

Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM na Fakulteti za upravo

UDK: 005.336.3:378

Zdravko Pečar

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo
zdravko.pecar@fu.uni-lj.si

IZVLEČEK

Članek opisuje uvajanje načel menedžmenta celovite kakovosti (TQM) na Fakulteti za upravo. V okviru razvojnega projekta so na fakulteti razvili model za samoocenjevanje in pristop, ki zajema tudi obdelavo rezultatov z računalniškim programom za večparametersko odločanje/vrednotenje DEXi. Model omogoča podrobno analizo stanja številnih sestavin kakovosti in oblikovanje ukrepov izboljšav povsod tam, kjer je to potrebno. Model je posebej prirejen za uporabo v visokošolskih zavodih in upošteva posebnosti Fakultete za upravo.

Ključne besede: visokošolski zavod, kakovost, samoocenjevanje/model za samoocenjevanje, menedžment celovite kakovosti, timsko delo, organizacijsko učenje, stalne izboljšave.

1. Razvoj kakovosti v organizaciji

Uporabniki, ki so ključni presojevalci-razsodniki kakovosti, danes gledajo in zahtevajo več kot samo dober proizvod ali storitev. Želijo odličnost - popolno storitev. Šele ko dejanska, zaznana raven storitve dosega ali celo presega pričakovano, lahko govorimo o kakovosti. Empirične študije kažejo neposredno povezavo med kakovostjo proizvodov in storitev in kakovostjo organizacije. To je privedlo do oblikovanja različnih pristopov razvoja organizacijske kakovosti, predvsem modela TQM (menedžmenta celovite kakovosti, *Total Quality Management*), ki zajema tako interna medsebojna razmerja, kot tudi vsa eksterna razmerja organizacije v odnosu »ponudnik-uporabnik«. TQM dejansko predstavlja model stalnih izboljšav, ki zajema meritve in ugotavljanje dejstev, nato dialog

med ključnimi interesnimi udeleženci in končno tudi procese odločanja oziroma reševanja problema.

TQM se v zasebnem sektorju uveljavlja že dalj časa, vse bolj pa se pojavljajo tudi teoretični in znanstveni prispevki tega pristopa 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) Paul Joyce, (1998), Philip Boyle, (2001), Claude Rochet, (2004) in drugi.

TQM je temeljna usmeritev, ki sloni na zadovoljevanju potreb in pričakovanj uporabnikov. Svetovno znani guru s področja kakovosti Deming pravi: »Poslovni proces se začne z uporabnikom. Če se dejansko ne prične z uporabnikom, se prepogosto nesrečno konča pri uporabniku«.

Zato je za uspešnost organizacije, ki se je lotila uvajanja načel TQM, zelo pomembno, da jasno razume, kaj uporabnik oziroma okolje želi, potrebuje in pričakuje. Torej 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, ki so mu namenjeni delo, informacija, odločitve ali resursi te organizacije. 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 slabša kakovost (storitve, ki ne dosega pričakovanj) znotraj organizacije, je tudi kakovost končne storitve za uporabnika slabša, kot bi lahko bila.

Tak koncept notranjih uporabnikov in dobaviteljev in stalno preverjanje ustreznosti glede na zahteve oziroma pričakovanje je ključnega pomena za izboljšanje delovanja organizacije, v našem primeru visokošolskega zavoda.

2. Uvajanje načel TQM v izobraževanje

Vodje javnih organizacij (zavodov), kamor sodijo tudi šole, se praviloma soočajo z dvema pomembnima ovirama. Prva je strokovna predanost zaposlenih svojemu individualnemu strokovnemu delu, zato ti velikokrat ne poudarjajo drugih sicer prav tako pomembnih področij poslovanja, za katere morajo zato toliko bolj poskrbeti vodje. Druga ovira pa je v pomanjkanju ustreznih meril in v šibkih signalih iz okolja o vsebini pričakovanj, uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja zavodov, kar je najtesneje povezano s kakovostjo. Razen tega se mnogim zaposlenim v javnih organizacijah zdi

upoštevanje uporabnika nepomembno, mnogi uporabnika sploh ne potrebujejo, kaj šele, da bi imeli z njimi neposredne razgovore o željah in potrebah.

Za razliko od zasebnih podjetij, ki jim odgovor na vprašanji, kaj in koliko proizvajati, praviloma narekuje trg, javni zavodi nimajo nekega močnega in nepristranskega mehanizma, ki bi lahko dal nedvoumne odgovore. Če zasebna, profitno naravnana podjetja ne upoštevajo razmer na trgu, jim – če seveda niso monopolisti – grozi izločitev s trga in propad. Ta zakonitost pa se bo prav kmalu začela pojavljati tudi na področju javnih storitev, še posebej na področju visokošolskega izobraževanja.

TQM so že v '80 in '90-ih letih pogosto ponujali šolstvu. Takrat je bila težava v definiciji, kaj TQM v resnici pomeni, pojavljala pa so se tudi nerazumevanja samega koncepta in celo odpor proti njegovemu uvajanju. TQM je v resnici tako kompleksen pristop, da ga ni mogoče preprosto definirati. Za konkretno uporabo v šolstvu je pogosto najbolje kar uporabiti načela TQM ter jih poskusiti uvesti povsod tam, kjer je to primerno.

Ključna načela TQM-a so:

- usmerjenost k uporabniku
- procesno obravnavanje aktivnosti
- ugotavljanje problemskih stanj
- odločanje na osnovi dejstev
- stalne izboljšave
- timsko delo
- organizacijsko učenje.

V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem na finančna merila. V zadnjih letih pa so organizacije vse bolj primorane upoštevati tudi druge interesne skupine (v visokošolskih zavodih so to: visokošolski učitelji, študenti, delodajalci, ministrstva, drugi zaposleni,..) in oceniti, do kakšne mere je zadoščeno njihovim potrebam / pričakovanjem. Tudi visokošolski zavodi morajo meriti in izboljševati svojo učinkovitost in kakovost, toda doslej ni bilo na voljo ustreznih orodij.

Sodobno izhodišče za razumevanje in ocenjevanje celovite kakovosti je model EFQM, ki ga je razvila organizacija *European Foundation for Quality Management* in služi že desetletje kot model za ocenjevanje organizacijske kakovosti in podeljevanje prestižnih nagrad za poslovno odličnost v večini ev-

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

ropskih držav. V zadnjih letih je bila za uporabo v javnem sektorju razvita tudi poenostavljena inačica CAF (*Common Assessment Framework*). Model upošteva dejavnike in rezultate delovanja organizacije, pri čemer upošteva rezultate za zaposlene, za odjemalce/državljanke in rezultate za družbo. Iz teh rezultatov izhajajo ključni rezultati uspešnosti delovanja, ki v povratni zanki vplivajo na organizacijsko učenje in maenedžment procesov v njej.

Izkušnje so pokazale, da obstoječi splošni modeli ne nudijo ustreznih razsežnosti, 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 temelje na samoocenjevanju (*self-assessment*). Samoocenjevanje pomeni, da lahko organizacija sama izvaja proces ocenjevanja. Samoocenjevanje pomeni upoštevanje načel TQM (Pečar et al., 2007) in je dejansko primerno za uporabo in izvajanje v različnih organizacijah, vendar pa je pri njegovi uvedbi treba upoštevati različnost organizacijske kulture vsake organizacije (Kekäle et al., 2004). Weick (1976) in Cervai et al. (2004) menijo, da to še posebej velja za šolske organizacije, ki imajo povsem svojo kulturo, organiziranost in delovanje.

Usmerjenost k uporabniku je glavno načelo TQM in iz njega izhajajo vsa druga načela. V javni upravi in šolah je bilo besedo "uporabnik" pogosto težko razumeti, ker ima šola veliko "uporabnikov" (dejansko so med njimi 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 načrtovati dejavnost z namenom izpolniti to poslanstvo.

Nenehno izboljševanje ravni kakovosti kot načelo pomeni, da se glavni procesi (npr. poučevanje) in pomembni podporni procesi (primeri bi lahko bili npr.: načrtovanje učnega programa, zaposlovanje in motivacija osebja itd.) ne-prestano ocenjujejo glede na pričakovani standard in se z ukrepi izboljšujejo, če se le-ta ne dosega. Beseda "standard" pomeni določeno raven katerekoli sestavine kakovosti, ki jo vidijo interesni udeleženci kot "dovolj dobro" (glede na svoje zahteve, pričakovanja).

Odločanje na osnovi dejstev je načelo, ki je tudi povezano z nenehnim izboljševanjem. Preprosto pomeni, da bi morala biti področja (ugotovljena problemska stanja), ki jih je treba izpopolniti, tista, pri katerih to kažejo ugotovljena dejstva.

Spremembe pa se ne bi smele izvajati na osnovi napačnih mnenj ali občutkov, da je morda nekaj narobe. Kar ne pomeni, da ta mnenja ali občutki nimajo mesta v TQM, pač pa, da se v primeru, ko tak občutek obstaja, namesto spreminjanja dejstev le-ta pričnejo podrobneje preučevati. Šele ko je dovolj dejstev o tem, kaj je narobe, kako in zakaj je narobe ter kako bo najbolje to spremeniti ("teorija"), je mogoče začeti in uvesti projekt sprememb in načrtovanja ukrepov ("praktični del").

3. Razvoj Modela za samoocenjevanje kakovosti »po meri«

Vprašanje razvoja kakovosti, ki je izjemno kompleksno, bi za potrebe visokega šolstva lahko ločili predvsem na tri velike sklope:

- zunanje ocenjevanje kakovosti visokošolskih zavodov in njihovih programov;
- samoocenjevanje organizacijske kakovosti visokošolskih zavodov in njihovih programov;
- razvoj kakovosti visokošolskih učiteljev v visokošolskih zavodih.

V okviru projekta uvajanja TQM se Fakulteta za upravo osredotoča na pristop samoocenjevanja. 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 za usklajevanje drugih obveznosti posameznika pri znanstveno raziskovalnem, strokovnem ali tudi umetniškem delu. Ta sklop individualnega dela potrebuje še veliko preučevanja, upoštevajoč nove metode in tehnologije (predvsem e-učenje) in bo zahteval v prihodnje še več razprav v okviru posameznih visokošolskih zavodov, za doseganje konkurenčnosti v EU in tudi globalno. Menim tudi, da bi se številna tovrstna vprašanja lahko povezovala s pristopom v modelu samoocenjevanja in v procesu organizacijskega učenja.

Jasno moramo ločiti med merjenjem in ocenjevanjem kakovosti. Poročila, nastala na osnovi merilnih sistemov, so pomemben prispevek k procesu ocenjevanja, ne pa edini vir informacij. Samoocenjevanje je proces, katerega glavni namen je identificirati področja izboljšav. Čeprav je merilni sistem izboljššan in so sprejeta diagnostična in kompetenčna merila, sistemu še vedno ne bo uspelo

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

izboljšati dosežkov in poiskati ukrepe, ki bi spodbujali večjo učinkovitost in kakovost.

Glavni pomen samoocenjevanja bi lahko povzeli v naslednjih točkah:

- prikazuje celovito diagnozo stanja in razvoja fakultete,
- omogoča analizo vzroka/posledice za strukturne spremembe;
- omogoča nadzor učinkov načrtovanih ukrepov;
- prepoznava vrzeli pri učinkovitosti/kakovosti;
- prepoznava probleme in potencialne izboljšave.

Proces samoocenjevanja se tako uporablja predvsem za odkrivanje področij, ki so potrebna izboljšav. To se izvaja deloma z obstoječim merilnim sistemom, deloma pa ga je treba dopolniti z različnimi orodji za samoocenjevanje (to so vprašalniki, razprave v skupini...). Proces samoocenjevanja lahko tako postane končno orodje za meritve poslovne uspešnosti in procesne analize.

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

Evropska fundacija za menedžment kakovosti EFQM je za svoje orodje za doseganje odličnosti razvila še en model, ki je lahko koristen za šolo: pristop RADAR. V osnovi se razlikuje le v tem, da se začne z "namenom – poslanstvom"; prvi korak kateregakoli vodstva je razmisliti, kaj je namen organizacije in kateri so najpomembnejši rezultati, ki jih je treba doseči. Le tako je mogoče pristop planirati in ga kasneje uporabiti. Tudi tukaj je treba 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.

4. Razvijanje pristopa TQM na Fakulteti za upravo

S ciljem ponuditi čim bolj uravnotežen pristop pri iskanju problemov, pri njihovem reševanju in iskanju izboljšav, je bila na Fakulteti za upravo ustanovljena Skupina za kakovost, ki naj bi delovala kot pomoč pri odločanju vodstva fakultete. Na osnovi raziskave sestavin kakovosti je bil izdelan model za samoocenjevanje, ki vsebuje celovito in uravnoteženo strukturo sestavin kakovosti.

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

Pri oblikovanju modela samoocenjevanja kakovosti Fakultete za upravo je skupina predvsem zasledovala načela TQM. Določila je ključne interesne udeležence (*stakeholders*), ki 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 (fakultet in univerz).

Namen pristopa TQM ni le oceniti stopnjo kakovosti visokošolske organizacije, temveč predvsem spodbujati nenehne izboljšave te organizacije. V ta namen je skupina razvila model za samoocenjevanje, predstavljen v Tabeli 2. Prav tako je skupina sestavinam kakovosti (razen pri rezultatih) določila stopnjo cikla PDCA, glede na to, kaj od načrtovanja, izvedbe, preverjanja in ukrepanja se že izvaja in kje se v prihodnosti mora fakulteta še izboljšati.

V proces določanja vseh pomembnih sestavin kakovosti so bile zajete različne skupine interesnih udeležencev: vodstvo fakultete, pedagoški delavci, nepedagoški delavci, študentje, diplomanti in delodajalci. Vsaka od njih je zajemala večjo skupino posameznikov z velikokrat različnimi, vendar komplementarnimi interesi, ki naj bi jih visokošolska institucija pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delovanju čim bolj zadovoljila. V obsežni raziskavi so bila s pomočjo vprašalnikov zbrana njihova mnenja o tem, kaj je za njih najpomembnejše v pogledu kakovosti, torej kaj so sestavine kakovosti. Te sestavine kakovosti so bile nato razvrščene v drevesno strukturo; osnovne tri veje so bile »viri«, »procesni« in »rezultati«.

Nato je bilo treba določiti uteži posameznim sestavinam kakovosti. Razumljivo je, da ni vsaka od sestavin enako pomembna za posamezne interesne udeležence, niti pri upoštevanju vseh skupin skupaj. Zato je bilo glede določanja uteži posameznim sestavinam kakovosti izvedeno dodatno poizvedovanje pri vseh skupinah interesnih udeležencev. Vključeni so bili: več kot 200 rednih in izrednih dodiplomskih študentov, 30 podiplomskih študentov, 28 delodajalcev, 74 zaposlenih diplomantov in člani Skupine za kakovost Fakultete za upravo. Določanje uteži se je izvedlo tako, da so anketiranci iz različnih skupin interesnih udeležencev na posamezni ravni modela spreminjali (povečevali, zmanjševali) pred tem proporcionalno enakomerno porazdeljene uteži po ravneh.

Zdravko Pečar
Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo

Shema 1: a) Sestavine kakovosti in b) Ugotavljanje «uteži»
a) Drevesna struktura sestavin kakovosti FU (drevo sestavin / kriterijev z opisi).

Drevo kriterijev	Opis
Kakovost FU	Raven kakovosti Fakultete za upravo
VIRI	Kakovost virov na FU
CLOVEŠKI	Kakovost človeških virov
Pedagoški	Kakovost pedagoških delavcev
- Obseg dela	Obseg dela predavateljev
- Primerčnost	Primerčnost 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
- Primerčnost	Primerčnost 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
- Nproračunsko	Nproračunsko financiranje izobraževanja
- Raziskovanje	Financiranje iz raziskav
- Druge dejavnosti	Financiranje iz drugih dejavnosti
PROCESI	Kakovost procesov na FU
VOĐENJE	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 službenice	Svetovanje in usposabljanje za javne službenice
- Ustreznost vsebin	Ustreznost vsebin pri svetovanjih in usposabljanjih za javne službenice
- Število vključenih	Število svetovanj in usposabljanj, ki se jih udeležujejo javni službenici
- Konferenca, posvetovanja	Obseg in kakovost konferenc in posvetovanj za javne službenice
- Soorganiziranje	Soorganiz. svetovanj in usposabljanj za javne službenice 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

Zdravko Pečar

Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM na Fakulteti za upravo

<ul style="list-style-type: none"> RAZISKOVANJE <ul style="list-style-type: none"> Temeljne raziskave <ul style="list-style-type: none"> Mednarodne Domače Aplikativne, praktične raziskave <ul style="list-style-type: none"> Mednarodne Domače Interne <ul style="list-style-type: none"> Interdisciplinarnost Uporabnost Publiranje <ul style="list-style-type: none"> Monografije, revije Članki Org. znanstvenih srečanj, prenos znanja Zastopanost področij FU <ul style="list-style-type: none"> Upravno pravo Organizacijsko, informacijsko Ekonomija, management REZULTATI <ul style="list-style-type: none"> IZOBRAŽEVANJE <ul style="list-style-type: none"> Učni uspeh <ul style="list-style-type: none"> Povprečne ocene Čas študija Prepustnost med letniki Stopnja zaposlitve Povratne informacije <ul style="list-style-type: none"> Zaposlenih Študentov Zadovoljstvo študentov Delodajalcev Mobilnost <ul style="list-style-type: none"> Visokošolskih učiteljev Študentov RAZISKOVANJE <ul style="list-style-type: none"> Odmevnost <ul style="list-style-type: none"> Objave, citati Odziv javnosti Odziv na znanstvena srečanja Raziskovalna prepoznavnost RR količniki ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH <ul style="list-style-type: none"> Pedagogi <ul style="list-style-type: none"> Pogoji dela Plačilo Možnost napredovanja Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Raziskovalci <ul style="list-style-type: none"> Pogoji dela Plačilo Možnost napredovanja Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Upravni in administrativni delavci <ul style="list-style-type: none"> Pogoji dela Plačilo Možnost napredovanja Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja Zunanji sodelavci <ul style="list-style-type: none"> Pogoji dela Plačilo Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja POSLOVNI <ul style="list-style-type: none"> Finančni Nefinančni Benchmarking UGLED FAKULTETE <ul style="list-style-type: none"> Med zaposlenimi Med študenti Med delodajalci V javnosti 	<p>Raven kakovosti raziskovanja</p> <p>Raven kakovosti temeljnih raziskav</p> <p>Ocena kakovosti mednarodnih teoretičnih raziskav</p> <p>Ocena kakovosti domačih teoretičnih raziskav</p> <p>Raven kakovosti aplikativnih, praktičnih raziskav</p> <p>Ocena kakovosti mednarodnih aplikativnih in praktičnih raziskav</p> <p>Ocena kakovosti domačih aplikativnih in praktičnih raziskav</p> <p>Ocena kakovosti internih raziskav</p> <p>Interdisciplinarnost aplikativnih in praktičnih raziskav</p> <p>Uporabnost aplikativnih in praktičnih raziskav</p> <p>Publiranje raziskovalnih dosežkov</p> <p>Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v monografijah in revijah</p> <p>Objave raziskovalnih rezultatov in dosežkov v znanstvenih in strokovnih člankih</p> <p>Organizacija znanstvenih srečanj</p> <p>Zastopanost različnih področij v pedagoškem in raziskovalnem delu</p> <p>Zastopanost upravnopravnega področja</p> <p>Zastopanost organizacijskega in informacijskega področja</p> <p>Zastopanost ekonomije in managementa</p> <p>Raven kakovosti rezultatov</p> <p>Kakovost rezultatov izobraževanja</p> <p>Dosežen učni uspeh študentov</p> <p>Dosežene povprečne ocene</p> <p>Trajanje študija</p> <p>Prehodi v višje letnike</p> <p>Zapostjilivost diplomantov FU</p> <p>Povratne informacije uporabnikov storitev FU</p> <p>Povratne informacije zaposlenih</p> <p>Povratne informacije študentov</p> <p>Zadovoljstvo študentov</p> <p>Povratne informacije delodajalcev</p> <p>Mobilnost visokošolskih učiteljev in študentov</p> <p>Mobilnost visokošolskih učiteljev</p> <p>Mobilnost študentov</p> <p>Kakovost rezultatov raziskovanja</p> <p>Odmevnost raziskovalnih dosežkov</p> <p>Objave in citati v znanstvenih revijah</p> <p>Odziv javnosti na raziskovalne dosežke</p> <p>Odziv strokovne javnosti na znanstvena srečanja</p> <p>Prepoznavnost raziskav, ki jih izvaja FU</p> <p>Velikost RR količnikov</p> <p>Zadovoljstvo zaposlenih z delom</p> <p>Zadovoljstvo pedagoških delavcev</p> <p>Zadovoljstvo pedagogov s pogoji dela</p> <p>Zadovoljstvo pedagogov s plačilom</p> <p>Možnost napredovanja pedagoških delavcev</p> <p>Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja</p> <p>Zadovoljstvo raziskovalcev</p> <p>Zadovoljstvo raziskovalcev s pogoji dela</p> <p>Zadovoljstvo raziskovalcev s plačilom</p> <p>Možnost napredovanja raziskovalcev</p> <p>Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja</p> <p>Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev</p> <p>Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s pogoji dela</p> <p>Zadovoljstvo upravnih in administrativnih delavcev s plačilom</p> <p>Možnost napredovanja upravnih in administrativnih delavcev</p> <p>Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja</p> <p>Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev</p> <p>Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s pogoji dela</p> <p>Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev s plačilom</p> <p>Medsebojni odnosi in možnost vpliva na dogajanja</p> <p>Poslovni izkazi fakultete</p> <p>Finančni rezultati</p> <p>Nefinančni rezultati</p> <p>Primerjava z drugimi fakultetami</p> <p>Ugled fakultete med različnimi interesnimi udeleženci</p> <p>Ugled fakultete med zaposlenimi</p> <p>Ugled fakultete med študenti</p> <p>Ugled fakultete med delodajalci</p> <p>Ugled fakultete v javnosti</p>
---	--

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

b) Uteži določene posameznim sestavinam kakovosti.

Povprečne uteži				
Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	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
Primerčnost	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 (moblnost)	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
Primerčnost	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 (moblnost)	30	0	30	0
Povezanost s prakso	30	0	30	0
Vključenost v omrežja	20	0	20	0
Nepedagoški	19	3	19	3
Ustrešno število zaposlenih	50	1	50	1
Efektivnost	50	1	50	1
NOVI VPISI	24	7	16	5
Diplomski	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
Ustrešno število	50	1	50	1
Opremljenost	50	1	50	1
Preučevalnice	28	2	28	2
Ustrešno 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
Sooblikovanje 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				
Odzivnost na ponudbe	19	1	19	1
Obseg izvedenih projektov	50	1	50	1

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

RAZISKOVANJE	20	5	23	6
Temeljne raziskave	26	1	26	2
Mednarodne	50	1	50	1
Domače	50	1	50	1
Applikativne, 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
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
Odmevnost	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

Na tej osnovi je bil razvit Model za samoocenjevanje, kot ga prikazuje Shema 2. in uporabljen računalniški program DEXi .

Zdravko Pečar
**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

Slika 1: Model za samoocenjevanje in uporabljen računalniški program DEXi

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
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kabineti in pisarne	Ustreznost	Skupina za kakovost	- visok. učitelji _____ - pedag. sodel. _____ - nepedag. sodel. _____ - vodstvo _____ - študentje _____ - delodajalci _____ - diplomanti _____	Vprašalnik - Intervju - Diskusija - (osredotočena skup.) - Ekspertno mnenje - Bench marking - Letno poročilo - ostalo	- Premalo kabinetov, pisaren - Prostori primerni - dislokacija prostorov ne omogoča optimalne razporeditve zaposlenih po pisarnah	- ne dovolj dobro - dovolj dobro - odlično	1 2 3 4			vodstvo
	Opremljenost	Skupina za kakovost	- visok. učitelji _____ - pedag. sodel. _____ - nepedag. sodel. _____ - vodstvo _____ - študentje _____ - delodajalci _____ - diplomanti _____ - kadrovska služba _____	Vprašalnik - Intervju - Diskusija - (osredotočena skup.) - Ekspertno mnenje - Bench marking - Letno poročilo - ostalo	Prostori odlično opremljeni; ponekod obstaja problem klimatizacije	- ne dovolj dobro - dovolj dobro - odlično	1 2 3 4	prezračevanje, klima	postopno reševanje	vodstvo

5. Opis in uporaba Modela za samoocenjevanje

V prikazanem Modelu za samoocenjevanje se ocenjujejo vse podsestavine kakovosti, kot je razvidno v Sliki 1, kjer je prikazan le vzorec za dve od skupno 166 podsestavine kakovosti Fakultete za upravo. Ocenjevanje se izvaja le za podsestavine kakovosti na najnižji ravni drevesne strukture – »liste«. Za druge sestavine kakovosti v drevesni strukturi (t.i. nadpomenke), pa se vrednotenje izvaja avtomatično z računalniškim programom DEXi, ki so mu bila vgrajena odločitvena pravila na temelju uteži (glede na vpliv, ki ga imajo podsestavine na sestavino višje ravni v drevesni strukturi – nadpomenko).

Pri uporabi modela skupina za kakovost:

- na osnovi dejstev v diskusiji in na osnovi zbranih ocen od drugih skupin interesnih udeležencev oceni sedanje stanje (opisno in z ocenami »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično« za posamezno sestavino kakovosti (»lista«);
- opredeli morebitne povezane probleme, priložnosti in nevarnosti (v organizaciji in v okolju);
- oblikuje predloge izboljšav oziroma aktivnosti za izboljšanje ter
- določi organizacijske pristojnosti (zadolžene oziroma odgovorne za izpeljavo ukrepov izboljšav).

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

Proces ocenjevanja se izvaja v zaporednih fazah, navedenih v stolpcih modela, (prikazanih na vrhu slike 1) in sicer:

- “Sestavine” in “podsestavine” (»listi«): tu so v vrsticah navedene sestavine in podsestavine kakovosti, ki se ocenjujejo. Proces ocenjevanja 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 ocenjevanja sestavin kakovosti (običajno - skupina za kakovost ali drugi strokovnjaki/specialisti, ki lahko igrajo vlogo ocenjevalca 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 uporabljajo različna orodja) pri procesu ocenjevanja, in sicer z namenom pridobiti ocene iz čim več možnih različnih vidikov in mnenj.
- “Uporabljena orodja”: tu navajamo vrste orodij, ki so bila uporabljena za zbiranje dejstev in mnenj različnih interesnih skupin (razprava, vprašalnik,...) in so jih presojevalci izbrali.
- “Kratka ugotovitev stanja”: tu bi se morali presojevalci strinjati glede zapisanega kratkega povzetka poročila o presoji, medtem ko bi morala biti podrobnejša dokumentacija skupaj s statističnimi podatki in drugimi dejstvi, na katerih temelji presoja, shranjena v arhivih (elektronskih arhivih), kot pomoč pri procesih reševanja problemov in za primerjavo v naslednjem krogu procesa presoje, npr. po enem letu.
- “Predlagana ocena”: tu bi morala biti navedena kratka opredelitev za eno od treh možnih ocen: »ne dovolj dobro«, »dovolj dobro« ali »odlično«. Presojevalci sporazumno oblikujejo predlog, ob tem pa se je treba 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 uporabijo za obdelavo v računalniškem programu DEXi za avtomatsko predstavitev »diagnoze celovite kakovosti« v šoli (podrobneje razloženo v opisu primera uporabe orodja DEXi).
- “Status ciklusa PDCA”: tu se oceni stanje glede na tako imenovani »Demingov krog« ali cikel stalnih izboljšav s fazami: načrtuj – izvedi –

preverjaj – ukrepaj (plan – do – check – act). Oцени se obstoječe stanje sestavin po točkah, primerja se stanje glede izvedenih faz PDCA (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).

- “Določitev problema (tudi priložnosti – SWOT)”: v tem stolpcu so navedeni problemi ali priložnosti, povezani s sestavinami kakovosti, ki jih ocenjevalci definirajo kot pomembne za kakovost šole. Opis naj bo jasen in naj ne zamenjuje simptomov in problemov. Zapiše naj se tudi vizija zelenega stanja.
- “Predlog izboljšav/aktivnosti”: na osnovi določitve problema in razprav skupine za kakovost glede alternativnih načinov za njegovo reševanje, se je treba odločiti za najboljšo alternativo in zagotoviti vire za njeno realizacijo (ali se obrniti na višje instance, npr. na ministrstvo ali lokalno oblast, da pomagajo najti rešitev). Izvedba izbrane alternative (odločitve) se običajno vodi kot projekt, ki se vključi v proces planiranja.
- “Organizacijska pristojnost”: tukaj navedemo organizacijsko enoto in posameznika, ki bo odgovorni vodja projekta posamezne izboljšave.

6. Razvoj ocenjevanja kakovosti z računalniškim programom za večparametrsko odločanje DEXi

Po opredelitvi najpomembnejših sestavin kakovosti in pri določitvi uteži tem sestavinam kakovosti se struktura modela lahko tudi prenese v računalniški program za večparametrsko odločanje ali vrednotenje DEXi.

DEXi je računalniški program, ki temelji na večparametrskem odločitvenem modelu. 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. 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 bolj organiziranemu odločanju /presojanju. Usmerjajo k poglobljenemu razmišljanju in zbiranju informacij o problemu ter zmanjšajo možnost, da bi spregledali dejavnike, ki bistveno vplivajo na presojo. Podporni

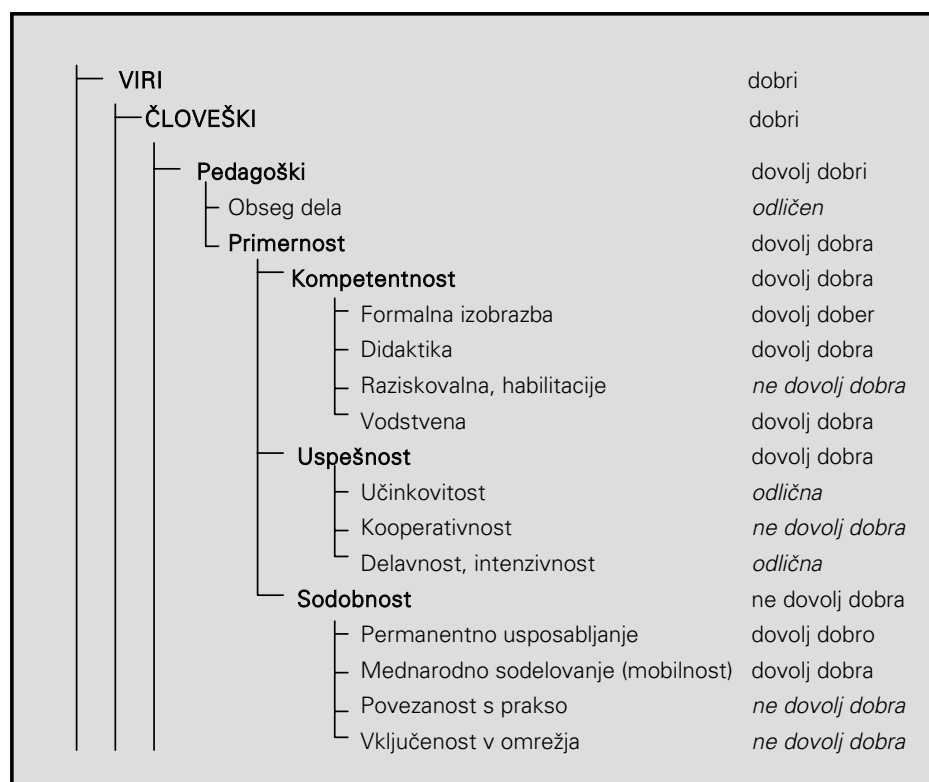
Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

računalniški program pomaga oblikovati odločitveni model, vrednoti variante in ponuja 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 odločitvi, pri kateri se lahko koristno uporabijo informacije, pridobljene pri vrednotenju, na primer o posebej izrazitih prednostih in pomanjkljivostih.

Izsek iz modela, oblikovanega v DEXi-ju, je predstavljen v sliki 1. Ko se v okviru modela za samoocenjevanje predlagane ocene vsem osnovnim sestavinam kakovosti prenesejo v računalniški program DEXi, jih ta v skladu s prej določenimi odločitvenimi pravili obdela (upoštevaje različne »uteži« sestavin kakovosti) in prikaže vrednost ravni kakovosti vseh sestavin drevesne strukture - celovite kakovosti Fakultete za upravo. To prikazuje izsek iz rezultatov vrednotenja na sliki 2.

Slika 2: Izsek iz rezultatov vrednotenja kakovosti Fakultete za upravo (DEXi)



VIR: Program DEXi, diagnoza FU, junij 2007

Zdravko Pečar

Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM na Fakulteti za upravo

Tako je bilo na Fakulteti za upravo julija 2007 zaključeno prvo celovito samoocenjevanje po predstavljenem modelu. Proces pa se tu seveda ne zaključuje. Vrednotenje v modelu DEXi jasno pokaže na ključne sestavine, kjer je fakulteta slabša in na katere naj bi njeno vodstvo usmerilo več pozornosti. Pri tem igra ključno vlogo izpolnjena vsebina modela (Slika 1), v katerem so podrobneje (kot celovita »diagnoza in terapija«) opredeljeni problemi in nakazane rešitve, predvsem pa je pomembno, da sta v njej določeni tudi organizacijska in individualna odgovornost za izpeljavo dogovorjenih ukrepov in izboljšav. Na ta način fakulteta pridobiva pomembno orodje za oblikovanje svojih razvojnih usmeritev in učinkovitejši menedžment, usmerjen v celovito spremljanje razvoja in stalne izboljšave s ciljem razvoja celovite kakovosti institucije.

7. Sklepne ugotovitve

V prispevku sta opisana razvoj in vsebina Modela za samoocenjevanje, ki je bil razvit na Fakulteti za upravo. V procesu raziskave je bila na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani ustanovljena Skupina za kakovost, ki je razvila pilotni model samoocenjevanja, ki je drugačen od modela zunanjega ocenjevanja (zunanjih evalvacij Sveta za visoko šolstvo), čeprav je njegova vsebina tudi zajeta. Model je lahko kot vzorec namenjen tudi drugim visokošolskim organizacijam.

Model za samoocenjevanje je bil obširno dovolj testiran in potrjen kot koristno orodje za izboljševanje kakovosti visokošolskih organizacij. Koristno se ga lahko uporablja za:

- Ocenjevanje kakovosti visokošolskih organizacij: diagnosticiranje ravni kakovosti za izvajanje uravnoteženega pregleda celotne strukture sestavin kakovosti.
- Organizacijsko učenje: Za razumevanje stanja kakovosti (diagnosticiranje) je treba izvesti 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 samoocenjevanja služijo tudi kot osnova za organizacijsko učenje, saj so ugotovljena raven kakovosti, določeni 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 je bistvo organizacijskega učenja.

- Procesne analize: Ocenjevanje sestavin kakovosti lahko natančno izpostavi procese, ki zahtevajo več pozornosti in se osredotoča na analize povezanosti vzroka-posledice.
- Iskanje problematičnih področij: Normalno je pričakovati, da sestavine kakovosti z najnižjo oceno kažejo na najbolj problematična področja. Model za samoocenjevanje služi kot detektor mnogih šibkosti, katerim vodstvo šole ne posveča dovolj pozornosti. Vodje so nagnjeni 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 mogoče posluževati viharjenja idej (brain-storming) in drugih metod, da se odkrije in uskladi probleme, tako da se gleda na probleme z več različnih vidikov in se obogati analizo 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 zeleni rezultati.
- Izboljšanje notranje komunikacije: vodstvo šole, skupina za kakovost in vsi zaposleni imajo lahko koristi, saj omogočata Model za samoocenjevanje 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 bi bili 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 sestavine kakovosti) in primerjanje rezultatov visokošolskega zavoda s podobnimi, znotraj države in mednarodno – EU.
- Boljše načrtovanje: obstoječi razvojni načrti visokošolskih zavodov so pogosto neceloviti, spominjajo na sezname želja, medtem ko bi morali dobri načrti odražati praktično cilje, ki izhajajo iz vsebine Modela za samoocenjevanje (predvsem iz stolpca »Predlogi izboljšav«). V tem smislu lahko gledamo na Model za samoocenjevanje tudi kot na orodje za načrtovanje.

Zdravko Pečar
**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

Menim, da bi bilo koristno oblikovati mrežo visokošolskih zavodov, ki bi gradila na tej osnovi, ohranjala uporabnost razvitih orodij in pripomogla k nadaljnjemu širjenju rezultatov opravljenega dela, ki je nastalo tudi s pomočjo financiranja ARRS.

Dr. Zdravko Pečar je docent na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Sodeluje v številnih mednarodnih organizacijah in društvih, ima vodstvene izkušnje s področja vodenja investicijskih projektov, organizacijskih enot in samostojnih organizacij ter teoretične in praktične izkušnje iz ekonomike in menedžmenta zasebnega in javnega sektorja. Na raziskovalnem področju se ukvarja z menedžmentom v javnem sektorju, učinkovitostjo javnih organizacij, v zadnjem obdobju pa predvsem s kakovostjo delovanja javnih organizacij. Je tudi član mednarodnih raziskovalnih skupin, usmerjenih na področje menedžmenta celovite kakovosti v šolstvu.

Literatura

- Berry, T. H. (1991): Managing the Total Quality Transformation. New York: McGraw-Hill.
- Bennington, L., Cummane, J.(1997): TQM and business planning, The International Journal of Public Sector Management. Bradford.
- Boyle, Ph. (2001): "From strategic planning to visioning", Public Management, May, str. 23-27.
- Cervai, S., Kekäle, T., Fabbro, B. (2004): Reworking the School Culture Through TQM. Proceedings of the 10th Inaugural ICPQM Conference. Miami: University of Miami.
- 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., McCallion, P.(ur.)(1995).: From Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice. Albany: Rockefeller College Press.
- Ingman, D., Kersten, J., Brymer, T. (2002): Strategic Planning that uses Integrated Approach, Public Management, str.16-28.
- Leitch, S., Davenport, S. (2002): Strategic ambiguity in communicating public sector change, Journal of Communication Management, str.129-139.
- Joyce, P. (1998): "Management and innovation in the public services", Strategic Change 7, str.19 – 30.

Zdravko Pečar

**Uvajanje menedžmenta celovite kakovosti – TQM
na Fakulteti za upravo**

- Kekäle, T., Fecikova, I., Kitaygorodskaya, N. (2004): To make it »Total«: Quality Management over Subcultures. Total Quality Management and Business Excellence 15(8), 1093-1108.
- Martin, L., L. (1993): Total Quality Management: The New Managerial Wave. Administration in Social Work, 17 (2), str. 115.
- Milakovich, M., E. (1995): Improving Service Quality: Achieving High Performance in the Public and Private Sectors. Boca Raton: CRC Press.
- Pečar, Z. (2002): Razvoj modela za ugotavljanje uspešnosti delovnih procesov v javni upravi. Doktorska disertacija. Fakulteta za organizacijske vede.
- Pečar, Z., Cervai, S., Kekäle, T., (2007): Developing European Quality Standard for Schools, Total Quality Management and Business Excellence.
- Pečar, Z. (2007): Kakovost v šoli. Ljubljana: IREL/Fakulteta za upravo.
- Pike, J. in Barnes, R. (1996): TQM in Action. London: Chapman & Hall.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organisations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly 21, 1-19.
- Poister, T. H. (1998): Strategic Management in Public Sector, Public Productivity & Management Review, Vol 22 no 3, str. 308 – 325.
- Rochet, C. (2004): Rethinking the management of information, Industrial Management + Data Systems, str. 200-208.
- Steane, P. D. (1997): »Strategies across sectors; Nonprofit organisations, Education«, The International Journal of Public Sector Management. Bradford: Vol.10, Iss. 6; str. 461

SUMMARY

**DEVELOPING TOTAL QUALITY
MANAGEMENT (TQM) APPROACH AT
FACULTY OF ADMINISTRATION**

The paper describes the efforts in the area of quality development at the Faculty of Administration, University of Ljubljana over the past two years (2006 – 2008). Developing quality in education has become a major priority in school policies and strategies at all levels of the educational system over the past decade, from kindergarten to doctoral programs.

There are different approaches to quality in the field of education. Quality assurance systems differ from country to country, and include top-down as well as bottom-up approaches.

Schools in general are among those public organizations where achieving quality is most important, because the economic and social development of every country depends heavily on good education.

This paper offers some theoretical and practical suggestions on implementing Total Quality Management - TQM principles for the process of self-assessment, and at the same time, problem finding from within, defining solution measures, as well as follow-up improvement measures, constructed on the basis of a tailored Model developed at the Faculty of Administration.

Initially, besides pursuing TQM philosophy, we have identified the key stakeholders, who see quality from different angles. Students for example evaluate quality based on the teaching performance of university teachers and assistants and based on the efficiency and performance of the administrative staff of the school. On the other hand, the teaching staff considers not only teaching in their evaluation but increasingly the research component as well.

The process of determining key quality items (elements, components, etc.) involved different groups of stakeholders: the Faculty management, teachers, non-teaching staff, students, alumni and employers. Each represents a closed group of individuals with often different yet complementary interests, which should be satisfied by the higher education institution in its teaching, research, and support processes.

The quality items were further built into a tree-like structure; the root branches of which comprise "Resources", "Processes" and "Results".

Next, we had to define weightings (“weight”, “significance”, “influence”) for individual quality items. It is only natural that not every item is equally important among the individual stakeholders and not even among all stakeholder groups taken together. Therefore, additional surveys were carried out among all stakeholder groups in order to define weightings for individual quality items. The survey involved over 200 full- and part-time undergraduate students, 30 graduate students, 28 university teachers and other employees, 74 employed alumni members, and the members of the Group for Quality of the Faculty of Administration. In order to set final weightings, respondents from various stakeholder groups had to adjust (increase, decrease) previously allocated weightings on all levels of the structure of the model. (The weight was used later for programming decision / evaluation rules in the ICT tool DEXi)

The S-A Model is a tool to examine 166 quality items (“leaves” of a tree structure) listed in order of rows.

Assessment of each leaf is guided by the steps followed in order of columns in the Model, which are:

- **“Quality items” and “sub-items”**: here all of the quality items and corresponding sub-items which are subject to assessment are listed. The assessment process does not necessarily proceed in order of rows, but can start, for example, with weakest or strongest quality item, or can simply start with that best known to the evaluators. More than order, proper in-depth discussion and fact-finding is required.
- **“Evaluators”**: here those who conduct the assessment process of quality items are listed (most usual – Group for Quality, dean, or other experts/specialists who may play the role of evaluator in the case of some specific quality sub-item).
- **“Stakeholders involved”**: here we list all the various internal and external stakeholders that evaluators invite to participate in one way or another (as different tools are used) in the assessment process, with the aim of assessing as many different views and opinions as possible.
- **“Tools used”**: here we list the kind of tools used to collect facts and opinions from various stakeholders involved (discussion, questionnaire, etc.) and chosen by evaluators.

- **“Short assessment”**: here the evaluators should agree on the short assessment summary statement, set down in writing, while the detailed documentation accompanied by statistical data and other facts on which the assessment is based should be kept in archives to help support the problem solving processes and for purposes of comparison during the next round of the assessment process (after one year).
- **“Suggested assessment grade”**: here the short summarized assessment should be further reduced to one of three grades: “not good enough”, “good enough” or “excellent”. For this the evaluators must reach a consensual agreement, while keeping in mind that grading quality is not the primary aim. The primary aim is to identify problem areas with the help of all stakeholders and to discuss ways in which to solve them (improvements). These grades are later used in a DEXi computer program for automatic representation of school “total and partial quality”, visualization and benchmarking .
- **“PDCA status”** here we must keep in mind the so-called “Demming’s circle” or continuous improvement cycle with phases: Plan – Do – Check – Act. We assess the existing status of the quality sub-item (not all sub-items have to be assessed using this criteria); the assessment is graded in points as related to the number of PDCA phases implemented (only Plan = 1 point; P+D = 2 points; P+D+C = 3 points; P+D+C+A = 4 points). The CAF model approach (simplified EFQM model for use in the public sector) is based on this idea, the Demming’s cycle.
- **“Definition of the problem”**: in this column we list the problems (SWOT points) associated with the quality sub-item, that we, the evaluators, defined as important for the quality of school. Here we try to be as clear as possible and not to mix or confuse symptoms with problems. We can also outline the vision of the desired state once the problem is solved.
- **“Implementing improvements / proposed solution”**: based on a definition of the problem (SWOT) and Group for Quality discussion about the various ways of solving it, they must decide on the best alternative and means for realization (or address a higher level of decision-makers, like the ministry or a local authority to find a solution). Implementation of the chosen alternative (decision) is

usually subject to an organized project management approach as well as inclusion in the school planning process.

- **“Organizational responsibility”**: here organizational and individual responsibilities are clearly defined for the follow-up process.

The Self-Assessment Model can be used for various important tasks other than assessing the quality of the school – “diagnose”. They are:

- organizational learning
- process analyses
- finding problem areas
- directing improvements
- problem solving
- improving internal communication
- benchmarking and
- better planning of the school.