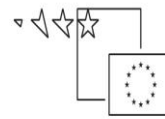




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

SISTEM VODENJA KAKOVOSTI ZA VIŠJE STROKOVNE ŠOLE

Zahteve

Izdaja 2.0, marec 2011

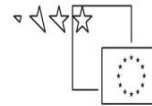
Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:

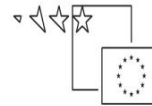


Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.



Vsebina

PREDGOVOR	3
UVOD	3
1 DEFINICIJE	4
2 VODITELJSTVO IN VODENJE	5
2.1 ZAVEZANOST VODSTVA.....	5
2.2 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE	5
2.3 RAZVOJNO IN LETNO NAČRTOVANJE	6
2.4 SPREMLJANJE IN POROČANJE.....	7
2.5 ORGANIZIRANOST, ODGOVORNOSTI, POOBLASTILA IN NOTRANJE KOMUNICIRANJE	8
2.6 ZAGOTAVLJANJE ZAKONITOSTI DELOVANJA	9
3 PROCESI VODENJA (ZAGOTAVLJANJA) VIROV	9
3.1 OPREDELITEV VIROV	9
3.2 PROCES RAZVOJA KADROV	10
3.3 PROCES OBVLADOVANJA IN RAVNANJA Z DOKUMENTACIJO	10
4 PROCESI IZVAJANJA STORITEV	11
4.1 KOMUNICIRANJE IN SODELOVANJE S ŠTUDENTI.....	11
4.2 KOMUNICIRANJE IN SODELOVANJE Z DRUGIMI UDELEŽENCI.....	12
4.3 IZOBRAŽEVALNI PROCES.....	12
4.4 RAZVOJ PROGRAMOV IN PROJEKTI	13
5 MERJENJA, ANALIZIRANJE IN IZBOLJŠEVANJE	13
5.1 NAČRTOVANJE MERJENJ IN NADZOROVANJ.....	13
5.2 NOTRANJE PRESOJE.....	14
5.3 POSTOPKI RAVNANJA OB UGOTOVLJENIH ODPSTOPANJH IN IZBOLJŠEVANJE	15
LITERATURA IN VIRI	16



Predgovor

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve je dokument, ki je bil pripravljen za potrebe projekta Impletum. Dokument so pripravili mag. Tatjana Žagar, dr. Branko Škafar in Sonja Zavrl. Izhaja iz podobnega dokumenta *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ, 2006*, in upošteva ISO 9001 ter model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v višjih strokovnih šolah na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti.

Vsebina dokumenta je namenjena uporabi v projektu Impletum, ki poteka v letih 2008–2011.

Uvod

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki naj jih izpolnjuje višja strokovna šola (v nadaljevanju šola) za dokazovanje svoje kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja višješolskega izobraževanja.

Dokument *Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve* je zasnovan tako, da so v levem stolpcu v navadnem tisku podane zahteve, v desnem stolpcu v poševnem tisku pa podani napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev; z oznako * je navedena povezava na Merila za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, nastala v okviru NAKVIS-a, in na Predlog za zunanjo evalvacijo (povezavo v izdaji 2, marec 2011, sta izdelala dr. Branko Škafar in dr. Anita Urnaut).

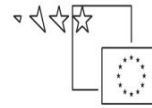
Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo šole k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo k povečevanju zadovoljstva vseh udeležencev v procesih izobraževanja. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- a) razumevanja in izpolnjevanja zahtev ter pričakanj udeležencev v procesih izobraževanja;
- b) pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti šole;
- c) nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja šole.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti), potrebne za realizacijo ciljev.

Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).



Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.

Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča šoli tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja šole.

1 Definicije

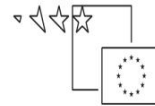
Kakovost izobraževanja – izpolnjevanje potreb in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja.

Udeleženci v procesih izobraževanja – študenti, strokovni delavci (predavatelji, inštruktorji, knjižničarji), strokovni sodelavci (laboranti), drugi delavci (tehnični, upravni), zaposleni na šoli, delodajalci, lokalne skupnosti, širša družbena skupnost in drugi zainteresirani.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja – vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost izobraževanja.

Storitev izobraževanja – učna priložnost; izvajanje izobraževalnega programa, razvoj izobraževalnih programov, vodenje in sodelovanje v projektih, s čimer je študentom ponujena možnost za pridobivanje kompetenc – znanja, spretnosti in sposobnosti za zaposlitev ali nadaljevanje izobraževanja.

Rezultat storitve izobraževanja – celota vseh pridobljenih kompetenc – znanja, spretnosti in razvitih sposobnosti študentov – za uspešno zaposlitev in zadovoljstvo vseh udeležencev v procesih izobraževanja.



2 Voditeljstvo in vodenje

2.1 Zavezanost vodstva

Vodstvo šole ustvarja in spodbuja okoliščine za povezovanje z družbenim okoljem in za trajnostni razvoj šole – nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja ter drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev v procesu izobraževanja.

Vodstvo svojo zavezanost dokazuje z načini spodbujanja in delovanja v širšem okolju šole.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, s poglavji:*

- VPETOST V OKOLJE (objavljeno poslanstvo in strategija razvoja z opredeljeno vlogo pri gospodarskem, socialnem in kulturnem razvoju ožjega in širšega okolja in racionalna raba virov ter ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje; povezanost z razvojem ožjega in širšega okolja ter sodelovanje z njima; spremljanje diplomantov);

- DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (strategija delovanja in razvoja šole in študijskih programov; sodelovanje z drugimi višjimi šolami in strokovnimi organizacijami; posodabljanje izobraževanja, posodabljanje in prenavljanje učnih vsebin; usklajevanje vpisa s potrebami okolja; sklenjene pogodbe z različnimi partnerji o praktičnem izobraževanju ...);

- ŠTUDENTI (upoštevanje njihovega mnenja pri posodabljanju in izvajanju študijskih programov) in

- ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (skrb za razvoj kadrov, evalvacija poučevanja in vseh dejavnosti).

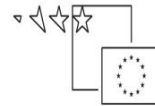
Zahteve so povezane z obrazcem Predlog za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

VSŠ ima vzpostavljeno uspešno sodelovanje na domači in mednarodni ravni, spodbuja sodelovanje z drugimi VSŠ, s podjetji, s pomembnimi deležniki v okolju, izkazuje vključevanje vse zainteresirane javnosti v svoje dejavnosti, študijski programi in druga izobraževanja izražajo potrebe gospodarstva in negospodarstva, gospodarstvo in negospodarstvo je vključeno v načrtovanje in spremljanje izobraževalnega dela VSŠ, sodeluje pri izmenjavi študentov ter visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in strokovnih sodelavcev doma in v tujini.

2.2 Poslanstvo, vizija, vrednote

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote.

Vodstvo šole naj v poslanstvu opiše namen svojega delovanja, v viziji naj opiše, kakšno stanje želi šola doseči v korist vseh udeležencev



V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence.

S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja.

Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje šole.

v procesih izobraževanja. Vizija naj podpira skupnost – okolje, v katerem deluje.

Vrednote šole naj določajo prioritete za pomoč pri odločanju ter naj vključujejo spodbujanje in razvijanje sodelovalne kulture.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, s poglavjema: VPETOST V OKOLJE (javna objava strategije, poslanstva, vrednot) in DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (delovanje v skladu s poslanstvom in vizijo razvoja šole – razvidni izobraževalni, strokovni cilji ter strategija delovanja in razvoja šole in študijskih programov).*

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

VŠŠ ima poslanstvo in vizijo, s katerima izraža svoje izobraževalne in razvojne cilje. Poslanstvo in vizija VŠŠ sta dostopna javnosti. Načini za uresničitev izobraževalnih in razvojnih ciljev so jasno določeni.

2.3 Razvojno in letno načrtovanje

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja šole, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter načrte za doseganje le-teh.

Vodstvo šole določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja šole ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

S sprejetimi cilji in načrti razvoja šole seznanjeni vse udeležence v procesu izobraževanja.

Vodstvo šole določi postopek letnega načrtovanja.

Vodstvo šole izdelava letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje.

Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja šole, upošteva tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih izobraževanja.

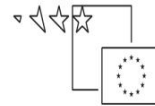
V pripravo letnega načrta vključi zaposlene.

Dogovorjeni cilji razvoja šole se običajno imenujejo strateški cilji. Načrte za doseganje strateških ciljev šola običajno imenuje strateški programi. Strateški cilji in programi skupaj pa tvorijo dokument, ki ga šola običajno imenuje strateški načrt šole ali razvojni načrt šole.

Pri postopku sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja razvojnih načrtov naj bodo razvidni ključni koraki, potrebni za razvojno načrtovanje, način zbiranja in analiziranja ustreznih podatkov in informacij (SWOT-analiza, dosežki in rezultati sorodnih šol doma in v tujini, morebitne reforme in razvoj novosti na področju višješolskega izobraževanja idr.).

Cilji naj zajemajo uspeh (vključno z zaposljivostjo) in zadovoljstvo udeležencev, trajnostni razvoj šole – njegovo nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj strokovnih in drugih sodelavcev, učnega okolja in drugih materialnih in nematerialnih pogojev.

Letni načrt, ki se v šolah praviloma imenuje letni delovni načrt, predstavlja operativni planski dokument vodenja šole za posamezno šolsko leto. Vsebuje naj posamezne dejavnosti (tudi strokovno dejavnost), odgovornosti in potrebne vire. Običajno šole ločeno pripravljajo



Vodstvo šole preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi izboljšuje.

finančni načrt šole.

Postopek letnega načrtovanja naj vsebuje ključne korake v letnem načrtovanju, vključno z zbiranjem in analiziranjem ustreznih podatkov in informacij ter seznanjanjem vseh udeležencev v procesu izobraževanja z letnim načrtom. Pri letnem načrtovanju naj se upošteva spremembe, ki lahko v šolskem letu vplivajo na delovanje šole.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, s poglavji DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (jasno razvidni izobraževalni, strokovni cilji, načrt in načini za uresničevanje postavljenih ciljev, primerjanje načrtovanih in doseženih učnih izidov), ŠTUDENTI (sodelovanje v samoevalvacijskih postopkih, sodelovanje in soodločanje v organih upravljanja, sodelovanje pri primerjavi načrtovanih in doseženih učnih izidov) in ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (dejavnost šole se načrtuje sproti, spremlja se izvajanje kakovosti).*

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol: VSS ima strateški načrt, VSS ima postavljen sistem za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, zagotovljeno je aktivno sodelovanje študentov pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na izobraževanje in izboljševanje njegove kakovosti, zagotovljeno je aktivno sodelovanje strokovnih delavcev in sodelavcev pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na izobraževanje, razvoj ter spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

2.4 Spremljanje in poročanje

Vodstvo šole določi postopek spremljanja izvajanja razvojnega in letnega načrta in način seznanjanja zaposlenih z ugotovitvami tega spremljanja.

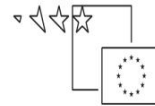
Vodstvo šole izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov;
- izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih

Obrazložitev letnega poročila predstavlja pregled delovanja šole v preteklem obdobju.

Letno poročilo vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo. Letno poročilo običajno šole pripravijo v dveh delih kot poročilo o delu (uresničitvi letnega delovnega načrta) in kot poslovno poročilo (zaključni račun).

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjem ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (izboljševanje kakovosti, samoevalvacija, obravnava v vseh organih šole, dokumentiranje razvoja,*



virov;

- c) povratne informacije udeležencev v procesih izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- d) rezultate sodelovanja z zavodi, iz katerih so prišli študenti;
- e) rezultate o študijskih programih, vpisu, študentih in njihovi mobilnosti, zaposljivosti;
- f) podatke o zaposlenih;
- g) rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnosti;
- h) rezultate uvedenih izboljšav;
- i) rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Vodstvo šole obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom šole in drugim zainteresiranim udeležencem.

Obraznovo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidne predlagane izboljšave, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

2.5 Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje

Vodstvo določi organizacijsko strukturo šole, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v šoli.

Vodstvo šole vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih.

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

pomanjkljivosti in njihovega odpravljanja).

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

Odgovornosti in pooblastila ter kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce so lahko določeni npr. v opisih delovnih mest. Pri tem naj šola ustrezno pozornost nameni tudi opisom odgovornosti in učinkovitosti zaposlenih po doseženem napredovanju, zunanjih sodelavcev ipd.

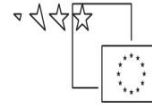
**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjema:*

DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (jasna notranja organiziranost, pregledno delovanje organov šole, razvidno opredeljene pristojnosti, naloge in dolžnosti vodstva, zaposlenih in študentov v organih šole) in

ŠTUDENTI (opredeljene pristojnosti v organih upravljanja).

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

Pristojnosti oz. odgovornosti zaposlenih so



*določeni in vsi vpleteni so o tem obveščeni.
Postopki odločanja zaposlenih so določeni in vsi
vpleteni so o tem obveščeni.*

2. 6 Zagotavljanje zakonitosti delovanja

Šola določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta.

Pri tem šola določi pravila in odgovornosti:

- a) za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanjo nanašajo;
- b) za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo šolo in zaposlene;
- c) za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso;
- d) za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

Pravila in odgovornosti dokumentira v poslovniku šole, ki je na razpolago vsem zaposlenim.

Druge zahteve predstavljajo smernice ali vodila, ki jih pripravljajo organizacije, strokovna združenja ipd., katerih članica je šola ali pa z njimi sodeluje in se na njih sklicuje.

Šola lahko dokument »poslovnik šole« poljubno imenuje. Dokument je lahko v kakršni koli obliki (tiskani, elektronski).

3 Procesi vodenja (zagotavljanja) virov

3.1 Opredelitev virov

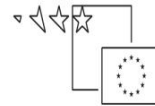
Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov šole. Pri tem določi in dokumentira procese:

- a) zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe;
- b) nabave materialnih sredstev in storitev;
- c) vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture;
- d) vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega okolja.

Vodstvo naj opredeli tudi odgovornosti, povezane z viri.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjem MATERIALNE RAZMERE (primernost prostorov in opreme za uresničevanje poslanstva, vizije in ciljev ter za izvajanje študijskih programov in drugih s tem povezanih dejavnosti šole, sodobna IK-tehnologija, ki je dostopna tudi študentom, knjižnica, ustreznost prostorov glede na vpisane študente, prilagojenost študentom s posebnimi potrebami, načrtovanje zagotavljanja finančnih, materialnih in drugih virov, zagotovljenost sredstev za vse programe in povezane dejavnosti šole).*

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.



3.2 Proces razvoja kadrov

Vodstvo šole določi postopek(-e) za:

- pridobivanje novih zaposlenih ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo;
- spremljanje in razvoj zaposlenih in drugih sodelavcev ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva;
- usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj šole;
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja;
- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja svojega dela.

Vodstvo šole podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in za redno objavljanje ugotovitev iz svoje strokovne dejavnosti.

Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev šole.

O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah šola vodi ustrezne zapise.

3.3 Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo

Šola določi in dokumentira način obvladovanja dokumentacije, ki jo določa zakonodaja, in morebitno lastno dokumentacijo, ki jo je vpeljala zaradi lastnih potreb in ni zahtevana z zakonodajo. Posebej opredeli način vodenja dokumentacije o izobraževalnem procesu.

Šola:

- dokumente pred njihovo izdajo odobri;
- dokumente občasno pregleda ter nato

V spremljanje in razvoj zaposlenih naj se vključijo letni razgovori, ki naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebnega kot strokovnega razvoja.

Pri spremljanju in vrednotenju učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja naj se določi vlogo strokovnih aktivov.

Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih se lahko pripravijo lastni ali uporabijo mnogi že razviti vprašalniki. Če se jih spremeni, naj se jih tako, da bo po obdelavi možna primerjava med sorodnimi šolami.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjema KADRI (ustrezna kadrovska struktura predavateljev in zaposlenih, kadrovski načrt) in ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (razvoj kadrov).*

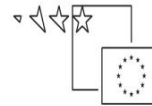
Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

Za dokumentacijo, katere vsebino in obliko določi šola, naj opredeli, na kakšen način je dokumentacija razpoznavna (naziv, veljavnost, verzija, obseg, obvladovanje sprememb idr.).

Z izrazom dokumentacija je mišljen skupek dokumentov in zapisov.

Dokumenti praviloma podajajo dogovore o načinu dela (kdo, kdaj, kaj in po potrebi tudi kako). Z izrazom dokument razumemo tako informacijo kot njen nosilni medij.

Dokument naj vsebuje naziv (po potrebi lahko tudi oznako) ter podatke o izdaji oz.



po potrebi posodobi in ponovno odobri;

- c) identificira spremembe dokumentov;
- d) poskrbi, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo uporabnikom;
- e) identificira dokumente zunanjega izvora in obvladuje njihovo razdeljevanje;
- f) preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršen koli namen.

Pri obvladovanju zapisov zavod določi:

- g) način identifikacije zapisov,
- h) način in čas hranjenja,
- i) zaščito,
- j) dostopnost in
- k) način odstranjevanja.

4 Procesi izvajanja storitev

4.1 Komuniciranje in sodelovanje s študenti

Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja s študenti. Pri tem določi in dokumentira načine sodelovanja in komuniciranja o:

- a) promoviranju, seznanjanju študentov o izobraževalnih programih;
- b) načinu vpisa in izbirnem postopku;
- c) izvajanju izobraževalnega procesa;
- d) praktičnem izobraževanju v organizacijah;
- e) sodelovanju z okoljem;
- f) reševanju ugovorov (pritožb).

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s študenti ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

veljavnosti, verziji in obsegu ("stran od strani").

Zapis je posebna vrsta dokumenta, ki navaja dosežene rezultate ali predstavlja dokaz o izvedenih aktivnostih. Za razliko od dokumenta je zapis "enkraten" in v splošnem nima nove izdaje.

Dokumenti in zapisi naj ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav.

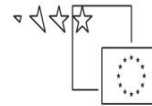
*Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol in obrazcem Predlog za zunanjo evalvacijo, ki v vsakem poglavju zahteva dokumentirano spremljanje procesov in rezultatov dela.

*Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjema

ŠTUDENTI (svetovalne storitve, povezane z vpisom in študijem, pomoč pri sklepanju pogodb za praktično izobraževanje, sodelovanje pri primerjanju načrtovanih in doseženih izidov in kompetenc, upoštevanje mnenja študentov pri posodabljanju in izvajanju študijskih programov) in

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (evalvacija poučevanja, ki jo podajo študenti).

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.



4.2 Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci

Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci izobraževanja. Pri tem določi in dokumentira postopke sodelovanja in komuniciranja z:

- organizacijami za izvedbo praktičnega izobraževanja;
- širšim zainteresiranim okoljem;
- drugimi zainteresiranimi.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjema*

VPETOST V OKOLJE (spodbujanje sodelovanja s podjetji, povezanost VSŠ z razvojem ožjega in širšega okolja ter sodelovanje s pomembnimi deležniki v njem (delodajalci, diplomanti ...), vključevanje vse zainteresirane javnosti v svoje dejavnosti, ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje) in

DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (sklenjene pogodbe z različnimi partnerji (podjetji, organizacijami in zasebniki) o praktičnem izobraževanju svojih študentov, organiziranje praktičnega izobraževanja in stalno preverjanje usposobljenosti in kompetenc mentorjev na praksi, praktično izobraževanje omogoča študentom sodelovanje z drugimi višjimi strokovnimi šolami, sodelovanje v domačih in mednarodnih projektih ter projektih v gospodarstvu).

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

4.3 Izobraževalni proces

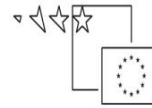
Šola določi postopek(-e) obvladovanja izobraževalnega procesa, ki vključuje:

- organizacijo in nadzor pedagoškega procesa;
- izvajanje pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem;
- izvajanje in poročanje o izpitih;
- izdajanje listin;
- evalvacijo pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem.

Šola dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ustreznimi drugimi analizami spremlja uspešnost izobraževalnega procesa in določa potrebne izboljšave.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjem ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (samoevalvacija z evalvacijo poučevanja, vseh dejavnosti, analiza dosežkov).*

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol. V vseh poglavjih so opredeljene analize.



4.4 Razvoj programov in projekti

Šola določi postopek(-e) obvladovanja razvoja novih in posodabljanja obstoječih programov ter vodenja projektov.

Pri tem uveljavlja projektni način dela, ki vključuje najmanj:

- a) določitev ciljev;
- b) določitev nosilca in sodelujočih;
- c) določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- d) načrtovanje poteka aktivnosti;
- e) določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- f) evalvacijo izidov novega ali spremenjenega programa ali učinkov izvedenega projekta;
- g) preglednost razvoja programov in projektov.

**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavjema:*

DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (strategija in cilji razvoja šole in študijskih programov, sodelovanje ter število domačih in mednarodnih projektov, razvojnih projektov ter projektov v gospodarstvu) in

MATERIALNE RAZMERE (zagotavljanje sredstev za vse programe in povezane dejavnosti šole – strokovno in razvojno delo).

Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

5 Merjenja, analiziranje in izboljševanje

5.1 Načrtovanje merjenj in nadzorovanj

Šola določi postopke, s katerimi meri in ocenjuje zadovoljstvo udeležencev. Pri tem določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:

- a) študentov,
- b) zaposlenih in drugih sodelavcev,
- c) organizacij praktičnega izobraževanja in delodajalcev,
- d) drugih zainteresiranih.

Šola določi metode, s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- a) svojih procesov,
- b) rezultatov svojih storitev izobraževanja.

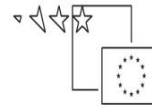
**Zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, s poglavji:*

VPETOST V OKOLJE (ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje, spremljanje učnih izidov, spremljanje zaposlenosti in konkurenčnosti diplomantov),

ŠTUDENTI (sodelovanje v samoevalvacijskih postopkih, sodelovanje pri primerjavi načrtovanih in doseženih kompetenc, upoštevanje mnenja pri posodabljanju in izvedbi študijskih programov) in

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (samoevalvacija, evalvacija poučevanja, ki jo podajo študenti in drugi deležniki, obravnava samoevalvacijskega poročila v vseh organih šole, javna objava poročil).

Obrazec Predlog za zunanjo evalvacijo predvideva navedbo podatkov o merjenjih zadovoljstva in učinkovitosti procesov ter



rezultatov izobraževanja:

VPETOST V OKOLJE (anketiranje delodajalcev, pogovori, okrogle mize, anketiranje diplomantov),

DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (analiza vpisa v 1. letnik, zbiranje informacij o izvedbi praktičnega izobraževanja, analiza učnih izidov, napredovanje študentov, analiza prehodnosti študentov, analiza trajanja študija, analiza izobraževanja, analiza diplomantov, analiza kazalnikov za diplomante, zaposljivost diplomantov, sodelovanje s študenti in diplomanti),

ŠTUDENTI (analiza vpisanih študentov v študijskem letu, evalvacije po spolu, analiza vpisanih študentov s posebnimi potrebami/statusom, anketiranje študentov oz. uporaba drugih instrumentov merjenja, analiza mobilnosti študentov),

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (samoevalvacijsko poročilo).

Anketiranja – anketiranje študentov (vrste anket za: ocenjevanje študijskih programov, ocenjevanje pedagoških delavcev, ovrednotenje študijskih obremenitev po ECTS, ocenjevanje mentorjev pri strokovni praksi, ocenjevanje tutorjev, ocenjevanje referata za študentske zadeve) in anketiranje diplomantov (zaposljivost diplomantov, ocenjevanje ustreznosti pridobljenih kompetenc, razvoj poklicne poti, nadaljnji študij).

5.2 Notranje presoje

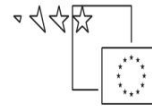
Šola izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- a) sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta;
- b) se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori šole;
- c) se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.

Šola pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- d) pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in

Notranje presoje naj se vodijo v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.



izobraževanja;

- e) rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih);
- f) šibkost posameznih področij delovanja šole.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojujejo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitosti izvedenih ukrepov se dokumentirajo.

5.3 Postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje

Šola določi postopke sistematičnega ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih. Šola dokazuje, da nenehno izboljšuje učinkovitost svojega delovanja.

Nenehno izboljševanje vključuje izvajanje ukrepov za:

- a) odpravo ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korekcija");
- b) odpravo vzroka ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korektiven ukrep");
- c) odpravo vzroka potencialnega odstopanja ali druge potencialne nezaželene situacije ("preventiven ukrep");
- d) izboljšanje kakovosti in s tem povečevanje verjetnosti, da bodo udeleženci v procesih vzgoje in izobraževanja zadovoljni ("izboljševanje");
- e) dokumentiranje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

Pri določitvi ukrepov za izboljšanje naj se upoštevajo vizija šole, vrednote, cilji, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij.

K odstopanjem sodi nedoseganje ciljev, evidentirane pritožbe udeležencev v izobraževanju, negativne ugotovitve pri analizi podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju ali pri drugih analizah idr.

Potencialne nevarnosti za odstopanje in/ali priložnosti za izboljšave so lahko razvidne iz analiz okolja šole, analiz povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju idr.



Literatura in viri

- ISO 9000:2000, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
- ISO 9001:2000, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve
- ISO 9004:2000, Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave delovanja
- ISO 19001:2002, Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem
- EFQM, MIRS, Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor
- EFQM, MIRS, Temeljna načela odličnosti
- Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, 2.0, 2008, SIQ Ljubljana
- Merila za zunanje evalvacije višjih strokovnih šol s prilogo Predlog za zunanjo evalvacijo, Uradni list RS, številka 9/2011

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.