

## Razvoj strategij za kakovostno izvedbo višješolskega izobraževanja

**Branka Balantič**

Tehniški šolski center Kranj, Višja strokovna šola, Kidričeva c. 55, SI-4000 Kranj  
branka.balantic@guest.arnes.si

**Branka Jarc Kovačič**

Tehniški šolski center Kranj, Višja strokovna šola, Kidričeva c. 55, SI-4000 Kranj  
branka.jarc-kovacic@guest.arnes.si

**Zvone Balantič**

Univerza Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva c. 55a, SI-4000  
Kranj  
zvone.balantic@fov.uni-mb.si

### **Povzetek**

*Korektno delo in razvoj višjega šolstva zahteva tudi ustrezen pristop h kakovosti. Kakovost je potrebno meriti s samoevalvacijo. V preteklosti je bilo samoocenjevanje šol pogosto nesistematično in zgolj intuitivno. Raziskava je usmerjena k pridobivanju objektivnih kazalnikov in izhodišč, ki jih šola lahko uporabi pri pripravi strateškega načrta višje šole.*

*Za oblikovanje celovite ocene kakovosti je primerna t.i. SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT analiza prinaša potrebne informacije, ki šoli zagotavljajo pridobivanje virov in kapacitet potrebnih za konkurenčnost na njenem področju delovanja. Metodologija poseže tudi po t.i. TOWS matriki, ki iz analize črpa točke za razvoj strategij, vključenih v rezultate.*

*TOWS matrika prikazuje posamezne strategije, ki sledijo priložnostim, strategije, ki bodo premagale slabosti, strategije za zmanjšanje ranljivosti in strategije, ki so osnova za obrambni plan.*

*Na višjih šolah je imenovana komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti. Ustanovitev in delo komisije je opredeljeno v 15. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju. Poleg znanih priporočil lahko s SWOT analizo in TOWS matriko prepoznamo medsebojne relacije, ki jih oblikujemo v ustrezno učinkovito in predvsem realno strategijo.*

Ključne besede: višje šolstvo, kakovost, SWOT, TOWS

### **Abstract**

*Correct work in vocational school development demands appropriate quality approach. As quality needs to be measured self-assessment can be used. In the past self-assessment was non-systematic and only intuitive. The research is focused on determining objective indicators and preparation of vocational school strategic plan.*

*For comprehensive quality assessment SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis is appropriate. SWOT analysis delivers school needed information which enables it source acquisition and capacity needed for competitiveness on its working field.*

*TOWA matrix shows individual strategies which follow opportunities, strategies which will overcome weaknesses, strategies for vulnerability reduction and strategies which are basis for protection plan.*

*Commissions for monitoring and quality assurance are established on vocational schools. Commission establishment and role is defined in article 15 of Vocational education act. Beside known recommendations SWOT analysis and TOWOS matrix can recognize mutual relations which can be modeled into suitable, efficient and especially real strategy.*

Keywords: Vocational school, quality, SWOT, TOWS

## **1 Uvod**

Razvoj slovenskega šolstva poteka na različnih nivojih za različne potrebe izvajalcev in uporabnikov. Vsaka sprememba organiziranosti in kompetentnosti se verjetno izvaja v želji po čim večjem napredku in končnem učinku. Žal so nekateri pristopi k posameznim reformam, poleg pozitivnih teoretičnih sistemov, odkrili tudi mnogo pomanjkljivosti, ki so povzročile bodisi ukinitve delujočih modelov ali pa njihovo korenito spremembo. Spreminjanje slovenskega izobraževalnega sistema je zelo dinamično in je v svoji zgodovini sledilo mnogim idejam, ki so spreminjale pogled na organiziranost sodelujočih elementov. Srednje šolstvo, je npr. v osemdesetih letih prešlo skozi fazo usmerjenega izobraževanja, ki se je leta 1991 tudi uradno končalo. V srednjih šolah je takrat ponovno prišlo do ločitve 3 letnega poklicnega in 4 letnega strokovnega programa. Izginotje gimnazij postane zgodovina. Veliko spremembo smo doživeli v primarnem izobraževanju ob prehodu iz osemletnega na devetletno šolanje. Nekaj podobnega srečamo tudi v terciarnem izobraževanju z uvedbo bolonjskega sistema leta 1999.

Zanimiv premik se je v slovenskem izobraževalnem prostoru zgodil leta 2004, z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI) (UL RS, 2004). Po letu 2004 je bilo v slovenskem prostoru ustanovljenih na desetine višjih šol in npr. leta 2009 je na njih diplomiralo 3.170 študentov (Stat.urad RS, 2009, <http://www.stat.si>). Zaradi velikega števila omenjenih šol je dokaj hitro postalo jasno, da se konkurenčna prednost pokaže le s skrbjo za kakovost.

Sodelovanje z gospodarstvom in podjetniškim okoljem je postalo pogost imperativ za študijske programe in za vse izvajalce znotraj teh zavodov. Temeljna značilnost danes že prenovljenih višješolskih študijskih programov je učenje na praktičnih problemih, zato so študenti vključeni v praktično in raziskovalno delo tako znotraj šole/zavoda, kakor v podjetjih. Na ta način se ustvarjajo pogoji za prenos znanja iz šole v podjetniško okolje, izboljšujejo pa se tudi zaposlitvene možnosti diplomantov.

Korektno delo in razvoj višjega šolstva seveda zahteva tudi ustrezen pristop h kakovosti. Kakovost je načeloma definirana zelo različno, saj skoraj vsak avtor pojem razume in razlaga nekoliko po svoje. Morda je najbolj objektivna definicija kakovosti zapisana v standardu ISO 9000 s stopnjo, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve (SIST ISO 9000, 2002). Kakovost storitve je pomembna za uporabnika, saj preko nje spozna kakšen nivo kakovosti storitve lahko pričakuje, kot tudi za organizacijo (zavod), ker ji doseganje

postavljenih standardov postane cilj in osnova za določitev procesov in z njimi povezanih virov (Marolt in Gomišček, 2005).

Kakovost je potrebno meriti in tu si lahko pomagamo s t.i. samooceno, »samopresojo« oz. samoevalvacijo. V preteklosti je bilo samoocenjevanje nesistematično in zgolj intuitivno. Na ta način so lahko nekatere šole postale znane in »znane«. Mnogokrat je tako šola postala dobra šola zgolj po besednem izročilu.

Da bi se izognili volunterski standardizaciji in separaciji, je k ocenjevanju potrebno pristopiti objektivno. Zato je logična smer raziskave pridobiti objektivne kazalnike in izhodišča pri pripravi strateškega načrta določene višje šole.

Pri doseganju tega cilja izvedemo kritično analizo stanja (SWOT analiza) s poudarjenimi prioritetnimi nalogami. Iz analize izhaja sinteza v obliki akcijskega načrta. Načrtujemo da je akcijski načrt moč pripraviti z uporabo TOWS matrike. Predvidevanje bomo testirali na primeru ocenjevanja kakovosti na višji šoli.

## **2 Materiali in metode**

Primerna analiza za celovito oceno je t.i. SWOT analiza (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) oz. PSPN matrika (prednost, slabost, priložnost, nevarnost) (Wheelen in Hunger, 1996). Pri SWOT analizi se opravi ocenjevanje koristnih in nekoristnih notranjih ter zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na funkcioniranje študijskih programov. Analiza prednosti in slabosti odkriva in ocenjuje notranje dejavnike poslovanja, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja. SWOT analiza prinaša potrebne informacije, ki šoli zagotavljajo pridobivanje virov in kapacitet potrebnih za konkurenčnost na njenem področju delovanja.

Pri izvedbi analize je bila uporabljena tehnika opazovanja, letni razgovor, anketiranje, racionalna evalvacija, samoevalvacija predavateljev, primerjava podatkov kazalcev učinkovitosti, anketiranje in pogovor.

V metodologijo dela sta bila vključena pregled in analiza šolske dokumentacije, letnega delovnega načrta, izvedbeni kurikuli, pedagoško poročilo, študenti in predavatelji ter komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

Raziskava je bila izvedena v okviru rednega in v okviru izrednega študija, ob zaključku študijskega leta 2008/2009.

Analiza je bila izvedena na Višji strokovni šoli, Tehniškega šolskega centra Kranj, v okviru programov mehatronika in informatika v okviru rednega in izrednega študija. Raziskava je zajela različna področja, kot so upravljanje in vodenje, izvajanje študijskih programov, študijska dejavnost, statistika študija, praktično izobraževanje študentov, mobilnost študentov in predavateljev, ocene (mnenja) študentov, ocene (mnenja) diplomantov, strokovna dejavnost, zaposleni, sodelovanje z družbenim okoljem, študenti in ocena stanja ter usmeritve. Raziskava se opira tudi na podatke pridobljene od š.l. 2005/2006 (mehatronika) naprej in š.l. 2008/2009 (informatika).

Raziskava je spremljala posamezne elemente, kot so: vizija, poslanstvo, vrednote, cilji, strateške usmeritve, urejenost evidenc, prostori, oprema, knjižnica, spremljanje in zagotavljanje kakovosti študijskega procesa, promocija študijskih programov, vpis v študijska

programa mehatronika in informatika, organizacija in izpeljava izobraževalnega procesa na obeh vrstah študija, spremljanje uvajanja prenovljenih višješolskih programov, aktivnosti za povečanje obsega študijske ponudbe spremljanje razvoja učnih dosežkov, prehodnost študentov ter dolžine študija organizacija in izpeljava praktičnega izobraževanja (PRI), realizacija PRI, št. novih sodelovanj s podjetji, št. mentorjev študentom na PRI vključenost študentov in predavateljev v mednarodne programe izobraževanja, kakovosti vsebine in izvajanja programa, povratne informacije diplomantov o relevantnosti pridobljenih znanj na trgu dela, vključevanje študentov in zaposlenih v projekte in tekmovanja, sodelovanje in vključevanje družbenega okolja, struktura zaposlenih in njihov profesionalni razvoj, sodelovanje z gospodarstvom in vključevanje v regionalno in širše okolje, organizacija in vodenje spremljevalnih storitev izobraževalnega procesa, ki omogočajo doseganje učnih ciljev, uresničevanje načrtov in predlogi za izboljšave (akcijski načrt).

Izpostavljene relacije znotraj SWOT analize so bile identificirane še s pomočjo TOWS matrike.

### **3 Rezultati**

SWOT analiza je osnova za strukturiranje TOWS matrike. Analiza temelji na tehniki opazovanja, letnem razgovoru, anketiranju, racionalni evalvaciji, samoevalvaciji predavateljev, primerjavi podatkov kazalcev učinkovitosti, anketiranju in pogovoru.

SWOT analiza (tabela 1) je bila opravljena na temelju zbranih podatkov v okviru rednega in izrednega študija. Pri anketiranju je v študijskem letu 2008/09 sodelovalo 92 udeležencev (študenti, predavatelji, delodajalci in mentorji praktičnega izobraževanja).

	Koristno	Škodljivo
	PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
Notranji vir	<p><b>S<sub>1</sub>:</b> dobra opremljenost, unikatna učila, sodobna IKT, dostopnost šole in parkirišče</p> <p><b>S<sub>2</sub>:</b> predavatelji – strokovnjaki iz gospodarstva</p> <p><b>S<sub>3</sub>:</b> možnost študija in usposabljanja v tujini (razširjena Erasmus univerzitetna listina)</p> <p><b>S<sub>4</sub>:</b> spremljevalne storitve za študente (strok. ekskurzije za študente ...)</p>	<p><b>W<sub>1</sub>:</b> slab odziv študentov na anketiranje</p> <p><b>W<sub>2</sub>:</b> neizvedeno anketiranje za delavce šole</p> <p><b>W<sub>3</sub>:</b> pasivnost študentov v procesih odločanja</p> <p><b>W<sub>4</sub>:</b> nizka prehodnost študentov iz 1. v 2. letnik</p> <p><b>W<sub>5</sub>:</b> premajhna vključenost predavateljev in študentov v projekte in tekmovanja</p>
	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Zunanji vir	<p><b>O<sub>1</sub>:</b> izboljšanje sodelovanja med šolo in gospodarstvom</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> vpeljava tutorstva za študente</p> <p><b>O<sub>3</sub>:</b> večja prepoznavnost šole</p>	<p><b>T<sub>1</sub>:</b> fiktivni vpis</p> <p><b>T<sub>2</sub>:</b> majhno število diplomantov rednega študija</p> <p><b>T<sub>3</sub>:</b> nepripravljenost podjetij za izvajanje praktičnega izobraževanja študentov</p> <p><b>T<sub>4</sub>:</b> slabo sledenje trendom na področju stroke</p> <p><b>T<sub>5</sub>:</b> financiranje (pomanjkanje sredstev za vzdrževanje infrastrukture)</p>

Tabela 1: SWOT analiza Višje strokovne šole v Tehniškem šolskem centru Kranj.

Iz notranje in zunanje analize in za razvoj strategij, vključenih v rezultate, konstruiramo TOWS matriko (Wehrich, H., 1982). Strategije so naslednje:

- S-O strategije sledijo priložnostim, ki se dobro prilagajajo prednostim,
- W-O strategije bodo premagale slabosti, da se bodo približale priložnostim,
- S-T strategije identificirajo poti, ki jih lahko organizacija izkoristi (prednosti) za zmanjšanje svoje ranljivosti,
- W-T strategije so osnova za obrambni plan, ker organizacija zaradi svojih slabosti podleaga eventuelnim nevarnostim.

	<b>PREDNOSTI:</b>	<b>POMANJKLJIVOSTI:</b>
	<b>S<sub>1</sub>:</b> dobra opremljenost, unikatna učila, sodobna IKT, dostopnost šole in parkirišče <b>S<sub>2</sub>:</b> predavatelji – strokovnjaki iz gospodarstva <b>S<sub>3</sub>:</b> možnost študija in usposabljanja v tujini (razširjena Erasmus univerzitetna listina) <b>S<sub>4</sub>:</b> spremljevalne storitve za študente (strok. ekskurzije za študente ...)	<b>W<sub>1</sub>:</b> slab odziv študentov na anketiranje <b>W<sub>2</sub>:</b> neizvedeno anketiranje za delavce šole <b>W<sub>3</sub>:</b> pasivnost študentov v procesih odločanja <b>W<sub>4</sub>:</b> nizka prehodnost študentov iz 1. v 2. letnik <b>W<sub>5</sub>:</b> premajhna vključenost predavateljev in študentov v projekte in tekmovanja
<b>PRILOŽNOSTI:</b>  <b>O<sub>1</sub>:</b> izboljšanje sodelovanja med šolo in gospodarstvom <b>O<sub>2</sub>:</b> vpeljava tutorstva za študente <b>O<sub>3</sub>:</b> večja prepoznavnost šole	<b>S<sub>1</sub>/O<sub>1</sub>:</b> laboratorij za razvoj prototipov <b>S<sub>3</sub>/O<sub>3</sub>:</b> napotitve na izobraževanje v tujini <b>S<sub>2</sub>/O<sub>2</sub>:</b> neposredno uvajanje v realno okolje <b>S<sub>1</sub>/O<sub>1</sub>:</b> priprava in izvedba različnih krajših programov usposabljanj za zaposlene v podjetjih; <b>S<sub>2</sub>/O<sub>3</sub>:</b> skupni razvojno-aplikativni projekti (raziskovalne in diplomske naloge)	<b>W<sub>4</sub>/O<sub>1</sub>:</b> pomoč s strani študentov – tutorjev in predavateljev – tutorjev za doseganje boljših rezultatov <b>W<sub>4</sub>/O<sub>1</sub>:</b> karierni center (s štipendijo in namero o zaposlitvi motivirati študente, da diplomirajo v dveh letih) <b>W<sub>5</sub>/O<sub>3</sub>:</b> animiranje in obveščanje predavateljev in študentov o sodelovanjih v projektih
<b>NEVARNOSTI:</b> <b>T<sub>1</sub>:</b> fiktivni vpis <b>T<sub>2</sub>:</b> majhno število diplomantov rednega študija <b>T<sub>3</sub>:</b> nepripravljenost podjetij za izvajanje praktičnega izobraževanja študentov <b>T<sub>4</sub>:</b> slabo sledenje trendom na področju stroke <b>T<sub>5</sub>:</b> financiranje (pomanjkanje sredstev za vzdrževanje infrastrukture)	<b>S<sub>1</sub>/T<sub>5</sub>:</b> vključevanje delovanja laboratorijev v sistem povezave z gospodarstvom <b>S<sub>2</sub>/T<sub>3</sub>:</b> organizacija srečanj z delodajalci in mentorji študentov na praktičnem izobraževanju <b>S<sub>2</sub>/T<sub>3</sub>:</b> usposabljanje predavateljev iz gospodarstva za mentorje študentov na praktičnem izobraževanju	<b>W<sub>5</sub>/T<sub>5</sub>:</b> aktivno vključevanje v projekte <b>W<sub>5</sub>/T<sub>4</sub>:</b> vključevanje v bazične projekte <b>W<sub>3</sub>/T<sub>2</sub>:</b> študente motivirati za vključevanje v soodločanje

Tabela 2: TOWS matrika Višje strokovne šole v Tehniškem šolskem centru Kranj.

## 4 Razprava

Analiza prednosti in slabosti odkriva in ocenjuje notranje dejavnike poslovanja, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja.

S-O strategije sledijo priložnostim, ki se dobro prilagajajo prednostim. Največ kar v danem trenutku lahko izkoristimo, je povezava prednosti in priložnosti. Raziskava posreduje najboljša pričakovanja, ki izhajajo iz TOWS matrike. Ob dobri opremljenosti, unikatnih učilih in sodobni IKT, lahko izboljšamo sodelovanje med šolo in gospodarstvom tako, da ustanovimo laboratorij za razvoj prototipov (Balantič, Z. in Balantič, B. 2008). Laboratorij bo postal center za združevanje teoretičnih in praktičnih izkušenj. Z možnostjo študija in usposabljanja v tujini (razširjena Erasmus univerzitetna listina) in priložnostjo večje prepoznavnosti šole, lahko računamo na bilateralna in ostala sodelovanja s tujimi partnerji na področju teoretičnega in praktičnega izobraževanja. Strokovnjaki iz gospodarstva, ki so tudi predavatelji, lahko s pomočjo tutorjev neposredno uvajajo študente v realno okolje in s tem poskrbijo za močno povezanost šole z industrijo. Sodelovanje se lahko nadgradi tudi s pripravo in izvedbo krajših programov usposabljanja za zaposlene v podjetjih ter skupnih razvojno-raziskovalnih projektih. Slednji se v največji meri lahko izrazijo skozi raziskovalne ter diplomske naloge, ki segajo od aplikativnih raziskav, rešitev konkretnih problemov do racionalizacije proizvodnih procesov. Tak način partnerskega sodelovanja med šolo in podjetji je primerljiv z evropsko uspešno prakso in posebej primeren za področje strokovnega izobraževanja, ki naj usposablja za potrebe konkretnih delovnih okolij.

Srednji nivo pričakovanj lahko pripišemo W-O in S-T strategiji. SWOT analiza nam odkriva dve največji pomanjkljivosti notranjega vira, ki sta nizka prehodnost študentov iz 1. v 2. letnik in premajhna vključenost predavateljev in študentov v projekte in tekmovanja. Ob priložnostih O1 do O3 (Tabela 2), si lahko oblikujemo W-O strategije, ki nam bodo pomagale premagovati slabosti. Pri tem stremimo za tem, da se bomo približali priložnostim. Raziskava in analiza TOWS nas je vodila do tega, da bi pomoč s strani študentov – tutorjev in predavateljev – tutorjev, vodila do boljših rezultatov. S tem bi lahko našo pomanjkljivost približali priložnosti. S postavitvijo kariernega centra v katerem bi poleg šole, zbornic in podjetij pomembno vlogo imel tudi Zavod RS za zaposlovanje, bi z ustrezno štipendijsko shemo, motivirali študente k vestnejšemu predvsem pa sprotnemu opravljanju študijskih obveznosti, ki bi rezultiralo v zaključku študija v dveh letih. Število diplomantov bi se povečalo, podjetja pa bi dobila ustrezno usposobljen kader. Podobno bi bili lahko uspešni z animiranjem in obveščanjem predavateljev in študentov o sodelovanjih v projektih. Na ta način bi pridobili na prepoznavnosti šole. Osnovno priložnost smo povezali z ugotovljenimi pomanjkljivostmi in tako smo dobili ključni element povezave med notranjim in zunanjim virom.

S-T strategije pokažejo na prednosti, ki jih imamo za zmanjšanje svoje ranljivosti. Laboratoriji s katerimi upravljamo imajo življenjsko dobo. To pomeni, da vse večja postaja nevarnost za kvarjenje merilnih in eksperimentalnih naprav. Obstaja potencialna nevarnost, da financiranje infrastrukture izostane. Za zagotavljanje kontinuitete, potrebujemo stalni priliv sredstev. Izpostavimo dobro opremljenost, unikatna učila, sodobno IKT ter dostopnost do šole. Da bi se podjetja lažje odločala za vključitev v mrežo podjetij, ki izvajajo praktično izobraževanje študentov in ne imela »strahu« pred prevzemanjem dodatnih nalog, bo potrebno organizirati srečanja z delodajalci in mentorji praktičnega izobraževanja ter jih podrobno seznaniti s cilji in nalogami praktičnega izobraževanja študentov. Hkrati velja povabiti strokovnjake iz gospodarstva na pedagoško-andragoško usposabljanje za mentorje študentov na praktičnem izobraževanju. Pedagoško-andragoška znanja bodo mentorje obogatila s sodobnimi spoznanji o delu s študenti. Za mentorja namreč ni dovolj, da je strokovnjak na svojem področju, ampak mora ta znanje znati tudi pravilno prenašati.

Najmanjša pričakovanja prihajajo iz področja W-T strategije, ki pa so osnova za obrambni plan, saj organizacija zaradi svojih slabosti podleaga morebitnim nevarnostim. Ubadamo se s problemom premajhne vključenosti predavateljev in študentov v projekte in tekmovanja, pri tem pa nam nevarnost predstavlja pomanjkanje sredstev za vzdrževanje infrastrukture. Če hočemo tesno povezavo optimirati, potem je logično aktivno vključevanje v projekte, saj bomo tako pridobili programski vir financiranja, ki bo skrbel za kondicijo infrastrukture. Vključevanje v bazične projekte bo skrbelo za izboljšanje spremljanja razvoja stroke. Ko bodo študenti bolj aktivno sodelovali v procesih odločanja, bomo bolje reševali problematiko nepripravljenosti podjetij za izvajanje izobraževanja študentov, posebno če ti prihajajo iz njihovega delovnega okolja.

Vsa pričakovanja, ki so zajeta v TOWS matriki, izvirajo iz SWOT analize. Naše rešitve smo z nazorno analizo in sintezo uskladili s smernicami iz literature (Williamson, D. et al., 2008, Weihrich, H., 1982). Rezultati raziskave potrjujejo tudi izbrane smernice projekta IMPLETUM, ki ga v okviru Ministrstva za šolstvo izvaja konzorcij šol v letih 2008 – 2011 (RS, MŠŠ, 2008). Projekt izpostavlja pričakovane rezultate v smeri kakovosti izvajanja izobraževalnega procesa.

Naša raziskava ponuja še dodatne možnosti obravnave strategij, ki sledijo priložnostim, ki se dobro prilagajajo prednostim, ki bodo premagale slabosti, da se bodo približale priložnostim, ki odkrivajo prednosti za zmanjšanje svoje ranljivosti in strategije, ki so osnova za obrambni plan.

Izhajajoč iz realizacije zastavljenih kratkoročnih ciljev za študijsko leto 2008/2009 lahko povzamemo, da je šola uspešno delovala na vseh prioritetnih področjih (razširitev obsega ponudbe, razvijanje in izboljševanje pogojev delovanja šole, povečanje kakovosti študijskih programov, povezovanje šole z okoljem) v okviru katerih je realizirala praktično vse zastavljene cilje. Deloma sta bila uresničena le cilja na področju pridobivanja dodatnih višješolskih študijskih programov v okviru tehniških strok in na področju vključevanja šole v postopke za pridobitev visoke strokovne šole. Tema dvema področjema bo v prihodnjih študijskih letih v skladu s strategijo šole potrebno posvetiti dodatno pozornost.

Na osnovi izvedene SWOT analize moramo v prihodnosti, kot dolgoročni cilj definirati potrebne korake za pripravo strateškega načrta.

Proces strateškega managementa pri tem vključuje štiri osnovne faze:

- motrenje okolja,
- opredelitev,
- uresničevanje ter
- vrednotenje in kontrola strategije.

Notranje okolje je organizacija sama, kjer je potrebno pridobiti informacije o poslovnih uspešnosti organizacije, njenem poslovnem procesu in na splošno o prednostih organizacije. Zunanje okolje je okolje, ki organizacijo obdaja in kateremu se mora organizacija konstantno prilagajati. Prilagajati se mora tržnim razmeram in politiki ter slediti konkurentom. Tukaj je potrebno stalno pridobivati podatke iz širšega okolja in izboljševati privlačnost samih programov. Teh informacij ni težko pridobiti, saj mora vsaka višja šola slediti konkurenci in razvoju, da obstane na trgu, te informacije pa neposredno posreduje zainteresirani javnosti. Na podlagi tega organizacija tudi sledi izboljšavam in razvoju v višjem šolstvu.

Kot kratkoročni cilj, v okviru samoevalvacije smo se odločili obravnavati štiri ključne kazalnike kakovosti, ki izhajajo iz analize, in sicer:

- zadovoljstvo študentov,
- zadovoljstvo strokovnih delavcev,
- zadovoljstvo delodajalcev in
- število diplomantov.

Vsi štirje kazalniki so ozko povezani s kakovostjo izvajanja študijskih programov, ki jih izvaja šola. Zadovoljstvo študentov, zlasti strokovnih delavcev je povezano tudi z delovanjem VSS (večji vpliv), medtem, ko je zadovoljstvo delodajalcev odvisno od vrste zunanjih dejavnikov (manjši vpliv).

Na višjih šolah se z njihovim delovanjem vzpostavlja tudi organ za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, kar je v domeni istoimenske komisije. Ustanovitev in delo komisije je opredeljeno v 15. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju (UL RS, 2004). Komisija ustvarja razmere za uveljavljanje in razvijanje kakovosti izobraževalnega dela na šoli, vzpostavlja mehanizme za sprotno spremljanje in ocenjevanje kakovosti ter učinkovitosti dela na šoli z določitvijo metod vrednotenja, subjektov evalvacije, z izbiro inštrumentov in meril evalvacije in določitvijo vsebin evalvacije. Komisija načrtuje, organizira in usklajuje



spremljanje in zagotavljanje kakovosti na šoli, sodeluje s Svetom za evalvacijo visokega šolstva in opravi primerjanje z drugimi šolami doma in v tujini, spremlja zaposlitvene možnosti diplomantov. Na podlagi odziva delodajalcev, Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti oblikuje predloge izboljšav ter pripravlja poročila o evalvaciji za obravnavo na Svetu za evalvacijo visokega šolstva in Komisiji za akreditacijo višješolskih študijskih programov.

Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti študentom posveča veliko pozornosti, ki se izkazuje v dobri pripravi in izvajanju študijskega procesa, demokratičnih odnosih, spoštovanju osebnosti in odprtosti za kritično presojo načrtovanega ali preteklega dogajanja. Na področju sodelovanja z drugimi izobraževalnimi ustanovami je načrtovano aktivno sodelovanje s podjetji in fakultetami.

## **5 Zaključki**

Zaradi rasti števila višjih šol je dokaj hitro postalo jasno, da se konkurenčna prednost pokaže le s skrbjo za kakovost. Sodelovanje z gospodarstvom in podjetniškim okoljem je del neizogibnega procesa rasti kakovosti študijskih programov in vključenih izvajalcev znotraj teh zavodov in v poslovnih sistemih, ki z zavodi sodelujejo. Kakovost je potrebno meriti, zato si tu lahko pomagamo s t.i. objektivno samoevalvacijo s pridobivanjem objektivnih kazalnikov in izhodišč pri pripravi strateškega načrta določene višje šole.

Izvedli smo kritično analizo stanja (SWOT analiza) s poudarjenimi prioritetnimi nalogami. Strategije smo oblikovali z uporabo TOWS matrike.

Največ možnosti za realizacijo ima izhodišče, ki temelji na sodelovanju med šolo in gospodarstvom. Zavedamo se, da dobri kadri ne pridejo v podjetje, ampak nastanejo v podjetju. Pri tej povezavi izstopa možnost ustanovitve laboratorija za razvoj prototipov. Laboratorij bo postal center za združevanje teoretičnih in praktičnih izkušenj, ki bo svoje ugotovitve lahko širil preko naših meja. Strategija se mora spoprijeti tudi z manjšim nivojem pričakovanj, kjer ima kljub slabim izhodiščem dobre možnosti. S povečevanjem vključevanja v projekte bo moč vzbuditi mehanizme prepoznavnosti in tako povečati interes v gospodarstvu in pri bodočih študentih. Vključevanje v projekte lahko odpre vir sredstev, ki nam pomaga pri najbolj kritičnih poteh strateških usmeritev, ki so vezane na vzdrževanje infrastrukture.

## Literatura

- Balantič, Z., Balantič, B. (2008): "U" izobraževanje: odmev iz "E" in "M" okolja, *Moderna organizacija*, str.139-147, Kranj
- Marolt, J., Gomišček, B. (2005): Management kakovosti, *Moderna organizacija*, Kranj
- RS, MŠŠ, (2008): *IMPLETUM*, <http://www.zavod-irc.si/sl/impletum/>
- SIST ISO 9000. (2002): Sistemi vodenja kakovosti – *Osnove in slovar* (enakovreden ISO 9000:2000), druga izdaja.
- UL, RS. (2004): Ukaz o razglasitvi Zakona o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI). *Uradni list RS*, št. 86/2004 z dne 5. 8. 2004. (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200486&stevilka=3840>)
- Wheelen, T., Hunger, D. (1995): Strategic management and business policy. *Reading (Mass.): Addison - Wesley*
- Weihrich, H. (1982): The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis, *University of San Francisco, Long Range Planning*, Volume 15, Issue 2, pages 54-66
- Williamson, D., Cooke, P., Jenkins, W., Moreton, K., M. (2008): Strategic Management and Business Analysis, *Elsevier*
- [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0955128S&ti=%8Atudenti+vi%9Ajih+strokovnih+%9Aol+po+podro%8E8jih+izobra%9Eevanja+mednarodne+standardne+klasifikacije+izobra%9Eevanja+%28ISCED+97%29%2C+na%8E8inu+%9Atudija%2C+spolu+in+dr%9Eavljanstvu%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Dem\\_soc/09\\_izobrazevanje/08\\_terciarno\\_izobraz/01\\_09551\\_vpisani\\_visja/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0955128S&ti=%8Atudenti+vi%9Ajih+strokovnih+%9Aol+po+podro%8E8jih+izobra%9Eevanja+mednarodne+standardne+klasifikacije+izobra%9Eevanja+%28ISCED+97%29%2C+na%8E8inu+%9Atudija%2C+spolu+in+dr%9Eavljanstvu%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/08_terciarno_izobraz/01_09551_vpisani_visja/&lang=2)