve. Zaradi omejene količine sredstev, predvsem pa časa celovita obdelava problematike ni bila mogoča. Zato smo se morali člani projektne skupine osredotočiti na tematska področja in vire, ki so najbolj dosegljivi in so omogočili najboljše rezultate. Osnovne omejitve so podrobneje razložene v naslednjih odstavkih.

Usmerjenost v visoko šolstvo. Čeprav projekt obsega celotno področje terciarnega izobraževanja, smo se pri študijah primerov in pilotni izvedbi osredotočili na visoko šolstvo. Na tem področju je namreč nabor znanja projektne skupine največji, prav tako pa je bilo mogoče najti največ razpoložljivih virov in dobrih praks s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Proučitev akreditacijskih in zunanje-evalvacijskih shem. V različnih sistemih spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti se uporablja več različnih instrumentov, ki smo jih v poročilu tudi predstavili. Zaradi aktualnosti, predvsem pa možnosti uporabe v slovenskem terciarnem izobraževanju smo za natančnejše proučevanje izbrali akreditacijske in zunanje-evalvacijske sheme. Na institucionalni vidik smo se osredotočili predvsem zaradi večje univerzalnosti, saj je programsko evalviranje za vsako področje zelo specifično in bi ga bilo izredno zapleteno posplošiti v nacionalni okvir. Za primerjave z nacionalnim sistemom smo izbrali le nekatere vidnejše, razvitejše in bolj uveljavljene sheme evropskih držav in ZDA, čeprav ima skoraj vsak nacionalni visokošolski prostor vsaj do neke mere razvit sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Tudi zaradi večjih razlik v ureditvi visokošolskega prostora pa nismo preučevali npr. azijskih in afriških sistemov.

Omejeno število slovenskih primerov. Pri predstavljanju vzpostavljanja nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti smo preučili le eno pilotno izvedbo institucionalnih zunanjih evalvacij in en primer razvoja samoevalvacije VŠZ. Čeprav v slovenskem prostoru več primerov pravzaprav ne moremo najti, bi lahko predstavili primerjavo s katero drugo (evropsko) državo. Kot projektna skupina bi lahko bili bolj aktivni v spodbujanju nadaljnjih

institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih VŠZ, s katerimi bi lahko preverili tudi prenovljena orodja izvedbo zunanjih evalvacij. Tudi z vidika predstavitve samoevalvacije in njenega povezovanja z zunanjo evalvacijo bi lahko preučili več VŠZ, a smo zaradi težkega dostopa do informacij predstavili le primer VŠZ, ki sodeluje v projektu.

Kljub navedenim omejitvam je poročilo dovolj obširno, hkrati pa v bistvenih delih dovolj podrobno, da ključnim javnostim omogoča dober pregled nad stanjem na področju spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v terciarnem izobraževanju v Evropi in v Sloveniji. Delo pri projektu pa je dalo avtorjem dovolj znanja in izkušenj, da lahko oblikovalcem politike in drugim zainteresiranim skupinam podajo nekatera priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.

2 TRENDI NA PODROČJU KAKOVOSTI V EVROPSKEM VISOKOŠOLSKEM PROSTORU

Zagotavljanje kakovosti visokega šolstva je imperativ današnjega časa. Gospodarska konkurenčnost Evrope zahteva vzpostavitev in harmonizacijo enotnega trga, kar se odraža tudi v nujnosti usklajevanja nacionalnih izobraževalnih sistemov z evropskimi smernicami. Terciarno izobraževanje mora zastaviti svoje delovanje tako, da bo kar najboljše zadovoljevalo potrebe trga. Odgovornost posameznega VŠZ je:

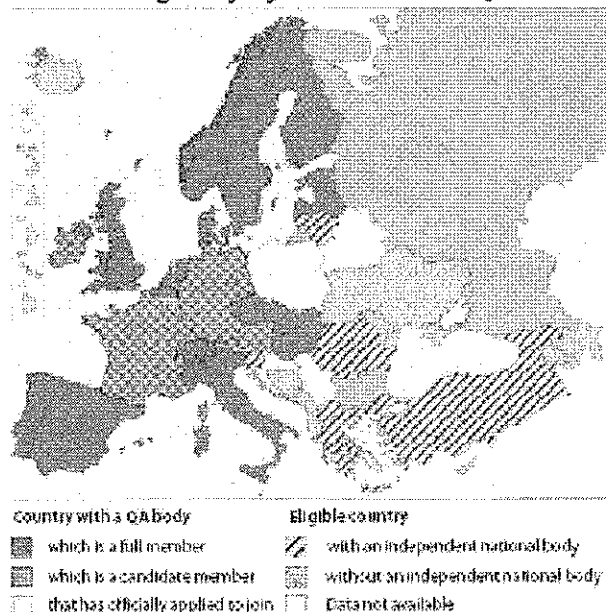
- zagotoviti trajnostni razvoj svoje dejavnosti in izvajalcev izobraževalnih storitev, VŠZ in učiteljev ter sodelavcev. To se na koncu odraža v kakovosti diplomanta, da ustreza zahtevam poslovnega okolja, slednje pa opredeljuje njegovo zaposljivost;
- skrb za transparentnost vrednotenja kakovosti svojih storitev. To pomeni, da morajo ponudniki terciarnega izobraževanja, ki neposredno napajajo trg delovne sile, zainteresiranim javnostim transparentno prikazovati svoje delo in njegove učinke. Tako bodo deležniki (delodajalci, študenti, zaposleni v VŠZ, naročniki, država, investitorji idr.) dostopali do (za njih) ključnih informacij o VŠZ, kar jim bo omogočalo bolj racionalno odločanje.

Zagotavljanje kakovosti terciarnega izobraževanja je neposredno povezano s to odgovornostjo. Kakovost VŠZ, študijskih programov, izobraževalnega procesa, raziskovalnih in drugih dejavnosti ter sodelovanja z družbenim okoljem na regionalni, državni in mednarodni ravni so v ospredju pojmovanja in razumevanja kakovosti terciarnega izobraževanja. Mobilnost študentov, pa tudi zaposlenih, primerljivost in standardizacija so tiste dimenzije internacionalizacije in evropeizacije, o katerih morajo razmišljati tudi organizacije v terciarnem izobraževanju (Convention on the recognition of qualifications concerning higher education in the European region, Lisbon 1997; Joint declaration of the European ministers of education convened in Bologna 1999). Ti dokumenti narekujejo primerljivost sistemov terciarnega izobraževanja na strukturni, organizacijski in vsebinski ravni, pa tudi zблиževanje sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu.

Bolonjska deklaracija (Joint declaration of the European ministers of education convened in Bologna 1999) predstavlja prelomnico v evropskem visokošolskem prostoru. V obliki pobude, ki je bila še nadgrajena v naslednjih ključnih evropskih listinah (Towards the European higher education area: Communiqué of the meeting of European ministers in charge of higher education in Prague on May 19th 2001; Realising the European higher education area: Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Berlin on 19th September 2003; The European higher education area, achieving the goals: Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Bergen on 19-20th May 2005; Towards the European higher education area: responding to challenges in a globalised world: London communiqué from 18th May 2007), izpostavlja potrebo po primerljivih merilih in metodologiji pri oblikovanju nacionalnih sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokošolskem prostoru. Nalogo razvoja

smernic in standardov za zagotavljanje kakovosti je prejelo Evropsko združenje za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA; prej Evropska mreža za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu/European Network for Quality Assurance in Higher Education), v sodelovanju s svojimi članicami ter z Združenjem evropskih univerz (European University Association - EUA), z Evropskim združenjem visokošolskih organizacij (European Association of Institutions in Higher Education - EURASHE) in z Zvezo nacionalnih študentskih organizacij Evrope (National Unions of Students in Europe - ESIB) (ENQA 2005). Leta 2005 je tako izdala prve smernice in standarde za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQA 2005) in jih je leta 2007 nadgradila (ENQA 2007). ENQA deluje kot referenčna organizacija, ki usmerja VŠZ, nacionalne organe za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, druge vladne organe in tudi ostale organizacije, ki so povezane s spremljanjem, ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v VŠZ, ter ostale deležnike. Namen povezovanja in usmerjanja naj bi dolgoročno vodil do široko sprejetega nabora vrednot, izmenjave izkušenj ter dobrih praks v evropskem visokošolskem prostoru (European higher education area - EHEA) na področju kakovosti in zagotavljanja kakovosti s strani VŠZ in agencij za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQA 2005, 3). Do leta 2007 je več kot 40 agencij in združenj za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pridobilo članstvo v tej evropski mreži (Eurydice 2007, 44).

Slika 1: Članstvo nacionalnih (ali regionalnih) organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v ENQA v letu 2007



Vir: Eurydice 2007, 45

Namen povezovanja in sodelovanja med državami podpisnicami bolonjske deklaracije ni standardizacija kakovosti v visokem šolstvu (Rodman in Trunk Širca 2008). Bogata in raznolika ponudba storitev VŠZ je odraz trženjske iznajdljivosti, inovativnosti, odzivnosti in prilagodljivosti potrebam okolja. Tržno naravnano delovanje VŠZ lahko predstavlja pomemben element

konkurenčne prednosti VŠZ. Nekritično sprejemanje dobrih praks in prenos uspešnih sistemov za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti neposredno v drugo (nacionalno) okolje bi lahko imelo v večini primerov negativne posledice za visokošolske sisteme in njihove deležnike. Visokošolski sistemi in VŠZ potrebujejo usmeritev za boljše odzivanje na potrebe okolja, hkrati pa dovolj svobode in avtonomije, da lahko uresničujejo raznolika poslanstva in vrednote. Zato "enotnega in dogovorjenega modela za ocenjevanje kakovosti VŠZ v EU [Evropski uniji] ni in ga tudi ni pričakovati, saj je to področje prepuščeno nacionalni politiki, vendar ob upoštevanju mednarodne primerljivosti" (Dolinšek, Trunk-Širca in Faganel 2005, 20). Kljub številnim razlikam med nacionalnimi sistemi za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti pa je zaznati pomembne premike v njihovem razvoju na nacionalni in mednarodni ravni¹ v smeri spoštovanja dogovorjenih načel in smernic, zastavljenih na evropski ravni.

Poleg pobud evropskih organizacij za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in nacionalnih pobud na tem področju (ki so predstavljene v 3. in 4. poglavju poročila), se VŠZ in njihovi deležniki poslužujejo še drugih orodij za ugotavljanje in informiranje o ravni svoje kakovosti. V nadaljevanju tako predstavljamo "benchmarking" in "rangiranje" VŠZ.

2.1 "Benchmarking" in "rangiranje" visokošolskih zavodov

"Benchmarking" je metoda ugotavljanja in spremljanja kakovosti, ki se je iz poslovnega sveta prenesla na področje visokega šolstva v 90. letih prejšnjega stoletja. Raba pojma "benchmarking" in njegova implementacija se v praksi pomembno razlikujeta, kar je nazorno prikazano v študiji pod okriljem ENQA (Hämäläinen idr. 2002). V študiji je izraz "benchmarking" razumljen kot sistematična študija in primerjava ključnih kazalnikov izvajanja določene organizacije s kazalniki druge organizacije, ki velja za najboljšo na določenem področju (Dervitsiotis 2000 v Hämäläinen idr. 2002). V slovenskem jeziku se uporabljata izraza "primerjalna metoda" ali "metoda zgledovanja" (Možina idr. 2007). V pričujočem poročilu bomo uporabljali izraz metoda zgledovanja.

Primeri uspešne uporabe metode zgledovanja (Hämäläinen idr. 2002) kažejo na nekaj skupnih značilnosti delovanja organizacij, ki uporabljajo to metodo: dogovarjanje, sodelovanje in razvoj procesa za vzajemno razumevanje elementov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter drugih elementov metode. Iz priporočil za pripravo in implementacijo metode zgledovanja (Hämäläinen idr. 2002) je razbrati, da iz njene uporabe izhajajo številni stroški v obliki časa, ljudi in sredstev, ki si jih morata(jo) organizaciji(-e) deliti. Dogovor o prispevku posameznega partnerja v procesu je lahko zavirajoči element celovitega in uspešnega pristopa k rabi metode.

Metoda zgledovanja omogoča posameznemu VŠZ ali drugi organizaciji:

- prilagodljivost uporabe v času ter glede na potrebe in okoliščine, v katerih deluje,
- kreativnost pri iskanju možnosti za izboljšanje,

¹ Več na <http://www.eua.be/index.php?id=347>, kjer lahko primerjamo dosežke držav podpisnic bolonjske deklaracije pri uresničevanju smernic, zapisanih v evropskih listinah bolonjskega procesa. Napredki držav so zapisani v publikacijah projekta Trends, ki ga vsaki dve leti izdaja Združenje evropskih univerz (EUA).

- nenehno spreminjanje svojega delovanja z namenom izboljševanja.

Najpogostejša težava pri uporabi metode zgledovanja je prenašanje dobrih praks neposredno v domače okolje brez potrebnih prilagoditev (Hämäläinen idr. 2002, 8). Pogosto je že dojemanje in pojmovanje metode zgledovanja povezano s posnemanjem, vohunjenjem in enkratnim ukrepanjem (Možina idr. 2007, 12), temu primerna pa je tudi (ne)uspešnost njene uporabe.

"Rangiranje" ali razvrščanje (ang. rankings ali league tables) je v zadnjem času pogosto uporabljeno orodje "presojanja" kakovosti VŠZ. Namen razvrščanja VŠZ je zadovoljitev javnega povpraševanja po transparentnosti in informacijah (Usher in Savino 2006, 38), ki jih VŠZ ali država ne priskrbi, ne želi ali ne more priskrbeti. Razvrščanje VŠZ je za Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) značilno že več kot 100 let, v svetovnem merilu pa je to orodje pridobilo na veljavi šele v zadnjem desetletju ali dveh².

Odzivi déležnikov na lestvice razvrščanja so različni (Hazelkorn 2007). Delodajalci favorizirajo diplomante z VŠZ, ki so razvrščeni višje na lestvici. Prav tako obstajajo primeri poslovnih organizacij, ki se na podlagi lestvic razvrščanja VŠZ odločajo za raziskovalno sodelovanje z VŠZ. Tudi lokalne skupnosti postajajo vse občutljivejše in v ZDA celo dovzetne za razvrščanje, saj finančno spodbujajo lokalne VŠZ k izboljševanju svojega položaja na lestvicah (Chronicle HE, 25. 5. 2007; East Valley Tribune, 18. 3. 2007 v Hazelkorn 2007). Študenti v ZDA sicer pri odločanju za vpis spremljajo razvrščanja VŠZ iz medijev, vendar samo 11 % študentov izjavlja, da je informacija o razvrstitvi VŠZ pomemben element odločitve (McDonagh idr. 1997, 1998 v Hazelkorn 2007).

Najpogostejše težave lestvic razvrščanja VŠZ so (Sadlak in Nian Cai 2007, Wedlin 2006, Hazelkorn 2007, Hämäläinen idr. 2002, Rodman 2008: 92):

- tehnične in metodološke težave (razumevanje metodologij zbiranja podatkov, uporaba podatkov v različnih družbenih okoljih, objektivnost pristopov in metod za merjenje, uporaba pretežno kvantitativnih podatkov);
- neuporabnost informacije o razvrščenosti VŠZ med déležniki (objektivnost pri uporabi, "halo efekt", razvrščanje na osnovi ugleda - preteklega delovanja VŠZ);
- neprimerljivost kompleksnih VŠZ in uporaba v svetovnem merilu (razlikovanje poslanstev, razlikovanje visokošolskih sistemov, študijskih programov in pridobljene izobrazbe v različnih geografskih okoljih);
- vprašljiv vpliv na visoko šolstvo in njeno politiko (uresničevanje strateških ciljev VŠZ ali pa spodbujanje VŠZ, da zadovolji kriterije lestvic razvrščanja, oviranje razvoja kulture učenja v VŠZ);

² Pomembnejši izkazi razvrščanja VŠZ so: Šangajska lestvica, ki jo izvaja Shanghai Jiao Tong univerza, THES (priloga britanskega časnika Times), US News in World Report (lestvici ameriških univerz) in Newsweek ranking (kot mešanica Šangajske lestvice in THES), ki razvršča VŠZ na osnovi podatkov o raziskovanju in poučevanju. Obstajajo pa tudi organizacije, ki razvrščajo VŠZ na osnovi raziskovalnih objav, mednarodnih podatkovnih baz in recenzij (CWTS na Univerzi v Leidnu, Nizozemska). Več o tem v: Lestvice razvrščanja visokih šol. 2007. Večer, 26. 9. 2007.

- negativen vpliv na javno mnenje (krhanje akademskih vrednot za ceno transparentnega informiranja).

Obstajajo tudi razvrščanja, ki izhajajo iz metode zgledovanja. V tem primeru se izbere nekaj ključnih kazalnikov kakovosti, ki se jih ne sintetizira in ne klasificira v lestvico razvrščanja (Hämäläinen idr. 2002, 11). V Evropi tako deluje Center za razvoj visokega šolstva v Nemčiji (Center für Hochschulentwicklung - CHE), ki v sodelovanju s časnikom Die Zeit primerja študijske smeri na univerzah v Nemčiji, Avstriji in Švici. VŠZ razvršča v tri skupine (najvišjo, srednjo in spodnjo), ne izdeluje pa lestvice VŠZ. Pozitivna lastnost takšnega razvrščanja je razvrščanje po meri deležnikov, ki lahko interaktivno sodelujejo pri izboru ključnih kazalnikov kakovosti³.

2.2 Uporaba poslovnih modelov za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu

Poleg metode zgledovanja in lestvic razvrščanja VŠZ obstaja množica pristopov, standardov, sistemov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ, ki v večini primerov izhajajo iz poslovnih modelov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. V ospredju so EFQM - Model poslovne odličnosti (različica za visoko šolstvo), kriteriji ameriške nagrade za kakovost za šolstvo (Malcolm Baldrige Criteria for Education), Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (CAF), ISO 9000:2000, IWA 2, Vlagatelji v ljudi (ang. Investors in People), 6-Sigma, Charter Mark, Balanced Scorecard Service Triangle, itd. V večini omenjenih orodij zasledimo Demingov krog (imenovan tudi PDCA - plan-do-check-act), ki ponazarja stalno, "krožno" skrb za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v organizaciji; vsa orodja so namreč namenjena izboljševanju delovanja organizacije na strukturiran način. Navedeni modeli se skušajo prilagoditi značilnostim in potrebam organizacij terciarnega izobraževanja v zasebnem ali javnem sektorju. Orodja, ki jih lahko označimo kot menedžerska, predstavljajo strateški, celovit pristop k organizaciji in so praktično holistična, saj obsegajo vsa ključna področja delovanja organizacije (Kovač in Kern Pipan, 2005).

Za vse poslovne modele ugotavljanja, spremljanja in zagotavljanja kakovosti velja, da organizacijo, ki se odloči za njihovo uporabo, v veliki meri bremenijo v obliki časa, sredstev in ljudi. Slaba lastnost podrobno opredeljenih standardov, postopkov in kriterijev v modelih je posledično zmanjševanje možnosti pozitivnega razlikovanja organizacije na trgu, saj dosledno spoštovanje sistema lahko zavira ustvarjalno miselnost v organizaciji.

Težava neposrednega prenosa poslovnega modela za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokošolsko prakso izhaja iz različnega opredeljevanja deležnika in razumevanja deležnikovih potreb in pričakovanj. Deležniki VŠZ so običajno med seboj zelo heterogeni, različno razumejo kakovost in od delovanja VŠZ pričakujejo različne stvari (Lagrosen idr. 2004). Deležniki poslovne organizacije so povečini usmerjeni v finančne rezultate, zato so kazalniki kakovosti lažje opredeljivi. Šolstvo ima le nekaj kazalnikov, ki bi bili splošno uporabni in razumljivi z vidika

³ Več o CHE na: <http://www.che.de/cms/?getObject=302&getName=Center+for+Higher+Education+Development&getLang=en>.

metodologije zbiranja podatkov. Pogosto so kazalniki samo enostranski in je zato njihova uporabnost omejena. Poleg tega raziskava inšpektoratov v šolstvu (Standaert 2000, 62) za srednješolsko dejavnost kaže, da se lahko 80 % variance (merljive) uspešnosti delovanja šole razloži z vhodi (ang. inputs) izobraževalnega procesa.

3 SPREMLJANJE, UGOTAVLJANJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V VISOKEM ŠOLSTVU

3.1 Uvod in pojasnitev uporabljenih pojmov

Tretje poglavje je namenjeno prikazu razvoja instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na primeru nekaterih evropskih držav ter predstavitvi nekaterih izvajalcev nacionalnih sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Razvoj instrumentov in predstavitev izvajalcev je prikazano v primerjavi z evropskimi smernicami, ki so jih sprejeli ali jih priporočajo evropski ministri, pristojni za področje visokega šolstva (ob njihovem srečanju vsaki dve leti), ali pa jih priporoča ENQA.

Tretje poglavje je vsebinski uvod v četrto in peto poglavje, v katerih so predstavljene uveljavljene prakse v evropskem in ameriškem visokošolskem prostoru na področju akreditacijskih in evalvacijskih shem. Predstavlja širši teoretični in družbeni kontekst, v katerem nastajajo in se razvijajo akreditacijske in evalvacijske sheme. Poglavje začnemo s predstavitvijo uporabljenih pojmov, da bi lahko zagotovili njihovo enotno razumevanje in dosledno uporabo v poročilu in nasploh.

Sistem za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu vključuje dve bistveni področji: akreditacijo (ang. accreditation) in evalvacijo (ang. evaluation). V literaturi in svetovnih praksah (Schwarz in Westerheijden 2004) najdemo delitev akreditacije na akreditacijo in podelitev veljavnosti (ang. approval) ter delitev evalvacije na evalvacijo in ponovno evalvacijo (ang. follow-up). V Združenem kraljestvu je izraz evalvacija nadomeščen z izrazom revizija institucionalne kakovosti (ang. audit).

Akreditacija ima v evropskih praksah več pomenov. V ožjem pomenu se nanaša na poklicno akreditacijo v obliki potrjevanja (ang. certification) oziroma licenciranja. Uporablja se za potrjevanje ustreznosti študijskega programa ali izobrazbe za vstop v določeno poklicno skupino (npr. računovodje, inženirji) in na specifičen trg dela⁴. Posebnost poklicne akreditacije je v prikazovanju odgovornega delovanja predvsem do zunanjih deležnikov (v večini delodajalcev). Poklicne akreditacije ne bodo predmet obravnave v pričujočem poročilu.

V širšem pomenu pa akreditacija pomeni akademsko akreditacijo, katere podelitev pomeni potrditev doseganja ali preseganja določenih kriterijev kakovosti na ravni VŠZ. Z akademsko oz. institucionalno akreditacijo se bomo v poročilu podrobneje ukvarjali.

⁴ Poklicne akreditacije so značilne za Portugalsko, Italijo in Združeno kraljestvo. Kljub temu, da poklicne akreditacije v Evropi niso obvezne, se jih v navedenih državah zaznava kot nujno potrebne (Schwarz in Westerheijden 2004, 19), saj predstavljajo za študente večjo možnost zaposlitve na specifičnem področju.

Evropska praksa (Orsingher 2006, Schwarz in Westerheijden 2004) kaže, da je akreditacija včasih razumljena kot skrajna oblika sumativne evalvacije⁵, kljub temu, da se v zaključnem dejanju od te bistveno razlikuje. V procesu za ugotavljanje kakovosti, kamor uvrščamo akreditacijo, je izrečena sodba z "da" ali "ne", medtem ko je proizvod procesa evalvacije izdelava smernic za izboljševanje delovanja VŠZ. Pri akreditaciji se torej pogosto srečujemo z zadovoljevanjem minimalnih standardov ali kriterijev, ki pa se ne prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju in delovanju nacionalnega visokošolskega prostora (Darchini idr. 2006, 8). Evalvacija je iz teh zornih kotov mnogo bolj prilagodljiv instrument.

V literaturi (Hämäläinen idr. 2002, Schwarz in Westerheijden 2004) lahko zasledimo ločevanje pojmov akreditacija in podelitev veljavnosti, ki sledi akreditaciji, če VŠZ izpolnjuje potrebne standarde oziroma kriterije. Veljavnosti pomeni, da se določen študijski program, kvalifikacija ali VŠZ lahko izvaja in uveljavlja z vsemi pravicami, ki iz akreditacije izhajajo.

Za vse evropske države je značilno, da pristojno ministrstvo ureja podeljevanje pravice javno veljavnega delovanja VŠZ ali študijskemu programu. Veljavnost lahko podeli izključno najvišji nacionalni organ v visokošolskem sistemu⁶. Pristojni organ sprejme odločitev po preučitvi podatkov, ki jih posreduje ministrstvo, vmesni organ ali VŠZ. V evropskih državah morajo veljavnost pridobiti vsi VŠZ, njihove enote in posamezni študijski programi⁷, ki želijo podeljevati javno veljavne listine o pridobljeni izobrazbi in sodelovati v visokošolskem prostoru kot polnopravni subjekti. V Sloveniji je podelitev veljavnosti možno enačiti z vpisom v razvid VŠZ.

Ko govorimo o *evalvaciji*, ločujemo tri instrumente ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti: sameevalvacijo, zunanjo evalvacijo in ponovno evalvacijo. V nadaljevanju vsak instrument podrobneje predstavljamo.

- *Samoevalvacija* (ang. self-evaluation/internal evaluation) opredeljuje kriterije, instrumente in postopke, ki jih upravlja in izvaja VŠZ sam. Lahko so bolj ali manj skladni s smernicami presoje zunanjega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ali spodbujeni s strani tega organa (Vossensteyn 2006).
- *Zunanja evalvacija* (ang. external evaluation) vključuje kriterije, instrumente in postopke, ki jih upravljajo in izvajajo zunanji organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Poleg ocenjevanja kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov je pomembna naloga evalvatorjev v

⁵ Evalvacija je *sumativna*, ko je povezana z odgovornostjo do različnih deležnikov (ang. accountability), v zaključnem dejanju povzema celotno vsebino evalviranja in izkazuje potrdilo o izvedbi. Sumativna evalvacija se redko naslanja na podatke in kazalnike (je kvalitativna) ter v zaključnem dejanju podaja sodbo o evalviranem programu, aktivnosti [ali VŠZ].

Evalvacija je *formativna*, ko ima namen sprotnega izboljševanja programa ali aktivnosti, tako da se proces organizira bolj učinkovito in se sproti izboljšuje. Formativna evalvacija je predvsem kvalitativna presoja, ki jo izvedejo strokovnjaki, ki pa se pogosto naslanjajo na kvantitativne podatke in kazalnike. Vključeni strokovnjaki oziroma evalvatorji zaključijo proces s podajanjem pisnih priporočil. Za takšen tip evalvacije je bolj pomembno nenehno spremljanje in izboljševanje kot identifikacija pomanjkljivosti nekega programa, aktivnosti [ali VŠZ]. (Darchini idr. 2006, 8)

⁶ V primerih zveznih držav, kjer imajo regionalne vlade del avtoritete (Španija, Nemčija), so nacionalne vlade opredelile in omejile delovanje le-teh. Skrajni primer je Belgija, kjer obe narodni skupnosti odločata ločeno o pravnih odlokih. Takšni odloki lahko vključujejo tudi od nacionalne vlade neodvisno finančno razporeditev.

⁷ Obstajajo pa primeri (npr. na Danskem), kjer zasebne VŠZ lahko delujejo brez državne potrditve veljavnosti, vendar takšni študijski programi in VŠZ niso javno financirani.

procesu zunanje evalvacije podajanje smernic za nadaljnje izboljšanje delovanja VŠZ ali študijskega programa. S prepoznavanjem pomanjkljivosti v delovanju in opozarjanjem na nevarnosti iz okolja lahko zunanja evalvacija prispeva k nadaljnjemu izboljšanju delovanja VŠZ.

- *Ponovna evalvacija* (ang. follow-up) ponuja VŠZ ponovno zunanjo strokovno oceno izboljševanja delovanja. Izhodišče ponovne evalvacije so izsledki predhodne evalvacije. Izdelek procesa so ugotovitve o spremembah v delovanju in predlogi za nadaljnje izboljšanje VŠZ. Ponovna evalvacija lahko sumativno evalvacijo preoblikuje v formativno in kot taka ponuja večje možnosti za dopolnitev glavnega namena evalvacije, t. j. prikazovanje odgovornega delovanja VŠZ s poudarkom na neprestanem izboljšanju.

Vsi opisani instrumenti spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti so med seboj komplementarni. V optimalnem primeru je samoevalvacija izhodišče za sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Samoevalvaciji sledi zunanja evalvacija, ki v veliki meri tudi uporablja njene ugotovitve. Uspešna zunanja evalvacija pa je podlaga za ugotavljanje kakovosti z akreditacijskimi postopki, pri čemer je podelitev ponovne akreditacije uradna potrditev ustreznega delovanja VŠZ (Vossensteyn 2006). Bistvena razlika nastane, če gre za akreditacijo novega VŠZ ali študijskega programa. V tem primeru je akreditacija osnova za delovanje in predstavlja osnovni instrument ugotavljanja kakovosti, ki mu lahko šele po nekem času delovanja VŠZ ali izvajanja študijskega programa sledita samoevalvacija in zunanja evalvacija.

V Veliki Britaniji je bolj kot zunanja evalvacija značilna revizija institucionalne kakovosti (ang. audit), ki se od zunanje evalvacije razlikuje v tem, da ocenjuje kakovost procesov, ki naj bi vplivali na doseganje določene ravni kakovosti, in načine doseganja te kakovosti. To pomeni, da v središču niso izidi izobraževalnega procesa, ampak proces kot tak. Revizija institucionalne kakovosti se razlikuje tudi od akreditacije, saj ne ugotavlja, ali VŠZ izpolnjuje minimalne pogoje ali standarde kakovosti. Revizija institucionalne kakovosti presoja, kako je VŠZ zadovoljil samega sebe s tem, da je uresničil svoje izbrane standarde (Dill v Hofmann 2005, 8).

3.2 Vloga sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov

Vloge sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ združujemo v štiri poglavitne skupine glede na njihov osnovni cilj (Weusthof in Frederiks, 1997 v Schwarz in Westerheijden 2004, 12-13):

- prikazovanje odgovornega delovanja (ang. accountability);
- izboljševanje kakovosti delovanja VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe (ang. improvement);
- veljavnost VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe (ang. validation);
- informiranost deležnikov (ang. information).

Ključna ločnica med navedenimi cilji je postavljena med prikazovanjem odgovornega delovanja in izboljševanjem kakovosti delovanja VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe. Cilja spodbujanje

informiranosti (kot v primeru Švedske) in podeljevanje veljavnosti sta namreč močno povezana s ciljem prikazovanje odgovornega delovanja.

Poudariti je treba, da se navedeni cilji ne odražajo nujno v spodbujanju in doseganju večje kakovosti delovanja VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe preko ravni, opredeljene z akreditacijskimi standardi ali kriteriji (Jeziaskova 2001, Jeziakova in Westerheiden 2000 v Schwarz in Westerheiden 2004, 13). Regulacija teh minimalnih pogojev za pridobitev akreditacije mora tako biti živ proces, ki se prilagaja zahtevam in razmeram v okolju, kjer VŠZ deluje.

Veliko študij (Campbell in Rozsnyai 2002, Danish evaluation institute 2003, Reichert in Tauch 2003 v Schwarz in Westerheiden 2004, 13) potrjuje, da je izboljševanje kakovosti najbolj pogost cilj evalvacijskih in akreditacijskih shem⁸. Kljub temu raziskava, v kateri so bile proučene evalvacijske in akreditacijske sheme enajstih evropskih držav, izkazuje, da se samo štiri države dejansko usmerjajo v izboljševanje kakovosti - to so Norveška, Finska, Danska in Švedska. Poučen primer je Češka, ki je z akreditacijsko shemo usmerjena v prikazovanje odgovornega delovanja, z evalvacijsko shemo pa v izboljševanje kakovosti delovanja VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe (Schwarz in Westerheiden 2004, 14).

Uporaba akreditacijskih in evalvacijskih shem z namenom podeljevanja veljavnosti je značilna predvsem za manjše države (npr. Nizozemska). V teh je podeljevanje veljavnosti pomembno zaradi priznavanja dosežkov VŠZ na tujih ozemljih, pri mobilnosti študentov in pri zaposlovanju diplomantov v tujini (Schwarz in Westerheiden 2004, 14). Podelitev veljavnosti je tradicionalno še vedno naloga države. V zadnjem času se je pristojnost in odgovornost za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v smislu akreditacije in evalvacije prenesla na organe za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (agencije, svete, komisije).

Objavljanje informacij, kot so dosežki študentov (ang. assessment), podatki o študijskih programih, izobrazbi, ki jo podeljuje posamezna VŠZ je v več kot polovici držav podpisnic bolonjske deklaracije predpisano. Tudi obvezno ali priporočeno objavljanje informacij o presojanju kakovosti je v večini držav podpisnic bolonjske deklaracije, ki imajo vzpostavljeno zunanje presojanje kakovosti VŠZ, urejeno (tabela 1). Te evidence vsebujejo informacije o postopkih, kriterijih, pogostosti ter rezultatih postopkov presojanja kakovosti. V Švici se objavijo samo podatki, ki vodijo do pozitivnega izida evalvacijskega oziroma akreditacijskega procesa. Objavljanje ni urejeno v francoski skupnosti v Belgiji. Obveščanje ni obvezno v Estoniji, vendar je kljub temu uveljavljena praksa. Tudi v Franciji

⁸ Akreditacijska shema je institucionaliziran in sistematično izveden pregled VŠZ, študijskega programa ali podeljene izobrazbe, ki se zaključi s formalno sumativno odločitvijo o podelitvi ali zavrnitvi veljavnosti VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe. Akreditacijsko shemo izvajajo na višji institucionalni ravni organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ.

Evalvacijska shema vključuje institucionalizirane in sistematično izvedene aktivnosti ugotavljanja kakovosti VŠZ, študijskega programa, izobrazbe ali izboljšanja njihove kakovosti. Evalvacijske aktivnosti ne vodijo neposredno do podelitve veljavnosti VŠZ, študijskega programa ali izobrazbe. Evalvacijsko shemo izvajajo organi na višji institucionalni ravni (organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti). (Schwarz in Westerheiden 2004, 2-3)

in Španiji obveščanje ni uradno urejeno, vendar pa so rezultati objavljeni kot integralni del procesa spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (Eurydice 2007, 57).

Tabela 1: Objavljanje informacij o zunanjem spremljanju, ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v visokem šolstvu

	Regula	Proce-	Criteria	Frequency		Regula	Proce-	Criteria	Frequency
		dural					dural		
AD					IS	☒	☒	☒	☒
AL	☒	☒	☒	☒	IT	☒	☒	☒	☒
AM					LI	☒	☒	☒	☒
AT	☒	☒	☒	☒	LT	☒	☒	☒	☒
BE	☒	☒	☒	☒	LU				
BG	☒	☒	☒	☒	LV	☒	☒	☒	☒
CH	☒	☒	☒	☒	MD	☒	☒	☒	☒
CY	☒	☒	☒	☒	MT	☒	☒	☒	☒
CZ	☒	☒	☒	☒	MR	☒	☒	☒	☒
DE	☒	☒	☒	☒	MT				
DK	☒	☒	☒	☒	NL	☒	☒	☒	☒
EE	☒	☒	☒	☒	NO	☒	☒	☒	☒
EL	☒	☒	☒	☒	PL	☒	☒	☒	☒
ES	☒	☒	☒	☒	PT	☒	☒	☒	☒
FI	☒	☒	☒	☒	RO	☒	☒	☒	☒
FR	☒	☒	☒	☒	RS	☒	☒	☒	☒
GE	☒	☒	☒	☒	RU	☒	☒	☒	☒
HR	☒	☒	☒	☒	SE	☒	☒	☒	☒
HU	☒	☒	☒	☒	SI	☒	☒	☒	☒
IE	☒	☒	☒	☒	SK	☒	☒	☒	☒
					TR	☒	☒	☒	☒
					UA	☒	☒	☒	☒
					UK	☒	☒	☒	☒
					VA	☒	☒	☒	☒

☒ Compulsory ☒ Recommended ☒ Optional
☒ Specific issue not regulated : Data not available
☒ No regulations on status of external quality assurance
Source: Eurydice

Vir: Eurydice 2007, 57

3.3 Razvoj instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov v evropskem okolju

Razlogi, da so posamezne evropske države izoblikovale in vzpostavile instrumente za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokošolskem prostoru, so različni (Schwarz in Westerheijden 2004, 4-6). Države severne Evrope (nordijske države) so s pomočjo akreditacije želele podpreti odprt dostop in enake možnosti dostopa do storitev VŠZ. Zato so podpirale nastajanje novih študijskih programov in novih VŠZ kot dopolnitev izobraževalnega trga. V Nemčiji, Italiji in na Nizozemskem je bil glavni razlog nizka učinkovitost visokošolskega sistema. V Nemčiji je poklicna akreditacija predstavljala možnost lažjega vstopa na specifičen trg dela še pred 1990.

V osrednji in vzhodni Evropi se je akreditacija oblikovala kot orodje centralnega birokratskega nadzora države. Pred tem kakovost delovanja VŠZ ni bila predmet razprave in se ni evalvirala. Kakovost je bila enostavno razglašena (Schwarz in Westerheijden 2004, 7). V zadnjem desetletju pa je ta centralna vloga države prešla v drugo skrajnost s popolno decentralizacijo visokošolskih sistemov. Vstop tujih in zasebnih VŠZ je sprožil vprašanje izpolnjevanja vsaj minimalnih pogojev kakovostnega delovanja le-teh. Zunanji pogled na kakovost VŠZ ali študijskega programa je v teh državah visoko cenjen in verodostojen v širši družbi.

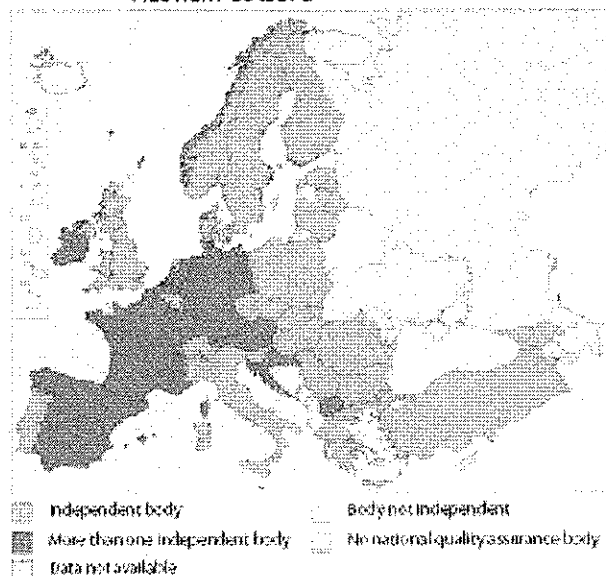
Navedena razvojna izhodišča so pripeljala do različnih sistemov spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru. Pri oblikovanju in izvedbi mehanizmov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti lahko opazimo specifične razlike med zahodno ter osrednjo in vzhodno Evropo. Države zahodne Evrope so svoje začetke zagotavljanja kakovosti snovale na samoevalvaciji in jo dopolnjevale z zunanjo evalvacijo. Slednje sedaj nadgrajujejo z akreditacijo VŠZ in študijskih programov. Ideja akreditacije je v zahodni Evropi sprožila različne odzive, od zavrnitve na Danskem do izredno hitrega sprejema v celotni Nemčiji. Države osrednje in vzhodne Evrope pa razumejo akreditacijo kot instrument za zagotavljanje kakovosti VŠZ in študijskih programov. Zaradi pritiska različnih deležnikov in širšega okolja (ključen vpliv imata sorbonska in bolonjska deklaracija) se v zadnjem času miselnost spreminja ter sili VŠZ v iskanje pomoči, svetovanja in usmeritev za nadaljnji razvoj študijskih programov in VŠZ, kar ustvarja potrebo po evalvacijah.

Vrste in vloge instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti tako postajajo vse bolj primerljive med evropskimi državami, ne pa tudi akreditacijske in evalvacijske sheme v posameznih državah. Ključne zasluge za to imajo aktivnosti v bolonjskem procesu in iz tega izhajajoče evropske listine. ENQA in razsežnosti njenega delovanja imajo vpliv na delovanje organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu na nacionalni in institucionalni ravni. Iz slike št. 1 je razbrati naraščajočo potrebo in zahtevo po sledenju ter priključevanju v to mrežo. Po ustanovitvi ENQA in spoznanju razsežnosti njenega delovanja nacionalni organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu ter posamezni VŠZ vse bolj opažajo potrebo in nujnost, da v svojem delovanju sledijo priporočilom mreže in se vključijo vanjo. Hkrati pa je zaznati središčni trend povezovanja različnih organizacij med seboj za bolj uspešno sledenje smernicam in uresničevanje pozivov bolonjskega procesa. Tovrstne aktivnosti so značilne za vse podpisnice bolonjske deklaracije, v večini primerov pa po obsegu in intenzivnosti celo presegajo napore usmerjene v nadgrajevanje obstoječih nacionalnih sistemov.

3.4 Izvajalci postopkov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu

Leta 2007 sta imeli dve tretjini držav podpisnic bolonjske deklaracije najmanj en neodvisni nacionalni organ za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (Eurydice 2007, 37-39). Povečini ti organi izvajajo evalvacijske in akreditacijske postopke v zvezi z VŠZ, študijskimi programi ali priznavanjem izobrazbe. Devet držav podpisnic bolonjske deklaracije, večinoma iz zahodnega dela Evrope, pa ima zaradi delitve v regije ali zaradi delitve po vrstah študijskih programov in VŠZ, katerih presoja kakovost, več kot en organ za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.

Slika 2: Nacionalni (ali regionalni) organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu

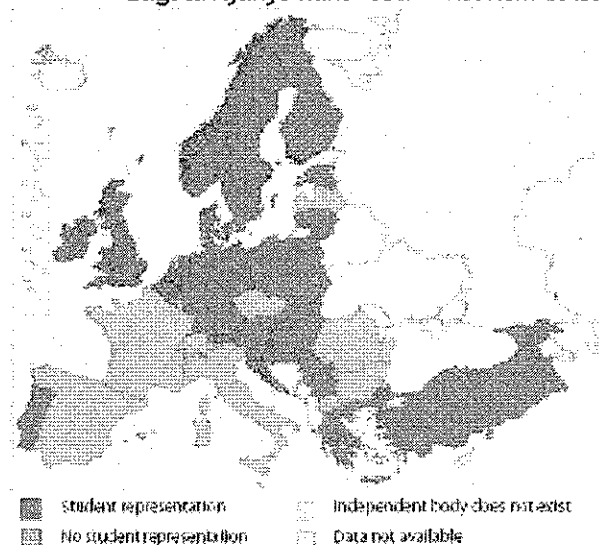


Vir: Eurydice 2007, 37

Tovrstni organi povečini izvajajo evalvacijske in/ali akreditacijske postopke. Vprašanje je, v kolikšni meri so instrumenti za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti med seboj komplementarni in koliko vplivajo en na drugega. Težava lahko nastopi v tem, da ena shema prevlada (oziroma en cilj prevlada nad drugimi), kar se pokaže v vloženem naporu in pozornosti za izgradnjo in izvajanje posameznega instrumenta. Na Češkem so različne sheme združili pod okrilje ene agencije s predvidevanjem, da bosta koordinacija ciljev in izvajanja instrumentov lažje upravljani in vodeni (Schwarz in Westerheijden 2004, 16).

Eurydice (2007, 40) navaja, da so v 22 državah podpisnicah bolonjske deklaracije predstavniki študentov vključeni v odločanje v procesih nacionalnega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Povečini gre za države Evropske unije, z izjemo Francije, Španije, Italije, Cipra in Poljske, v katerih študenti niso vključeni v upravljanje nacionalnega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.

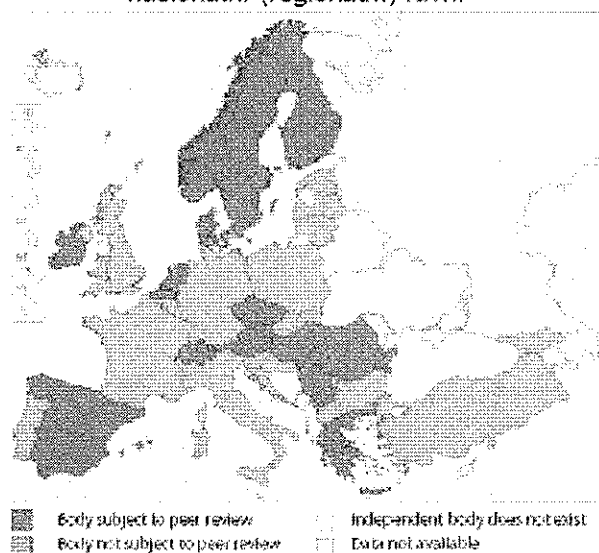
Slika 3: Prisotnost predstavnikov študentov v upravljanju organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu



Vir: Eurydice 2007, 41

Zagotavljanje kakovosti organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu je bila podana kot usmeritev že v Bergenskem komunikeju (The European higher education area, achieving the goals: Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Bergen on 19-20th May 2005). V prvih standardih in smernicah ENQA (2005, 27) poziva agencije za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti h kolegialnemu pregledu (ang. peer review) z namenom povečevanja transparentnosti, primerljivosti in preglednosti. Trenutno stanje v evropskem prostoru ni zadovoljivo. Eurydice (2007, 42) navaja, da se le v 15 državah podpisnicah bolonjske deklaracije ugotavlja in zagotavlja kakovosti evalvacijskih organov s pomočjo kolegialnega pregleda.

Slika 4: Neodvisni nacionalni (ali regionalni) organi za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, ki uporabljajo kolegialni pregled (ang. peer review) na nacionalni (regionalni) ravni



Vir: Eurydice 2007, 44

Poleti leta 2008 bo začel delovati Evropski register agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (European Quality Assurance Register in Higher Education - EQAR)⁹. Namen registra je zagotavljanje kakovosti agencij za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Poleg tega pa bo posameznemu VŠZ nudil izbiro med agencijami za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter pri odločanju o instrumentih za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ. Izbrana agencija bo tako lahko bolj združljiva z nacionalno ureditvijo visokega šolstva ali njegovih delov.

Tema zagotavljanja kakovosti organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu presega okvir pričujočega projekta, zato je v nadaljevanju poročila samo omenjena kot nujna sestavina sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Nekoliko bolj podrobno jo v poročilu obravnavamo v poglavju 6 o proučevanju slovenskega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu ter za to odgovornega nacionalnega organa.

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti in primerjave akreditacijskih in evalvacijskih shem v nekaterih evropskih državah. Podatki izvirajo v večjem delu iz monografije *Accreditation and evaluation in the higher education area* avtorjev Schwarz in Westerheijden (2004), razen v posebej označenih primerih.

⁹ Več o Evropskem registru agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (EQAR) na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/370&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

4 PRIMERJAVA AKREDITACIJSKIH SHEM

V evalvacijskih shemah je moč najti nekaj splošno sprejetih pristopov k evalvaciji (kot je npr. obisk VŠZ) v evropskih državah, medtem ko se tipi in pristopi v akreditacijskih shemah v evropskih državah med seboj tako razlikujejo, da ne moremo govoriti o nekem splošno uveljavljenem pristopu (Schwarz in Westerheijden 2004, 11). To sproža vprašanje o primerljivosti in veljavnosti nacionalnih akreditacij v evropskem visokošolskem prostoru. ENQA s sprejemom nacionalnih agencij za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ob predhodni in sprotni proučitvi zagotavljanja kakovosti v agencijah) pod svoje okrilje širi uporabno vrednost pridobljene akreditacije preko nacionalnih meja. K temu bo pripomogel tudi prej omenjen Evropski register agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (EQAR).

Zahodna Evropa, kjer je bila evalvacija v večini držav izhodišče sistemov za zagotavljanje kakovosti, je vpeljala akreditacijo z namenom vzpostavitve zaupanja v sistem zagotavljanja kakovosti. Zaupanje namreč olajšuje stabilnost, sodelovanje in povezovanje (Hohmann 2005, 21). V primeru Nizozemske so bili deležniki mnenja, da informacije o kakovosti VŠZ, kot izid evalvacijskega procesa, niso transparentne. Voljnost sodelovanja VŠZ z državo pri izvajanju akreditacij je tako močnejša v državah osrednje in vzhodne Evrope, kjer je akreditacija nastala kot orodje za potrjevanje kakovostnega delovanja VŠZ.

4.1 Vrste in subjekti akreditacijskih shem

Običajno je akreditacijska shema vzpostavljena na ravni države in je pogosto tudi financirana s strani države (kot je to na Češkem, v Nemčiji, Franciji, na Madžarskem, Poljskem ter Nizozemskem v nizozemski in flamski skupnosti). Obstajajo pa tudi akreditacije, vzpostavljene na ravni VŠZ (v Združenem kraljestvu in na Portugalskem). Povezava z usmeritvami nacionalnega sistema za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je v takih primerih manjša kot pri nacionalnih shemah, ki jih financira država, še vedno pa večja kot pri poklicnih akreditacijah.

Mnoge specializirane akreditacije, kot je EQUIS za poslovne VŠZ, običajno ustvarjajo ali utrjujejo pozitivno podobo posameznih VŠZ (predvsem tistih, ki se izvajajo/tržijo tudi izven državnih meja) in so manj usmerjeni v nacionalne interese. Ustvarjanje pozitivne podobe VŠZ preko pridobivanja različnih akreditacij je v zadnjem času postalo množičen trend. To ogroža dva glavna cilja sistemov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu:

- prikazovanje odgovornosti skozi transparentnost delovanja VŠZ (več transparentnosti, potrjene s strani različnih specializiranih akreditacij, lahko povzroči manj transparentnosti v očeh deležnikov) in
- informiranost (ustvarjajo se vprašanja primerljivosti in kakovosti različnih akreditacijskih shem).

Kot je zapisano v prvem odstavku, so subjekti akreditacijskih shem najpogosteje države oziroma državna telesa. Madžarski odbor za akreditacijo (HAC) potrjuje akreditacijsko shemo mednarodno in

sicer občasno z mednarodno zunanjo evalvacijo ter bolj pogosto na ravni mednarodnega svetovalnega odbora (ang. International Advisory Board). Zagotavljanje kakovosti procesa, kriterijev in standardov v nacionalnih akreditacijskih shemah je v 20 evropskih državah, ki so bile predmet raziskave Schwarza in Westerheijdena (2004), zaupano nacionalnim organom, ki delujejo ločeno in, vsaj z vidika operacionalizacije, neodvisno od ministrstva in od VŠZ.

V akreditacijskih shemah večine evropskih držav izvajajo proces pregledovanja VŠZ zunanje neodvisne komisije, ki jih povečini sestavljajo akademiki. Delovanje komisij nadzorujejo nacionalne akreditacijske agencije, kar je značilno predvsem za osrednjo in vzhodno Evropo. V Nemčiji in na Nizozemskem je pregledovanje VŠZ prepuščeno neodvisni zunanji organizaciji. V Nemčiji ima takšna organizacija celo pravico podeljevanja akreditacije, nacionalna agencija pa ima nalogo priznavanja teh akreditacijskih agencij.

4.2 Objekti akreditacijskih shem

Pravilo v evropskih državah je, da so vsi VŠZ, vsi študijski programi in vse stopnje programov enakovredni v akreditacijskih postopkih. Razlika je v tem, kdo mora akreditirati študijski program ali VŠZ. Na Češkem, Madžarskem in Poljskem morajo VŠZ pridobiti akreditacijo, če želijo ponujati doktorske študijske programe. V Nemčiji je akreditacija omejena na nove dvostopenjske študijske programe (ang. Bachelor, Master), medtem ko tradicionalni študijski programi (ang. Magister, Diplom itd.) akreditacije ne potrebujejo. V Avstriji je akreditacija zahtevana za visoke šole (nem. Fachhochschulen) in zasebne poddiplomske šole, tradicionalni javni univerzitetni sektor pa je izključen iz akreditiranja. Na Irskem so akreditaciji podvrženi neuniverzitetni VŠZ.

Obvezno akreditiranje in evalviranje v matični državi za VŠZ, ki delujejo v tujih državah, je značilno le za Združeno kraljestvo. Redka je tudi praksa obveznega akreditiranja tujih VŠZ, ki želijo delovati v okolju druge države (kot velja na Madžarskem in na Nizozemskem pred 2003, ko je prišlo do sprememb v visokošolskem sistemu).

V večini evropskih držav je enota pregledovanja v akreditacijskih shemah študijski program. V nekaterih evropskih državah (Avstrija, Češka, Norveška in Švedska) pa je VŠZ akreditiran kot celota z namenom potrditve pravnega statusa VŠZ (npr. univerza z doktorskim študijskim programom, univerzitetni kolidž oziroma univerza brez doktorskega študijskega programa). Akreditiranje izobrazbe v smislu nacionalnega priznavanja podeljene izobrazbe VŠZ je značilno za vse evropske države in je tesno povezano z državnim financiranjem študijskega programa, VŠZ ali študentov (v obliki štipendij, nagrad in posojil).

4.3 Značilnosti izvajanja akreditacijskih shem

V središču akreditacijskih shem je običajno izobraževanje ali celo poučevanje. Predvsem v osrednji in vzhodni Evropi je raziskovanje prikazano kot vhodni element kakovosti v procesu poučevanja (s poudarkom na objavljanju kot kazalniku raziskovalne uspešnosti akademika).

Skupna pravila Evropskih držav pri izvajanju akreditacijskih shem so:

- ponovna akreditacija se izvede na podlagi samoevalvacije;
- zunanja komisija presoja na osnovi obiska VŠZ;
- končni izdelek zunanje komisije je poročilo.

Razlike med državami je opaziti v načinu obveščanja deležnikov o rezultatih izvajanja akreditacijskega postopka. V nekaterih državah komisija za evalvacijo poroča področnim organizacijam, ki nato poročajo nacionalni akreditacijski agenciji (Nemčija, Nizozemska) ali pa poroča neposredno nacionalni akreditacijski agenciji (osrednja in vzhodna Evropa). Po določenem času, ki lahko vključuje odziv VŠZ na poročilo, nacionalna akreditacijska agencija objavi svojo odločitev ("da" ali "ne") in v večini primerov bolj podrobno poročilo o evalvaciji.

Veljavnost akreditacije se giblje od 2 do 10 let (obe skrajnosti sta značilni za britanske akreditacijske organe). V Franciji je veljavnost akreditacije 4 leta, na Nizozemskem, ki se deli na nizozemsko in flamsko skupnost, pa imajo nizozemski študijski programi 5-letno akreditacijo, flamski študijski programi pa 8-letno akreditacijo.

Glede na to, da se z akreditacijo presoja kakovost skozi standarde in kriterije, ki se nanašajo na preteklo delovanje (razen za novo nastale VŠZ in študijske programe), je področje inovativnosti in izboljševanja kakovosti v nadaljnjem delovanju VŠZ pod vprašajem. Takšne težave so rešljive z inovativnimi pristopi in kriteriji, ki jih lahko zasledimo v praksah evropske akreditacije za poslovne šole EQUIS, ameriške akreditacije za aplikativno naravoslovje ABET in v strokovnih akreditacijskih organizacijah v ZDA, ki sodijo pod okrilje regionalnega akreditacijskega organa WASC (npr. letna poročila VŠZ o svojem napredku, nepopolne/delne akreditacije). V akreditacijskih shemah so pogosto zanemarjeni ali niso jasno izraženi kriteriji internacionalizacije, kot so izključno mednarodni presojevalci, izključno mednarodni standardi in kriteriji, internacionalizacija oziroma evropeizacija učnih načrtov.

4.4 Posledice akreditiranja

S podeljeno akreditacijo ima VŠZ pravico ponujanja študijskega programa za pridobitev določenega naziva ali izobrazbe (če razumemo podelitev veljavnosti kot del akreditacijskega procesa). Posledice akreditiranja lahko celo ogrožajo delovanje VŠZ in lahko pripeljejo do zaprtja posamezne enote VŠZ, če mu akreditacija ni podeljena. Pogosto so del akreditacijske sheme presojanja in "tehtanja". Slednje se izvaja v dvostopenjskem procesu, pri čemer širša akreditacijska komisija izvede neodvisno proučevanje in pregledovanje sodbe, ki jo je podala zunanja komisija za presojo. Za primere pritožb so v nekaterih državah ustanovljeni organi, ki se ukvarjajo s pritožbenimi postopki (Norveška). Obstajajo pa akreditacijske sheme, v katerih se ugovarjanje ne izvaja (Češka, Madžarska, Poljska).

4.5 Financiranje akreditacijskih shem in njihovega izvajanja

Financiranje akreditacijskih shem in delovanja nacionalnih akreditacijskih agencij je v evropskem okolju različno. V nekaterih primerih država krije vse stroške akreditiranja (Češka, Madžarska, Poljska). V nekaterih evropskih državah VŠZ krije marginalne stroške akreditiranja, stalni stroške vzdrževanja nacionalnih akreditacijskih agencij pa krije država (kot je to v Nemčiji, na Nizozemskem in v Sloveniji).

4.6 Primerjava evropskih akreditacijskih shem z ZDA

Akreditacija je v ZDA instrument ugotavljanja in spremljanja kakovosti VŠZ že več kot stoletje. V tem času sta se akreditacija in njen namen spreminjala. Ob svoji uvedbi je imela akreditacija namen razjasnjevanja tipologij izobraževalnih organizacij. Po letu 1952 se je akreditacija začela prepletati s federalnimi politikami in je do leta 1990 postala ključen instrument ugotavljanja in spremljanja kakovosti VŠZ ali študijskega programa. Tudi v ZDA akreditacija pomeni izpolnjevanje sprejetih minimalnih pogojev.

Bistvena razlika med akreditacijskimi shemami v ZDA in v Evropi je prostovoljna odločitev za akreditacijo, ki je značilna za ZDA. Zanje se ne odločajo samo javni, ampak tudi najbolj prestižni zasebni VŠZ.

Najbolj razširjena oblika akreditacije je institucionalna akreditacija, ki VŠZ omogoča financiranje iz proračunov zveznih držav za VŠZ in študente. Izvaja jo šest regionalnih agencij, ki delujejo vsaka v več zveznih državah. Za specializirane VŠZ (npr. teološke) obstaja institucionalna akreditacijska agencija, ki deluje na ozemlju celotnih ZDA.

Druga oblika akreditacij so specializirane akreditacije, ki jih je okoli 70 in se izvajajo po celotnem ozemlju ZDA. Običajno je v posamezni vedi samo ena specializirana akreditacijska agencija, v nekaterih vedah (npr. v poslovnih vedah) pa sta po dve specializirani akreditacijski agenciji.

Akreditacija študijskih programov je v ZDA značilna predvsem za močne tradicionalne akademske vede, kot sta medicina in pravo, za mlajše vede, kot so bolniška nega, tehnične vede, poslovna administracija, socialno delo itd., ter za vede, v katerih je interes države za kakovost študijskih programov visok (usposabljanje učiteljev). "Čisti" študijski programi (kot je npr. sociologija v primerjavi s socialnim delom) niso podvrženi akreditiranju.

Za specializirano akreditacijo lahko zaprosijo samo institucionalno akreditirani VŠZ. Razlog je v tem, da so standardi in kriteriji specializiranega akreditiranja močno podvrženi vidiku stroke in manj akademskemu vidiku. To je v nasprotju z akreditacijsko miselnostjo v Evropi, kjer je vpliv akademikov v akreditacijskih shemah ključen.

V ZDA financirajo akreditacijske agencije organizacije, ki koordinirajo in izvajajo akreditacijske aktivnosti ter so včlanjene v akreditacijske agencije. Člani teh agencij so akademiki, zaposleni v VŠZ ali strokovnjaki posameznega področja (slednji prevladujejo pri specializiranih akreditacijah).

Priznavanje akreditacijskih agencij v ZDA poteka na dveh ravneh. Na prvi ravni agencijo prizna Svet za visokošolsko akreditacijo (CHEA - Council for Higher Education Accreditation), kar pomembno prispeva k cilju prikazovanja odgovornega delovanja do različnih deležnikov. Na druga ravni agencijo prizna zvezna vlada. Pomembnost tega priznanja je velika, ker je vezano na financiranje iz proračuna zveznih vlad.

Pomembna razlika med kazalniki kakovosti, ki jih proučujejo v akreditacijskih postopkih v ZDA in v Evropi, je v osredotočenosti na izide izobraževalnega procesa že od zgodnjih 90. let (ABET 2000 za tehnične vede). Poleg tega specializirane akreditacije zbirajo informacije o uspešnosti zadovoljevanja zahtev in potreb stroke (delodajalcev) z izidi izobraževalnega procesa.

V nadaljevanju so prikazane značilnosti akreditacijskih shem sedmih akreditacijskih organov, med katerimi so štiri evropski in trije ameriški. Značilnosti in posebnosti so prikazane v tabeli 2. Slovenska akreditacija VŠZ je predstavljena v zadnjem stolpcu.

Tabela 2: Značilnosti izbranih akreditacijskih shem

Pojasnila za branje tabele

kolegialni pregled

ang. peer review

obisk

ang. site visit (kot del zunanje evalvacije ali akreditacijskega postopka)

subjekt akreditacije

organizacija, ki izvede in podeli akreditacijo

objekt akreditacije

organizacija, ki lahko pridobi izbrano vrsto akreditacije

VŠZ

visokošolski zavod

SE

samoevalvacija

ZE

zunanja evalvacija

ponovna evalvacija

ang. follow-up

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
država ¹⁰	mednarodna	Švica	Velika Britanija	ZDA	ZDA	ZDA	Slovenija
informacije	EQUIS International accreditation procedures (EFMD 2005 in 2007); določila podana natančno in opislno	ohlapno podane smernice v obliki členov (SUK/CUS 2003)	priručnik za pridobitev akreditacije in smernice za akreditirane VŠZ (BAC 2007); natančno podana določila, postopki	3 priročniki, publikacija Postopki in standardi akreditacije (AACSB 2008, 2007a, 2007b in 2007c) ¹¹ ; opisno in s primeri	spletna stran AMBA (2008) ¹¹ ; kriteriji, opis, ohlapno	Navodila za akreditacijske postopke (ABET 2007) ¹¹ ; natančna določila	Merila za akreditacijo (2004); določila
subjekt akreditacije	EQUIS - European quality improvement system (del EFMD - European foundation for management development)	SUK/CUS - Švcarska univerzitetna konferenca - Swiss University conference; organ izvajanja OAQ - Centre of accreditation and quality assurance of the Swiss universities	BAC - British accreditation council	AACSB - Association to advance collegiate schools of business	Association of MBA's accreditation service	ABET - Accreditation board for engineering and technology	Svet RS za visoko šolstvo - organ izvajanja Akreditacijski senat
tip organa ¹²	akademski	nacionalni strokovni organ	nacionalni strokovni organ	nepridobitni strokovni (združenje VŠZ)	interesno združenje s podlago v industriji	podjetje, združenje strokovnjakov, akademikov, delodajalcev	nacionalni strokovni nepridobitni organ

Nadaljevanje na naslednji strani.

¹⁰ Kljub temu, da ENQA spodbuja VŠZ k izboru akreditacijskega organa tudi preko nacionalnih meja in je lahko tako vsaka akreditacija mednarodna, lahko pojem "mednarodna" med izbranimi akreditacijskimi shemami uporabljamo samo pri EQUIS akreditaciji.

¹¹ Podatki tudi iz: CHEA (2006), Di Nauta et al. (2004) in Eaton (2003).

¹² Strokovni tip organa je sestavljen iz strokovnjakov s področja šolstva ali področja poučevanja v VŠZ.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
objekt akreditacije	VŠZ s področja managementa in drugih poslovno-upravnih ved, ki podeljujejo veljavne listine z izobrazbo	javne in zasebne organizacije za pridobitev univerzitetne akademске ali strokovne izobrazbe, njihovi študijski programi, v akreditacije posebej in študijski programi Švici	neodvisni višješolski in VŠZ (ang. further and higher education) v Veliki Britaniji (za mednarodne študijskega programa na dodiplomski in vsaj 25 % na podiplomski ravni)	VŠZ, ki podeljuje diplome; predmeti s področja poslovne administracije ali računovodstva (poslovno-ekonomske vede) so vsaj 50 % študijskega programa na podiplomski ravni	podiplomski študijski programi s področja managementa	nacionalno odobreni/akreditirani študijski programi s področja inženiringa, tehnologije, računalništva, aplikativne znanosti ali kombinacije teh; študijski programi morajo vključevati osnove naravoslovnih znanosti in matematike	VŠZ: obstoječi kot člani univerz, samostojni, novoustanovljeni
vrste akreditacij	mednarodna institucionalna, delna	predhodna, pogojna, polna	institucionalna, programska	poslovna akreditacija (institucionalna)	mednarodna programska	programska, mednarodna	programska, nacionalna
nepopolna akreditacija	za 3 leta; največ 2 krat	predhodna: 3 leta (pred začetkom delovanja)	za 6 mesecev	začetna (2 leti pred polno)	manj kot 5 let	2 leti ¹³	ni predvidena
pogoji delne akreditacije	VŠZ ne izpolnjuje manjšega dela kriterijev; VŠZ odda 5 - 10 strani dolgo letno poročilo o napredku po 1. in po 2. letu	doseganje standardov Q v izobrazevalni in raziskovalni dejavnosti, lahko tudi vseživljenjsko učenje	izpolnjevanje minimalnih standardov	primernost, SE poročilo, kolegialni pregled	če nekateri pogoji niso izpolnjeni; VŠZ ima možnost podaljšanja na 5 let, ko izpolni vse pogoje	študijski program ima eno ali več pomanjklivosti; izboljšave izkazuje s poročilom oz. po potrebi med obiskom evalvatorjev	x
polna akreditacija	za 5 let (po polni akreditaciji je delna možna največ 1 krat)	7 let oz. po oceni manj	4 leta	neomejeno 6 let ob stalnem poročanju	5 let	6 let	7 let
pogoji polne akreditacije	VŠZ izpolnjuje vse pogoje; določi 3 glavne cilje za izboljševanje kakovosti v obdobju akreditacije; 10-15 strani dolgo Poročilo o napredku po 30 mesecih ali letna poročila o napredku 4-5 strani; izjemoma možna ponovna evalvacija po 1. in 2. letu	SE + ZE + dokumentacija pozitivno ocenjeni	letna poročila o statistikah vpisa, prehodnosti, vmesni napovedan ali napovedan inšpekcijski obisk, popolna inšpekcija pred iztekom; letno plačilo	letna poročila s statistikami; letni povzetki strateških usmeritev; periodične revizije strateškega napredka vsako 5 leto akreditacije	če študijski program izpolnjuje vse pogoje in jo potrdi mednarodni odbor	VŠZ izpolnjuje ali presega pogoje: izkazuje z vzorci dela študentov, SE poročilo, vsaj 1 generacija diplomantov, ZE z obiskom	izpolnjevanje pogojev; pri ponovni akreditaciji je pogoj poročilo ZE

Nadaljevanje na naslednji strani.

¹³ Ni označena kot nepopolna, saj ima za VŠZ vse lastnosti polne akreditacije, je pa časovno omejena.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
standardi	10: Vodenje in strategija; programi; študenti; fakulteta; raziskovanje in razvoj; izvrševanje izobraževanja; prispevek k skupnosti; viri in administracija; internacionalizacija; sodelovanje z gospodarstvom	8: Strategija, organiziranost in management kakovosti; obseg programov in področja; raziskovanje; učitelji; strokovno-administrativni sodelavci; študenti; infrastruktura; sodelovanje	6: Poročanje o kakovosti (=spremljanje kakovosti), določila učnih programov, kakovost učiteljev, veljavnost izobrazbe, ustreznost kadrov, prostorov in opreme; ne zadeva kvalifikacij ob pridobljeni izobrazbi	3: Strateški management, študenti oz. udeleženci izobraževanja (vključuje vpisne pogoje, učitelje, podporo, materialne pogoje), izobraževalni proces (vključuje program, predmetnik, listine)	odvisni od vrste podplomskega programa; za mag. in dr. delovne izkušnje kot pogoj za vpis	ni jasno zapisano; predmetnik; priznane diplome (izobrazba); vpisni pogoji; učitelji; materialni pogoji; financiranje; delo študentov; podpora študentom	6 (študijska področja; učitelji; prostori in oprema; spremljanje in ocenjevanje dela - SE; potrebe in zaposlitvene možnosti; finančna sredstva)
postopek	6+1 faza: Predhodno potzvedovanje; formalna prijava; ocena primernosti VŠZ; SE; mednarodni kolegialni pregled; odločitev akreditacijskega telesa; vodenje razvoja	3 faze: samoevalvacija; zunanja evalvacija; akreditacija	3 faze: pregled dokumentacije; inšpekcijski pregled glede osnovnih določil; polna inšpekcija izobraževanja in procesov spremljanja in izboljšanja kakovosti	4 faze: primernost, predakreditacijski postopek, začetna akreditacija, ohranjanje akreditacije	3 - 4 faze: začetni kontakt; SE (Self-Audit); predhodni obisk; ocenjevalni obisk	3 faze: prijava; pregled dokumentacije; ZE z obiskom; odločitev o akreditaciji; izjemoma začetna evalvacija (SE + obisk), če študenti diplomirajo v študijskem letu pred ali med obiskom	3 faze: prijava; obravnava področnih komisij; (ZE - samo pri ponovni akreditaciji); odločitev senata
prijava	VŠZ sam: najprej potzvedovanje s posvetovanjem; včlanitev v EFMD; formalna prijava	javni VŠZ: prijavo oddajo organi, odgovorni za javne VŠZ, vodstvo univerz, SUK/CUS, zvezna vlada zasebni VŠZ: pred prijavo jih oceni OAQ	VŠZ sam	VŠZ ob pomoči mentorja AACSB (predakreditacijski postopek) in predsednika komisije za kolegialni pregled (začetna akreditacija)	VŠZ sam, po elektronski pošti (naslov naveden v dokumentu)	VŠZ poda pismo prijavo	Vlada RS, pristojno ministrstvo, univerze, samostojni VŠZ, ustanovitelji novih VŠZ, Svet za evalvacijo za ponovno akreditacijo VŠZ prijavljajo Svet za visoko šolstvo po uradni dolžnosti
trajanje prijavnega postopka ¹⁴	od 1 do 5 let	približno 6 mesecev od prijave do postopka	od 6 mesecev do 2 leti	od 5 do 7 let	ni zapisano	ni podatka	od 2 do 6 mesecev

Nadaljevanje na naslednji strani.

¹⁴ Trajanje prijavnega postopka pomeni čas od vložitve prijave za akreditacijo do začetka akreditacijskega postopka. Odvisno je od načina delovanja subjekta akreditacije in izkazanega delovanja VŠZ.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
način izvedbe (opis postopkov)	posvetovanje o primernosti VŠZ, sledi formalna prijava: "Data Sheet" vprašalnik in prijavo pisno; VŠZ mora biti vključen v EFMD, nato prejme vse potrebne publikacije z navodili in standardi	SE - opravi VŠZ v sporazumu z OAQ in odda poročilo vsaj 4 tedne pred ZE ZE - obisk komisije upošteva se tudi druga ZE, če skladna s smernicami OAQ in največ 3 leta stara	dokumentacija: poročila o stanju VŠZ, vpisni podatki, poročila o spremljanju in zagotavljanja kakovost osnovna inšpekcija: obisk glede doseganja osnovnih standardov, preverjanje dokumentacije - možna pridobitev delne akreditacije polna inšpekcija: komisija preveri izobrazevalne procese, spremljanje in zagotavljanje kakovosti, ponovni pregled 12 mesecev po prvem; podajo oceno stanja in možnosti ustrezne ohranitve ravni kakovosti	prouči se primernost: seznam študijskih programov, izpolnjevanje standardov izkazano s strateškim razvojnim načrtom predakreditacijski proces: AACSB dodeli mentorja - v prvih 3 letih opravi obiske VŠZ in pomaga pri pripravi prijave, letnih poročil, strateškega programa začetna akreditacija: AACSB dodeli predsednika komisije, ki opravi obisk VŠZ in svetovanje pri pripravi SE poročila; komisija obišče VŠZ in preuči vse dokumentacijo; sledi odločitve o začetni akreditaciji za 6 let z revizijskim obiskom v 5. letu akreditacije ohranjanje akreditacije: osveževanje strateškega usmeritvenega načrta, letno poročilo, obisk v 5. letu akreditacije, statistični podatki	začetni kontakti: posvetovanje z AMBA o ustreznosti študijskega programa za akreditacijo SE: popolna samo-revizija; na željo VŠZ lahko predhodni obisk in svetovanje pri pripravi SE poročila ocenjevalni obisk: komisija preveri študijski program glede na prejeto SE poročilo za polno in ponovno akreditacijo: potrditev mednarodnega odbora izkazana skladnost študijskega programa s kriteriji (na podlagi SE in ocenjevalnega obiska)	zaželeno je posvetovanje z ABET pred formalno prijavo, ki se nato odda najkasneje do 31. 1. pred akademskim letom zelene akreditacije SE: pripravi VŠZ in predloži vse druge dokumente o študijskem programu ter vzorce študentskega dela: domače naloge, testi, izpiti, projekti... za vse nivoje ocen (tudi negativni); ABET pregleda in pripravi predlog obiska obisk komisije; lahko jo spremljajo opazovalci, če to odobri predsednik in VŠZ komisija pripravi poročilo (SWOT analiza, dejstva, skladnost s kriteriji, opazke); VŠZ poda pripombe v roku 7 dni ustrezna komisija ABETa (glede na področje študijskih programov za akreditiranje) poda akreditacijsko odločitev	vloga tajniku Sveta za visoko šolstvo; možno dopolnjevanje vloge; posredovanje zahtevane dokumentacije; predsedniki področnih komisij obravnavajo vlogo; lahko predlagajo ekspertno skupino (nujno pri prvi akreditaciji ali spremenjenih značilnostih VŠZ; če ni 2 ločenih neodvisnih ekspertnih mnenj; če gre za preoblikovanje študijskega programa samostojne VŠZ) pri ponovni akreditaciji nujno poročilo ZE (akreditacijska odločitev najkasneje 6 mesecev po prejemu ZE poročila) Svet za visoko šolstvo VŠZ priporoča ali ne priporoča za akreditacijo (VŠZ jo dobi ali ne)

Nadaljevanje na naslednji strani.

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
obisk	1 dan (primernost), 2 dni in pol (za kolegialni pregled)	2 dni	2 krat 1 dan (prva in polna inšpekcija)	mentor: 1 dan; kolegialni pregled: več dni (tudi 4)	1,5 - 2 dni	ni podatka	ni podatka
komisija	4 članska mednarodna (3 akademiki + 1 gospodarstvenik; vsaj 1 pozna nacionalni VŠZ sistem)	3 - 5 strokovnjakov, izbere jih znanstveni svet OAAQ, VŠZ jih lahko izloči	najmanj 2 neodvisna strokovnjaka (podpis izjave o odsotnosti nasprotujočih si interesov)	3 - 5 članov, dekani ali direktorji VŠZ, možno predstavnik gospodarstva; se izbere izmed (od VŠZ) določenih skupin primerljivih VŠZ in ciljnih VŠZ, ne pa izmed (od VŠZ) izbranih konkurenčnih VŠZ (konflikt interesov)	4 - 5 članov, večina akademiki z izkušnjami (iz VŠZ z AMBA akreditiranimi študijskimi programi) in en predstavnik gospodarstva; določena v sporazumu z VŠZ	iz najmanj 3 članov: predsednik, programski evalvator (za vsak vsebinsko različen študijski program) in 3 član - vsi kvalificirani evalvatorji iz združenj ABET	ekspertna skupina: 3 - 5 članov
podlaga akreditaciji	primernost, SE poročilo, poročilo kolegialnega pregleda, jasno opredeljeni 3 glavni cilji za izboljševanje, jasna naravnost in dokaz za možnosti uresničevanja izboljševanja kakovosti (napredek)	SE poročilo, ZE poročilo, mnenje prijavitelja	inšpekcije in nenapovedani obiski (ocena akreditacijske komisije)	primernost, letna poročila, uspešno zaključen predakreditacijski in začetni akreditacijski proces, obisk komisije in pozitivno poročilo vsako 5. leto akreditacije		SE poročilo, poročilo obiska in pripombe VŠZ, mnenje ABET; ABET lahko kadarkoli odloči o vmesnem ponovnem obisku (napovedano)	akreditacija: elaborat o študijskem programu ponovna akreditacija: ZE poročilo
izidi	akreditacija: 3 leta; največ 2 krat, po polni akreditaciji največ 1 krat polna akreditacija: 5 let nepodelitev akreditacije (sledi prepoved prijave za najmanj 2 leti) ponovna akreditacija (1 leto pred iztekom akreditacije; priporočila)	predhodna akreditacija: 3 leta brezpogojna akreditacija: 7 let pogojna akreditacija (ustrezno obdobje) neakreditirano (ponovna prijava ne prej kot po 2 letih)	delna; 6 mesecev polna; 4 leta z možnostjo podaljšanja programska: 4 leta	primernost (velja 5 let) in uspešna predakreditacija začetna akreditacija; 6 let ohranjanje akreditacije (vsaki 6 let; prošnja 2 leti pred iztekom) neakreditirano (zaradi neprimernosti ali neuspešnega predakreditacijskega postopka)	akreditacija za manj kot 5 let akreditacija za 5 let neakreditiranje	2 leti (z zahtevanim poročilom ali obiskom) podaljšanje od 2 - 4 leta (če je bila prej 2-letna akreditacija) na podlagi poročil ali dodatnega obiska 6 let terminalna (podaljšanje akreditacije za študente, ki se niso diplomirali, če se študijski program ne bo več izvajal) za največ 3 leta neakreditirano (običajno le, če VŠZ ne dopolni pomanjkljivosti po 2-letni akreditaciji)	akreditacija; 7 let neakreditirano ponovna akreditacija; vsaki 7 let

Nadaljevanje na naslednji strani.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	EQUIS	Academic Accreditation in Switzerland	BAC	AACSB	AMBA	ABET	Akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov
odgovornost t VŠZ	doseganje zastavljenih ciljev; izkazovanje napredovanja z vidika EQUIS kriterijev; 1 daljše vmesno poročilo ali krajša letna poročila; plačilo	sporočiti vse spremembe OAQ	letna poročila, sodelovanje pri inšpekcijah (napovedanih in nenapovedanih), placevanje	letno poročanje, revidiranje strateškega usmeritvenega načrta, sodelovanje pri izbiranju komisije	ohranjanje izkazane ravni kakovosti, deloma napredek, plačilo	ohranjanje izkazane ravni kakovosti, letno plačilo ohranjanja akreditacije	popolna vloga in predložitev dokumentacije
stroški	prijavnina, plačilo akreditacijskih postopkov, plačilo akreditacije; plačilo stroškov ocenjevalcev	javne VŠZ: poravnava OAQ zasebne VŠZ: samoplačniško; 30% avansa, 70% poodeljeni akreditaciji	plačilo vseh inšpekcij (tudi pregleda dokumentacije), letno plačilo	plačilo akreditacije; letno plačilo ohranjanja akreditacije; plačilo kolegialnega pregleda	ni podatka	plačilo obiska in dela evalvatorjev, plačilo priprave poročil, letno plačilo akreditacije	ni podatka
odvzem akreditacije	EQUIS: neizpolnjevanje obveznosti (ni jasno razvidnega napredka ali ne doseže ciljev)	ugotovitev neskladnosti s standardi, neizpolnjevanje pogojev	3. stranka: pisna utemeljitev za odvzem akreditacije	neizpolnjevanje pogojev (sledi celoten akreditacijski postopek ob ponovni prijavi) ali ugotovljena neprimernost (npr. zaradi spremembe študijskih programov)	ni podatka	če se dokaže, da je raven kakovosti padla ali če VŠZ ne zaprosi za ponovno akreditacijo	ni podatka
posebnosti	potrebno jasno izkazovanje napredka	ni posebnosti	predlog 3. stranke (ni VŠZ in ni akreditacijski organ) za odvzem akreditacije	mentorstvo za pripravo na akreditacijo; dolg in zapleten postopek	akreditacija izključno za podiplomske študijske programe; zahtevane delovne izkušnje ob vpisu	pregled dela / izdelkov študentov; opazovalci ZE; terminalna akreditacija	jasna vključitev kriterija zaposlitvenih možnosti kot pogoja za akreditacijo

5 PRIMERJAVA EVALVACIJSKIH SHEM (ZUNANJE EVALVACIJE)

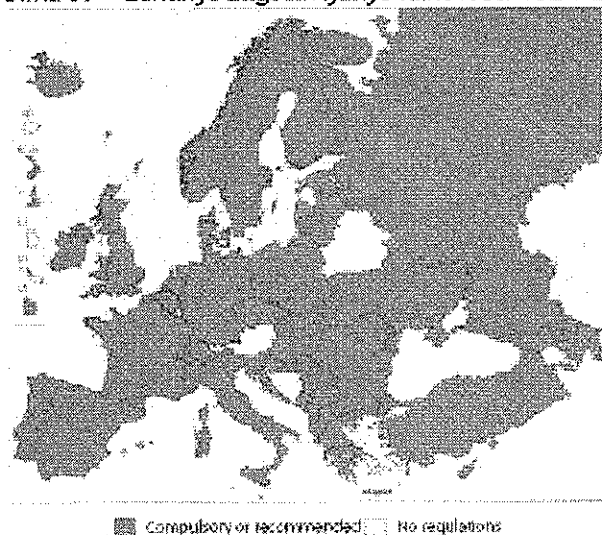
V nadaljevanju je prikazana praksa zunanje-evalvacijskih shem v evropskem visokem šolstvu. Poglavlje je namenjeno pretežno zunanji evalvaciji in se samoevalvacije dotika predvsem zaradi nujne povezave obeh instrumentov v nacionalnih ureditvah evalvacijskih shem.

5.1 Vrste in subjekti evalvacijskih shem

Začetki zagotavljanja kakovosti VŠZ v državah zahodne Evrope so evalvacijski in ne akreditacijski. Evalvacije so se izvajale na ravni študijskega programa (z namenom ugotavljanja raven kakovosti študijskega programa). Institucionalna evalvacija (oziroma revizija) kot instrument prikazovanja odgovornosti za kakovost VŠZ se je izvajala v Združenem kraljestvu in na Švedskem. V Združenem kraljestvu je bil eden od poglavitnih razlogov za institucionalno revizijo tudi velikost VŠZ, kar bi v primeru izvajanja programskih evalvacijskih shem predstavljalo velik strošek v obliki sredstev, časa in ljudi.

Danes je zunanja evalvacija VŠZ obvezna ali vsaj priporočena v skorajda vseh evropskih državah podpisnicah bolonjske deklaracije z izjemo Andore, Armenije, Avstrije (v primeru univerz), Bosne in Hercegovine, Luksemburga in Malte. V Cipru je obvezna le za zasebne VŠZ.

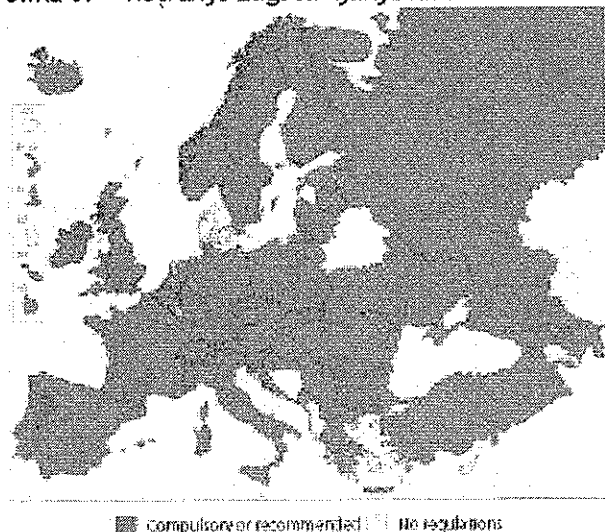
Slika 5: Zunanje zagotavljanje kakovosti VŠZ v Evropi



Vir: Eurydice 2007, 48

Tudi notranje zagotavljanje kakovosti (samoevalvacija) je obvezno ali priporočeno v skorajda vseh evropskih državah podpisnicah bolonjske deklaracije z izjemo Albanije, Andore, Armenije, Bosne in Hercegovine, Cipra, Danske in Luksemburga (Eurydice 2007, 47). Kljub temu je v teh državah zaslediti elemente spodbude za spremljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ.

Slika 6: Notranje zagotavljanje kakovosti VŠZ v Evropi



Vir: Eurydice 2007, 48

Nacionalni evalvacijski organi opravljajo svoje delo na celotnem ozemlju določene evropske države. V nekaterih državah (npr. Španija) obstaja več regionalnih evalvacijskih agencij. Državno spodbujene ali celo državno financirane evalvacije se izvajajo za javne VŠZ. Flamci v Belgiji in Nizozemci pa imajo ločeni evalvacijski shemi za univerzitetne VŠZ in višje strokovne šole.

ENQA (2007, 25) predlaga organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, da za zagotavljanje lastne kakovosti vzpostavijo notranje postopke. V te postopke ENQA vključuje mehanizme notranje presoje ter notranje in zunanje mehanizme povratnega informiranja.

Zagotavljanje kakovosti članov komisij za zunanje presojanje kakovosti VŠZ (v nadaljevanju evalvatorjev) je eden od elementov, ki zagotavlja kakovost organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Komisija za zunanje ali notranje presojanje kakovosti vpliva na razumevanje, doživljanje, sprejemanje in izvajanje evalvacijskega procesa in njegovih izidov. Evalvatorji se navadno izberejo na podlagi splošnih kriterijev (FINHEEC 2006, 19; ENQA 2007, 20), mnogo organov za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu pa izvaja tudi posebno usposabljanje evalvatorjev (kot je razvidno iz tabele 4).

Za primerjavo navajamo izsledke raziskav evropskih inšpektoratov za izobraževanje, ki so sicer značilni za pregledovanje kakovosti srednješolskega izobraževanja. Standaert (2000, 34-36) ugotavlja, da so v praksi številni kriteriji, ki jih inšpektorati uporabljajo pri zaposlovanju svojega kadra: od upoštevanja predhodnih izkušenj v šolstvu, do intervjujev, izobraževanj, pisnih testov iz področja poučevanja, nacionalne strukture izobraževanja, managementa v šolah, upravljanja s proračunom, prava, zakonodaje s področja šolstva itd. V evropskem prostoru je v praksi opaziti raznovrstne metode usposabljanja inšpektorjev: "in-service" trening, notranji ali "hišni" (ang. in-

house) osveževalni trening, nadzor s strani mentorja, podpora tutorja in skrbno opazovanje. Usposabljanje "hovincev" na inšpektoratih je v večini držav ustaljen in sistematično urejen postopek (ne pa proces). Žal je usposabljanje inšpektorjev med delom (ang. on-the-job training) običajno zanemarjeno.

Standaert (2002, str. 36) med proučevanimi evropskimi inšpektorati za izobraževanje izpostavlja Anglijo kot najbolj napredno v evalvaciji dela inšpektorjev. Metode spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti inšpektorjev, ki jih tam uporabljajo, so: neposredno opazovanje pri delu, poizvedovanje pri managementu in učiteljih evalviranih izobraževalnih zavodov, timski sestanki in pazljivo prebrana poročila. V praksi je tudi uporaba vprašalnika, ki se pošlje na evalvirani zavod po končanem obisku. Raziskave so usmerjene v potrditev veljavnosti in oceno zanesljivosti dela inšpektorjev.

5.2 Objekti evalvacijskih shem

Pri institucionalni evalvaciji je pozornost usmerjena predvsem v analiziranje ureditve VŠZ in ukrepanje v smeri zagotavljanja kakovosti na organizacijski ravni, bolj kot v kakovost poučevanja in raziskovanja (kar je sicer bilo v preteklosti značilno za Finsko). Vse bolj se uveljavlja razmišljanje, da je kakovost VŠZ več kot samo kakovost poučevanja in raziskovanja, torej več kot samo kakovost procesa. Tako je vse večji poudarek na izidih tega procesa.

Zunanja presoja kakovosti je lahko strateško orodje delovanja VŠZ, saj kot orodje diagnosticiranja pripomore k oblikovanju smernic ali načrtovanju ukrepov za izboljšanje delovanja. Nujen pogoj za uspešnost evalvacijskih in akreditacijskih shem je vzpostavljen notranji sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni VŠZ, vendar imajo le redke evropske države (Madžarska, Norveška) to opredeljeno v visokošolskih pravnih aktih.

5.3 Značilnosti izvajanja evalvacijskih shem

V skorajda vseh državah podpisnicah bolonjske deklaracije obstajajo določila o sestavi komisije v postopkih zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ. Evalvatorji so po večini akademiki in raziskovalci (Eurydice 2007, 53). Vključevanje predstavnikov drugih deležnikov v procese evalviranja (primeri so razvidni v tabeli 3) je praksa številnih evropskih držav (Francija, Norveška, Portugalska, Švedska, Nizozemska pred 2003). Obvezna ali priporočena prisotnost študentov v komisijah za zunanje presojanje kakovosti je urejena v polovici držav podpisnic bolonjske deklaracije. V Estoniji in Grčiji je v komisijah za zunanje presojanje kakovosti predpisana samo prisotnost tujih strokovnjakov. Številne pa so države, v katerih je predpisana ali priporočena prisotnost tujih strokovnjakov in študentov (Eurydice 2007, 53).

Tabela 3: Člani komisij za zunanje evalvacije VŠZ po kraticah evropskih držav

	Academic representatives	Foreign experts	Students		Academic representatives	Foreign experts	Students
AD				IS	☑	☑	☑
AL	☑	☑	☑	IT	☑	☐	☑
AM				LI	☑	☑	☑
AT	1			LT	☑	☑	☑
	2	☑	☑	LU			
AZ	:	:	☑	LV	☑	☑	☑
BA				MD	☑	☑	☑
BE de	☑	☑	☑	ME	☑	☑	☑
BE fr	☑	☑	☑	MK	☑		☑
BE nl	☑	☑	☑	MT			
BG	☑	☑	☑	NL	☑	☑	☑
CH	☑	☑	☑	NO	☑	☑	☑
CY	☑	☑	☑	PL	☑	☐	☐
CZ	☑	☑	☑	PT	☑	☑	☑
DE	☑	☑	☑	RO	☑	☑	☑
DK	☑	☑	☑	RS	:	:	☑
EE	☑	☑	☑	RU	☑	☐	☑
EL	☑	☑	☑	SE	☑	☑	☑
ES	☑	☑	☑	SI	☑	☑	☑
FI	☑	☐	☑	SK	☑	☑	☑
FR	☑	☑	☑	TR	☑	☑	☑
GE	☑	☐	☑	UA	:	:	☑
HR	☑	☑	☑	UK	☑	☑	☑
HU	☑	☐	☑	VA	☑	☑	☑
IE	☑	☑	☑				
☑ Compulsory ☑ Recommended ☐ Optional ☑ Specific issue not regulated : Data not available ☑ No regulations on status of external quality assurance							

Source: Eurydice

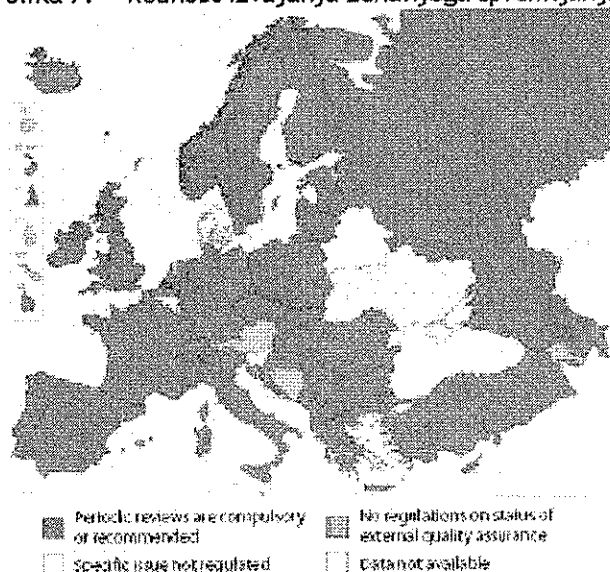
Vir: Eurydice 2007, 54

V povprečju traja celoten evalvacijski proces približno eno leto. V določenih primerih (Nizozemska - HBO svet), ko je lahko v posameznem VŠZ veliko programskih evalvacij, se trajanje evalvacijskega procesa lahko podaljša celo preko dveh let.

ENQA (2007, 20-21) priporoča organom za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu obisk VŠZ med drugimi elementi procesa presoje za povečanje veljavnosti, zanesljivosti in uporabnosti izidov tega procesa. Pregled delovanja različnih evropskih organov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu kaže (tabela 4), da je razumevanje namena obiska VŠZ različno. V večini držav podpisnic bolonjske deklaracije je obisk del prakse (Eurydice 2007, 53). Izjema so države, ki nimajo določil za namene zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ (Andora, Luksemburg in Malta) oziroma države, ki nimajo določil na tem specifičnem delu postopkov za presojanje kakovosti (npr. Danska, Finska).

ENQA (2005, 7) priporoča, da se zunanje spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ izvaja periodično v točno določenih intervalih. V skorajda vseh državah podpisnicah bolonjske deklaracije, ki imajo urejeno zunanje spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ, je zahtevana ali priporočena periodično ponavljajoča se aktivnost presojanja kakovosti (Eurydice 2007, 56).

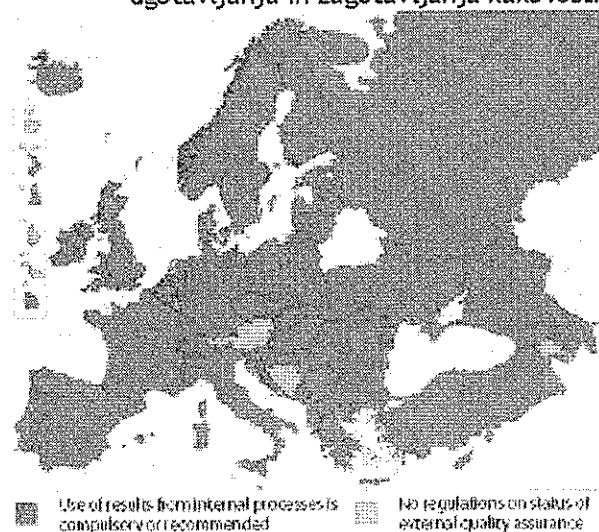
Slika 7: Rednost izvajanja zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ



Vir: Eurydice 2007, 56

Eno od priporočil ENQA (2005, 7) je tudi zunanje presojanje učinkovitosti notranjega zagotavljanja kakovosti VŠZ. V vseh državah podpisnicah bolonjske deklaracije, kjer je zunanje presojanje kakovosti VŠZ obvezno ali priporočeno, nacionalna ureditev predpisuje uporabo rezultatov notranjega presojanja kakovosti za namene zunanjih postopkov presojanja kakovosti VŠZ (Eurydice 2007, 53).

Slika 8: Raba rezultatov notranjega zagotavljanja kakovosti za namene zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ



Vir: Eurydice 2007, 53

5.4 Posledice zunanjega evalviranja

Posledice evalviranja so odvisne od namena vzpostavitve evalvacijske sheme. Če je namen evalviranja prikazovanje odgovornega delovanja, potem so lahko posledice zelo občutne za VŠZ, kot je to npr. prekinitev veljavnosti VŠZ. V tem primeru evalvacijska shema pridobi akreditacijski

namen. Če pa je namen evalviranja izboljševanje delovanja, je za posledice in njihovo realizacijo odgovorna VŠZ, ki je bila evalvirana.

V Franciji in Italiji imajo za ta namen ustanovljene skupine opazovalcev, sami jih imenujejo observatoriji. V Združenem kraljestvu in na Švedskem imajo uradne postopke monitoriranja¹⁵ in ponovnega evalviranja. Raziskave pa kažejo (Jeliazkova in Westerheijden 2000, Jeliazkova in Westerheijden 2002 v Schwarz in Westerheijden 2004, 29), da vzgib za izboljševanje delovanja VŠZ le redko pride iz zunanjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. S tem je povezano tudi vprašanje vpliva rezultatov evalviranja na financiranje VŠZ ali njegovega študijskega programa. Različne države se do te problematike različno opredeljujejo. Nekatere so v raziskavi Schwarz in Westerheijden (2004, 30) poudarile, da bi bilo primerno, da so organi financiranja obveščeni o izidih zunanje presoje (npr. Združeno kraljestvo), vendar na bolj neformaliziran način npr. med pogodbenimi pogajanjmi (Francija). Ni pa jasno opredeljeno, kakšne bi bile v tem primeru posledice za VŠZ.

5.5 Financiranje evalvacijskih shem in njihovega izvajanja

Evalvacijske sheme v večini evropskih držav financira država (Danska, Švedska, Združeno kraljestvo) (Schwarz in Westerheijden 2004, 15). Na Nizozemskem pred 2003 in v Združenem kraljestvu pa evalvacije financirajo VŠZ s prispevki in včlanitvijo v določeno organizacijo, ki združuje pod svojim okriljem evalvacijske agencije, ali z včlanitvijo v določen evalvacijski organ (QAA - Quality Assurance Agency v Združenem kraljestvu). Prav QAA je hibridni sistem, ki ga v večjem delu financira država (Founding Councils for England, Scotland and Wales), deloma pa se financira tudi s prispevki iz okolja.

V tabeli 4 so prikazane značilnosti izvajanja evalvacijskih shem štirih evropskih evalvacijskih organov, ki evalvirajo mednarodno (1) oziroma na ravni države (3). Z uvedbo prej omenjenega Evropskega registra agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (EQAR) delitev v mednarodne in nacionalne evalvacijske (in akreditacijske) sheme ne bo več aktualna.

V ločenem stolpcu tabele 4 navajamo smernice ENQA kot referenčno podlago ostalim evalvacijskim shemam. Slovenska ureditev zunanje evalvacije je v zadnjem stolpcu.

¹⁵ Monitoriranje je [sistematično in] nenehno spremljanje kakovosti izobraževalnega sistema, VŠZ ali programa (Scheerens 2007, 8).

Tabela 4: Značilnosti izbranih evalvacijskih shem

Elementi primerjave	ENQA	EUA	FINHEEC	QAA	EVA	Zunanja evalvacija v Sloveniji
država		mednarodna	Finska	Anglija	Danska	Slovenija
informacije	smernice ENQA (2007 in 2005)	priročnik EUA (2005a in 2005b)	priročnik FINHEEC (2006)	priročnik QAA (2006 in 2002)	spletna stran EVA (2008)	Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela (2004); Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (2004); zakonska ureditev
tip informacije	smernice	navodila	navodila	navodila	informacije splošnega informativnega značaja	
merila za evalvacijo	da, opisno v priročniku	da, opisno v priročniku	da, opisno v priročniku	da, opisno v priročniku	VŠZ prejme ob prijavi	Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela
subjekt evalvacije	European Network for Quality Assurance in Higher Education	European University Association - Združenje evropskih univerz	Finnish Higher Education Evaluation Council	Quality Assurance Agency for Higher Education	Danish Evaluation Institute	Svet RS za visoko šolstvo - organ Evalvacijski senat
raven evalviranja	institucionalna	institucionalna	institucionalna	institucionalna	institucionalna	institucionalna
zagotavljanje kakovosti komisije	široko zastavljeno potrebno znanje	rektor ali prorektor + preverjanje znanja	široko zastavljene kompetence + izobraževanje za evalvatorje	vsa 3 evalvaciji je že imel (samo 2 evalvaciji/leto lahko ima)	imajo akademske izkušnje	ustrezna usposobljenost s področja kakovosti
vsebine izobraževanja komisije	ni podatka	2krat letno srečanje, planiranje, samoevalvacija, izobraževanje	nacionalno in internacionalno dogajanje; cilji, metode in merila za evalvacijo; etična in socialna dimenzija evalvacije; vloga predsednika in članov KIZE; izvedba obiska na VŠZ; tehnike evalviranja in formuliranje vprašanj; analiza dokumentov za evalvacijo in poročanje	temsko delo, raziskovalna metodologija, jasno napisano kaj - izvaja QAA v povezavi s ponudniki izobraževanja; usposabljanje na delovnem mestu	ni podatka	predhodno dokazati ustrezno usposobljenost s področja kakovosti
trajanje izobraževanja komisije	ni podatka	ni podatka	1,5 dni	2 dneva (za študente 3)	ni podatka	ni podatka

Nadaljevanje na naslednji strani.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	ENOA	EUA	FINHEEC	QAA	EVA	Zunanja evalvacija v Sloveniji
zasedba komisije	ni podatka	delitev v dve skupini	prvi dan skupaj, drugi dan delitev	ni podatka	ni podatka	ni podatka
samo predstavniki visokega šolstva v komisiji	ne	da	ne	da, trenutne izkušnje izobraževanja in vodenja v visokem šolstvu	ne, imajo pa akademske izkušnje in so v nadaljevanju zaposleni na EVA	ne (2 predstavnika od 5 članov)
deležniki	študenti	da: rektor in člani njegovega tima, samoevalvacijska komisija, strokovne službe, zunanji deležniki, člani senata, dekani, študenti, 1 ali dva centra oz. fakultete. Ne mediji.	da - splošno	da, če je potrebno - splošno	da, študenti, zaposleni in management VŠZ	da: 1 iz gospodarstva oz. negospodarstva, 1 predstavnik študentov (5 članska komisija)
mednarodni strokovnjaki	da	da, samo mednarodni	po želji	nominiranci iz organizacij Združenega kraljestva	da	da (1 član)
delitev vlog v komisiji	ni podatka	ni podatka	ni podatka	tehtajo o učinkovitosti delitve vlog (2006, 26) - tajnik/audit secretary; kroženje vlog	en ali dva evalvacijska uradnika (en je vodja projekta), en je pomočnik (študent) in strokovnjak iz vsakega od področij: metodologije, komunikacije in administracije	ni podatka
preliminarni obisk	ni podatka	da	da	da	da	ne
obisk na evalvirani VŠZ da (site visit)	ni podatka	pridobiti utemeljen pogled na strateški management kakovosti celotne VŠZ+ strokovnost komisije za dobro VŠZ	preverjanje in dopolnitev informacij + prispevanje k razvoju sistema za zagotavljanje kakovosti	razjasnitev ali dokazovanje	pridobiti dodatno dokumentacijo za poročilo	da
trajanje obiska v dnevih	2 - 3	3	2 - 3	5	1	ni opredeljeno
velikost evalviranih skupin	ni podatka	3 - 4, 10 študentov	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka

Nadaljevanje na naslednji strani.

Nadaljevanje s prejšnje strani.

Elementi primerjave	ENOA	EUA	FINHEEC	QAA	EVA	Zunanja evalvacija v Sloveniji
celovitost proučevanja med obiskom VŠZ	ni podatka	prvi dan univerze, drugi fakultete; + posebne potrebe po osredotočenosti	prvi dan celostno, drugi dan osredotočeno	izbrana področja	celostno, vse dele, ki jih VŠZ samo-evalvira	ni podatka
operacionalizacija vprašanj med intervjuvanjem in med obiskom VŠZ	ni podatka	vneprej pripravljena	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka
trajanje intervjujev	ni podatka	1 uro	1 uro	ni podatka	ni podatka	ni podatka
preliminarno ustno poročilo	ni podatka	da	ne	bolj ne, kot da (2006) - delne sodbe	ni podatka	ni podatka
pisno poročilo	da	da	da	da	da	da
objavljanje poročila komisije	da	da, v 3. mesecih po obisku	da, objavljen + odprti seminar za diskusijo	da - v 20. tednih po obisku	da - v 6. mesecih	ni podatka
ponovna evalvacija (follow up)	da	po dveh letih, pobuda s strani VŠZ	komisija po želji predlaga ponovno evalvacijo (re-audit) čez 2 leti; vsakih 6 let;	Delna evalvacija (mid-cycle) (3 leta) + vsakih 6 let; realizacija akcijskega plan v 18 mesecih - potem šele potrditev o uspešni evalvaciji	plan ponovne evalvacije (follow-up plan) s strani VŠZ v 6. mesecih od objavljenega poročila	ni podatka
sistem zagotavljanja kakovosti agencij	da	da	da	da	da	ne

6 SPREMLJANJE, UGOTAVLJANJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V SLOVENSKEM VISOKEM ŠOLSTVU

6.1 Uvod

Akreditacija je v Slovenji uveljavljen instrument za ocenjevanje kakovosti VŠZ ali študijskega programa. VŠZ zaprosijo za postopek akreditacije še pred pričetkom delovanja in/ali pred izvedbo (novega) študijskega programa. Akreditacije študijskih programov so zaupane Svetu Republike Slovenije za visoko šolstvo, natančneje njegovemu Akreditacijskemu senatu. Pogoje za pridobitev akreditacije določajo Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (Uradni list Republike Slovenije, št. 101/2004), ki opredeljujejo osnovne značilnosti študijskih programov, njihovih izvajalcev ter načine preverjanja in ocenjevanja znanja, opredeljujejo pa tudi osnovne značilnosti kompetenc diplomantov. Pridobljena akreditacija predstavlja pogoj za vpis v razvid VŠZ. Ta daje VŠZ možnost javnega financiranja in s tem delovanja kot javni VŠZ.

Prvi zametki vzpostavljanja sistema evalvacij v slovenskem visokem šolstvu segajo v leto 1993, ko je bila z Zakonom o visokem šolstvu (ZViS) formalno omogočena ustanovitev komisije za kakovost (Uradni list Republike Slovenije, št. 67/1993). Med ostalimi zadolžitvami je imela Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva (v nadaljevanju NKKVŠ) nalogo, da poskrbi za izvajanje samoevalvacije na vseh VŠZ. Večina VŠZ redno izvaja samoevalvacije, kot navajajo v letnih poročilih o zagotavljanju kakovosti, ki jih objavlja Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva. Vendar pa samoevalvacijska poročila temeljijo predvsem na izsledkih mnenjskih raziskav in zbiranju informacij o delovanju VŠZ iz notranjega okolja. Zaradi neopredeljenih kazalnikov, po katerih bi se samoevalvacije izvajale, primerjava med VŠZ še danes ni možna. Prav tako pa je iz letnih poročil VŠZ o zagotavljanju kakovosti, ki jih objavlja NKKVŠ (Pauko, ur. 2006), mogoče razbrati odsotnost kvantitativnih podatkov, ki bi omogočili presojo kakovosti VŠZ.

Neurejenost sistema zunanjih evalvacij VŠZ na slovenskem je spodbudilo VŠZ k samostojnemu pristopu do evropskih organizacij, ki izvajajo institucionalne in programske zunanje evalvacije (Rodman idr. 2007, 92-93). Leta 1998 je bila v okviru projekta Zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu v okviru mednarodnega programa Phare (Phare multi-country programme in higher education) izvedena pilotna institucionalna zunanja evalvacija na Univerzi v Mariboru, pilotna programska zunanja evalvacija pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti te univerze. Istega leta je Univerza v Mariboru zaprosila za institucionalno zunanjo evalvacijo pri Zvezi evropskih univerz (CRE, današnje Evropsko združenje univerz - EUA), ki jo je leta 2004 ponovila. V letih 1998 do 2000 je v okviru projekta Tempus Phare: Zagotavljanje kakovosti v visokošolskem sistemu (Quality assurance in higher education system) potekala na Univerzi v Mariboru zunanja evalvacija (z vključitvijo Pedagoške in tehniških fakultet). Leta 2006 je Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani pridobila akreditacijo EQUIS pri European Foundation for Management Development

(EFMD), kar jo umešča v mednarodno skupino kakovostnih poslovnih šol. Leta 2007 je na Univerzi v Ljubljani potekala institucionalna zunanja evalvacija pri Evropskem združenju univerz (EUA).

VŠZ se lahko samostojno odločijo za presojanje kakovosti svojih storitev, študijskih programov in procesov tudi pri nacionalnih organizacijah. Urad Republike Slovenije za meroslovje (MIRS) je pooblaščen za presojanje po metodologiji evropske nagrade za odličnost in podeljevanje Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST) pa pripravlja slovenski prevod mednarodnega standarda IWA 2, Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za uporabo standarda ISO 9001:2000 v izobraževanju, ki bo predvidoma izdan konec leta 2008¹⁶.

Na nacionalni ravni je do leta 2004 NKKVŠ spodbujala predvsem letno izvajanje samoevalvacije. Od leta 2004 pa v zakonodaji zasledimo tudi zahtevo za zunanjo evalvacijo in obvezno vnovično akreditacijo. Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (Uradni list Republike Slovenije, št. 101/2004) v 5. členu predvidevajo vnovično podelitev akreditacije le ob upoštevanju poročil samoevalvacij in zunanjih evalvacij. V istem letu so bila objavljena Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela (v nadaljevanju Merila) (Uradni list Republike Slovenije, št. 124/2004). Ta so bila izdelana na podlagi standardov in smernic ENQA (2002).

NKKVŠ je bil leta 2004 (na rektorski konferenci) podaljšan mandat. V ZVŠ-UPB2 (Uradni list Republike Slovenije, št. 100/2004) je člen 51.a predvideval ustanovitev javne agencije za visoko šolstvo. Med predvidenimi nalogami javne agencije za visoko šolstvo je bila tudi skrb za delovanje sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu in višjega strokovnega izobraževanja z zunanjimi evalvacijami. Določeno je bilo, da do ustanovitve javne agencije za visoko šolstvo oziroma pozneje evalvacijskega senata naloge na področju zunanjih evalvacij opravlja NKKVŠ.

Poudariti je treba, da je v Sloveniji delovanje javnih agencij (Zakon o javnih agencijah, Uradni list Republike Slovenije, št. 52/2002) urejeno tako, da ustanovi javno agencijo vlada, ki ima pravico vplivanja na sestavo organa in njegovo delovanje. Med drugim je v 3. členu Zakona o javnih agencijah (Uradni list Republike Slovenije, št. 52/2002) navedeno, da se za poslovanje agencije uporabljajo določbe Zakona o državni upravi (Uradni list Republike Slovenija, št. 52/2002). Gre za organizacijsko obliko državne uprave, ki je primerljiva z organom v sestavi ministrstva. To pomeni, da nacionalni organ za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu ustanovljen v statusni obliki javne agencije, ne bi bil samostojen, neodvisen in nepristranski organ.

¹⁶ Objavljeno na spletni strani Slovenskega inštituta za standardizacijo (9. 3. 2008): <http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>.

ZViS-UPB3 (Uradni list Republike Slovenije, št. 119/2006) ne predvideva več ustanovitve javne agencije za visoko šolstvo, temveč njene naloge podeli Svetu Republike Slovenije za visoko šolstvo. Po 51. členu ZViS-UPB3 Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo za vodenje in odločanje v akreditacijskih, evalvacijskih in habilitacijskih postopkih imenuje akreditacijski, evalvacijski in habilitacijski senat. Evalvacijski senat ima nalogo zbirati in analizirati samoevalvacijska poročila, voditi zunanje evalvacijske postopke, imenovati komisije za zunanje evalvacije in usmerjati postopke zunanjih evalvacij. V senatu je devet članov, ki zastopajo vsa študijska področja.

V skladu s standardi ENQA (2002) je Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo od vladnih organov neodvisno telo, zaradi zagotavljanja nepristranskosti pa vanj ne smejo biti imenovani poslovodni organi VŠZ oziroma rektorji in prorektorji univerz, dekani, prodekani in direktorji članic univerz ali samostojnih VŠZ ter ravnatelji in direktorji višjih strokovnih šol. Med člani senatov morata biti tudi po en predstavnik zaposlenih in študentov. Nepristranskost je zagotovljena še z drugimi določili (upoštevanje subjektivne in objektivne nepristranskosti, delovanje v skladu z Zakonom o splošnem upravnem postopku, izločitev člana Sveta RS za visoko šolstvo iz glasovanja v akreditacijskem postopku, če je v istem postopku glasoval že na VŠZ).

Vendar pa ima Zakon o visokem šolstvu nasprotujoči si določili. Kljub razglašeni neodvisnosti in samostojnosti organa (48. člen ZViS-UPB3) je v 50. členu istega zakona navedeno, da strokovne, organizacijske in administrativne naloge za Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo opravlja organ v sestavi ministrstva, pristojnega za visoko šolstvo. Šlo je za nekonsistentnost določb, zato je Ustavno sodišče dne 17. 1. 2008 razveljavilo določilo v zakonu o opravljanju nalog s strani organa v sestavi ministrstva. Kljub temu je v zadnjem času Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo podvržen številnim zunanjim pritiskom¹⁷, ki se nanašajo na samostojnost, nepristranskost, neodvisnost, strokovnost in zakonitost organa in vplivajo na njegovo delovanje.

6.2 Vzpostavljanje modela nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij

Naloga NKKVŠ je med drugim bila, da v letu 2006 pripravi metodologijo nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij in preveri Merila (2004) v praksi. Pilotne institucionalne zunanje evalvacije niso bile namenjene podeljevanju ocen ali razvrščanju VŠZ. Projekt je bil financiran s strani Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Besedilo naslednjih podpoglavij predstavljajo deli Poročila projekta pilotnih nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih visokošolskih zavodov v letu 2006 (Trunk širca idr. 2007). Iz poročila smo povzeli poglavja, ki vključujejo elemente priprave, izvajanja in presoje izvedbe, izdelkov in instrumentarija pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij. Besedilo podpoglavij 6.2.1 do 6.2.4 ter 6.2.7 je predstavljeno v nespremenjeni obliki, besedilo

¹⁷ Več na spletni strani Študentske organizacije Slovenije: <http://www.studentska-org.si/?q=node/view/403> (15. 2. 2008) in na spletni strani Univerze v Ljubljani: <http://www.uni-lj.si/novica.aspx?id=903> (26. 2. 2008).

podpoglavja 6.2.5 je nekoliko preoblikovano, podpoglavje 6.2.6 pa je spisano namenoma za pričujoče poročilo in predstavlja analizo mnenja udeležencev v pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah.

6.2.1 Priprava na pilotne institucionalne zunanje evalvacije

NKKVŠ je januarja 2005 objavila javni poziv za kandidate za člane komisij za institucionalne zunanje evalvacije. Med prispelimi vlogami je za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije predlagala strokovnjake, ki imajo dokazila o strokovni usposobljenosti (na področju zagotavljanja kakovosti ali na področju visokega šolstva). Evidenco predlaganih kandidatov je potrdila NKKVŠ.

Decembra 2005 so bili VŠZ v Republiki Sloveniji in drugi predlagatelji v skladu ZVis-UPB2 (Uradni list Republike Slovenije, št. 100/2004) pozvani, da predlagajo VŠZ, ki bi se želeli vključiti v pilotne institucionalne zunanje evalvacije. Poziv je bil poslan rektorjem univerz in dekanom članic, dekanom samostojnih VŠZ, študentskim svetom univerz in študentski organizaciji Slovenije.

Vloga za začetek postopka je morala vsebovati podatke o predlagatelju (opis pravnega statusa, organiziranost, ime zakonitega zastopnika) in kratko utemeljitev. Med prispelimi vlogami so bili izbrani predstavniki univerz in samostojnih VŠZ z različnih področij. Izbrani so bili štiri VŠZ. Le-ti so morali pred obiskom komisije za pilotne institucionalne zunanje evalvacije tej poslati izpolnjen pregledni vprašalnik skupaj z ustreznimi prilogami.

Pred začetkom izvajanja pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij je bil po zgledu dobrih praks iz tujine in po smernicah ENQA (2002) razvit instrumentarij, ki je vseboval pregledni vprašalnik za VŠZ - pripravo na zunanjo evalvacijo in protokol obiska komisije za zunanjo evalvacijo VŠZ. Pregledni vprašalnik za VŠZ - pripravo na zunanjo evalvacijo je bil pripravljen na podlagi Meril (2004). Namenjen je temeljitejši pripravi evalviranega VŠZ in komisije za pilotne institucionalne zunanje evalvacije na obisk. Protokol obiska komisije za zunanjo evalvacijo VŠZ je bil pripravljen za pomoč komisiji za pilotne institucionalne zunanje evalvacije pri pripravi na obisk. V fazi izvajanja je bil pripravljen tudi vzorec končnega poročila komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije.

6.2.2 Sestava in priprava komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije

NKKVŠ je po predhodnem soglasju evalviranih VŠZ in v skladu z Merili (2004) imenovala člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije za vsak VŠZ posebej. V vsako komisijo je bilo med evidentiranimi kandidati imenovanih pet članov. V vsaki so bili predstavniki različnih področij in interesov: dva ali trije strokovnjaki s področja visokega šolstva, vsaj en s področja gospodarstva ali negospodarstva z izkušnjami s področja zagotavljanja kakovosti in en predstavnik

študentov. V vsaki komisiji je bil imenovan predsednik. Komisije za pilotne institucionalne zunanje evalvacije je potrdila NKKVŠ.

Tuj strokovnjak v pilotni izvedbi ni sodeloval, kljub smernicam evropskih organizacij (ENQA 2007, 29; EUA 2005, 22) in določilom v Merilih (2004, 27. člen). Prisotnost tujega strokovnjaka s področja visokega šolstva prinaša številne prednosti. Med temi je večja nepristranskost dela komisije, bogatenje znanja njenih članov in skrb za nenehno izboljševanje dela le-teh. Prav tako pa tudi širjenje evropskih izkušenj, kot je poudarjeno v Berlinskem komunikeju (Realising the European higher education area: Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Berlin on 19th September 2003, 3).

Usposabljanje kandidatov za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije in predstavnikov evalviranih VŠZ je potekalo v obliki dveh strokovnih posvetov. Nanje so bili poleg članov komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije povabljeni tudi dekani in predsedniki komisij za spremljanje kakovosti na evalviranih VŠZ, predstavniki študentov in predsedniki univerzitetnih komisij za spremljanje kakovosti. Na posvetih so udeleženci podrobneje spoznali Merila (2004), postopke in metodologijo pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij.

6.2.3 Izvajanje pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij

Pri pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah so se ocenjevala izbrana področja iz Meril (2004). Člani komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije so pred obiskom VŠZ prejeli dokumentacijo ustreznega evalviranega VŠZ. Po analizi preglednega vprašalnika in priložene dokumentacije so se v komisijah za pilotne institucionalne zunanje evalvacije razdelile naloge med obiskom in določila področja za temeljitejši pregled.

Vsaka komisija za pilotne institucionalne zunanje evalvacije je po pregledu prejete dokumentacije obiskala VŠZ. Obiski so trajali dva dni. Namen obiska na evalviranem VŠZ je bilo preveriti dokaze za navedbe in razjasniti morebitne nejasnosti v dokumentaciji, ogledati si postopek za samoevalvacijo in ukrepe za zagotavljanje kakovosti ter občutiti vzdušje znotraj VŠZ. Člani komisije so intervjuvali predstavnike VŠZ, visokošolske učitelje in sodelavce ter študente.

V zadnjem dnevu obiska je komisija ustno predstavila svoje ugotovitve predstavnikom evalvirane VŠZ (vodstvu, ponekod tudi predstavnikom komisije za kakovost VŠZ). Na podlagi ugotovitev na obisku VŠZ je komisija za pilotne institucionalne zunanje evalvacije pripravila zapisnik o obisku VŠZ in ga v obliki pisnega poročila poslala NKKVŠ. Evalvirani VŠZ so prejeli končno poročilo. Poročilo obsega od 20 do 30 strani. Poročilo je pripravil predsednik komisije za pilotne institucionalne zunanje evalvacije s soglasjem vseh članov komisije. Evalvirani VŠZ so NKKVŠ v določenem roku lahko poslali pripombe k prejetemu poročilu.

6.2.4 Presoja izvedbe, izdelkov in instrumentarija pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij

Presoja končnih poročil komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije, povzetek pripomb evalviranih VŠZ h končnim poročilom in presoja instrumentarija se nahaja v Poročilu o vzpostavljanju sistema institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih VŠZ v letu 2006 (Trunk Širca idr. 2007, 13) in jih tukaj ne navajamo.

Predlaganih je bilo nekaj izboljšav instrumentarija:

- uskladitev preglednega vprašalnika z Merili (2004),
- natančnejši zapis protokola obiska.

Predlog usklajenega preglednega vprašalnika in prenovljeni protokol obiska se nahajata v poročilu institucionalnih zunanjih evalvacij (Trunk Širca idr. 2007, 13).

6.2.5 Opazovanje obiskov na evalviranih visokošolskih zavodih

Člani projektne skupine pričujočega ciljno-raziskovalnega projekta so sodelovanje Centra za kakovost in evalvacije Fakultete za management Koper Univerze na Primorskem v projektu NKKVŠ izkoristili za dodatno proučitev tekočih aktivnosti za vzpostavitev nacionalnega modela institucionalnih zunanjih evalvacij. Opazovanje obiskov na evalviranih VŠZ presega vsebino javnega naročila za projekt pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij NKKVŠ. Zaradi pomembnosti in koristnosti izsledkov opazovanja za nadaljnje nacionalne institucionalne zunanje evalvacije pa jih je projektna skupina vseeno vključila v Poročilo o vzpostavljanju sistema institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih visokošolskih zavodov v letu 2006 (Trunk Širca idr. 2007).

Opazovanje je potekalo v času obiskov komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije na evalviranih VŠZ. Vsak VŠZ je obiskal en opazovalec, ki je zaradi zagotavljanja čim večje objektivnosti moral izpolnjevati pogoja:

- v preteklosti ni sodeloval z evalviranim VŠZ in
- je sodeloval na usposabljanjih za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije.

Naloga opazovalcev v času obiskov evalviranih VŠZ je bila spremljati izvajanje obiska ter odzive vpletenih, izvedbo in instrumentarij pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij. Področja opazovanja so bila vnaprej opredeljena.

Ugotovitve opazovalcev združujemo v naslednjih alinejah.

- Evalvirani VŠZ so komisijam za pilotne institucionalne zunanje evalvacije zagotovili ustrezne razmere za delo in nemoteno izvedbo obiska.
- Opazovalci so v nekaterih primerih zaznali, da so VŠZ iskali potrditev preteklega dela, ne pa informacij o možnostih za izboljšanje.
- Opazovalci predlagajo pripravo protokola obiskov, ki natančno opredeljuje ravnanje komisije med obiskom evalviranega VŠZ.

- Načrtovati je treba dodatno usposabljanje za pripravo in vodenje intervjujev na VŠZ za komisije za pilotne institucionalne zunanje evalvacije. Na usposabljanjih naj se med drugim predstavijo praktični primeri zunanjih evalvacij v evropskem visokošolskem prostoru.
- Komisije za institucionalne zunanje evalvacije se morajo bolje pripraviti na obisk in bolje organizirati svoje delo.
- V nadaljnje nacionalne institucionalne zunanje evalvacije je priporočljivo povabiti strokovnjake za evalvacije iz tujine, kot je zapisano v 27. členu Meril (2004).

6.2.6 Mnenja udeležencev pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij v slovenskem visokošolskem prostoru

Poleg opazovanja je projektna skupina izvedla še anketiranje predstavnikov evalviranih VŠZ ter članov komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije. Anketiranje je potekalo na zaključnem srečanju pilotnega projekta NKKVŠ. Anketiranje udeležencev pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij presega vsebino javnega naročila za projekt pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij NKKVŠ, ki ga je pridobil Center za kakovost in evalvacije Fakultete za management Koper Univerze na Primorskem. Izsledke anketiranja tako navajamo izključno v tem poročilu.

Razvita sta bila dva anketna vprašalnika, eden za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije in eden za predstavnike evalviranih VŠZ. V anketiranje so bili vključeni vsi subjekti, ki so izpolnjevali kriterij za anketni vprašalnik (član komisije oziroma za predstavnike VŠZ prisotnost na obisku komisije). Med 12 prisotnimi člani komisije je na vprašalnik odgovorilo 11 oseb. Na vprašalnik za evalvirane VŠZ pa je odgovorilo vseh 7 prisotnih predstavnikov. Zaradi majhnega vzorca bralca opozarjamo zgolj na informativnost podanih ocen, ki jih ni mogoče posploševati.

a) Analiza vprašalnikov za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije

Vprašalnik je bil sestavljen iz 3 tipov vprašanj: trditve, zaprta in odprta vprašanja. Trditve so bile podane v štirih sklopih, pri katerih so anketiranci označevali strinjanje na petstopenjski lestvici, na kateri je 5 pomenila največjo stopnjo strinjanja, 1 pa najmanjšo. Za ta tip vprašanj poleg trditve navajamo povprečno oceno podanih odgovorov. Zaprti vprašnji sta bili dve, odprtih pa je bilo sedem. Anketiranci so pri odprtih vprašanjih podajali predloge in komentarje o posameznih vidikih izvedbe zunanjih evalvacij. Za odprte tipe vprašanj navajamo odgovore, pri čemer smo vsebinsko povezane odgovore združili, število pojavitev pa podajamo v oklepaju. Vprašalnik dodajamo v Prilogi 1.

I. Priprava na zunanjo evalvacijo

Trditev	n*
Predhodno smo bili ustrezno seznanjeni z Merili in postopki zunanje evalvacije.	3,8
Usposabljanja za člane evalvacijskih komisij, dekane, člane samoevalvacijskih komisij VŠZ, ki jih je pripravila NKKVŠ so bila dobro pripravljena.	3,6
Na usposabljanjih sem pridobil/a potrebne informacije in znanja za izvedbo zunanje evalvacije.	3,6

*Opomba: n - povprečna ocena odgovorov.

Anketiranci se v povprečju zelo strinjajo, da so bili ustrezno seznanjeni z Merili (2004) in postopki zunanje evalvacije, nekoliko manj pa z dobro pripravljenostjo usposabljanja in tam pridobljenih informacij.

Po mnenju vseh anketirancev (11) bi bilo treba v usposabljanje za člane komisij za zunanjo evalvacijo vključiti dodatne vsebine. Predlagali so:

- spoznavanje metodologije in praktične izvedbe evalvacij (7),
- primere dobre prakse (3),
- simulacije in delo v delavnicah (2),
- spoznavanje pravil za pridobitev licence za evalvatorje (1).

Da bi morali v zunanjo evalvacijo poleg vodstva fakultete, zaposlenih in študentov vključiti tudi druge zainteresirane javnosti, meni pet anketiranih, šest anketiranih pa meni, da to ni potrebno. Med predlogi drugih vključenih javnosti so navedli:

- delodajalce (4, od tega enkrat alumni delodajalce)
- alumne (1).

V zvezi s pripravo na zunanjo evalvacijo so anketiranci podali naslednje predloge:

- z uvajanjem zunanje evalvacije je treba iti postopno in ne z velikimi koraki, da bi uvajanje ne povzročalo odpora;
- vključiti več ljudi s prakso ocenjevanja CAF [Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju], PRSPO [Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost] ali presojevalcev ISO;
- število evalvatorjev lahko tudi 4 za manjše VŠZ, evalvatorji so lahko tudi iz iste univerze, a druge članice;
- všeč mi je, da se poda vse osnutke, ki so pripravljene za komentiranje, naslednje komisije je treba še bolj partnersko oblikovati;
- integrirati PDCA [plan-do-check-act] cikel.

II. Pregled dokumentacije visokošolskega zavoda (VŠZ)

Trditev	n*
Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo v procesu pregleda dokumentacije VŠZ.	4,4
Pregled dokumentacije, ki jo je oddal VŠZ je potekal dobro.	4,4
Dokumentacija VŠZ je bila pripravljena pregledno in strukturirano.	4,0
Časovni okvir za pregled dokumentacije je bil ustrezen.	3,5

*Opomba: n - povprečna ocena odgovorov.

Anketiranci so bili v povprečju zelo zadovoljni s sodelovanjem VŠZ pri posredovanju dokumentacije in z delom komisije pri njenem pregledovanju, nekoliko manj pa z ustreznostjo časa za pregled dokumentacije.

Čas, ki so ga v okviru komisije potrebovali za pregled dokumentacije, ki jo je za zunanjo evalvacijo pripravil VŠZ:

- najkrajši čas: 7 ur;
- najdaljši čas: 40 ur;
- povprečje: 21,1 ur.

V zvezi s pripravo dokumentacije za zunanjo evalvacijo so anketiranci dodali, da je treba:

- uskladiti vprašalnik in terminologijo (2);
- uvesti bolj strukturiran pristop (2);
- pripraviti priročnik in študije primera (1);
- prenoviti model (1).

III. Komisija za zunanjo evalvacijo

Trditev	n*
Sestava komisije za zunanjo evalvacijo je bila ustrezna.	4,8
Člani komisije smo bili ustrezno usposobljeni za izvedbo zunanje evalvacije.	3,8
Usklajevanje priprav na zunanjo evalvacijo (obisk na VŠZ) med člani komisije in predstavniki VŠZ je potekalo dobro.	4,7
Med člani komisije so bile naloge jasno opredeljene.	4,8
Komunikacija med člani komisije je bila učinkovita.	5,0
Delo v okviru komisije je potekalo v skladu z dogovori.	4,9
Člani komisije smo bili na obisk VŠZ dobro pripravljeni.	4,4
Delo komisije med obiskom VŠZ je bilo ustrezno organizirano.	4,6
Člani komisije smo ustrezno vodili intervjuje s predstavniki VŠZ.	4,3
Člani komisije smo bili objektivni.	4,4
Pristop članov komisije v odnosu do predstavnikov VŠZ je bil spodbuden.	4,6
Člani komisije smo bili ustrezno seznanjeni s področjem visokega šolstva.	4,2

*Opomba: n - povprečna ocena odgovorov.

V povprečju so se anketiranci zelo strinjali z vsemi podanimi trditvami. Izstopajo še posebno visoke ocene ustreznosti sestave komisije za zunanjo evalvacijo, jasne opredelitve nalog, komunikacije med člani ter izvedbe dela v skladu z dogovori. V nekoliko manjši meri glede na ostale trditve so bili anketiranci zadovoljni z ustrezno usposobljenostjo članov komisije za izvedbo zunanje evalvacije.

V zvezi s sestavo in delom komisije so anketiranci dodali, da:

- bi bilo potrebnega več usposabljanja (1);
- bi bilo ustrezno število članov komisije 4 (1);
- en član komisije ni sodeloval pri izvedbi, zato bi bilo treba opredeliti dolžnosti vnaprej s pogodbo (1).

IV. Priprava evalvacijskega poročila

Trditev	n*
Navodila za pripravo evalvacijskega poročila so bila jasna.	3,7
Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo v procesu priprave evalvacijskega poročila.	4,1
Sodelovanje članov komisije za zunanjo evalvacijo pri pripravi evalvacijskega poročila je potekalo usklajeno.	4,8
Pri pripravi končnega poročila smo sodelovali s predstavniki VŠZ.	3,2
V končnem evalvacijskem poročilu so upoštevana priporočila predstavnikov VŠZ podana na osnovi predloga evalvacijskega poročila.	4,2

*Opomba: n - povprečna ocena odgovorov.

Anketiranci so se v največji meri strinjali s trditvijo, da je bilo delo članov pri pripravi poročila usklajeno. Najmanj so se v povprečju strinjali s trditvijo, da so pri pripravi končnega poročila sodelovali s predstavniki VŠZ. Ta trditev ima med vsemi (v anketi) najnižjo oceno.

Anketiranci menijo, da bi morala komisija predstaviti zaključke zunanje evalvacije:

- vodstvu VŠZ (6);
- poleg vodstva tudi študentom in drugim zainteresiranim javnostim (2);
- vsem sodelujočim iz VŠZ v zunanjih evalvacijah (2);
- senatu Sveta [Republike Slovenije] za visoko šolstvo (1).

V zvezi s pripravo evalvacijskega poročila so anketiranci imeli še spodnje komentarje:

- za kvalitetno delo pri pripravi se je treba ogniti časovnim stiskam;
- pripraviti je treba usposabljanje za evalvatorje za pridobitev licenc;
- najprej je treba doreči kriterije - merila, nato bo tudi poročilo izboljšano;
- sodelovanje je bilo zelo dobra izkušnja za podobno delo v prihodnje in tudi za sugeriranje izboljšav dela na matični fakulteti;

- pripraviti SOP [Standard operating procedure - standardizirani operativni postopek] za pripravo na evalvacijo (nekaj že v Merilih 2004), SOP [Standard operating procedure - standardizirani operativni postopek] za evalvacijo (opredeliti protokol obiska), termine (oddaja poročila, čas za pripombe, končno poročilo, usoda končnega poročila (objava-neobjava)).

b) Analiza vprašalnikov za predstavnike evalviranih visokošolskih zavodov

Vprašalnik je bil sestavljen iz 3 tipov vprašanj: trditve, zaprta in odprta vprašanja. Trditve so bile podane v štirih sklopih, pri katerih so anketiranci označevali strinjanje na petstopenjski lestvici, na kateri je 5 pomenila največjo stopnjo strinjanja, 1 pa najmanjšo. Za ta tip vprašanj poleg trditve navajamo povprečno oceno podanih odgovorov. Zaprti vprašnji sta bili dve, odprtih pa je bilo sedem. Anketiranci so pri odprtih vprašanjih podajali predloge in komentarje o posameznih vidikih izvedbe zunanjih evalvacij. Za odprte tipe vprašanj navajamo odgovore, pri čemer smo vsebinsko povezane odgovore združili, število pojavitev pa podajamo v oklepaju. Vprašalnik dodajamo v Prilogi 2.

I. Priprava na zunanjo evalvacijo

<i>Trditve</i>	<i>n*</i>
Predhodno smo bili ustrezno seznanjeni z Merili in postopki zunanje evalvacije.	4,0
Usposabljanja za člane evalvacijskih komisij, dekane, člane samoevalvacijskih komisij VŠZ, ki jih je pripravila NKKVŠ so bila dobro pripravljena.	3,4
Zaposleni in študenti na VŠZ so bili predhodno seznanjeni z namenom zunanje evalvacije.	4,7
Zaposleni in študenti na VŠZ so bili pripravljeni na sodelovanje pri zunanji evalvaciji.	4,7
Zaposlenih in študenti na VŠZ so aktivno sodelovali pri zunanji evalvaciji.	5,0

*Opomba: n - povprečna vrednost odgovorov.

V povprečju so anketiranci izrazili skoraj popolno zadovoljstvo s seznanjenostjo z nameni zunanje evalvacije in s pripravljenostjo za sodelovanje pri njeni izvedbi. Popolnoma so se strinjali s trditvijo, da so pri zunanji evalvaciji aktivno sodelovali, srednje pa so bili zadovoljni z usposabljanjem za zunanje evalvacije.

Po mnenju šestih anketiranih bi morali v zunanjo evalvacijo poleg vodstva fakultete, zaposlenih in študentov vključiti tudi druge zainteresirane javnosti, med katerimi so navedli:

- učne baze (3);
- mentorje (2);
- zaposlovalce [delodajalce] (1);
- civilno družbo (1).

Eden od anketiranih meni, da v zunanjo evalvacijo ni treba vključiti drugih javnosti.

Odzivi zaposlenih in študentov po končani zunanji evalvaciji so bili:

- pozitivni (5);

- radovedni, v pričakovanju rezultatov (3);
- korektni in objektivni (1).

V zvezi s pripravo na zunanjo evalvacijo so anketiranci predlagali:

- organizirati usposabljanje za evalvatorje (2);
- opraviti meta analizo z rezultati vseh VŠZ (1);
- dobro usklajevati delo z NKKVŠ (1);
- predhodno izvedbo samoevalvacije na VŠZ na podlagi izdelanega gradiva (1).

II. Priprava dokumentacije za zunanjo evalvacijo

Trditev	n*
Navodila za pripravo in oddajo dokumentacije so bila pregledna in celovita.	4,3
Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo pri pripravi dokumentacije.	4,0
Priprava dokumentacije na VŠZ je potekala dobro.	4,7
Časovni okvir za pripravo dokumentacije je bil ustrezen.	3,6

*Opomba: n - povprečna vrednost odgovorov.

Anketirani so se v povprečju zelo strinjali s podanimi trditvami, zelo dobro pa so ocenili pripravljanje dokumentacije na VŠZ. V manjši meri so se strinjali s trditvijo o ustreznosti časovnega okvira za pripravo dokumentacije.

Poraba časa za izpolnitev preglednega vprašalnika in pripravo celotne dokumentacije za zunanjo evalvacijo:

- najkrajši čas: 100 ur;
- najdaljši čas: 650 ur;
- povprečje: 286 ur.

Število zaposlenih, ki so sodelovali pri pripravi poročila:

- najmanj: 10;
- največ: 15;
- povprečje: 12.

Eden od anketiranih je zapisal, da je pri pripravi poročila sodeloval celoten kolektiv.

V zvezi s pripravo dokumentacije za zunanjo evalvacijo so anketiranci zapisali še:

- potrebnega bi bilo več časa (3);
- standardizirati bi bilo treba pripravo samoevalvacijskega poročila in vprašalnika (1);
- oblikuje naj se poslovnik, kot je zapisano v Merilih (1).

III. Komisija za zunanjo evalvacijo

Trditev	n*
Sestava komisije za zunanjo evalvacijo je bila ustrezna.	4,9
Člani komisije so bili ustrezno usposobljeni za izvedbo zunanje evalvacije.	4,7
Usklajevanje priprav na zunanjo evalvacijo (obisk na VŠZ) med člani komisije in predstavniki VŠZ je potekalo dobro.	4,7
Delo članov komisije med obiskom VŠZ je bilo ustrezno organizirano.	5,0
Člani komisije so ustrezno vodili intervjuje s predstavniki VŠZ.	5,0
Člani komisije so bili objektivni.	5,0
Pristop članov komisije v odnosu do predstavnikov VŠZ je bil spodbuden.	5,0
Člani komisije so bili ustrezno seznanjeni s področjem visokega šolstva.	4,1

*Opomba: n - povprečna vrednost odgovorov.

Z vsemi trditvami so se anketiranci v povprečju popolnoma strinjali, le nekoliko manj pa s trditvijo, da so bili člani komisije ustrezno seznanjeni s področjem visokega šolstva.

V zvezi z delom komisije so anketiranci dodali, da:

- bi člani morali poznati področje VŠZ, ki se evalvira (2);
- bi člani komisije morali biti iz Univerze v Ljubljani in Univerze Maribor (1);
- bi moralo ocenjevanje potekati v skladu z zakonskimi okviri (1).

IV. Pregledni vprašalnik in evalvacijsko poročilo

Trditev	n*
Pregledni vprašalnik celovito zajema področja delovanja VŠZ.	3,9
Struktura preglednega vprašalnika je jasna.	3,1
Navodila za izpolnjevanje preglednega vprašalnika so jasna.	3,5
Pri izpolnjevanju preglednega vprašalnika ni bilo nejasnosti.	2,4
Sodelovanje s člani komisije za zunanjo evalvacijo pri pripravi evalvacijskega poročila je potekalo dobro.	3,4
Struktura evalvacijskega poročila je ustrezna in pregledna.	4,3
Ugotovitve in priporočila zunanje evalvacije so uporabna za delo VŠZ.	4,7
Ugotovitve in priporočila zunanje evalvacije bodo prispevala h kakovosti dela VŠZ.	4,7
Podatke za zunanjo evalvacijo smo pridobili tudi iz samoevalvacijskih poročil VŠZ.	4,9
Zunanja evalvacija bo pomembno vplivala na samoevalvacijo VŠZ.	4,3

*Opomba: n - povprečna vrednost odgovorov.

Anketirani so se skoraj popolnoma strinjali z uporabnostjo ugotovitev in priporočil zunanje evalvacije, z njihovim prispevkom h kakovosti VŠZ ter s trditvijo, da so podatke za zunanjo evalvacijo pridobili iz samoevalvacijskih poročil. Z ostalimi trditvami so se v povprečju zelo

strinjali, z nižjo mero strinjanja pa izstopata trditvi o jasnosti in preglednosti vprašalnika ter nejasnosti pri njegovem izpolnjevanju.

Med anketiranimi so bili trije mnjenja, da bi v pregledni vprašalnik morali dodati ali odstraniti nekatera področja, kar so utemeljili s spodnjimi izjavami:

- zaokrožiti bi bilo treba preobsežna področja in podati jasna navodila (1);
- vprašalnik je preobsežen (1);
- dodati bi bilo treba procesni pristop - za ključne kazalnike prikazati rezultate s časovno vrsto (1).

En od anketirancev meni, da vprašalnik ne potrebuje sprememb, trije pa na vprašanje niso odgovorili.

Po mnenju anketirancev bi morala komisija zaključke zunanje evalvacije (po končanem obisku VŠZ) predstaviti:

- vodstvu VŠZ (3);
- NKKVŠ (2);
- MVZT [Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo](2);
- članom komisije za zunanje evalvacije in vsem, ki so bili v stiku z njo (1).

V zvezi s preglednim vprašalnikom in evalvacijskim poročilom je pripombo zapisal le en od anketiranih, ki je apeliral na nadaljevanje sodelovanja.

6.2.7 Splošne ugotovitve o pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah v slovenskem visokošolskem prostoru

Cilj pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij ni bilo vrednotiti, ocenjevati ali razvrščati VŠZ, temveč pregledati stanje obstoječih sistemov kakovosti na VŠZ, izpostaviti primere dobrega ravnanja in dati priporočila za izboljšanje področij, kjer sistemi kakovosti niso (dovolj) ustrezni ali bi lahko bili boljše organizirani.

Po analizi izvedbe pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij v slovenskem visokošolskem prostoru je bilo ugotovljeno, da so vsi udeleženci (predstavniki evalviranih VŠZ in člani komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije) v splošnem zadovoljni z njihovim potekom in rezultati. Prepričani so, da so cilji za zagotavljanje kakovosti in izboljševanje zastavljeni in do določene mere tudi uresničeni. Dani so bili številni predlogi za izboljšave na področju metodologije, instrumentarija in poteka institucionalnih zunanjih evalvacij, ki bi jih v prihodnjih letih morali redno izvajati v Sloveniji.

Področja, ki so jih obsegale pilotne institucionalne zunanje evalvacije, so usklajena z evropskimi standardi in priporočili ENQA (2005), vendar so po Merilih (2004) združena nekoliko drugače. V

skladu s priporočili ENQA (2005, 6) morajo biti podatki o VŠZ javni in morajo zajemati oceno različnih področij (na primer uspešnost študentov, dosežke raziskovalcev), tako da upoštevajo interese študentov in vseh drugih deležnikov. ENQA predlaga, naj bodo eden od rezultatov institucionalnih zunanjih evalvacij oblikovane smernice za izboljšanje kakovosti v smislu operacionalizacije in načina izvedbe (ne samo kaj, temveč tudi kako) (ENQA 2007, 10). Temu pilotne institucionalne zunanje evalvacije ne ustrezajo v celoti.

Način sestave komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije in postopek izvajanja pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij je podoben in primerljiv s smernicami QAA (2007), v praksi je primerljiv s škotskim sistemom (Gordon 2007). Cilj ENQA ni podeljevanje ocen in razvrščanje VŠZ, temveč pregled in vrednotenje stanja in napredka sistemov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ. Tudi pri pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah nismo ocenjevali dosežkov ali razvrščali evalviranih VŠZ.

Primerjava metodologije (uporabe Meril 2004) in samega postopka institucionalnih zunanjih evalvacij je v praksi mogoča tudi s postopkom zunanjega ocenjevanja, kot ga pozna Evropska nagrada za poslovno odličnost (European Excellence Award) in njena slovenska različica Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Podobnosti so predvsem pri postopku izvedbe evalvacije (ocenjevanja): v obeh primerih skupina ocenjevalcev (evalvatorjev) predhodno prejme gradivo, ki je strukturirano v skladu s predpisanimi merili, izvede se skupinsko usklajevanje, sledi obisk komisije v organizaciji, ki preveri dejansko stanje. Ocenjevalci napišejo neodvisno končno poročilo kot povratno informacijo vodstvu ocenjewane organizacije, ki je podlaga za stalne izboljšave in izboljšanje kakovosti poslovanja organizacije.

6.3 Priporočila za nadaljnji razvoj nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij

Na podlagi mednarodnih usmeritev, nacionalne zakonodaje in izkušenj iz pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij bi bilo pri izdelavi nacionalne strategije institucionalnih zunanjih evalvacij smiselno upoštevati spodnja priporočila (Trunk Širca idr. 2007):

- Priporočljivo je, da Slovenija evalvacijski organ včlani v ENQA. Eden od pogojev za včlanitev je 2-letno (zaporedno) izvajanje zunanjih evalvacij. V letu 2006 so bile pilotne institucionalne zunanje evalvacije, v letu 2007 pa jih ni bilo, kljub temu, da je bilo načrtovanih 10 (Čuš 2007). Poziv za oddajo vlog za institucionalne zunanje evalvacije s strani VŠZ, ki želijo biti evalvirane, in poziv kandidatom za zunanje evalvatorje sta bila za leto 2008 podana v februarju 2008¹⁸.
- Ustrezen evalvacijski organ na nacionalni ravni naj v skladu z 49. členom ZVis-UPB3 (Uradni list Republike Slovenije, št. 119/2004) sprejme ustrezna pravila - sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu, ki med drugim določajo:
 - rok za izvedbo prve institucionalne zunanje evalvacije na vseh visokošolskih in višješolskih zavodih v Republiki Sloveniji,

¹⁸ Več na spletni strani Urada RS za visoko šolstvo: <http://www.uzvs.gov.si/>

- zavezanost VŠZ k ponovnemu evalviranju v predpisanem roku,
 - način prijavljanja in izbire kandidatov in izvajalcev za institucionalne zunanje evalvacije,
 - pravilnik in protokol o izvajanju institucionalnih zunanjih evalvacij,
 - mehanizme stalnega nadzora nad izvajanjem institucionalnih zunanjih evalvacij.
- Pristojno telo naj v skladu s spremembami v slovenskem in mednarodnem visokošolskem prostoru sprejme nova Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti VŠZ, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela.
 - Opredeliti je treba kriterije za sprejem kandidatov za člane komisij za institucionalne zunanje evalvacije.
 - Smiselno bi bilo vzpostaviti celovit, z mednarodno metodologijo usklajen sistem usposabljanja evalvatorjev in licenčnega preverjanja znanja za evalvatorje, kar bo omogočalo zahtevano mednarodno mobilnost evalvatorjev.
 - Treba je evidentirati (nacionalni register evalvatorjev), izbrati in usposablјati kandidate za člane komisij za nadaljnje institucionalne zunanje evalvacije.
 - Izdelati je treba etični kodeks, ki bo opredeljeval vrednote in principe delovanja vseh deležnikov, vključenih v izvajanje postopkov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu.
 - Povabiti je treba tuje strokovnjake, da ocenijo obstoječa orodja nacionalnih institucionalnih zunanjih evalvacij, predlagajo možnosti izboljšanja metodologije in predstavijo dobre prakse iz tujine.
 - Smiselno bi bilo VŠZ ponuditi model izvajanja samoevalvacij, ki bi jim olajšal pripravo samoevalvacijskih poročil in jih pripravil tudi na institucionalne zunanje evalvacije v prihodnosti.
 - Redno je treba spremlјati spreminjanje evropskih predpisov na področju institucionalnih in tudi programskih zunanjih evalvacij ter ustrezno dopolnjevati nacionalni sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ.

6.4 Razvoj modela samoevalvacije na izbranem visokošolskem zavodu; študija primera

V nadaljevanju je prikazan primer dobre prakse poročanja o ugotovitvah procesa samoevalvacije na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper (v nadaljevanju fakulteti). Soglasje za prikaz modela je bil podan s strani vodstva obravnavanega visokošolskega zavoda.

Proces samoevalvacije pomeni poleg ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti tudi ustrezno poročanje o delovanju VŠZ v njegovih osnovnih dejavnostih: izobraževalni in raziskovalni. Faza poročanja je pomemben element procesa samoevalvacije, saj poleg izhodišč, ki pomagajo vodstvu pri oblikovanju in izvajanju strategije delovanja VŠZ, nudi pomembno izhodišče pri delu komisije za zunanjo evalvacijo v procesu zunanje evalvacije.

Procesa ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti sta bila pomemben del upravljanja fakultete vse od njenega nastanka, ko je delovala še kot Visoka šola za management Koper. V prvih letih je spremljanje kakovosti potekalo le v obliki mnenjskega anketiranja študentov, postopoma pa se je širilo v vse bolj celovit samoevalvacijski proces, ki se oblikuje in razvija še danes.

Prvo poročilo o fakulteti je bilo izdano novembra 1999. V njem so bili celovito predstavljeni organizacija VŠZ, pregled izobraževalne, raziskovalne in drugih dejavnosti ter podatki o študentih in zaposlenih od leta 1995 do 1999. Od študijskega leta 1999/2000 do 2003/2004 je bilo vsako leto izdano celovito poročilo o delovanju VŠZ, v letih 2003/2004 in 2004/2005 pa sta bili izdelani ločeni poročili o izobraževalni dejavnosti (za minulo študijsko leto) in o raziskovalni dejavnosti (za minulo koledarsko leto).

Da je bilo delo na področju spremljanja in predvsem poročanja o kakovosti na fakulteti ne le primerno, temveč vzorno, priča tudi dejstvo, da je model (združenega) samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2003/2004 in koledarsko leto 2003 NKKVŠ posredovala kot dober zgled vsem slovenskim VŠZ. Univerza na Primorskem je po zgledu fakultete oblikovala univerzitetno samoevalvacijsko poročilo, ki združuje podatke vseh članic. Po vzoru fakultete je bil pripravljen tudi predlog vprašalnika za mnenjsko anketiranje študentov na matični univerzi. NKKVŠ je leta 2004 s sodelovanjem fakultete oblikovala in sprejela Merila (2004), pri čemer je kot podlaga za izbiro področij in kriterijev presoje kakovosti služilo tudi samoevalvacijsko poročilo fakultete.

V zadnjih dveh letih se proces notranjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti fakultete ureja v celovit sistem. Sistemi kakovosti združujejo definicije, načine zbiranja podatkov in vodenje evidenc za pojave, ki so ključni za delovanje VŠZ, ter za druge pojave, ki prispevajo k njegovi večji kakovosti in prepoznavnosti (Brennan in Shah 2001, Hopkins in Ahtaridou 2007, Brejc in Trunk Širca 2007). Stalno in učinkovito spremljanje teh pojavov je osnovni pogoj za ugotavljanje izstopajočih (močnejših ali šibkejših) področij delovanja, na podlagi teh ugotovitev pa vodstvo fakultete odloča o dejavnostih zagotavljanja kakovosti VŠZ.

Poleg osnovnih podatkov o študijskih programih, vpisu, značilnostih študentov, učinkovitosti študija in o diplomantih poročila vsebujejo tudi analize mnenjskih anket študentov, zaposlenih in diplomantov ter analize drugih pojavov, ki jih fakulteta spremlja priložnostno glede na specifične potrebe različnih služb in organov fakultete. Poročanje o kakovosti na fakulteti poteka večkrat med letom, in sicer Senatu, ki tudi potrdi poročilo, Akademskemu zboru fakultete na decembrski in junijski seji ter visokošolskim učiteljem, raziskovalcem in sodelavcem na posvetu v septembru in februarju. Poročilo se posreduje Študentskemu svetu fakultete in Univerzi na Primorskem, objavi pa se tudi v internem informacijskem sistemu, kjer je dostopno vsem zaposlenim. Povzetek poročila se pošlje NKKVŠ.

6.4.1 Samoevalvacijsko poročilo: vsebina, namen in poročanje

Samoevalvacijsko poročilo je vmesni rezultat samoevalvacijskega procesa; končni rezultat je napredek ali izboljšanje v kakovosti delovanja. Čeprav se pogledi različnih avtorjev na proces samoevalvacije nekoliko razlikujejo, pa lahko opredelimo nekaj skupnih točk vsebine samoevalvacijskega poročila (povzeto po Kump 1995, Musek Lešnik in Bergant 2001, Seymour 1993, ENQA 2007, Islandija 2005, AACSB b. l., EFMD 2007):

- predstavitev VŠZ (organizacijska struktura, poslanstvo, pogoji za delo),
- predstavitev samoevalvacije (trajanje, opis postopkov, namen in izvedbena skupina),
- predstavitev zbranih podatkov (o programih, študentih, visokošolskih učiteljih idr.),
- analize in ocene zbranih podatkov,
- komentarji in priporočila za nadaljnje delo (razkritje šibkejših področij in osvetlitev dobrih praks, postavitve ciljev).

Osnovni namen samoevalvacijskega poročila in samoevalvacijskega procesa kot celote je identificirati področja, v katerih je delovanje organizacije šibkejše, in izdelati priporočila za njihovo izboljšanje. Pri tem pa mora samoevalvacijska skupina oziroma avtor besedila jasno poudariti, da razkritje šibkih točk ni namenjeno podeljevanju negativnih ocen ali graji posameznih zaposlenih, ampak kot opozorilo vodstvu, da tem področjem nameni v prihodnosti nekoliko več pozornosti (Musek Lešnik in Bergant 2001). Podobno tudi Seymour (1993) in West-Burnham (1997) opozarjata, da VŠZ samoevalvacijo prepogosto razumevajo kot sredstvo (notranje) samopromocije in v procesu niso dovolj samokritični, ali pa zaidejo v drugo skrajnost in si kot rezultat samoevalvacije postavijo previsoke oziroma neizvedljive cilje. To lahko slabo vpliva na motivacijski vidik samoevalvacije in vzpostavljanje kulture kakovosti v VŠZ (Musek Lešnik in Bergant 2001, 10-11).

Z vsebinskega vidika poročili, ki ju na fakulteti predstavljamo kot samoevalvacijski, tej oznaki ne ustrezata v celoti. Sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na fakulteti še ni dokončno vzpostavljen in s tem tudi ne proces samoevalvacije, ki se bo v naslednjih nekaj letih zagotovo izpopolnila. Do takrat pa tudi ta "delna" poročila razumevamo kot samoevalvacijska. V njih so zajeti podatki o pojavih, katerih evidence zahteva Zakon o visokem šolstvu (ZViS-UPB3, Uradni list Republike Slovenije, št. 119/2006), pa tudi evidence o drugih pojavih, ki se fakulteti zdijo pomembne. Metodologija pridobivanja oziroma izračunavanja podatkov je v poročilih podana, podatki pa zaradi kompleksnosti proučevanih pojavov in številnih okoliščin, ki nanje vplivajo, niso podrobneje pojasnjeni.

V splošnem spremljanje izobraževalne dejavnosti zajema področje razpisa vpisnih mest za študijske programe in dejanski vpis študentov, število študentov v posameznih študijskih programih, letnikih, po načinu študija in študijskih središčih¹⁹. V poročilu so tudi podatki o

¹⁹Fakulteta zaradi večje dostopnosti različnim skupinam študentov izvaja svoje študijske programe na več študijskih središčih po Sloveniji: na sedežu fakultete v Kopru, v Celju, Škofji Loki in Novi Gorici. Študenti ob vpisu izberejo, v

značilnostih študentov: njihovi predhodni izobrazbi in načinu zaključka predhodnega izobraževanja, starosti, spolu in zaposlitvi. Poleg osnovnih podatkov poročilo predstavlja tudi podatke o uspešnosti izobraževanja: prehodnost oziroma napredovanje študentov po letnikih, število diplomantov, povprečne ocene in povprečni čas študija.

Priloge k poročilu so še trije drugi dokumenti, ki predstavljajo pregled nekaterih področij izobraževalne dejavnosti z drugega vidika. Poročilo o ugotavljanju dejanske obremenitve študentov predstavlja časovno zahtevnost študija po ocenah študentov. Poročilo o izvedbi predmetov prikazuje potek izvedbe in zahtevnost predmetov po ocenah visokošolskih učiteljev. Mnenje študentov, zaposlenih in diplomantov pa je poročilo o rezultatih mnenjskega anketiranja o zadovoljstvu s splošno organiziranostjo in izobraževalno dejavnostjo fakultete.

Na podoben način Poročilo o raziskovalni dejavnosti predstavlja pregled prijav projektov in njihovo realizacijo ter število projektov, ki se na fakulteti izvajajo. Poleg tega poročilo vsebuje pregled števila raziskovalcev po nazivih in področjih ter njihovo raziskovalno uspešnost: objave in citiranost ter udeležbo na konferencah in članstvo v uredniških odborih revij. Priloge k poročilu so podatki o projektih in bibliografski izpisi.

6.4.2 *Pristop k samoevalvaciji v letih 2006 in 2007*

Ko govorimo o samoevalvaciji, predvsem poročanju o samoevalvaciji na fakulteti, moramo opozoriti na razliko pri spremljanju in poročanju o izobraževalni in raziskovalni dejavnosti: prva se spremlja v okviru študijskega, druga pa v okviru koledarskega leta. Več let je bil interes na fakulteti združitve obeh samoevalvacijskih poročil v eno, celovito poročilo. Kljub trudu do uresničitve ideje ni prišlo. Razlogi za to so bili predvsem:

- težavna terminska uskladitev poročanja (koledarsko/študijsko leto);
- raziskovalna in izobraževalna dejavnost se vse bolj širita in razvijata tudi vsebinsko, zato je med njima manj stičnih točk;
- v poročilih uporabljeni kazalniki se večinoma razlikujejo;
- predstavitev organizacije v poročilu, ki je sicer obvezen del samoevalvacijskega poročila (Seymour 1993: 171, Musek Lešnik in Bergant 2001: 99-102, Kump 1995: 50), je bila zaradi velike količina drugih podatkov skromna);
- organizacija dela in izvedba ni bila optimalna (ena oseba ob podpori pristojnih služb).

Slednji je bil tudi najpomembnejši razlog, da je fakulteta v študijskem letu 2006/2007 in koledarskem letu 2007 ponovno pristopila k dihotomnemu procesu poročanja rezultatov samoevalvacije, za vsako področje posebej. Poleg ločene obravnave področij je bil spremenjen tudi pristop k samoevalvaciji:

katerem študijskem središču želijo obiskovati predavanja in so posledično tudi evidentirani kot študenti izbranega središča.

- oblikovana je bila delovna skupina v okviru Centra za kakovost in evalvacije fakultete, ki je skrbela za pripravo in izvedbo vseh postopkov samoevalvacije, od priprave metodoloških orodij do zbiranja, analize in obdelave podatkov;
- vzpostavljeno je bilo sodelovanje delovne skupine s pristojnimi strokovnimi službami (za študijske zadeve, raziskovalno delo in referatom za študentske zadeve) s podporo službe za informatiko, predvsem v fazi pridobivanja podatkov;
- opredeljeni so bili kazalniki kakovosti in, kjer je to potrebno, natančen način njihovega izračunavanja, ki omogoča primerjavo podatkov v času;
- pripravljena je bila enotna in dopolnjena sestava poročila za vsako področje;
- v poročili smo za vsako zaključeno skupino podatkov vključili podpoglavje s strani prodekanov, v katerem so ocenili napredek v primerjavi s prejšnjimi leti in zastavljenimi cilji ter kratko predstavili ukrepe za izboljševanje kakovosti na področjih, kjer cilji niso bili doseženi.

Če povedano strnemo, so bile naloge pri procesih samoevalvacije dodeljene posameznim pristojnim službam, ki so bile zadolžene za posredovanje in verifikacijo podatkov. Evalvacijski, torej ocenjevalni del so prevzeli prodekani, zadolženi za posamezno področje, poročilo pa je obravnaval in sprejel Senat fakultete kot organ odločanja.

Samoevalvacijsko poročilo fakultete podajamo v Prilogi 3. Dodajamo ga kot primer možnosti strukture in vsebine samoevalvacijskega poročila VŠZ. Za ta namen smo poročilo nekoliko priredili:

- iz preglednic smo izbrisali podatke, ohranili pa smo nekatere opombe, ki pojasnjujejo strukturo ali vsebino posameznih preglednic;
- kot uvod v vsako preglednico je predstavljena metodologija zbiranja ali računanja podatkov, ki specifično ustreza značilnostim fakultete, zato je v prirejeni različici ne ohranjamo;
- k nekaterim preglednicam smo pripisali pojasnjevalne komentarje, ki jih iz iztega razloga kot pri predstavljanju metodoloških pristopov v prilogi ne navajamo;
- ob koncu vsakega vsebinskega sklopa v poročilu sledi evalvacijski prispevek v obliki ocene stanja in usmeritev, ki jih vsebinsko ne navajamo, podajamo pa nekaj uvodnih stavkov kot primer načina pisanja.

Bralce opozarjamo, da so vsi izbrisani elementi ključni za pripravo dobrega samoevalvacijskega poročila in jih pri njegovi izdelavi ne gre zanemariti. Priloženi poročili (izobraževalno in raziskovalno) lahko samoevalvacijskim skupinam služita kot primer oblikovanja in vsebinskega strukturiranja, vsebinsko pa jih mora VŠZ pripraviti ustrezno svojim specifičnim značilnostim in razmeram.

Ko je organ odločanja na fakulteti sprejel poročili, se samoevalvacijski proces še ni zaključil. Na podlagi ukrepov, predstavljenih v poročilu, so bili vsi zaposleni pozvani k izboljševanju delovanja

in prispevanju k zagotavljanju kakovosti fakultete, Center za kakovost in evalvacije pa je na podlagi predlogov senata in drugih zaposlenih posodobil orodja za izvedbo samoevalvacijskih procesov v študijskem letu 2008/2009. Prenovljen pristop se je izkazal kot primeren, saj sta bili poročili pripravljeni v krajšem času v primerjavi z letom 2006 in ju je bilo treba manj popravljati in dopolnjevati, preden ju je sprejel senat.

Četudi je bil z vidika samoevalvacije na fakulteti narejen korak naprej, ne moremo še govoriti o oblikovanem modelu samoevalvacije. Ta namreč predvideva celovito evalvacijo z vključitvijo vseh pomembnih deležnikov in pregledom delovanja predvsem na tistih področjih, kjer je zaznana kakovost nižja ali kjer se predvidevajo možnosti dodatnega napredka. Za to pa potrebuje VŠZ jasno oblikovane kriterije kakovosti notranjih procesov in tudi jasno opredeljene cilje posamezne dejavnosti. Fakulteta ima zapisano vizijo in tudi strateške cilje za obdobje petih let, kazalniki kakovosti izobraževalne in raziskovalne dejavnosti pa so še v fazi dodelave, saj se hkrati s kazalniki dograjuje tudi informacijski sistem v podporo pridobivanju in izračunavanju podatkov za vsak kazalnik.

6.4.3 Povezava samoevalvacije z zunanjo evalvacijo

V državah, kjer imajo daljšo tradicijo spremljanja in zagotavljanja kakovosti visokega šolstva, nenazadnje pa tudi v gospodarstvu (Brighouse in Woods 2000), samoevalvacija ne služi izključno notranji uporabi v organizaciji, temveč je tudi podlaga pri izvedbi zunanjih presoj različnih vrst (Seymour 1993). Številni dokumenti o zunanjih evalvacijah in akreditacijah (glej AACSB b. l., ENQA 2007, EFMD 2007 idr.) podajajo poleg zahteve, da je samoevalvacijsko poročilo priloženo dokumentaciji pred izvedbo obiska komisije za presojanje kakovosti, celo smernice za izvedbo samoevalvacije in pripravo poročila. Vzpostavljanje samoevalvacije z zunanjo evalvacijo torej ni nova zamisel; v slovenskem prostoru je opredeljena v Merilih (2004), skozi proces vzpostavljanja nacionalnega sistema kakovosti v visokem šolstvu in izvajanje zunanjih evalvacij pa se postopoma uvaja tudi v praksi.

V procesu vzpostavljanja nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu je NKKVŠ oblikovala Merila (2004), v katerih so med drugim opredeljeni kriteriji ocenjevanja pri izvedbi zunanjih evalvacij. Ker je po spremembi zakonodaje za slovenske VŠZ pridobitev ponovne akreditacije možna le na podlagi zunanje evalvacije (80. člen ZVis-UPB3, Uradni list Republike Slovenije, št. 119/2006), je zbliževanje samoevalvacije z zunanjo še toliko bolj smiselno, saj uporaba enakih kriterijev omogoča lažjo presojo. V Merilih tudi piše (2004, 29. člen), da mora VŠZ pred izvedbo zunanje evalvacije organu izvajanja med drugimi dokumenti predložiti tudi samoevalvacijsko poročilo. Ta praksa se je uporabila pri pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah slovenskih VŠZ v letu 2006 (Trunk Širca idr. 2007, 7), zato lahko pričakujemo, da bo sestavni del zunanjih evalvacij slovenskih VŠZ tudi v prihodnje in bodo VŠZ svoja samoevalvacijska poročila pripravljali vse bolj skladno z Merili (2004).

Merila (2004, 3. člen) opredeljujejo devet področij ocenjevanja VŠZ. Pri vsakem področju je natančneje opisno (v obliki trditev) opredeljeno, katere kriterije morajo VŠZ izpolnjevati za pozitivno oceno zunanje evalvacije. V samoevalvacijskih poročilih fakulteta predstavi vsa področja, ki so zapisana v Merilih (2004), o področjih izobraževanja in znanstvenoraziskovalne dejavnosti pa poroča še podrobneje, kot bi zahtevala Merila (2004). Študenti in visokošolski sodelavci so podrobno predstavljeni z vidika specifičnih lastnosti (nazivi, starost, izobrazba...). Druge dejavnosti so predstavljene informativno, s podatki za tekoče obdobje obravnave, na primer višina in enostavna struktura dohodkov, prostorske razmere v kvadratnih metrih, število zaposlenih strokovno-tehničnih zaposlenih. Ker so vsi podatki prikazani v enako ali podobno postavljenih preglednicah, je bralcu omogočeno lažje primerjanje razvoja posameznih področij. Sodelovanje z okoljem je kratko predstavljeno v Poročilu o raziskovalni dejavnosti skozi projekte, ki se izvajajo za gospodarstvo ali v sodelovanju z gospodarstvom. Kljub temu, da samoevalvacijsko poročilo ne sovпада popolnoma z Merili (2004), pa lahko ugotovimo, da vsaj do neke mere obsega vsa področja delovanja fakultete in pri nosilnih dejavnostih (to sta izobraževalna in znanstvenoraziskovalna) ponuja tudi kratko evalvacijo z vidika strokovnega vodstva posameznega področja.

Podrobnejše podatke in evidence o področjih, ki jih Merila (2004) opredeljujejo kot pomembna za ocenjevanje, fakulteta beleži v drugih dokumentih (Letni načrt dela in Letno poročilo), zato jih v samoevalvaciji natančneje ne obravnava. Pričakovati pa je, da bo ob nadaljnjem vzpostavljanju notranjega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti VŠZ samoevalvacija zajela vsa področja delovanja fakultete bolj podrobno in celovito. Tako bodo večji poudarek dobili tudi evalvacijski elementi poročila: ocena uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev, kritično vrednotenje delovanja in podajanje konkretnih smernic za izboljšanje pristopov na posameznih področjih.

Notranji in zunanji deležniki VŠZ za svoje odločanje potrebujejo različne informacije o VŠZ, prav tako pa tudi v različni meri poznajo in razumejo določene termine. Zato se na fakulteti razmišlja o oblikovanju ločenega samoevalvacijskega poročila z interpretacijo podatkov za notranje deležnike in samoevalvacijskega poročila s pojasnitvijo terminologije za zunanje deležnike.

6.5 Priporočila za samoevalvacijo visokošolskega zavoda

V strokovni literaturi (Brennan in Shah 2001, Rodman in Trunk Širca 2008) na temo kakovosti v visokem šolstvu in drugih dokumentih, ki obravnavajo to področje (AACSB b. l., AMBA [2003], ENQA 2007, EUA 2003), zasledimo številna priporočila, smernice in celo navodila za izvedbo samoevalvacije in pripravo samoevalvacijskih poročil. Kljub pomembnosti in uporabnosti teoretičnih izhodišč pa je samoevalvacija edinstven proces v vsaki organizaciji, z lastno kulturo, ki jo ustvarjajo notranji deležniki. Zato so pri pripravah na samoevalvacijo neprecenljive izkušnje in nasveti organizacij, ki so tak proces že izpeljale. Pomenijo namreč pogled nad udejanjanjem teoretičnih izhodišč in splošnih smernic v specifičnih okoljih in situacijah. Tako VŠZ, ki se pripravlja na samoevalvacijo, pokažejo, kje in kako lahko pričakujejo bodisi malo bodisi veliko

ovir in kateri elementi pri pripravi in izvedbi samoevalvacije so se izkazali za najpomembnejše. Zato v nadaljevanju podajamo smernice, ki izhajajo zgolj iz izkušenj z razvojem samoevalvacije na fakulteti in ki tudi fakulteti služijo kot vodilo za nadaljnje samoevalvacijske procese.

- Vodstvo naj jasno poda svoja pričakovanja glede samoevalvacije in potrdi skupino za njeno izvedbo, lahko pa tudi opredeli področja, ki naj se v izbranem obdobju temeljiteje presojajo. Pri tem je koristno upoštevati v Merilih (2004) navedena področja.
- Samoevalvacijo naj izvede manjša skupina zaposlenih, ki naj bo ustrezno strokovno usposobljena na področju kakovosti v visokem šolstvu in evalviranja, naj ima ustrezna znanja s področja visokega šolstva in metodologije ter dobro pozna delovanje VŠZ.
- Vsi zaposleni naj bodo seznanjeni s potekom in časovnim načrtom izvajanja samoevalvacije, po potrebi naj pomagajo samoevalvacijski skupini pridobiti ustrezne podatke.
- Študenti naj bodo seznanjeni s potekom in časovnim načrtom izvajanja samoevalvacije. Kot je opredeljeno v smernicah ENQA (2005), naj sodelujejo pri izvedbi samoevalvacije.
- Samoevalvacijsko poročilo pripravi en član samoevalvacijske skupine, pregledajo in dopolnijo pa ga vsi vpleteni zaposleni.
- V samoevalvacijskem poročilu naj se izpostavijo primeri dobrih praks zagotavljanja kakovosti in napredka v kakovosti, hkrati pa naj se izpostavijo tudi šibke točke in podajo napotki za njihovo izboljšanje.
- Samoevalvacija celotnega VŠZ (vseh področij in dejavnosti) naj se izvede ciklično vsake 3 ali 4 leta, samoevalvacija izobraževalne in raziskovalne dejavnosti ter mnenjsko anketiranje pa naj se izvede vsako leto.
- VŠZ naj izdela samoevalvacijsko poročilo za notranje deležnike, ki vsebuje interpretacije podatkov. Prav tako pa naj VŠZ izdela samoevalvacijsko poročilo za zunanje deležnike, ki je bolj strnjeno, z dodatnimi pojasnili terminologije in s poudarki na časovnih vrstah prikazovanja podatkov.
- VŠZ naj poskrbi za transparentno poročanje o kakovosti. Samoevalvacijsko poročilo naj bo dostopno in razumljivo vsem deležnikom, po potrebi pa tudi širši javnosti.
- Notranji sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (postopki, kazalniki, poročanje) naj VŠZ uredi z ustreznimi dokumenti (npr. Poslovnik kakovosti).
- Samoevalvacija naj služi kot orodje za spremljanje in ugotavljanje kakovosti, za zagotavljanje kakovosti pa morajo skrbeti vsi zaposleni in tudi ostali deležniki VŠZ (predvsem študenti).

7 PRIPOROČILA ZA NADALJNI RAZVOJ NACIONALNEGA SISTEMA SPREMLJANJA, UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Kot smo omenili že v uvodu, ima pričujoče poročilo kljub poglobljenosti in doslednosti tudi nekaj omejitev. Te se nanašajo predvsem na obseg opravljenih analiz in primerjav. Preučevanje se znotraj terciarnega izobraževanja nanaša predvsem na visokošolsko raven. Med poznanimi instrumenti spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v (visokem) šolstvu se osredotočamo predvsem na institucionalno akreditacijo in zunanjo evalvacijo. V analizi primerov pilotnih zunanjih institucionalnih evalvacij in institucionalne samoevalvacije pa se nanašamo zgolj na eno izvedbo in en VŠZ. Kljub omejitvam pa lahko podamo nekaj utemeljenih priporočil za nadaljnji razvoj nacionalnega sistema za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.

Navedena priporočila dopolnjujejo priporočila, ki so bila podana za institucionalne zunanje evalvacije (poglavje 6.5) in za samoevalvacije (poglavje 7.4) v pričujočem poročilu. Podlaga za pripravo priporočil izhaja iz:

- proučitve evropskih in ameriških dokumentov in praks pri spremljanju, ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v visokem šolstvu ter primerjavo le-teh s slovenskimi razmerami;
- ugotovitev pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij VŠZ, ki so v Sloveniji potekale leta 2006;
- izkušenj pri izgrajevanju sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti izbrane VŠZ.

Vzpostavitev Evropskega registra agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (EQAR) poleti leta 2008 prinaša posledice tudi za slovenski visokošolski prostor. Nacionalni organ za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu namreč ne bo izpolnjeval pogojev za vpis v ta register. Z vpisom bi pridobili vir koristnih informacij za izboljšanje delovanja organa, hkrati pa bi ga lahko promovirali v Evropi in drugod po svetu. ENQA spodbuja odprt sistem spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu, kar pomeni, da se VŠZ lahko odloči za akreditacijo ali zunanjo evalvacijo pri po lastni presoji izbrani agenciji za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti tudi izven nacionalnih okvirov. Predvidevamo, da bodo VŠZ agencije, vpisane v evropski register agencij, raje in bolj pogosto izbirali, déležniki pa jim bodo pripisovali večjo kakovost kot agencijam, ki ne bodo v registru.

Mednarodne izkušnje kažejo na pomembnost kakovosti storitev terciarnega izobraževanja za konkurenčnost Slovenije in njeno aktivno vključevanje v evropski prostor (Faganel in Trunk Širca 2006). Oblikovanje nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bo usklajen s smernicami in standardi ENQA, je nujen korak k zagotavljanju primerljivosti in transparentnosti na ravni VŠZ ali na ravni nacionalnega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Pilotne institucionalne zunanje evalvacije, ki jih je leta 2006 izpeljala NKKVŠ, so en del sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti

v visokem šolstvu. Glede na to, da so med drugim pogoj za včlanitev organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu v ENQA vsaj dveletne izkušnje v izvajanju zunanjih evalvacij, in da se v letu 2007 nacionalne zunanje evalvacije niso izvajale, predlagamo, da v letih 2008 in 2009 pristojni nacionalni organ izpolni ta pogoj.

Uporabljeni mehanizmi povratne zanke, ki smo jih vzpostavili v primeru pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij (presoja, opazovanje, anketiranje), so se pokazali kot koristni in so bili dobro sprejeti. Vendar pa je tovrsten proces lastnega izboljševanja treba vzpostaviti sistemsko, če želimo, da nacionalna institucionalna zunanja evalvacija postane verodostojna in primerljiva v evropskem visokošolskem prostoru. Sprejeta Merila (2004) niso dovolj. Treba jih je nadgraditi z notranjimi in zunanjimi mehanizmi povratne zanke, ki naj postanejo neločljivi del nacionalnega sistema spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. ENQA (2007, 25) priporoča, naj nacionalni organ za spremljanje in ugotavljanje kakovosti v visokem šolstvu vzpostavi mehanizme:

- notranje povratne zanke (tj. pridobiti povratne informacije sodelujočih v organu),
- notranje kritične refleksije (tj. odzvati se na notranja in zunanja priporočila za izboljšanje) in
- zunanje povratne zanke (tj. pridobiti povratne informacije s strani strokovnjakov in presojanih VŠZ).

Poleg notranje presoje kakovosti nacionalnega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti pa je nujno treba vzpostaviti zunanjo presojo kakovosti organa zaradi povečanja njegove verodostojnosti v strokovni javnosti in širše. Presojo lastnih postopkov, ureditev in instrumentov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu je treba zaupati tujim strokovnjakom v kolegialni pregled. Slovenija je majhna država in je zato zagotavljanje popolne objektivne nepristranskosti (npr. izogibanje konfliktu interesov) oteženo. Sodelovanje tujih strokovnjakov v postopkih za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu je zato nujno potrebno. Da pa bi imeli večje možnosti privabiti k sodelovanju kakovostne tuje strokovnjake, je potrebno učinkovito mreženje (ang. networking). Včlanitev v ENQA bi nedvomno ustvarila ugodnejše pogoje za sodelovanje s tujimi strokovnjaki, za izmenjevanje izkušenj in pridobivanje informacij o dobrih praksah.

Poleg instrumentov, ki trenutno gradijo nacionalni sistem za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (akreditacija in ponovna akreditacija, institucionalna zunanja evalvacija in samoevalvacija), predlagamo uvedbo in sistemsko ureditev programskih zunanjih evalvacij. Te bi dopolnjevale institucionalne zunanje evalvacije, ki so namenjene presojanju kakovosti VŠZ kot celote, s presojanjem kakovosti posameznih študijskih programov. V izvajanje institucionalnih zunanjih evalvacij je tako koristno vključevati različne deležnike VŠZ, medtem ko je v programske zunanje evalvacije koristno vključiti le (domače in tuje) strokovnjake s strokovnega ali znanstvenega področja študijskega programa. Programske zunanje evalvacije naj bi bile v pristojnosti panožnih združenj. Predlagamo, da se programske zunanje evalvacije

izvedejo šele po opravljeni institucionalni zunanji evalvaciji, če komisija za institucionalno zunanjo evalvacijo da soglasje za programsko zunanjo evalvacijo.

Zaradi sprememb v slovenskem visokošolskem sistemu in drugih okoliščin (ustanovitev evalvacijskega senata pod okriljem Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo, ki nadomešča delo NKKVŠ) predlagamo dopolnitev Meril (2004). Pri tem naj se upoštevajo izkušnje pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacij, primeri dobre prakse iz tujine ter spremenjena ureditev nacionalnega organa za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Zaznati je trend vse pogostejše ponudbe študijskih programov na daljavo v tujini, zato svetujemo, da se začnejo vzpostavljati merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti tudi za take študijske programe. V takih primerih je ključnega pomena zagotavljanje kakovosti na naslednjih področjih: podpora VŠZ študentom, vsebina učnih načrtov, izidi učenja študentov in obseg sredstev, zmogljivosti in opreme za takšno izvajanje študijskega programa.

Proces samoevalvacije je odgovornost vsakega posameznega VŠZ. Déležniki in notranje komisije za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na VŠZ razumejo samoevalvacijo na različen način, poleg tega pa se po posameznih VŠZ razlikujeta tudi definicija kazalnikov in metodologija zbiranja podatkov v posameznih VŠZ. Zato bi bilo treba določiti, pojasniti ter sprejeti na nacionalni ravni skupen in uravnotežen nabor kazalnikov za presojanje kakovosti VŠZ. Hkrati bi bilo treba VŠZ omogočiti določeno mero svobode pri izbiri dodatnih kazalnikov kakovosti za prikaz specifičnosti posameznega VŠZ. Poudarek pri pripravi kazalnikov naj bo v prikazovanju dodane vrednosti, ki jo je VŠZ ustvaril v določenem obdobju (npr. študijskem letu). Skupni nacionalni naborom kazalnikov kakovosti in izdelana metodologijo zbiranja podatkov bi omogočila večjo transparentnost in bolj enoznačno razumevanje poročanja.

Zunanji pritiski, ki jim je v zadnjem času podvržen Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo, govorijo o dvomih v samostojno, nepristransko, neodvisno in strokovno delovanje organa. Svetu predlagamo, da:

- zakonsko uredi delovanje strokovnih služb organa,
- aktivno in pospešeno pristopi k izvajanju nalog, zaradi katerih je bil ustanovljen,
- vzpostavi zunanjo presojo kakovosti organa za povečanje njegove verodostojnosti v očeh strokovne javnosti in širše.

Prikazovanje odgovornega delovanja je najbolj primeren odgovor na medijske in politične pritiske.

8 LITERATURA

- ABET. 2007. *Accreditation policy and procedure manual*. Baltimore, MD: ABET.
[Http://www.abet.org/Linked%20Documents-UPDATE/Criteria%20and%20PP/A004%208-09%20Accreditation%20Policy%20and%20Procedure%20Manual%2011-8-07.pdf](http://www.abet.org/Linked%20Documents-UPDATE/Criteria%20and%20PP/A004%208-09%20Accreditation%20Policy%20and%20Procedure%20Manual%2011-8-07.pdf) (22. 2. 2008)
- AACSB - The association to advance collegiate schools of business. 2007a. *Initial accreditation handbook*.
[Http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/Initial_Accreditation_Handbook.pdf](http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/Initial_Accreditation_Handbook.pdf) (19. 2. 2008)
- AACSB - The association to advance collegiate schools of business. 2007b. *Maintenance of accreditation handbook*.
[Http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/Maintenance_Accreditation_Handbook.pdf](http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/Maintenance_Accreditation_Handbook.pdf) (19. 2. 2008)
- AACSB - The association to advance collegiate schools of business. 2007c. *Preaccreditation handbook*.
[Http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/PreAccreditation_Handbook.pdf](http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/PreAccreditation_Handbook.pdf) (19. 2. 2008)
- AACSB - The association to advance collegiate schools of business. 2008. *Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation*.
[Http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/AACSB_STANDARDS_Revised_Jan08.pdf](http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/AACSB_STANDARDS_Revised_Jan08.pdf) (19. 2. 2008)
- AACSB - The association to advance collegiate schools of business. B.I. AACSB international self evaluation report guidelines. [Http://www.aacsb.edu/accreditation/process/process-toc.asp](http://www.aacsb.edu/accreditation/process/process-toc.asp) (6. 3. 2008).
- AMBA - The association of MBA's. [2003] *MBA accreditation process*.
[Http://www.mbaworld.com/downloads/cms/MBA_Accreditation_Process.pdf](http://www.mbaworld.com/downloads/cms/MBA_Accreditation_Process.pdf) (15. 2. 2008).
- BAC - British accreditation council. 2007. *Accreditation handbook: UK 2007 - 2008*. London: BAC.
[Http://www.the-bac.org/accreditation/handbooks/ahuk0708.pdf](http://www.the-bac.org/accreditation/handbooks/ahuk0708.pdf) (19. 2. 2008)
- Bernardini, Mauro and Francesca Ruffilli. 2006. Evaluation and accreditation in Germany: the case study of the Technische Universität Berlin. V: Orsingher, Chiara ur. *Assessing quality in European higher education institutions; dissemination, methods and procedures*. New York/Heidelberg: Physica-Verlag, 95-104.
- Brejc, Mateja in Nada Trunk Širca. 2007. Sistemi vodenja kakovosti - sinergija med zunanjo in notranjo evalvacijo. Vodenje v vzgoji in izobraževanju 5 (2): 29-40.
- Brennan, John Leslie in Tarla Shah. 2001. *Managing quality in higher education*. 1. ponatis. Buckingham: OECD, SRHE in Open University Press.
- Brighouse, Tim in Woods, David. 2000. *How to improve your school*. 1. ponatis. London, Nwey York: Routledge Falmer.
- CHEA - Council for higher education accreditation. 2006. *The condition of accreditation: U.S. accreditation in 2005*. [Http://www.chea.org/pdf/Condition_of_Accred.pdf](http://www.chea.org/pdf/Condition_of_Accred.pdf) (19. 2. 2008)
- Convention on the recognition of qualifications concerning higher education in the European region, Lisbon. 1997. [Http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Word/165.doc](http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Word/165.doc) (4. 3. 2008).
- Čuš, Franci. Zunanje evalvacije NKKVŠ v letu 2007. Nagovor predsednika NKKVŠ v Zaključnem posvetu v okviru projekta pilotskih institucionalnih zunanjih evalvacij NKKVŠ v letu 2006. Brdo pri Kranju: 10. 3. 2007. [Http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=11554#256,1](http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=11554#256,1), Diapozitiv 1 (11. 3. 2008)
- Darchini, Daniela, Silvia Giannini in Muzio Gola, 2006. Quality assurance and evaluation of programmes at the University of Bologna. V: Orsingher, Chiara ur. *Assessing quality in European higher education institutions; dissemination, methods and procedures*. New York/Heidelberg: Physica-Verlag, 16-17.

- Di Nauta, Primiano, Pirjo Liisa Omar, Angelika Schade in J. P. Scheele, ur. 2004. *Accreditation models in higher education: experiences and perspectives*, ENQA workshop reports 3. Helsinki: ENQA. (18. 2. 2008)
- Dolinšek, Slavko, Nada Trunk-Širca, in Armand Faganel. 2005. Vpeljava sistemov vodenja kakovosti v visokošolske zavode. *Kakovost*, Marec 2005, 1: 20-23.
- Eaton, Judith S. 2003. *Accreditation and recognition in the United states*. CHEA. [Http://www.chea.org/international/OECD_JEPaper_0803.pdf](http://www.chea.org/international/OECD_JEPaper_0803.pdf) (19. 2. 2008)
- EFMD - The international network for excellence in management development. 2005. *EQUIS International Accreditation Procedures*. [Http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_041027xvpa_att_070205wupz.pdf](http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_041027xvpa_att_070205wupz.pdf) (18. 2. 2008)
- EFMD - The international network for excellence in management development. 2007. *EQUIS Standards and Criteria*. [Http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_041027xvpa_att_070405trmv.pdf](http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_041027xvpa_att_070405trmv.pdf) (18. 2. 2008)
- ENQA - European network for quality assurance in higher education. 2002. *Trans-national European evaluation project (TEEP 2002): evaluation manual*.
- ENQA - European association for quality assurance in higher education. 2005. *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. Helsinki: 2005.
- ENQA - European association for quality assurance in higher education. 2007. *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. Helsinki: 2007.
- EUA - European University Association. 2005a. *Institutional Evaluation Programme Guidelines; Self-evaluation and Side Visits 2005*. Brussels: EUA.
- EUA - European University Association. 2005b. *Institutional Evaluation Programme Guidelines; Self-evaluation and Side Visits Slovakia 2005-2007*. Brussels: EUA. [Http://209.85.129.104/search?q=cache:EnyUdSlwYcJ:www.srk.sk/autoupload/Guidelines_unis_05_SK.pdf+european+university+association%3B+institutional+evaluation+programme+guidelines&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si](http://209.85.129.104/search?q=cache:EnyUdSlwYcJ:www.srk.sk/autoupload/Guidelines_unis_05_SK.pdf+european+university+association%3B+institutional+evaluation+programme+guidelines&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si) (29. 2. 2008).
- Eurydice. 2007. *Focus on the structure of higher education 2006/07*. Brussels: Eurydice European unit.
- EVA - The Danish Evaluation Institute. Evaluation model. [Http://www.eva.dk/Methods/EVA's_method/Evaluation_model.aspx](http://www.eva.dk/Methods/EVA's_method/Evaluation_model.aspx) (29. 2. 2008).
- Faganel, Armand in Nada Trunk Širca. 2006. *Kakovost v visokem šolstvu in prve nacionalne zunanje evalvacije : priročnik za izvajanje zunanjih evalvacij*. Koper: Fakulteta za management.
- FINHEEC - The Finnish Higher Education Evaluation Council. 2006. *Audits of Quality Assurance System of Finnish Higher Education Institutio, Audit manual for 2005-2007*. [Http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_406.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_406.pdf).
- Gordon, George. 2007. The approach to quality enhancement in Scotland. [Http://portallive.solent.ac.uk/university/rtconference/2007/resources/george_gordon.pdf](http://portallive.solent.ac.uk/university/rtconference/2007/resources/george_gordon.pdf) (11. 3. 2008).
- Hazelkorn, Ellen. 2007. Rankings as indicator of quality. Prispevek na 2nd Athens international conference on university assessment. Atene, 12. - 14. 10. 2007.
- Hämäläinen, Kauko, Kimmo Hämäläinen, Anette Dørge Jessen, Minna Kaartinen-Koutaniemi in Dorte Kristoffersen. 2002. *Benchmarking in the Improvement of Higher Education*. ENQA Workshop Reports 2. Helsinki: European network for Quality Assurance in Higher Education. [Http://www.enqa.eu/files/benchmarking.pdf](http://www.enqa.eu/files/benchmarking.pdf) (4. 3. 2008)
- Hofmann, Stefanie. 2005. *10 years on: Lessons learned from the institutional evaluation programme*. Brussels: European university association.

- Hopkins, David in Elpida Ahtaridou. 2007. Zagotavljanje kakovosti nacionalnih sistemov. Vodenje v vzgoji in izobraževanju 5 (2): 5-28.
- Islandija. Ministry of education, science and culture. 2005. Higher education external review: guidelines for self-evaluation. Reykjavik: MESC. <http://bella.stjr.is/utgafur/selfevaluation.pdf> (6. 3. 2008).
- Joint declaration of the European ministers of education convened in Bologna on the 19th of June 1999. 1999. http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf (29. 2. 2008)
- Kovač, Polonca in Karmen Kern-Pipan. 2005. Celovito izboljšanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela EFQM. Zbornik konference Ministrstva za javno upravo: Sodobna javna uprava, Portorož, 23. 5. - 25. 5.2005. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Kump, Sonja. 1995. Samoevalvacija v visokem šolstvu: priročnik. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Lagrosen, Stefan, Roxana Seyyed-Hashemi in Markus Leitner. 2004. Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality assurance in education*, 12 (2), 61-69.
- Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov. 2004. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 101/2004.
- Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela. 2004. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 124/2004.
- Možina Tanja, Milena Zorič in Sonja Klemenčič. 2007. *Metoda zgledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Musek Lešnik, Kristijan in Katra Bergant. 2001. Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Orsingher, Chiara ur. 2006. *Assessing quality in European higher education institutions; dissemination, methods and procedures*. New York/Heidelberg: Physica-Verlag.
- Paulko, Miha, ur. 2006. *Kakovost v visokem šolstvu: poročilo Nacionalne komisije za kvaliteto visokega šolstva 2005*. Maribor: Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva, Koper: Fakulteta za management.
- Realising the European higher education area. Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Berlin on 19th September 2003. 2003. <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf> (29. 2. 2008)
- Rodman, Karmen. 2008. Bolonjski proces po letu 2010 ali konec začetka. *Management*, 3 (1): 85-98.
- Rodman, Karmen, Armand Faganel in Nada Trunk Širca. 2007. Premik v vzpostavljanju sistema zagotavljanja visokošolske kakovosti v letu 2006. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 2007 (2): 89-101.
- Rodman, Karmen in Nada Trunk Širca. 2008. On following the standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area: a Slovenian case study. *International Journal for standard and services*, 4 (1): 54-69.
- QAA - Quality assurance agency for higher education. 2002. Handbook for institutional audit: England 2002. Gloucester: QAA. http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook/audit_handbook.pdf (29. 2. 2008).
- QAA - Quality assurance agency for higher education. 2006. Handbook for institutional audit: England and Northern Ireland 2006. Gloucester: QAA. <http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/handbookComments.pdf> (29. 2. 2008).
- QAA - Quality assurance agency for higher education. 2007. Code of best practice for members of the QAA board. <http://www.qaa.ac.uk/aboutus/qaaBoard/BoardCodeofbestpractice.pdf> (11. 3. 2008)

- Sadlak, Jan in Liu Nian Cai, ur. 2007. *The world-class university and ranking: aiming beyond status*. Bucharest: UNESCO-CEPES.
- Schwarz, Stefanie in Don F. Westerheijden, ur. 2004. *Accreditation and evaluation in the European higher education area*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer academic publishers.
- Seymour, Daniel T. 1993. *On Q: causing quality in higher education*. Phoenix: Oryx [s. l.]: American Council on Education.
- Standaert, Roger. 2000. *Inspectorates of Education in Europe, a critical analysis*. Utrecht: Ministry of education Flanders.
- SUK/CUS - Schweizerische Universitätskonferenz/Conférence universitaire suisse/Conferenza universitaria svizzera. 2003. *Guidelines for academic accreditation in Switzerland*. Bern: SUK/CUS.
- The European higher education area, achieving the goals. Communiqué of the Conference of ministers responsible for higher education in Bergen on 19-20th May 2005. 2005. [Http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf) (1. 3. 2008)
- Towards the European higher education area. Communiqué of the meeting of European ministers in charge of higher education in Prague on May 19th 2001. 2001. [Http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Prague_communiqueTheta.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Prague_communiqueTheta.pdf) (29. 2. 2008)
- Towards the European higher education area: responding to challenges in a globalised world. London communiqué from 18th May 2007. 2007. [Http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/uploads/documents/LondonCommuniquefinalwithLondonlogo.pdf](http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/uploads/documents/LondonCommuniquefinalwithLondonlogo.pdf) (29. 2. 2008)
- Trunk Širca, Nada, Armand Faganel, Mateja Brejc, Franc Čuš, Marinka Drobnič-Košorok, Aleksander Janež, Karmen Kern-Pipan, Katarina Košmrlj, Anja Lesjak, Miha Pauko, Karmen Rodman, Klemen Širok. 2007. *Poročilo o vzpostavljanju sistema institucionalnih zunanjih evalvacij slovenskih visokošolskih zavodov v letu 2006 = 2006 report on building the external evaluations system of Slovenian higher education institutions*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Usher, Alex in Massimo Savino. 2006. *A world of difference: a global survey of university league tables*. Virginia Beach, Toronto, Melbourne: Educational policy institute.
- Vossensteyn, Hans. 2006. Quality management: international experiences in teaching and research. Predavanje na seminarju Management in higher education, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Izola, 23. 8. - 1. 9. 2006.
- Wedlin, Linda. 2006. *Ranking business schools: forming fields, identities and boundaries in international management education*. Cheltenham, UK, Northampton, MA : Edward Elgar.
- West-Burnham, John. 1997. *Managing quality in schools: effective strategies for quality based improvement*. 2. izd. London: Financial times, Prentice Hall: Pearson Education.
- Zakon o javnih agencijah. 2002. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 52/2002.
- ZViS - Zakon o visokem šolstvu. 1993. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 67/1993.
- ZViS-UPB2 - Zakon o visokem šolstvu, uradno prečiščeno besedilo. 2004. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 100/2004.
- ZViS-UPB3 - Zakon o visokem šolstvu, uradno prečiščeno besedilo. 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 119/2006.

9 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za člane komisij za pilotne institucionalne zunanje evalvacije

Vprašalnik je namenjen članom komisij za zunanjo evalvacijo, ki so sodelovali v pilotnih institucionalnih zunanjih evalvacijah NKKVŠ v letu 2006. Ocene, mnenja in predlogi bodo služili kot dodatna informacija k celotnemu projektu. Vprašalnik je anonimen.

I. Priprava na zunanjo evalvacijo

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na potek priprav na zunanjo evalvacijo.

Predhodno smo bili ustrezno seznanjeni z merili in postopki zunanje evalvacije	5	4	3	2	1
Usposabljanja za člane evalvacijskih komisij, dekane, člane samoevalvacijskih komisij VŠZ ²⁰ , ki jih je pripravila NKKVŠ so bila dobro pripravljena	5	4	3	2	1
Na usposabljanjih sem pridobil/a potrebne informacije in znanja za izvedbo zunanje evalvacije	5	4	3	2	1

a. Ali bi po vašem mnenju morali v usposabljanje za člane komisij za zunanjo evalvacijo vključiti še dodatne vsebine? (prosimo obkrožite) DA NE

Če DA, katere? (prosimo vpišite)

b. Ali bi po vašem mnenju morali v zunanjo evalvacijo poleg vodstva fakultete, zaposlenih in študentov vključiti tudi druge zainteresirane javnosti? (prosimo obkrožite) DA NE

Če DA, katere? (prosimo vpišite) _____

c. Bi želeli v zvezi s pripravo na zunanjo evalvacijo še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

II. Pregled dokumentacije visokošolskega zavoda (VŠZ)

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na potek priprav na zunanjo evalvacijo.

Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo v procesu pregleda dokumentacije VŠZ	5	4	3	2	1
Pregled dokumentacije, ki jo je oddal VŠZ je potekal dobro	5	4	3	2	1
Dokumentacija VŠZ je bila pripravljena pregledno in strukturirano	5	4	3	2	1
Časovni okvir za pregled dokumentacije je bil ustrezen	5	4	3	2	1

a. Prosimo ocenite, koliko časa ste v okviru komisije potrebovali za pregled dokumentacije, ki jo je za zunanjo evalvacijo pripravil VŠZ.

Vpišite število delovnih ur _____

b. Bi želeli v zvezi s pripravo dokumentacije za zunanjo evalvacijo še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

²⁰ VŠZ - visokošolski zavod

III. Komisija za zunanjo evalvacijo

Prosimo, da na lestevici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na delo komisije za zunanjo evalvacijo.

Sestava komisije za zunanjo evalvacijo je bila ustrezna	5	4	3	2	1
Člani komisije smo bili ustrezno usposobljeni za izvedbo zunanje evalvacije	5	4	3	2	1
Usklajevanje priprav na zunanjo evalvacijo (obisk na VŠZ) med člani komisije in predstavniki VŠZ je potekalo dobro	5	4	3	2	1
Med člani komisije so bile naloge jasno opredeljene	5	4	3	2	1
Komunikacija med člani komisije je bila učinkovita	5	4	3	2	1
Delo v okviru komisije je potekalo v skladu z dogovori	5	4	3	2	1
Člani komisije smo bili na obisk VŠZ dobro pripravljeni	5	4	3	2	1
Delo komisije med obiskom VŠZ je bilo ustrezno organizirano	5	4	3	2	1
Člani komisije smo ustrezno vodili intervjuje s predstavniki VŠZ	5	4	3	2	1
Člani komisije smo bili objektivni	5	4	3	2	1
Pristop članov komisije v odnosu do predstavnikov VŠZ je bil spodbuden	5	4	3	2	1
Člani komisije smo bili ustrezno seznanjeni s področjem visokega šolstva	5	4	3	2	1

a. Bi želeli v zvezi z sestavo in delom komisije še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

IV. Priprava evalvacijskega poročila

Prosimo, da na lestevici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na pripravo evalvacijskega poročila.

Navodila za pripravo evalvacijskega poročila so bila jasna	5	4	3	2	1
Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo v procesu priprave evalvacijskega poročila	5	4	3	2	1
Sodelovanje članov komisije za zunanjo evalvacijo pri pripravi evalvacijskega poročila je potekalo usklajeno	5	4	3	2	1
Pri pripravi končnega poročila smo sodelovali s predstavniki VŠZ	5	4	3	2	1
V končnem evalvacijskem poročilu so upoštevana priporočila predstavnikov VŠZ podana na osnovi predloga evalvacijskega poročila	5	4	3	2	1

a. Komu bi morala komisija predstaviti zaključke zunanje evalvacije (po končanem obisku VŠZ) po vašem mnenju?

b. Bi želeli v zvezi s pripravo evalvacijskega poročila še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Vprašalnik za predstavnike evalviranih visokošolskih zavodov

Vprašalnik je namenjen predstavnikom evalviranih visokošolskih zavodov (v nadaljevanju VŠZ), ki sodelujete v pilotni izvedbi nacionalne institucionalne zunanje evalvacije in ste bili prisotni ob obisku komisije za zunanjo evalvacijo (v nadaljevanju komisije) v decembru 2006. Vaša mnenja in predlogi bodo služili kot dodatna informacija k celotnemu projektu. Vprašalnik je anonimen.

III. Priprava na zunanjo evalvacijo

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na potek priprav na zunanjo evalvacijo.

Predhodno smo bili ustrezno seznanjeni z merili in postopki zunanje evalvacije	5	4	3	2	1
Usposabljanja za člane evalvacijskih komisij, dekane, člane samoevalvacijskih komisij VŠZ, ki jih je pripravila NKKVŠ so bila dobro pripravljena	5	4	3	2	1
Zaposleni in študenti na VŠZ so bili predhodno seznanjeni z namenom zunanje evalvacije	5	4	3	2	1
Zaposleni in študenti na VŠZ so bili pripravljeni na sodelovanje pri zunanji evalvaciji	5	4	3	2	1
Zaposlenih in študentov na VŠZ so aktivno sodelovali pri zunanji evalvaciji	5	4	3	2	1

a. Ali bi po vašem mnenju morali v zunanjo evalvacijo poleg vodstva fakultete, zaposlenih in študentov vključiti tudi druge zainteresirane javnosti? (prosimo obkrožite)

Če DA, katere? (prosimo vpišite)

b. Prosimo opišite odzive zaposlenih in študentov po končani zunanji evalvaciji.

c. Bi želeli v zvezi s pripravo na zunanjo evalvacijo še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

[illegible]

IV. Priprava dokumentacije za zunanje evalvacije

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na potek priprav na zunanjo evalvacijo.

Navodila za pripravo in oddajo dokumentacije so bila pregledna in celovita	5	4	3	2	1
Člani NKKVŠ so nudili ustrezno podporo pri pripravi dokumentacije	5	4	3	2	1
Priprava dokumentacije na VŠZ je potekala dobro	5	4	3	2	1
Časovni okvir za pripravo dokumentacije je bil ustrezen	5	4	3	2	1

a. Prosimo ocenite, koliko časa ste na vašem VŠZ potrebovali za izpolnitev preglednega vprašalnika in pripravo celotne dokumentacije za zunanjo evalvacijo.

Vpišite število delovnih ur _____

b. Prosimo vpišite, koliko zaposlenih je sodelovalo pri pripravi poročila.

Število zaposlenih _____

c. Bi želeli v zvezi s pripravo dokumentacije za zunanjo evalvacijo še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

bioRxiv preprint doi: <https://doi.org/10.1101/2020.05.11.239101>; this version posted May 11, 2020. The copyright holder for this preprint (which was not certified by peer review) is the author/funder, who has granted bioRxiv a license to display the preprint in perpetuity. It is made available under aCC-BY-NC-ND 4.0 International license.

III. Komisija za zunanjo evalvacijo

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na delo komisije za zunanjo evalvacijo.

Sestava komisije za zunanjo evalvacijo je bila ustrezna	5	4	3	2	1
Člani komisije so bili ustrezno usposobljeni za izvedbo zunanje evalvacije	5	4	3	2	1
Usklajevanje priprav na zunanjo evalvacijo (obisk na VŠZ) med člani komisije in predstavniki VŠZ je potekalo dobro	5	4	3	2	1
Delo članov komisije med obiskom VŠZ je bilo ustrezno organizirano	5	4	3	2	1
Člani komisije so ustrezno vodili intervjuje s predstavniki VŠZ	5	4	3	2	1
Člani komisije so bili objektivni	5	4	3	2	1
Pristop članov komisije v odnosu do predstavnikov VŠZ je bil spodbuden	5	4	3	2	1
Člani komisije so bili ustrezno seznanjeni s področjem visokega šolstva	5	4	3	2	1

a. Bi želeli v zvezi z delom komisije še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

IV. Pregledni vprašalnik in evalvacijsko poročilo

Prosimo, da na lestvici od 5 do 1 (pri čemer 5 pomeni 'se popolnoma strinjam', 1 pa 'se sploh ne strinjam') ocenite trditve vezane na pregledni vprašalnik in evalvacijsko poročilo.

Pregledni vprašalnik celovito zajema področja delovanja VŠZ	5	4	3	2	1
Struktura preglednega vprašalnika je jasna	5	4	3	2	1
Navodila za izpolnjevanje preglednega vprašalnika so jasna	5	4	3	2	1
Pri izpolnjevanju preglednega vprašalnika ni bilo nejasnosti	5	4	3	2	1
Sodelovanje s člani komisije za zunanjo evalvacijo pri pripravi evalvacijskega poročila je potekalo dobro	5	4	3	2	1
Struktura evalvacijskega poročila je ustrezna in pregledna	5	4	3	2	1
Ugotovitve in priporočila zunanje evalvacije so uporabna za delo VŠZ	5	4	3	2	1
Ugotovitve in priporočila zunanje evalvacije bodo prispevala h kakovosti dela VŠZ	5	4	3	2	1
Podatke za zunanjo evalvacijo smo pridobili tudi iz samoevalvacijskih poročil VŠZ	5	4	3	2	1
Zunanja evalvacija bo pomembno vplivala na samoevalvacijo VŠZ	5	4	3	2	1

a. Ali so po vašem mnenju v preglednem vprašalniku področja in/ali vprašanja, ki bi jih morali še dodati, ali odstraniti?

DA

NE

Če DA, katera? (prosimo zapišite in na kratko pojasnite/utemeljite)

b. Komu bi morala komisija predstaviti zaključke zunanje evalvacije (po končanem obisku VŠZ) po vašem mnenju?

c. Bi želeli v zvezi s preglednim vprašalnikom in evalvacijskim poročilom še kaj dodati? Prosimo, zapišite.

Hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Samoevalvacijsko poročilo izbranega visokošolskega zavoda - Poročilo o izobraževalni dejavnosti

V prilogi predstavljamo možno predlogo za pripravo Samoevalvacijskega poročila za področje izobraževalne dejavnosti. Predloga vsebuje izbrane elemente, ki naj bi jih VŠZ spremljal in o njih poročal ter možen način njihove predstavitve, ne podaja pa niti opredelitev posameznih podatkov niti metodologije njihovega zbiranja ali izračunavanja. V predlogi so podatki predstavljeni v preglednicah, ki obsegajo tudi pregled za nekaj prejšnjih obdobij opazovanja izbrane dejavnosti VŠZ. Vsak VŠZ se seveda v okviru svojega samoevalvacijskega procesa odloči, na kakšen način bo podatke predstavljal in v kakšnem obsegu. Menimo pa, da so nekateri elementi poročila nujni; to so naslovna stran s podatki o VŠZ in poročilu, druga stran, na kateri so poleg kazala navedeni snovalci poročila, izvajalci samoevalvacije in nivoji poročanja oz. predstavljanja poročila ter podatki o programih in študentih VŠZ. O ostalih elementih pa VŠZ odloča sam glede na specifičnost svoje dejavnosti in obsega samoevalvacije v obdobju, o katerem poroča.

NASLOVNA STRANUNIVERZA
ČLANICA**POROČILO O IZOBRAŽEVALNI DEJAVNOSTI**

(Samoevalvacijsko poročilo)

Študijsko leto

Kraj, mesec leto

Kazalo vsebine

Seznam preglednic

Pripravila: ime priimek, služba/delovno mesto

Pri pripravi so sodelovali:

naziv ime priimek, služba/delovno mesto

naziv ime priimek, služba/delovno mesto

naziv ime priimek, služba/delovno mesto

Poročilo je bilo sprejeto na seji Senata UP VŠZ 20. 11. 2007.

Poročilo je bilo predstavljeno: navedba organov/javnosti in datuProgram 1 (npr: Senatu, datum; Akademskemu zboru, datum, Študentskemu svetu, datum...)

1 UVOD

V uvodu VŠZ predstavi razvoj in stanje na področju notranjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Predstavi lahko tudi poročanje o kakovosti in bistvene spremembe ali napredke v zadnjem opazovanem obdobju. Pri tem se osredotoči predvsem na področje izobraževalne dejavnosti.

2 SPLOŠNO O VŠZ

Poglavje naj vsebuje osnovne podatke o VŠZ, ki bodo bralcu omogočila lažje razumevanje podatkov in njihovo umestitev v širši okvir.

2.1 Študijski programi za pridobitev izobrazbe in vpis

Preglednica 1: Študijski programi in študenti

Stopnja	Program	2007/2008		2006/2007		2006/2005	
		Program 1	Študenti ¹	Program 1	Študenti	Program 1	Študenti
1.	Program 1						
	Program 2						
2.	Program 3						
	Program 4						
3.	Program 5						
	<i>Skupaj</i>						

Opomba: ¹Število študentov je vsota prvih in ponovno vpisanih študentov ter absolventov.

2.2 Znanstveno-raziskovalna dejavnost

Preglednica 2: Znanstveno-raziskovalni projekti

Vrsta projektov in dejavnosti	2007			2006			2005		
	Prijavljeni	Odobreni	Tekoči	Prijavljeni	Odobreni	Tekoči	Prijavljeni	Odobreni	Tekoči
Temeljni									
Aplikativni									
PoProgram 5									
CRP Znanje za									
CRP Konkurenčnost									
<i>Skupaj</i>									
Mladi raziskovalci									

2.3 Zaposleni

Preglednica 3: Število zaposlenih

Zaposleni		2007/2008	2006/2007	2005/2006
Visokošolski učitelji, raziskovalci in sodelavci	Redni			
	Redni -			
	Pogodbeni			
Štrokovni sodelavci				

2.4 Prostorske razmere

Preglednica 4: Prostorske razmere (v m²)

Vrsta prostorov	Lokacija 1	Lokacija 2	Lokacija 3 ²	Lokacija 4 ²	Skupaj VŠZ
Predavalnice					
Kabineti					
Drugi prostori					
<i>Skupaj</i>					

2.5 Financiranje

Preglednica 5: Viri financiranja in višina pridobljenih sredstev (v evrih)

Prihodki	2006	2005	2004
Prihodki za izvajanje javne službe			
od tega: - prihodki iz sredstev javnih financ			
- drugi prihodki iz izvajanja javne			
Prihodki iz naslova izvajanja tržne dejavnosti			
Drugi prihodki			
<i>Skupaj</i>			

3 DODIPLOMSKA ŠOLA

Kratka predstavitev dodiplomske šole VŠZ, ki lahko vsebuje npr. osnovne podatke o študijskih programih in njihovem izvajanju.

3.1 Vpis - število in nekatere značilnosti študentov

Preglednica 6: Število študijskih programov in študentov

Vrsta programa	2007/2008				2006/2007				2005/2006			
	Progra		Študenti		Progra		Študenti		Progra		Študenti	
	ZVIS-A	ZVIS-UPB2	ZVIS-A	ZVIS-UPB2	ZVIS-A	ZVIS-UPB2	ZVIS-A	ZVIS-UPB2	ZVIS-A	ZVIS-UPB2	ZVIS-A	ZVIS-UPB2
Program 1												
Program 2												
<i>Skupaj</i>												

Preglednica 7: Število razpisanih mest in vpisanih študentov v 1. letnik

Študijski program	Način študija	2007/2008		2006/2007		2005/2006	
		Razpis	Vpis	Razpis	Vpis	Razpis	Vpis
PROGRAM 1	Redni						
	Izredni						
PROGRAM 2	Redni						
	Izredni						
<i>Skupaj</i>							

Preglednica 8: Število prvič in ponovno vpisanih študentov v 1. letnik v študijskem letu 2007/2008 po študijskih središčih

Študijski program	Način študija	Lokacija 1	Lokacija 2	Lokacija 3	Lokacija 4
PROGRAM 1	Redni				
	Izredni				
PROGRAM 2	Redni				
	Izredni				
<i>Skupaj</i>					

Preglednica 9: Struktura študentov 1. letnika programov glede na način zaključka srednje šole (v odstotkih)

Zaključek srednje		2007/2008		2006/2007		2005/2006		2004/2005	
Študijski program		M	PM/ZI	M	PM/ZI	M	PM/ZI	M	PM/ZI
PROGRAM 1	Redni								
	Izredni								
PROGRAM 2	Redni								
	Izredni								
<i>Skupaj</i>									

Opombe: M - matura, PM - poklicna matura, ZI - zaključni izpit.

Preglednica 10: Struktura študentov 1. letnika glede na vrsto končane srednje šole (v odstotkih)

Končana srednja šola	2007/2008				2006/2007				2005/2006			
	PROGRAM 2		PROGRAM 1		PROGRAM 2		PROGRAM 1		PROGRAM 2		PROGRAM 1	
	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
Gimnazija												
Ekonomski tehnik												
Druga srednja strokovna šola												
Srednja strokovna šola (3+2)												

Preglednica 11: Povprečna starost prvič vpisanih študentov v 1. letnik in v višje letnike po merilih za prehode (v letih)

Študijski program in način		1. letnik	2. letnik ¹	3. letnik ¹
PROGRAM 1	Redni študij			
	Izredni študij			
PROGRAM 2	Redni študij			
	Izredni študij			

Opomba: ¹vpis po merilih za prehode.

Preglednica 12: Struktura študentov po spolu (v odstotkih)

Študijski program	Način študija	2007/2008		2006/2007		2005/2006		2004/2005	
		M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
PROGRAM 1	Redni								
	Izredni								
PROGRAM 2	Redni								
	Izredni								

Opomba: M - moški, Ž - ženske.

Preglednica 13: Število študentov po letnikih in študijskih programih

Letnik študija	NŠ	2007/2008		2006/2007		2005/2006	
		PROGRAM 1	PROGRAM 2	PROGRAM 1	PROGRAM 2	PROGRAM 1	PROGRAM 2
1. letnik	R						
	I						
2. letnik	R						
	I						
3. letnik	R						
	I						
Absolventi	R						
	I						
Skupaj	R						
	I						

Opombe: v preglednico so zajeti prvič in ponovno vpisani študenti; NŠ - način študija, R - redni študij, IZ - izredni študij.

3.2 Študenti VŠZ v tujini

Preglednica 14: Število študentov VŠZ na univerzah v tujini

	2007/2008	2006/2007	2005/2006	2004/2005
Raven				
Dodiplomska šola				

3.3 Učinkovitost študija in diplomanti

Preglednica 15: Napredovanje študentov (v odstotkih %)

Napredovanje	2007/2008				2006/2007 ¹		2005/2006 ¹	
	PROGRAM 1		PROGRAM 2		PROGRAM 1	PROGRAM 2	PROGRAM 1	PROGRAM 2
	R	I	R	I				
Iz 1. v 2.								
Iz 2. v 3.								

Opombi: R - redni študij, I - izredni študij; ¹samo redni študij.

Preglednica 16: Povprečno število pristopov k izpitu in povprečna ocena

Študijski program	Način študija	2006/2007		2005/2006		2004/2005	
		Pristopi	Ocena	Pristopi	Ocena	Pristopi	Ocena
PROGRAM 1	Redni						
	Izredni						
PROGRAM 2	Redni						
	Izredni						

Preglednica 17: Pregled uspešnosti študentov po predmetih študijskega programa

Predmet	NŠ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ime predmeta	R							
	I							

Opombe: NŠ - način študija, R - redni študij, I - izredni študij; (1) - število vseh pristopov k izpitu v študijskem letu; (2) - število študentov, ki so pristopili k izpitu; (3) - povprečna ocena; (4) - povprečno število pristopov za pozitivno oceno; (5) - povprečna pozitivna ocena; (6) število študentov, ki so v študijskem letu opravili izpit, (7) - delež pozitivno ocenjenih študentov: (7) = (6)/(2); - ni podatka.

Preglednica 18: Povprečni čas študija (v letih)

Študijski program	Način študija	2006/2007	2005/2006	2004/2005
PROGRAM 1	Redni			
	Izredni			
PROGRAM 2	Redni			
	Izredni			
Skupaj VŠZ				
Najkrajši čas študij				
Najdaljši čas študija				

Preglednica 19: Število diplomantov

Študijski program	2006/2007		2005/2006		2004/2005		Skupno št. diplomantov VŠZ
	R	I	R	I	R	I	
PROGRAM 1							
PROGRAM 2							
Skupaj							

Zaposljivost diplomantov

VŠZ predstavi podatke o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov ter metode in orodja, s katerimi spremlja zaposljivost diplomantov.

3.4 Ocena stanja in usmeritve

Opaziti je To gre pripisati V prihodnje zato na fakulteti načrtujemo Na podlagi sprememb iz preteklega leta Program 2o ugotovili, da Zato uvajamo

4 PODIPLomsKA ŠOLA

Predstavitev Podiplomske šole.

4.1 Vpis študentov, število in nekatere značilnosti študentov

Preglednica 20: Število študijskih programov in študentov po vrsti programa

Študijski program	2007/2008		2006/2007		2005/2006	
	PrograProgram	Študenti	PrograProgram	Študenti	PrograProgram	Študenti
Program 1						
Program 2						
Skupaj						

Opomba: 'število študentov je vsota prvih in ponovno vpisanih študentov ter absolventov.

Preglednica 21: Število razpisanih mest in vpisanih študentov

Študijski program in letnik	2007/2008		2006/2007		2005/2006	
	Razpis	Vpis	Razpis	Vpis	Razpis	Vpis
PROGRAM 1						
PROGRAM 2						
PROGRAM 3	1. letnik					
	2. letnik					
PROGRAM 4	1. letnik					
	3. letnik					
Skupaj						

Opomba: po merilih za prehode vpis neposredno v 2. letnik (PROGRAM 3) oz. v 3. letnik (PROGRAM 4).

Preglednica 22: Vpis v 1. letnik glede na predhodno izobrazbo (v odstotkih)

Študijski program	2007/2008		2006/2007		2005/2006		2004/2005	
	UN	VS	UN	VS	UN	VS	UN	VS
PROGRAM 1								
PROGRAM 2								
PROGRAM 3								
PROGRAM 4								

Opomba: UN - univerzitetna izobrazba, VS - visokošolska strokovna izobrazba.

Preglednica 23: Povprečna starost prvič vpisanih študentov v 1. letnik in v višje letnike po merilih za prehode (v letih)

Študijski program	1. letnik	2. letnik	3. letnik
PROGRAM 1			
PROGRAM 2			
PROGRAM 3			
PROGRAM 4			

Opomba: vpis po merilih za prehode.

Preglednica 24: Struktura študentov po spolu (v odstotkih %)

Študijski program	2007/2008		2006/2007		2005/2006		2004/2005	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
PROGRAM 1								
PROGRAM 2								
PROGRAM 3								
PROGRAM 4								

Opomba: M - moški, Ž - ženske.

Preglednica 25: Število študentov po letnikih¹

Študijski program in		2007/2008	2006/2007	2005/2006	2004/2005
PROGRAM 1	1. letnik				
	absolventi				
PROGRAM 2	1. letnik				
	absolventi				
PROGRAM 3	1. letnik				
	2. letnik				
PROGRAM 4	1. letnik				
	2. letnik				
	3. letnik				
	4. letnik				
	absolventi				
Skupaj					

4.2 Učinkovitost študija in diplomanti

Preglednica 26: Napredovanje študentov (v odstotkih)

Študijski program in letnik		2007/2008	2006/2007	2005/2006
PROGRAM 3	Iz 1. v 2. letnik			
	Iz 2. v 3. letnik			
PROGRAM 4	Iz 1. v 2. letnik			
	Iz 2. v 3. letnik			
	Iz 3. v 4. letnik			
	Iz 4. v 5. letnik			

Preglednica 27: Povprečno število pristopov k izpitu in povprečna ocena

Študijski program	2006/2007		2005/2006		2004/2005	
	Pristopi	Ocene	Pristopi	Ocene	Pristopi	Ocene
PROGRAM 1						
PROGRAM 2						
PROGRAM 3						
PROGRAM 4						

Preglednica 28: Pregled uspešnosti študentov po predmetih študijskih programov

Predmet	SP	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ime predmeta	1							
	2							

Opombe: SP - študijski program; (1) - število vseh pristopov k izpitu v študijskem letu; (2) - število študentov, ki so pristopili k izpitu; (3) - povprečna ocena; (4) - povprečno število pristopov za pozitivno oceno; (5) - povprečna pozitivna ocena; (6) število študentov, ki so v študijskem letu opravili izpit, (7) - delež pozitivno ocenjenih študentov: $(7) = (6)/(2)$.

Preglednica 29: Čas trajanja študija po študijskih programih

Študijski program	2006/2007	2005/2006	2004/2005
PROGRAM 1			
PROGRAM 2			
PROGRAM 3			
PROGRAM 4			

Preglednica 30: Število diplomantov podiplomske šole

Študijski program	2006/2007	2005/2006	2004/2005	Skupno št. diplomantov
PROGRAM 1				
PROGRAM 2				
PROGRAM 3				
PROGRAM 4				
Skupaj				

Zaposljivost diplomantov

4.3. Ocena stanja in usmeritve

V splošnem ni zaznati Opaziti je Slednje je skoraj gotovo posledica Opaziti je tudi Razlog za to je lahko, da Z namenom izboljšanja uspešnosti in učinkovitosti študija smo...

5 DRUGE DEJAVNOSTI POVEZANE Z IZOBRAŽEVANJEM

V tem poglavju lahko VŠZ predstavi morebitne druge z izobraževanjem povezane dejavnosti, ki jih izvaja. Med take dejavnosti lahko sodi npr. Poletna šola, izvedba v tujem jeziku, organizacija seminarjev in drugo.

6 PRILOGE

V prilogah VŠZ predstavi zapise analiz področij, ki jih je v izbranem obdobju podrobneje spremljal. Priloge so lahko tudi drugi dokumenti, pomembni za področje samoevalvacije ali drugi zapisi, ki omogočajo bralcu lažje razumevanje ali dodatno pojasnilo v poročilu predstavljenih podatkov.

Priloga 4: Samoevalvacijsko poročilo izbranega visokošolskega zavoda - Poročilo o raziskovalni dejavnosti

V prilogi predstavljamo možno predlogo za pripravo Samoevalvacijskega poročila za področje raziskovalne dejavnosti. Predloga vsebuje izbrane elemente, ki naj bi jih VŠZ spremljal in o njih poročal ter možen način njihove predstavitve, ne podaja pa niti opredelitev posameznih podatkov niti metodologije njihovega zbiranja ali izračunavanja. V predlogi so podatki predstavljeni v preglednicah, ki obsegajo tudi pregled za nekaj prejšnjih obdobij opazovanja izbrane dejavnosti VŠZ. Vsak VŠZ se seveda v okviru svojega samoevalvacijskega procesa odloči, na kakšen način bo podatke predstavljal in v kakšnem obsegu. Menimo pa, da so nekateri elementi poročila nujni; to so naslovna stran s podatki o VŠZ in poročilu, druga stran, na kateri so poleg kazala navedeni snovalci poročila, izvajalci samoevalvacije in nivoji poročanja oz. predstavljanja poročila ter podatki o raziskovalcih in delovnih pogojih (prostori, tehnična opremljenost) na VŠZ. O ostalih elementih pa VŠZ odloča sam glede na specifičnost svoje dejavnosti in obsega samoevalvacije v obdobju, o katerem poroča.

NASLOVNA STRANUNIVERZA
ČLANICA**POROČILO O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI**

(Samoevalvacijsko poročilo)

Leto

Kraj, mesec leto

Kazalo vsebine

Seznam preglednic

Pripravili:

(naziv) Ime Priimek, služba ali delovno mesto

(naziv) Ime Priimek, služba ali delovno mesto

Poročilo je bilo sprejeto na seji Senata, datum.

Poročilo je bilo predstavljeno: navedba organov in datumi (npr: Senatu, datum; Akademskemu zboru, datum, Študentskemu svetu, datum...)

1 UVOD

V uvodu VŠZ predstavi razvoj in stanje na področju notranjega spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Predstavi lahko tudi poročanje o kakovosti in bistvene spremembe ali napredke v zadnjem opazovanem obdobju. Pri tem se osredotoči predvsem na področje raziskovalne dejavnosti.

2 SPLOŠNO O VŠZ

Predstavitev VŠZ.

2.1 O raziskovalni dejavnosti na VŠZ

Predstavitev podatkov in načina delovanja ključnih teles ali organov VŠZ na področju znanstveno-raziskovalne dejavnosti

2.2 Zaposleni

Preglednica 1: Število zaposlenih

Zaposleni		2007/2008	2006/2007	2005/2006
Visokošolski učitelji, raziskovalci in sodelavci	Redni			
	Redni - FTE			
	Pogodbeni			
Strokovni sodelavci				

2.3 Prostorske razmere

Preglednica 2: Prostorske razmere (v m²)

Vrsta prostorov	Lokacija 1	Lokacija 2	Lokacija 3 ²	Lokacija 4 ²	Skupaj VŠZ
Predavalnice					
Kabineti					
Drugi prostori					
Skupaj					

2.4 Financiranje

Preglednica 3: Viri financiranja in višina pridobljenih sredstev (v evrih)

Prihodki	2007	2006	2005
Prihodki za izvajanje javne službe			
od tega: - prihodki iz sredstev javnih financ			
- drugi prihodki iz izvajanja javne			
Prihodki iz naslova izvajanja tržne dejavnosti			
Drugi prihodki			
Skupaj			

3 RAZISKOVALNI PROGRAMI IN PROJEKTI

V kratkem uvodu naj se predstavi delo VŠZ v raziskovalnih programih in projektih.

3.1 Raziskovalni programi

Preglednica 4: Pregled razvoja programov

Programi	2007	2006	2005
Število tekočih programov			
Število prijavljenih programov			
Odstotek realizacije prijav			
Število FTE			
Povprečna vrednost programa v FTE			

3.2 Temeljni projekti

Preglednica 5: Pregled razvoja temeljnih projektov

Temeljni projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			
Število FTE			
Povprečna vrednost projekta v FTE			

3.3 Aplikativni projekti

Preglednica 6: Pregled razvoja aplikativnih projektov

Aplikativni projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			
Število FTE			
Povprečna vrednost projekta v FTE			

3.4 Ciljno-raziskovalni programi

Preglednica 7: Pregled ciljno-raziskovalnih programov

Ciljno-raziskovalni programi	2007	2006	2005
Število tekočih CRP-ov			
Število prijavljenih CRP-ov			
Odstotek realizacije prijav			
Število FTE			
Povprečna vrednost CRP-ov v FTE			

3.5 Bilateralni projekti

Preglednica 8: Pregled razvoja bilateralnih projektov

Bilateralni projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			

3.6 Mladi raziskovalci

Preglednica 9: Pregled vključevanja mladih raziskovalcev v delo VŠZ

Mladi raziskovalci	2007	2006	2005
Število			

3.7 Projekti, financirani iz strukturnih skladov

Preglednica 10: Pregled razvoja strukturnih skladov

Strukturni skladi	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			

3.8 Projekti, financirani iz programa Erasmus

Preglednica 11: Pregled razvoja Erasmus projektov

Erasmus projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			

3.9 Projekti, financirani iz programa Leonardo da Vinci

Preglednica 12: Pregled razvoja LDV

LDV projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			

3.10 Drugi evropski projekti

Preglednica 13: Pregled razvoja drugih evropskih projektov

Drugi evropski projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			
Število prijavljenih projektov			
Odstotek realizacije prijav			

3.11 Druge značilnosti projektov

Preglednica 14: Pregled projektov po vedah

Projekti po vedah	2007	2006
Ekonomske vede		
Vzgoja in izobraževanje		
Upravne in organizacijske vede		
Pravo		
Interdisciplinarni projekti		
Druge vede		

Preglednica 15: Partnerstvo v projektih

Partnerstvo v projektih	2007	2006
VŠZ kot nosilec		
VŠZ kot partner		

3.12 Ocena stanja in usmeritve

V zadnjem triletnem obdobju beležimo Rast se kaže V prihodnjem obdobju pričakujemo,
Kot enega od ciljev smo zapisali, da

Preglednica 16: Skupni obseg števila projektov in FTE

	2005		2006		2007	
	število	FTE	število	FTE	število	FTE
Raziskovalni program						
Temeljni projekti						
Aplikativni projekti						
Post - doc projekti						
CRP-i						
Bilateralni projekti						
Projekti za gospodarstvo						
Mladi raziskovalci						
Skupaj						

4 SODELOVANJE Z OKOLJEM

4.1 Pregled sodelovanja z gospodarstvom

Preglednica 17: Pregled sodelovanja z gospodarstvom

Tržni projekti	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			

4.2 Pregled sodelovanja z drugimi uporabniki znanja

Preglednica 18: Pregled sodelovanja z drugimi uporabniki znanja

Projekti za druge uporabnike znanja	2007	2006	2005
Število tekočih projektov			

4.3 Ocena stanja in usmeritve

5 VKLJUČENOST VISOKOŠOLSKIH UČITELJEV IN SODELAVCEV V RAZISKOVALNO DELO

5.1 Značilnosti raziskovalcev in vključenost v projekte

Preglednica 19: Število raziskovalcev in vključenost v projekte

	2007	2006
Število raziskovalcev		

Preglednica 20: Raziskovalci, vključeni v projekte po nazivih

Raziskovalci, vključeni v projekte po nazivih	2007	2006
prof. dr.		
izr. prof. dr.		
doc. dr.		
asistenti		

Preglednica 21: Raziskovalci po vedah

Raziskovalci po vedah	2007	2006
Ekonomske vede		
Vzgoja in izobraževanje		
Upravne in organizacijske vede		
Pravo		
Interdisciplinarno usmerjeni		
Druge vede		

5.2 Udeležba na znanstvenih konferencah in članstvo v uredništvih revij

Preglednica 22: Aktivna udeležba na znanstvenih konferencah (diseminacija raziskovalnih rezultatov)

Aktivna udeležba na konferencah	2007	2006	2005
Objave znanstvenih prispevkov			

5.3 Ocena stanja in usmeritve

6 VKLJUČENOST ŠTUDENTOV V RAZISKOVALNO DEJAVNOST

6.1 Značilnosti vključevanja študentov v raziskovalno dejavnost

Preglednica 23: Vključevanje študentov v raziskovalno dejavnost

Število:	2007
vključenih študentov	
projektov, v katerih sodelujejo študenti	

6.2 Mentorstva podiplomskim študentom

Preglednica 24: Vključevanje študentov v raziskovalno dejavnost

Število:		2007	2006	2005
zaključenih nalog	magistrske			
	doktorske			
tekočih mentorstev	magistrandom			
	doktorandom			
mentorjev	magistrandom			
	doktorandom			

6.3 Ocena stanja in usmeritve

7 RAZISKOVALNA USPEŠNOST

7.1 Znanstvene objave

Preglednica 25: Znanstvene objave

Vrsta objave	2007	2006	2005
1.01 Izvirni znanstveni članek			
2.01 Znanstvena monografija			
1.16 Samostojni znanstveni sestavek v monografiji			

7.2 Citiranost

Preglednica 26: Primerjava citatov raziskovalcev VŠZ v WS v letih 2005, 2006 in 2007

Citati	2007	2006	2005
Redno zaposleni			

7.3 Točke ARRS

Preglednica 27: Pregled doseženih točk ARRS

Število:	2007	2006	2005
vseh doseženih točk			
točk na raziskovalca			
največ doseženih točk			
Število raziskovalcev z več kot 100 točkami			
Število raziskovalcev z več kot 40 točkami			

7.4 Ocena stanja in usmeritve

8 PRILOGE

Med priloge VŠZ uvrsti morebitne dodatne dokumente ali zapise, ki so v izbranem preglednem obdobju še posebno pomembni ali pa predstavljajo področja, ki jim je VŠZ namenil v izbranem

preglednem obdobju več pozornosti. V prilogah so lahko tudi podrobneje razloženi ali predstavljeni posamezni deli poročila.