

Voditeljstvo in uvajanje modela odličnosti EFQM v slovenskem visokem šolstvu

Maja Pungeršek*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
maja.pungersek@gmail.com

Matjaž Maletič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija
matjaz.maletic@fov.uni-mb.si

Jana Suklan

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
jana.suklan@fuds.si

Maja Meško

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
maja.mesko@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšno je udejstvovanje voditeljev pri dejavnostih voditeljstva v slovenskem visokem šolstvu (VŠ) in kakšna je možnost vpeljave modela EFQM v celotno slovensko VŠ?

Namen: Namen prispevka je proučiti udejstvovanje voditeljev pri dejavnostih voditeljstva v slovenskem VŠ in uvajanje modela EFQM v slovensko VŠ ter nakazati možne usmeritve za izboljšanje stanja.

Metoda: Prispevek temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del zajema analizo in kritično presojo obravnavanega koncepta kakovosti in voditeljstva. Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen spletni intervju. Raziskava je bila izvedena z voditelji visokošolskih zavodov (VZ) v slovenskem javnem in zasebnem VŠ.

Rezultati: Ključna ugotovitev, ki izhaja iz raziskave se navezuje na nerazumevanje koristi, ki jih model poslovne odličnosti in ustrezno voditeljstvo prinese visokošolskemu zavodu (VZ). Ugotovitve kažejo, da slovenski visokošolski prostor še ni pripravljen za učinkovito izvajanje modela EFQM.

Organizacija: Rezultati raziskave ponujajo vodstvu VZ koristno informacijo o tem, na kaj morajo biti pozorni za prehod slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model EFQM.

Družba: Raziskava prikazuje zavedanja in spremembe, ki so po mnenju voditeljev slovenskih VŠ potrebne za vpeljavo sprememb na področju voditeljstva v slovenskem VŠ in posledično za vpeljavo modela EFQM v celotno slovensko VŠ, kar bi lahko prispevalo k celovitemu dvigu zavesti in kakovosti v celotnem slovenskem VŠ.

Originalnost: Raziskava izvirno in celovito prikazuje in pojasnjuje voditeljstvo VZ in kakovost, odličnost ter ugled slovenskega VŠ, prav tako pa dopolnjuje dosedanje ugotovitve na obravnavanem področju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na spoznanja o trenutnem stanju voditeljstva v slovenskem VŠ in predstavlja osebna mnenja in poglobljene vpoglede sodelujočih v

* Korespondenčni avtor.

raziskavi. Prav tako pa raziskava predstavlja izhodišče za nadaljnja raziskovanja, na primer raziskovanje mnenj zunanjih udeležencev VŠ.

Ključne besede: CAF, EFQM, intervju, kakovost, visoko šolstvo, menedžment, vodenje, voditeljstvo, odličnost.

1 Uvod

Trunk Širca (2010a, str. 389) ugotavlja, da je univerza ena najstarejših organizacij. Podobno kot v začetkih svojega delovanja tudi danes ohranja podobno strukturo in organiziranost, saj v bolj ali manj nespremenjeni obliki obstaja že od srednjega veka. Oblikujejo jo izbrana področja proučevanja, ki zajemajo različne šole in fakultete, katedre in raziskovalne centre ali institute, v katerih se udeležujejo akademsko in administrativno osebje ter študenti. Pavlin (2012, str. 10) ugotavlja, da se VŠ prostor v RS in Evropi trenutno nahaja na razpotju nadaljnega razvoja. Med mnogimi koncepti, ki opisujejo spremembe v celotnem VŠ prostoru, velja omeniti tudi profesionalizem. Skela Savič (2010, str. 117) meni, da je za VŠ izrednega pomena prav sposobnost obvladovanja tehnik in konceptov sodobnega menedžmenta, saj je za kakovost poučevanja in raziskovanja potreben ustrezen razvoj kadrov, kar pa zahteva profesionalen VŠ menedžment.

Prispevek obravnava eno izmed meril za dejavnike po CAF in sicer voditeljstvo. Žurga (2013, str. 1) ugotavlja, da so v sistemu predstavniške demokracije politiki zadolženi za ustvarjanje strateških izbir in opredeljevanje ciljev za doseg učinkov državnih politik, voditelji javnih organizacij pa pomagajo političnim organom pri oblikovanju javnih politik predvsem s svetovanjem in na osnovi strokovnih izkušenj. CAF je orodje, ki jasno razlikuje vloge političnega voditeljstva od vlog vodij oz. menedžerjev v javnih organizacijah. Poudarek je na pomenu dobrega sodelovanja med udeleženicima stranema z namenom, da bi dosegli rezultate javnih politik.

Klopčič (2014) pri modelu EFQM uvršča voditeljstvo med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije. Opredelitev voditeljstva po EFQM pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost, ob tem pa dajejo zaposlenim zgled skozi vrednote in etiko organizacije ter pri njih vedno zbuja zaupanje. Ti voditelji so prilagodljivi in organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi in se odzove na spremembe ter s tem zagotovi stalno uspešnost.

Namen raziskave je proučiti dejavnike voditeljstva v slovenskem VŠ in uvajanje modela EFQM v slovensko VŠ. Prvi cilj je proučiti slovensko in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja voditeljstva, s področja voditeljstva v slovenskih izobraževalnih sistemih in izobraževalnih sistemih v tujini, s področja voditeljstva v VŠ, ter s področja sistemov kakovosti in odličnosti v izobraževalnih sistemih. Na osnovi proučene literature je drugi cilj povzeti in kritično prikazati sklepe ugotovitve obravnavanega koncepta voditeljstva ter povzeti in kritično prikazati ugotovitve domačih in tujih raziskav. Tretji cilj je izvesti kvalitativno raziskavo, ki je pomembna za pridobitev mnenj o trenutnem stanju na področju udeleževanja voditeljev pri dejavniki voditeljstva in pridobitev osnovnih aplikativnih mnenj

za izboljšanje voditeljstva in kakovosti v slovenskem VŠ. Četrty cilj raziskave je torej na osnovi teoretičnih in empiričnih ugotovitev zasnovati predloge za izboljšanje voditeljstva in kakovosti v slovenskem VŠ.

2 Teoretična izhodišča

Bukovec (2008, str. 232) v svojem delu ugotavlja, da se VŠ pripisuje odločilen pomen pri doseganju globalne ekonomske učinkovitosti in uspešnosti. Ugotavlja (prav tam), da se kakovost VŠ lahko vrednoti oz. ocenjuje tudi s prispevkom k tej učinkovitosti in uspešnosti. Meni (prav tam), da je za doseganje tega prispevka ključno osredotočenje VŠ učiteljev na študenta, ki se pojavlja v vlogi odjemalca, in da se ocenjevanje kakovosti izobraževanja meri tudi preko študentove zaposljivosti, osebnega razvoja in sposobnosti samoučenja. Za razliko od Bukovca pa Rodman (2010, str. 273) ugotavlja, da je v ospredju VŠ politik t.i. zagotavljanje kakovosti, ki je naravnano na preventivo oz. preprečevanje nastajanja neustreznih rezultatov in na zagotavljanje pogojev za nastanek ustreznih rezultatov na področju kakovosti VZ.

Zanimive so tudi ugotovitve različnih avtorjev s področja razvoja instrumentov in sistemov zagotavljanja kakovosti VZ. Raziskave so pokazale (Schwarz in Westerheijden 2004, str. 5, po Trunk Širca 2010b, str. 122), da so se prvi primeri zagotavljanja kakovosti VZ v svetu pojavili kot eno od področij upravljanja, in sicer v letih 1970 do 1980. Ta razvoj izvira iz ameriškega poslovnega sveta, ki je iskal orodja upravljanja za proučevanje in posnemanje uspešnosti japonskega gospodarskega delovanja. Trunk Širca ugotavlja (prav tam), da so pionirji zahodne Evrope v formalnem uvajanju politik zagotavljanja kakovosti VZ Francija, Združeno kraljestvo in Nizozemska, ki so v letih okoli 1985 (Van der Wende in Westerheijden 2003, str. 178, prav tam) v okviru novega javnega menedžmenta državno upravljanje prenesle na menedžment VZ. Pri prenosu je bil poudarek na samoupravljanju in novem obdobju institucionalne avtonomije. Ta je bila podeljena z namenom prikazovanja odgovornosti pri delovanju družbi in državi. Prve oblike teh sistemov so vključevale snovanje evalvacijskih shem v zahodnoevropskih državah (Schwarz in Westerheijden 2004, str. 33, prav tam). Rodman, Faganel in Trunk Širca (2007, str. 92–93, po Rodman 2010, str. 298) pa ugotavljajo, da za razliko od ostalih držav segajo začetki slovenskega nacionalnega sistema zagotavljanja kakovosti v VŠ v 90. leta prejšnjega stoletja in so povezani z akreditacijo. Akreditacija je v RS uveljavljen instrument za zagotavljanje kakovosti VZ ali študijskega programa. Akreditacije so institucionalne in programske. Zanje lahko zaprosijo tako univerze kot tudi samostojni VZ. V preteklosti je neurejenost sistema zunanjih evalvacij spodbudilo VZ k samostojnemu pristopu do evropskih organizacij, ki izvajajo institucionalne in programske zunanje evalvacije. Samostojni pristopi VZ k mednarodnim organizacijam za presojanje kakovosti so evidentirani od leta 1998.

Rodman (2010, str. 299–300) ugotavlja, da začetki vzpostavljanja sistema evalvacij pri nas segajo v leto 1993, ko je bila z Zakonom o VŠ (ZViS 1993) formalno urejena ustanovitev Nacionalne komisije za kvaliteto VŠ (NKKVŠ). Med ostalimi nalogami je imela NKKVŠ zadolžitev, da poskrbi za izvajanje samoevalvacije na vseh VZ. Na nacionalni ravni je do leta

2004 NKKVŠ spodbujala predvsem letno izvajanje samoevalvacije. Od leta 2004 pa se v zakonodaji pojavi zahteva za institucionalno zunanjo evalvacijo in obvezno vnovično akreditacijo vsakih sedem let. NKKVŠ je svoje delovanje končala leta 2007. Nadomestil jo je Svet RS za VŠ (ZViS-UPB3). Po 51. členu tega zakona je Svet imenoval senate za evalvacijske, akreditacijske, in habilitacijske postopke. Njihova zadolžitev je bila vodenje in odločanje v teh postopkih. V letih med 2006 in 2009 so potekale številne javne in sodne razprave o načinu delovanja in sestavi trenutnega nacionalnega organa, kar je postavljalo pod vprašaj objektivnost članov in verodostojnost rezultatov delovanja. Ta vprašanja so se porajala predvsem zaradi dejstva, da je Svet organ v sestavi ministrstva. Epilog tega je bila ustanovitev in začetek delovanja Nacionalne agencije RS za kakovost v VŠ, s 1. 3. 2010 (Sklep o ustanovitvi NAKVIS-a 2009).

Podobno kot ugotavlja Bukovec (2008, str. 220), ki pravi, da je pot do kakovosti VŠ dolga, še daljša in napornejša pa je pot do njegove odličnosti, saj zahteva spremembo močno zasidranega miselnega vzorca, ugotavljajo tudi pri Evropskem konzorciju za akreditacijo v VŠ (ECA). Iz predloga koncepta novega zakona je razvidno, da ECA (2013, str. 10, po MIZŠ 2015, str. 37) meni, da bo za izpolnitev ciljev iz Resolucije o Nacionalnem programu VŠ 2011–2020 (ReNPVŠ11-20) potrebno še veliko truda tako z vidika NAKVIS-a kot s strani VZ. Gre za trud, ki bo namenjen prehodu od programskih k institucionalnim akreditacijam. Vprašanje je, ali je ta prehod mogoče izvesti v letu 2017 ali ga bo potrebno premakniti za več let. Mnenje študentov je, da je potreben NAKVIS-ov pregled vseh študijskih programov, sploh tistih, ki še niso vzpostavljeni po Bolonjskih zahtevah. Tudi strokovnjaki so opazili, da je trenutni zunanji sistem zagotavljanja kakovosti preobremenjen s specifičnimi, ponekod preveč normiranimi merili. Posledično bo omenjen prehod težko izveden do leta 2017.

Poleg omenjenih instrumentov in sistemov zagotavljanja kakovosti, pa Prašnikar in Kern Pipan (2011, str. 1104) ugotavljata, da je doseganje dobre prakse poslovne odličnosti v VŠ in šolstvu na sploh mogoče, kar dokazujejo različne izobraževalne institucije, ki se v okviru Evropske nagrade za kakovost (EQA) primerjajo v kategoriji javnega sektorja. V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem model EFQM za samoocenjevanje uporablja preko 3.000 izobraževalnih institucij. Poleg že naštetih jih je v svetu mogoče najti še več, ki pri svojem poslovanju na področju VŠ uporabljajo model EFQM. Tarí (2005, str. 170–188) v svojem članku predstavlja primer uporabe modela EFQM kot orodje samoocenjevanja na univerzi v Španiji. Ugotavlja (prav tam), da je bilo v Španiji 72 univerz, 50 javnih in 22 zasebnih. Značilnost španskih univerz je, da so tako poučevanje kot tudi administrativne storitve v procesu ocenjevanja po modelu EFQM od začetka 1990. let. Na splošno je ocena sestavljena iz treh korakov: samoocenjevanje, zunanje ocenjevanje in načrt za izboljšanje.

Beznik (2013, str. 11) ugotavlja, da je poslovno odlična tista izobraževalna institucija, ki je stalno učeča se izobraževalna institucija. Prav tako je pomembno doseganje treh osnovnih ciljev. Ti cilji so: doseganje enakovredne kakovosti na vseh področjih udejstvovanja; primerljivost te kakovosti na ravni mednarodnih institucij; in povečanje intelektualnega

kapitala za doseg strokovno-izkustvenega znanja, tehnološko informacijskega znanja in poslovno-ekološkega znanja.

Na osnovi predstavitev raziskovalnega problema in teoretičnih izhodišč smo oblikovali eno RV, na katerega smo odgovorili z uporabo spletnega intervjuja (Priloga 1). Z uporabo spletnega intervjuja smo želeli pridobiti splošna mnenja na področju celotnega slovenskega VŠ in širok poglobljen vpogled na raziskovalni problem.

3 Metoda

Teoretični del raziskave zajema analizo javno dostopnih vsebin iz primarnih in sekundarnih baz podatkov. V teoretičnem delu smo za objektiven prikaz proučevanega področja uporabili metodo deskripcije in metodo klasifikacije. Metodi smo zaradi povzemanja spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev dopolnili tudi z metodo kompilacije in metodo komparacije.

Empirični del raziskave temelji na primarnih podatkih, ki so bili pridobljeni s kvalitativno raziskavo, ki je bila osnovana na osnovi teoretičnih izsledkov raziskovanja.

Kvalitativno raziskavo smo izvedli s pomočjo spletnega intervjuja. Spletni intervju je bil izveden z voditelji VZ v slovenskem javnem in zasebnem VŠ. S kvalitativno raziskavo smo raziskali, kakšno je splošno mnenje voditeljev o udejstvovanju pri dejavnostih voditeljstva v slovenskem VŠ na sploh, torej ne gre za samooceno voditeljev. Raziskali smo tudi, kakšno je mnenje voditeljev o voditeljstvu kot dejavniku za prehod slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model EFQM. Kvalitativna raziskava je bila opravljena v 45 slovenskih VZ, katerih študijski programi so bili na dan 7. 2. 2014 akreditirani in objavljeni na spletni strani Direktorata za VŠ (MIZŠ 2014). Za namene raziskave je bil uporabljen spletni intervju, ki je bil po elektronski pošti posredovan 155 voditeljem VZ, katerih kontaktni podatki so bili v obdobju od 12. 3. 2014 do 13. 8. 2014 objavljeni na javno dostopnih spletnih straneh VZ. Spletni intervju zajema šest usmeritvenih oz. polodprtih vprašanj, ki na splošno obravnavajo proučevano tematiko v celotnem slovenskem VŠ.

Kvalitativno pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo utemeljitvene analize. Ta analiza omogoča bolj odprt pristop, ki je tesno povezan s poznavanjem utemeljitvene teorije. Najprej smo morali iz podatkov dobiti strukturo. To pomeni, da smo podatke sistematično analizirali, iz njih iztisnili teme, vzorce in kategorije (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, str. 153). Pri nadaljnji analizi smo kot analitično orodje uporabili tematsko mrežo. S pomočjo tematske mreže smo raziskali in razložili razumevanje teme in vsebine raziskave. Z analizo tematske mreže smo pridobili teme iz različnih ravni besedila, s sliko tematskega omrežja pa smo ponazorili strukturo pridobljenih tem. Celoten proces analize smo razdelili v tri obsežne sklope: razčlenitev besedila, odkrivanje pomena besedila in združevanje odkritij. Značilnost vseh treh stopenj je, da vključujejo interpretacijo (Roblek 2009, str. 56–57). Roblek (2009, str. 69) ugotavlja, da se na področju raziskav v menedžmentu tudi v RS vedno pogosteje uporabljajo kvalitativne metode raziskovanja. Te metode so tako opisne kot pojasnjevalne.

Pridobljeni rezultati temeljijo na subjektivni presoji raziskovalca. Tematska mreža je orodje, ki omogoča, da z relativno enostavno analizo korak za korakom iz celotnega besedila opredelimo osnovne vzorce in vidne strukture. Uporablja se predvsem pri razlagi pomena razumevanja predstavljenega predloga ali ideje. Njena uporabnost je manj primerna pri usklajevanju nasprotujočih si opredelitev problema, torej v primerih, ko moramo primerjati različne poglede na problem. Izide smo ustrezno interpretirali ter odgovorili na RV.

4 Rezultati

4.1 Opis vzorca raziskave

Pri izvedbi kvalitativne raziskave intervjuvancev nismo spraševali po demografskih podatkih, zato jih pri analizi ne moremo navajati. Pridobili smo 18 ustrezno izpolnjenih spletnih intervjujev, od tega deset veljavnih in uporabnih, ki jih je bilo moč vključiti v nadaljnjo obravnavo in interpretacijo rezultatov. Vsebino spletnih intervjujev smo interpretirali po posameznih dejavnikih, njihovi rezultati so predstavljeni v naslednjih podglavjih.

4.2 Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Sedem intervjuvancev je izpostavilo šest ključnih tem, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Največji pomen intervjuvanci pripisujejo političnim težavam oz. razmeram, za katere menijo, da s svojim vplivom zmanjšujejo možnosti za razvijanje poslanstva, vizije in vrednot VZ. Menijo, da država močno zavira strateško načrtovanje, da njeni programi niso primerno oblikovani, da ne omogočajo zdrave konkurenčnosti med VZ, ter da slovenski VŠ sistem ni naravnan trajnostno. Druga ključna tema so gospodarske težave oz. razmere, ki po mnenju intervjuvancev močno vplivajo na tretjo temo, to je pridobivanje, delitev in zanesljivost finančnih sredstev, namenjenih VZ. Ti trije dejavniki po njihovem mnenju znatno vplivajo na izgubo razvojnih potencialov slovenskih VZ. Večina intervjuvancev meni, da se poslanstva, vizije in vrednote slovenskih VZ opredeljujejo deklarativno in formalno, kar pomeni, da so na papirju sicer zapisana, vendar samo iz razloga, da zadostijo akreditacijskim zahtevam NAKVIS-a. Intervjuvanci menijo, da so poslanstva, vizije in vrednote VZ usmerjene kratkoročno, saj jih VZ ne živijo in se pri njih ne udeležujejo v meri, ki bi bila pričakovana. Razlog za to v veliki meri pripisujejo lastnim oz. osebnim vrednotam in interesom voditeljev VZ. Intervjuvanci prav tako menijo, da so voditelji VZ vodje, in da nimajo pravih voditeljskih sposobnosti.

4.3 Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev je izpostavilo štiri ključne teme, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Največji pomen intervjuvanci pripisujejo težavam in omejitvam na področju pridobivanja finančnih sredstev za delovanje VZ. Menijo, da trenutna zakonska ureditev ne omogoča izboljševanja delovanja VZ in zadostuje le za pokrivanje stroškov sprotnega poslovanja. Kot drugo ključno temo izpostavljajo upravljanje VZ, ki je sicer zakonsko urejeno, vendar menijo, da voditeljstvo v slovenskih VZ ni profesionalna funkcija. Največjo oviro po njihovem mnenju predstavlja

prepletanje vodstvene, akademske in raziskovalne funkcije, kar VZ predstavlja ključne omejitve tako pri pridobivanju finančnih sredstev kot tudi na področju upravljaljskih in vodstvenih znanj voditeljev VZ. Kot tretjo temo izpostavljajo projekte, s pridobivanjem katerih poskušajo kar se da uspešno zagotavljati potrebne vire za poslovanje VZ, vendar menijo, da so to le kratkoročne rešitve, ki ne prinašajo izboljševanja VZ. Četrta ključna tema, ki jo intervjuvanci izpostavljajo, so razlike med javnimi in zasebnimi VZ, saj menijo, da so zakonske ureditve in pogoji delovanja enih in drugih zelo različni, kar po njihovem mnenju postavlja VZ v zelo neenakopraven položaj, ki je še dodatna ovira za izboljševanje kakovosti celotnega izobraževalnega sistema v RS.

4.4 Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Deset intervjuvancev je izpostavilo šest ključnih tem, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Prva izmed njih je zmanjševanje finančnih sredstev za zaposlene, ki ima po njihovem mnenju močan vpliv na drugo temo, to je akademska svoboda. Intervjuvanci ravno zaradi pomanjkanja finančnih sredstev izpostavljajo izjemno slabe možnosti za sodelovanje zaposlenih na kongresih, konferencah in drugih ustreznih srečanjih, predvsem v tujini. Tretja ključna tema, ki jo izpostavljajo, je motiviranje zaposlenih s strahom, za katerega menijo, da močno znižuje ustvarjalnost zaposlenih in njihovo pripadnost VZ. V sklopu te teme izpostavljajo tudi delo zaposlenih na več VZ hkrati. Četrta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je neenakopravnost obravnave sodelavcev, pri čemer izpostavljajo medosebne odnose, ki ne temeljijo na akademskih in raziskovalnih dosežkih, temveč na zasebnih poznanstvih in naklonjenostih vodij do določenih zaposlenih. V povezavi s četrto temo izpostavljajo peto temo, saj menijo, da je so osebni zgledi voditeljev v VZ slabi, razloge za to pa vidijo predvsem v tesnem prepletanju že omenjenih tem. Kot šesto zaskrbljujočo temo izpostavljajo t.i. boje za napredovanja in habilitacije, tako na ravni zaposlenih samih kot na ravni celotnega VZ, ki po njihovem mnenju še dodatno znižujejo možnosti uspešnega motiviranja in podpore zaposlenih. Odkrito priznavajo, da se tudi sami poslužujejo možnosti čim hitrejšega napredovanja, kar še dodatno zmanjšuje možnosti, da bi jih zaposleni videli kot zgled.

4.5 Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev je pri tem vprašanju izpostavilo dve ključni temi. Prva ključna tema je vpetost voditeljev v politično okolje, saj menijo, da je večina voditeljev VZ pod vplivom političnega upravljanja. Intervjuvanci menijo, da je to sicer zelo nehygienično, vendar da razmere v državi voditelje silijo v takšno delovanje. Prvo ključno temo intervjuvanci tesno povezujejo s pridobivanjem finančnih sredstev za delovanje VZ. Izpostavljajo, da so politično vpeti voditelji lahko zelo uspešni pri pridobivanju finančnih sredstev, dotacij in projektov za lastne VZ. Samo en izmed osmih intervjuvancev izpostavlja druge udeležene strani; študente, lastnike zasebnih VZ, zaposlene in širšo družbo, za katere meni, da se jim posveča premalo pozornosti in se jih ne vključuje v odločanje o pomembnih zadevah znotraj VZ.

4.6 Predlogi za ohranitev ali izboljšanje stanja

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev izpostavlja šest ključnih tem. Največji pomen pripisujejo ločitvi akademske in upravljalvske funkcije in menijo, da bi morale biti voditeljstvo profesionalna funkcija, ki bi morale temeljiti na znanjih in sposobnostih voditeljev VZ. Kot drugo ključno temo izpostavljajo spremembo pravnega okvira delovanja VZ oz. spremembo VŠ zakonodaje, ki je tesno povezana tako s prvo kot s tretjo ključno temo. Kot tretjo ključno temo izpostavljajo pomembnost vzpostavitve enakosti vseh VZ na področju pridobivanja finančnih sredstev. Četrta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je nujnost izstopa voditeljev VZ iz politike in s tem očiščenje vpetosti voditeljstva v politiko in umik političnih krogov iz upravljanja VZ. Peta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je uvedba in nadzor pristopov etičnega, pravnega in moralnega delovanja v vse VZ. Šesta ključna tema pa je sprememba politike zaposlovanja in posledična ureditev pristojnosti pri zaposlovanju in odpuščanju sodelavcev.

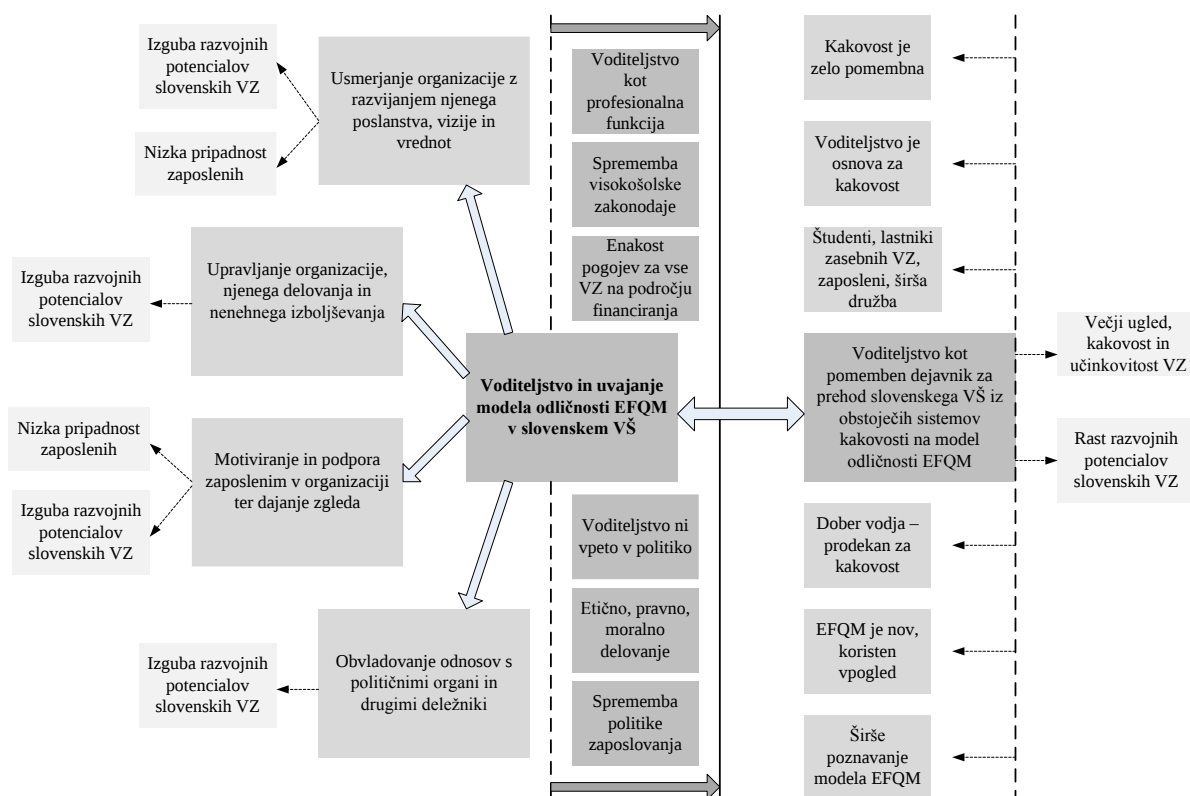
4.7 Mnenja o vplivu dejavnikov voditeljstva na model odličnost EFQM

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev izpostavlja šest ključnih tem. Osem intervjuvancev meni, da je kakovost v slovenskem VŠ izjemno pomembna, in jo izpostavljajo kot prvo ključno temo obravnavanega vprašanja. Prav tako menijo, da je trenutno na zelo nizki ravni. Nizko raven utemeljujejo s svojimi odgovori iz prejšnjih vprašanj in menijo, da je posledica vseh obravnavanih ključnih tem. Kot drugo ključno temo izvajanja in zagotavljanja procesov kakovosti v VZ izpostavljajo voditeljstvo, za katerega menijo, da je osnova za vse procese in projekte, in da je trenutno še precej slabo razvito, da bi bilo sposobno kakovost obravnavati skladno z zahtevami in pričakovanji udeleženih strani VŠ. Kot tretjo ključno temo izpostavljajo slabe vodje VZ, ki jih obremenjujejo že obravnavane ključne teme iz prejšnjih vprašanj. Menijo, da je za izvajanje in napredek kakovosti v VZ potreben in pomemben dober vodja, ki ga poimenujejo prodekan za kakovost. Intervjuvanci menijo tudi, da je model odličnosti EFQM nov, koristen model, ki VZ ponuja nov vpogled v kakovost njihovega udejstvovanja. To mnenje prepoznavamo kot četrto ključno temo obravnavanega vprašanja. Menijo, da bi bila vpeljava obravnavanega modela v VZ dobrodošla in koristna, ob tem pa menijo tudi, da brez že prepoznanih potrebnih sprememb to ni mogoče, oz. je zelo težko. Kot peto ključno temo prepoznavajo nerazumevanje kakovosti voditeljev VZ in nezainteresiranost voditeljev VZ, da bi se posvečali razvoju kakovosti VZ z že obstoječimi sistemi, in menijo, da voditelji nimajo zanimanja, volje, znanja, časa in finančnih sredstev, da bi želeli spreminjati obstoječe sisteme. Intervjuvanci menijo, da je osnovni namen voditeljev VZ zagotoviti minimalne rezultate kakovosti VZ, ki jih zahteva NAKVIS, ne pa dejanski razvoj kakovosti VZ. Kot šesto ključno temo izpostavljamo odgovora dveh intervjuvancev, ki modela EFQM ne poznata.

4.8 Skupna tematska mreža

Skupna tematska mreža rezultatov kvalitativnega raziskovanja predstavlja strnjeno predstavitev trenutnega stanja voditeljstva v slovenskem VŠ. Branje tematske mreže poteka od leve proti desni in je razdeljena na štiri dele. Prvi del mreže na levi strani prikazuje strnjen

povzetek trenutnega stanja vodenja, ki smo ga pridobili s strani intervjuvancev. Sredina mreže prikazuje šest ključnih področij, na katerih so po mnenju voditeljev potrebne spremembe, da bi se lahko slovensko VŠ spremenilo, in da bi se razmere v njem uredile na raven, ki si jo intervjuvanci želijo. Menijo, da bi lahko VZ z uspešno uvedenimi spremembami, ki so predstavljene, delovali skladno z vizijo, etiko, moralo in na kakovostni ravni z upoštevanjem in uspešnim sodelovanjem vseh udeleženih strani VZ. Tretji del tematske mreže predstavlja zavedanja in mnenja intervjuvancev o vodenju in kakovosti v slovenskem VŠ ter njihova mnenja o vpeljavi modela odličnosti EFQM v slovensko VŠ. Zadnji, četrti del skupne tematske mreže predstavlja ugotovitve oz. posledice, ki bi jih uvedba sprememb in modela odličnosti EFQM v slovensko VŠ lahko prinesli. Skupna tematska mreža vodenja in uvajanja modela odličnosti v slovenskem VŠ je prikazana je na sliki 1.



Slika 1: Skupna tematska mreža Voditeljstvo in uvajanje modela odličnosti EFQM v slovenskem VŠ.

5 Razprava

Ključne misli kvalitativnega raziskovanja lahko strnemo v spoznanje, da je vodenje v slovenskem VŠ slabo razvito. Razlogi za to so predstavljeni s pomočjo skupne tematske mreže, ki prikazuje ključna področja, za katera menimo, da so osnova za razvoj vodenja na tem področju. Trenutno stanje slovenskega VŠ je namreč takšno, da razen nekaterih izjem na strani VZ, ki so že vpeljale model EFQM v svoje udejstvovanje, v kratkem večjega napredka ni mogoče pričakovati. Spremembe, ki so potrebne za premike na področju slovenskega VŠ, so namreč celovite, nacionalne, sistemske, miselne in osebnostne, ki jih pa ni

moč doseči oz. uvesti na silo ali na kratek rok. Kvalitativna raziskava je pokazala, da obstaja nekaj voditeljev VZ, ki so model že vpeljali, menimo pa, da z njimi prihajata tudi upanje in dober zgled, ki je v slovenskem VŠ še kako potreben, pomemben in zaželen.

Mintzberg (2010) že z nekoliko ciničnim naslovom svojega dela opisuje službo menedžerja, ki jo poimenuje »Folklore in Facts«. V svojem delu želi dokazati, da opisi poklica menedžerja niso samo tradicionalna prepričanja, običaji in zgodbe o skupnosti, ki se širijo skozi generacije od ust do ust. Klasične teorije res prepričujejo o tem, da menedžerji organizirajo, koordinirajo, planirajo in kontrolirajo organizacije, vendar dejstva kažejo drugače. Menedžerji imajo predvsem različne vloge, med katerimi krožijo pri opravljanju svojega poslanstva: menedžer je informator; je oseba, ki sprejema odločitve v organizaciji; je oseba, katere služba je integrirana na več različnih področij v organizaciji; je oseba, ki skrbi za premike organizacije in menedžmenta k večji učinkovitosti; je oseba, ki je zadolžena za poučevanje v organizaciji; in je oseba, katere služba je med najbolj vitalnimi v sodobni družbi. Menedžerji določajo, ali bodo družbene institucije služile v dobro družbe ali pa bodo uničile družbene talente in sredstva. Z navedenim se strinja tudi Markovič Kocen (2011), ki meni, da je menedžerski poklic neskončno lep, toda tudi zelo zahteven, ne glede na to, ali gre za moškega ali žensko. Zahteva celo vrsto znanj in spretnosti: treba je znati delati z ljudmi, imeti strategijo, biti zahteven do sebe in drugih, biti dosleden, imeti visoko empatijo ter biti odprt v svet in za nove ideje. Na začetku poti je zelo pomembno ustvarjanje široke mreže poznanstev, ki lahko pri delu pomaga in menedžerja spodbuja. Dolgoročna uspešnost je možna le, če menedžer pri svojem delu stalno upošteva moralne standarde in načela trajnostnega razvoja svoje organizacije in družbe v celoti. Ravno to raznolikost med menedžerji in voditelji opredeljuje tudi Zaleznik (2010), ki meni, da je menedžer lahko vodja, da je lahko voditelj, in da je lahko vse, kar organizacija potrebuje. Voditelje namreč opredeljujejo njihova osebnost, odnos do ciljev organizacije, pojmovanje dela, odnosi z drugimi, zavedanje in odnos do samega sebe ter razvoj voditeljstva v vseh pogledih in na vseh ravneh. Lastnosti voditeljev nazorno opisuje tudi Kotter (2010), ki meni, da voditelji ne planirajo, ne rešujejo operativnih problemov in ne organizirajo ljudi. Voditelji pripravljajo organizacije na spremembe in jim pomagajo, da se z njimi spoprimejo ter jih premagajo, saj lahko organizacije le tako uresničujejo svoja poslanstva in vizije. Goleman (2010) pri vsem tem izpostavlja visoko raven čustvene inteligence voditeljev, saj samozavestni voditelji ne bodo nikoli dopustili propada organizacije. Meni, da se lahko samo osebnostno trdni ljudje uspešno in brez panike soočijo s spremembami sodobnega časa. Goffe in Jones (2010) menita, da so lahko voditelji izjemni trenerji, če se le ne predajo lastnim slabostim. Te izpostavlja Maccoby (2010), ki meni, da lahko prav narcisoidni voditelji predstavljajo največjo organizacijsko nevarnost. Narcisoidna osebnost je namreč tista, ki se izogiba doseganju ciljev, ne posluša zaposlenih, deluje sebi v prid in ne v prid organizacije, ter ključno znižuje ugled in kakovost organizacijskega udejstvovanja. Podobno izpostavlja Argyris (2010), ki meni, da vse preveč menedžerjev svoje probleme zaznava kot organizacijske probleme, in jih z učenjem zaposlenih prenašajo nanje in na organizacijo. Zaposleni in organizacija tako postanejo ujeti v t.i. obrambnih položajih in rutinah, njihovi odnosi postanejo igrani in neiskreni, organizacija je razvojno in kakovostno

blokirana in sčasoma obsojena na propad. Heifetz in Linsky (2010) ravno zaradi teh razlogov menita, da se morajo vodje in voditelji organizacij neprestano zavedati t.i. sovražnega okolja, kjer vladajo spremembe, ki se nikoli ne končajo ter povzročajo vedno bolj nepredvidljivo in neusmiljeno konkurenčno okolje. Menita, da se je za nevtralizacijo teh sprememb potrebno zavedati lastnih odgovornosti in voditi organizacijo v smeri kakovosti in odličnosti. Da je biti voditelj v teoriji lažje kot v realnosti, dokazuje Peters (2010), ki izpostavlja t.i. žalostna dejstva voditeljstva. To je predvsem t.i. preračunavanje z realnostjo, ki zajema pomanjkanje možnih izbir, pomanjkanje časa, preveč zunanjih in notranjih organizacijskih ovir ter neprekinjeno ocenjevanje organizacije skozi finančni vidik, ki sili voditelje, da postajajo vodje in menedžerji. To potrjuje Peace (2010), ki meni, da je voditelj pravzaprav t.i. mehki vodja, ki sprejema težke odločitve in lastno odgovornost zanje. Mehki vodja je odprt in sočuten do sodelavcev, kar je ključnega pomena za uspeh organizacije. Takšen vodja oz. voditelj se izogiba uporabi trdih, karizmatičnih pristopov, agresivnosti in občutka, da mora imeti vedno prav. Badaracco (2010), Bossidy (2010) ter Sorcher in Brant (2010) pa poudarjajo, da je za uspešnost organizacije ključnega pomena zavedanje, da voditelji niso heroji, da so ljudje, in da tudi oni pri opravljanju svojega poslanstva delajo napake.

6 Zaključek

Pri raziskavi smo pridobili deset uporabnih spletnih intervjujev (6,45 % poslanih), po katerih smo analizirali menja o splošnem stanju voditeljstva v slovenskem VŠ prostoru in možnosti vpeljave modela EFQM v slovensko VŠ. Prepisi intervjujev so shranjeni pri prvi avtorici in jih članku ne prilagamo, saj so bili opravljeni prek spletne strani, ki omogoča originalen prepis brez nastanka dodatnih stroškov.

Temeljne spremembe, ki bi bile potrebne za uvedbo modela EFQM v slovensko VŠ, lahko v splošnem razdelimo na več področij. Osnovno področje, ki je odgovorno za kakovost slovenskega VŠ, je voditeljstvo. Voditeljstvo v slovenskem VŠ je moč razdeliti na dve nasprotujoči si okolji – prvo je državno voditeljstvo, drugo pa voditeljstvo VZ. Drugo pomembno področje so voditelji VZ, ki so neposredno odgovorni za kakovost VZ na vseh področjih. Tretje pomembno področje so zaposleni v VZ, ki so soodgovorni za kakovost slovenskega VŠ. Četrto pomembno področje slovenskega VŠ so druge udeležene strani VZ, to so študenti, poslovni partnerji, raziskovalni instituti, gospodarstvo idr., katerih povezanost v kakovost VZ je po ugotovitvah iz obeh raziskav premajhna. In peto pomembno področje je konec koncev tudi model EFQM, za katerega sta obe raziskavi ugotovili, da je eden izmed primernejših modelov kakovosti za slovensko VŠ. Kot šesto in zadnje ključno področje zaznavamo tudi NAKVIS, ki je trenutno ključna agencija za zagotavljanje kakovosti v slovenskem VŠ, in za katerega menimo, da ima nezadovoljiv vpliv na izvajanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskem VŠ prostoru.

Temeljni predlog, ki ga lahko podamo za izboljšanje voditeljstva v slovenskem VŠ, da bi sploh bilo mogoče vpeljati model EFQM v celotno slovensko VŠ, je izoblikovanje strategije VŠ, ki bi se nanašala na vse udeležene strani slovenskega VŠ. Kot osnovo za oblikovanje modela celostne strategije predlagamo proučitev skupne tematske mreže, ki smo jo oblikovali

kot neodvisni raziskovalci, in nazorno prikazuje trenutno stanje, potrebne spremembe, udeležene strani in posledice morebitne uvedbe teh sprememb v slovensko VŠ. Model celostne strategije za izboljšanje kakovosti slovenskega VŠ prostora bi po našem predlogu zajemal vse udeležene strani, ki bi imele vsaka svoje poslanstvo, smotre in cilje, temeljil pa bi na skupni viziji in na skupnih vrednotah.

Omejitve, ki smo jih pri svojem delu v največji meri zaznali so različne: velika poraba energije in časa za teoretično in empirično raziskovanje, zahtevnost vzpostavitve socialnega in kulturnega dialoga med udeleženiimi stranmi in nizka pripravljenost za sodelovanje v raziskavi s strani udeleženih strani. Omejitev predstavlja tudi spoznanje, da je pripravljenost za sodelovanje v raziskavah na obravnavanem področju nizka, kar sklepamo iz lastnega vidika, saj sodimo izključno po deležu odziva udeležencev, ki so sodelovali pri našem raziskovanju. Zaradi nizkega odziva namreč sklepamo, da proučevano področje izbranega vzorca sodelujočih ne zanima, in predpostavljamo, da ravno takšen odnos znatno otežuje uvajanje sprememb na obravnavano področje. Prav tako se nam postavlja vprašanje, čemu služi tak odnos voditeljev in zaposlenih v VŠ, ki bi naj bili za zgled študentom in mladim raziskovalcem, ki smo navsezadnje ključna udeležena stran (odjemalec) storitev VZ. Ob tem spoznanju se nam zastavlja še drugo vprašanje, ki temelji predvsem na razmišljanju, da tudi tak odnos voditeljev in zaposlenih v VZ znižuje ogled, kakovost in razvojne potencialne VZ.

Prispevek raziskave k stroki vidimo predvsem v nekoliko drugačnem načinu proučevanja raziskovalnega problema, ki prikazuje širok vpogled (s strani udeležencev spletnega intervjuja) na obravnavani problem. Ključni prispevek, ki ga želimo dati stroki, je neodvisen vpogled v slovensko VŠ z orodjem, ki je ustvarjeno za samoocenjevanje kakovosti v organizacijah, in z orodjem, ki s svojo vpeljavo omogoča izboljšanje kakovosti v krajšem časovnem obdobju, v daljšem časovnem obdobju pa je z njegovo vestno uporabo mogoče pripeljati organizacijo na pot odličnosti, ki je poznana in spoštovana doma in v tujini.

Predloge za nadaljnje raziskovanje delimo v večjo vsebinsko skupino, ki zajema predloge za raziskovanje na področju slovenskega VŠ: prvi predlog je posamična raziskava še drugih dejavnikov modela EFQM v VŠ; drugi predlog zajema obratno pot raziskovanja, kot je bila uporabljena v naši raziskavi (raziskovanje mnenj zunanjih udeležencev VŠ – študenti, politične organizacije, raziskovalni instituti, gospodarstvo, ipd.); in tretji predlog, ki zajema poglobljeno raziskavo VZ, ki so v svoje poslovanje že uvedli EFQM – ta spoznanja bi bilo koristno združiti v javno dostopno bazo podatkov, ki bi omogočala hitro, neodvisno in kakovostno izmenjavo mnenj in izkušenj pri uporabi modela EFQM.

Reference

1. Argyris, C. (2010). Good communication that blocks learning. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 63–71. Boston: Harvard business review.
2. Badaracco, J. L., Jr. (2010). We don't need another hero. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 111–116. Boston: Harvard business review.

3. Beznik, N. (2013). *Do poslovne odličnosti preko mobilnosti, kot ene izmed poti do internacionalizacije v učeči se organizaciji*. Pridobljeno na http://www.sckr.si/tsc/vss/documents/2013/07/do_poslovne_odlicnosti_preko_mobilnosti.pdf
4. Bossidy, L. A. (2010). Job no CEO should delegate. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 119–121. Boston: Harvard business review.
5. Bukovec, B. (2008). *S procesnim pristopom do izboljšanja kakovosti visokega šolstva*. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-BEPIFJAC>
6. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
7. European consortium for accreditation in higher education (ECA). (2013). *Review of the Slovenian quality assurance agency for higher education (SQAA)*. Pridobljeno na <http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/66>
8. Goffee, R., & Jones, G. (2010). Why should anyone be led by you? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 45–52. Boston: Harvard business review.
9. Goleman, D. (2010). What makes a leader? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 35–44. Boston: Harvard business review.
10. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2010). Survival guide for leaders. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 73–80. Boston: Harvard business review.
11. Klopčič, S. (2014). *Vodja in/ali voditelj?* Pridobljeno na <http://www.i-leaders.net/2014/01/vodja-aliin-voditelj.html>
12. Kotter, J. P. (2010). What leaders really do? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 25–33. Boston: Harvard business review.
13. Maccoby, M. (2010). Narcissistic leaders. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 53–61. Boston: Harvard Business Review.
14. Markovič Kocen, B. (2011). *25 let šole profesionalnega voditeljstva*. Pridobljeno na <http://www.slovenija-danes.slovinci.si/25-let-sole-profesionalnega-voditeljstva>
15. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). (2014). *Razvid visokošolskih zavodov*. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_visoko_solstvo/sektor_za_visoko_solstvo/razvid_visokosolskih_zavodov/
16. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). (2015). *Zakon o visokem šolstvu: predlog koncepta, z dne 16. februar 2015*. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/ZViS_2015/ZViS_koncept_1622015.pdf
17. Mintzbert, H. (2010). The manager's job: folklore and fact. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 1–13. Boston: Harvard business review.
18. Pavlin, S. (2012). *Slovensko visoko šolstvo s perspektive zaposljivosti diplomantov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-L5M2RV98>
19. Peace, W. H. (2010). Hard work of being a soft manager. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 103–108. Boston: Harvard business review.
20. Peters, T. J. (2010). Leadership: sad facts and silver linings. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 87–93. Boston: Harvard business review.
21. Prašnikar, A., & Kern Pipan, K. (2011). Pristopi za spodbujanje kakovosti in odličnosti poslovanja v visokem šolstvu. V *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, Slovenija, Portorož, 23 –25. marec 2011, 1101–1109. Pridobljeno na

- http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteratura/2011-Konferenca_Portoroz-Prasnikar_KernPipan.pdf
22. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. V *Management* 4 (1), 53 – 69. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf
 23. Rodman, K. (2010). *Razvoj sistemov in instrumentov zagotavljanja kakovosti visokošolskih institucij*. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/273-307.pdf>
 24. Rodman, K., Faganel, A., & Trunk Širca, N. (2007). Premik v vzpostavljanju sistema zagotavljanja visokošolske kakovosti v letu 2006. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2: 89–101.
 25. Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (2004). *Accreditation and evaluation in the European higher education area*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer academic publishers.
 26. Skela Savič, B. (2010). Vodenje visokošolskega zavoda. V *Model učinkovitega managementa visokega šolstva*, ur. Nada Trunk Širca, 117–128. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
 27. Sklep o ustanovitvi Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. 2009. *Uradni list RS*, št. 114/09.
 28. Sorcher, M., & Brant, J. (2010). Are you picking the right leaders? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 123–129. Boston: Harvard business review.
 29. Tari, J. J. (2005). *An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university*. Pridobljeno na <http://www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm>
 30. Trunk Širca, N. (2010a). Vodenje visokošolskega zavoda – potrebna so znanja in ne recepti. V *Model učinkovitega managementa visokega šolstva*, ur. Nada Trunk Širca, 389–395. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/389-395.pdf>
 31. Trunk Širca, N. (2010b). Modeli učinkovitega managementa visokošolskih zavodov. Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu v okviru CRP "Konkurenčnost Slovenije 2006-2013": projekt V5-0444. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRP_MUMVis.pdf
 32. Van der Wende, M. C., & Westerheijden, D. (2003). Degrees of trust or trust of degrees? Quality assurance and recognition. V *Real-time systems: reflections on higher education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, ur. Jon File in Leo Goedegebuure, 177–206. Enschede: Center for higher education policy studies, University of Twente; Brno: University of technology.
 33. Zakon o visokem šolstvu (uradno prečiščeno besedilo) (ZViS-UPB3). 2006. *Uradni list RS*, št. 119/2006.
 34. Zakon o visokem šolstvu (ZVIS). 1993. *Uradni list RS*, št. 67/1993.
 35. Zaleznik, A. (2010). Managers and leaders: are they different? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 15–24. Boston: Harvard business review.
 36. Žurga, G. (2013). *CAF 2013 – Merila modela*. Pridobljeno na http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013_Merila.pdf

Priloga: Spletni intervju

1. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji usmerjajo slovenske VZ? Menite, da voditelji VZ usmerjajo z razvijanjem njihovega poslanstva, vizije in vrednot?
2. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji upravljajo VZ, njihovo delovanje in nenehno izboljševanje?
3. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji motivirajo in podpirajo zaposlene na VZ? Kakšno je vaše mnenje o dajanju zgleda voditeljev ostalim zaposlenim?
4. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji obvladujejo odnose s političnimi organi in drugimi udeleženiimi stranmi?
5. vprašanje: Kakšni so vaši predlogi za ohranitev ali izboljšanje stanja obravnavanih dejavnikov voditeljstva? Na katerem področju bi bile spremembe najbolj potrebne? Kateri so tisti pristopi, ki bi bili potrebni za uvedbo sprememb?
6. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje glede vpliva dejavnikov voditeljstva kot enega izmed pomembnih dejavnikov za možnost prehoda slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model odličnosti EFQM?

Maja Pungeršek je diplomirana ekonomistka (UN) in magistrica menedžmenta, smer splošni menedžment. Oba naziva je pridobila na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo predvsem področja: splošni menedžment, ravnanje s človeškimi viri, psihologija in psihologija dela, kakovost v menedžmentu ter visoko šolstvo in kakovost v visokem šolstvu. Maja Pungeršek objavlja rezultate raziskovalnega dela na konferencah in v različnih revijah.

Matjaž Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je pridobil doktorat znanosti s področja menedžment kakovosti. Diplomiral je na dveh področjih, in sicer s področja lesarstva (Univerza v Ljubljani) in s področja organizacije in menedžmenta (Univerza v Mariboru). Njegovi raziskovalni interesi vključujejo področje menedžmenta kakovosti, trajnostnega razvoja organizacije in inovativnosti. Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavil rezultate raziskovalnega dela v uglednih mednarodnih revijah.

Jana Suklan je asistentka na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici in doktorska kandidatka na Univerzi v Ljubljani, Slovenija. Njeno raziskovalno področje zajema družbene študije, statistiko, metodologijo in marketing.

Maja Meško je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot izredna profesorica za področje menedžmenta vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, menedžment, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih ter psihologije in menedžmenta v športu. Maja Meško objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

Abstract:

Title: Leadership and implementation of the EFQM excellence model in Slovenian higher education

Research Question (RQ): To what extent are leaders engaged in the deployment of the leadership principles in Slovenian higher education and what are the possibilities to implement the EFQM business excellence model in the entire Slovenian higher education sector?

Purpose: The purpose of this paper is to examine the leaders' engagement in different leadership actions in Slovenian higher education, to examine the implementation of the EFQM model of excellence in Slovenian higher education and indicate possible directions for improvement.

Method: This paper has a theoretical and empirical part. The theoretical part includes analysis and critical assessment of the concept of quality management and leadership. The empirical part is based on qualitative research. For data acquisition, we used the online interview and the online survey questionnaire. The survey was conducted with the leaders working in the Slovenian public and private spheres of higher education organisations.

Results: The findings of this paper reveal that that Slovenian higher education sector is not aware of the benefits that the EFQM business excellence model can bring. As such, several obstacles can be outlined regarding the successful implementation of the EFQM model.

Organization: The results of the research provide useful information for the leaders of higher education organizations about what they should pay attention to when transiting from existing quality systems to the EFQM model of excellence.

Society: The research presents awareness and changes, which are, according to the opinion leaders of Slovenian higher education, necessary for the implementation of changes in the leadership in Slovenian higher education and, consequently, for the implementation of the EFQM model of excellence in the entire Slovenian higher education sphere. This could contribute to the overall increase in awareness and the quality of the entire Slovenian higher education system.

Originality: In an original and comprehensive way, the research presents and explains higher education leadership and explains quality, excellence and reputation of Slovenian higher education, and also complements the previous findings in this area.

Limitations/Future Research: The research is limited to the current state of knowledge of leadership in Slovenian higher education and represents personal opinions and in-depth insights of participants in the research. The research represents a good starting point for further research, for example, the exploration of the opinions of external stakeholders (e.g. students).

Keywords: CAF, EFQM, interview, quality, higher education, management, governance, leadership, excellence.