



E – PUBLIKACIJA

SISTEM VODENJA KAKOVOSTI ZA VIŠJE STROKOVNE ŠOLE

Zahteve

Skupnost višjih strokovnih šol, 2017

Izdaja 2, december 2017

Avtorji:

Dr. Branko Škafar, mag. Tatjana Žagar, Marija Sraka

Izdajatelj:

Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije

Celje, 2017

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve najdete na spletni strani:

<http://www.skupnost-vss.si/>.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=296548864](#)

ISBN 978-961-93958-4-4 (pdf)

Vsebina

PREDGOVOR	4
UVOD	4
1 DEFINICIJE.....	5
2 VODITELJSTVO IN VODENJE	6
2.1 ZAVEZANOST VODSTVA IN RAZUMEVANJE OKOLJA VSŠ.....	6
2.2 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE	6
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	11
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.....	13
4.4 RAZVOJ PROGRAMOV IN PROJEKTI.....	13
5 VREDNOTENJE DELOVANJA VSŠ.....	14
5.1 SPREMLJANJE, MERJENJA, ANALIZIRANJE IN VREDNOTENJE	14
5.2 NOTRANJE PRESOJE	14
6 IZBOLJŠEVANJE.....	15
6.1 VODENJE IZBOLJŠAV	15
6.2 UGOTOVLJENE NESKLADNOSTI IN KOREKTIVNO UKREPANJE.....	15
LITERATURA	16
DODATEK A: PRIMERJAVA MED MODELOM SISTEM VODENJA KAKOVOSTI ZA VSŠ:2017, ESG:2015, ISO 9001:2015 IN ISO/DIS 21001:2017	17

Predgovor

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve je dokument, ki je bil v 1.izdaji pripravljen za potrebe projekta Impletum leta 2008 v sodelovanju s Slovenskim inštitutom za kakovost in meroslovje. Razvoj področja vodenja kakovosti v času od 1.izdaje dokumenta, narekuje potrebe po spremembah. Pričujoča, 2. izdaja vključuje spremembe, ki temeljijo na spremembah mednarodno uveljavljenih standardov in modelov vodenja kakovosti in odličnosti kot sta ISO 9001 in model poslovne odličnosti (EFQM). Dokument sta za novo izdajo pripravila mag. Tatjana Žagar in dr.Branko Škafar. Pregledala ga je Komisija za kakovost Skupnosti VSŠ in in potrdil Upravni odbor Skupnosti VSŠ. Model predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v višjih strokovnih šolah, upoštevajoč izkušnje s področja sistemov vodenja kakovosti.

Izdaja 2 razveljavlja in nadomešča predhodno izdajo 1 iz leta 2008.

Uvod

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjuje višja strokovna 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 9001 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Upoštevane so tudi Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru (ESG) 2015. Med osnovnimi zahtevami je 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 normalnem tisku podane zahteve, v desnem stolpcu v ležečem tisku pa podani napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev in z oznako * navedena povezava na merila NAKVIS, objavljena v Merilih za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011, Uradni list RS, št. 9/11) in možne kazalce oz. kazalnike. V dodatku A so prikazane povezave z modeli na katerih temelji ali jih upošteva ta dokument.

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

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

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.

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

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

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 VSŠ, 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 – znanj, spretnosti in veščin za zaposlitev ali nadaljevanje izobraževanja.

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

2 Voditeljstvo in vodenje

2.1 Zavezanost vodstva in razumevanje okolja VSŠ

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

Vodstvo VSŠ pri tem ugotavlja tudi učinke, ki jih ima njeno delovanje na okolje, vključno s spremljanjem zaposljivosti in zaposlenosti svojih diplomantov in konkurenčnosti diplomatov na trgu dela in racionalno rabo javnih virov.

Vodstvo VSŠ zagotovi, da so vzpostavljeni učinkoviti procesi in njihove medsebjne povezave za doseganje predvidenih rezultatov v skladu s politico kakovosti, ko jo predstavljajo poslanstvo, vizija in vrednote.

2.2 Poslanstvo, vizija, vrednote

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

V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence.

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

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

2.3 Razvojno in letno načrtovanje

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

Vodstvo VSŠ določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja razvojnih programov VSŠ ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

Vodstvo VSŠ s sprejetimi razvojnimi programi in vključenimi cilji razvoja VSŠ seznanja vse

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

**zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 10 (vpetost v okolje).*

Vodstvo VSŠ naj v poslanstvu opiše namen svojega delovanja, v viziji naj opiše, kakšno stanje želi VSŠ doseči v korist vseh udeležencev v procesih izobraževanja, vključno z usmeritvijo v kakovost. Vizija naj podpira skupnost – okolje, v katerem deluje.

Vrednote VSŠ naj določajo prioritete za pomoč pri odločanju ter naj vključujejo vzpodbujanje in razvijanje sodelovalne kulture.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 10 (vpetost v okolje) - 10.1*

Razvojno ali strateško načrtovanje naj se odrazi v izdelanem razvojnem programu VSŠ ali strateškem načrtu VSŠ.

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

udeležence v procesu izobraževanja.

Vodstvo VSŠ zagotovi postopek letnega načrtovanja.

Vodstvo VSŠ izdela letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje.

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

V pripravo letnega načrta vključi zaposlene.

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

Vodstvo VSŠ pri snovanju razvojnega programa VSŠ (strateški načrt VSŠ) in letnih načrtov (letni delovni načrt in finančni načrt) prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

Vodstvo VSŠ zagotavlja pogoje za prepoznavanje priložnosti, ki lahko ugodno vplivajo na realizacijo razvojnih programov in letnih načrtov VSŠ z namenom, da jih pravočasno implementira.

2.4 Spremljanje in poročanje

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

Vodstvo VSŠ izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- a) doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov;
- b) izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih 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, konkurenčnosti;
- f) podatke o zaposlenih;
- g) rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnosti;

idr.).

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

Letni načrt v VSŠ predstavlja letni delovni načrt, vezan na študijsko leto, ki predstavlja operativni planski dokument vodenja izobraževalnega dela VSŠ z opredeljeno finančno izvedljivostjo ter finančni načrt, vezan na koledarsko leto.

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

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovaje višje strokovne šole) – 11.1, 11.2*

Obrazložitev letnega poročila predstavlja pregled delovanja VSŠ v preteklem obdobju

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

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovaje višje strokovne šole – 11.12, 11.13, 11.14).*

VSŠ med podatke v letnem poročilu med drugim lahko vključi tudi podatke o:

- zaposlenih (število zaposlenih po profilih, število novo zaposlenih po profilih, stopnji izobrazbe in enakovrednost za poln delovni ali študijski čas) in njihovih napredovanjih (redna, izredna napredovanja, poprečna mesečna vrednost napredovanja za strokovne delavce in sodelavce ter druge upravne in strokovno-tehnične sodelavce), št. izvolitev v naziv predavatelja, mobilnosti predavateljev (število gostujočih predavateljev, ki sodelujejo pri izobraževalnem procesu na VSŠ, število predavateljev, ki sodelujejo pri izobraževalnem procesu v tujini kot gostujoči*

h) rezultate uvedenih izboljšav;

i) rezultate notranjih preso, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

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

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

predavatelji, število strokovnih delavcev oz. sodelavcev, ki se izobražujejo v tujini), podatki o številu izobraževanj zaposlenih idr.;

- študijskih programih (vrste študijskih programov, ki jih izvaja in opis njihove primerljivosti z domačimi in mednarodnimi), frekvenca njihovega izvajanja (vsako leto idr., trajanje študija, informacije o zanimanju kandidatov za vpis v študijske programe, ki jih ponuja. Razmerje strokovni delavci in sodelavci ter drugimi delavci in študenti, mnenja študentov programu idr.);*
- podatke o vpisu (št. razpisanih vpisnih mest, št. prijavljenih kandidatov za vpis, št. sprejetih študentov, št. sprejetih študentov glede na 1. željo, št. sprejetih študentov v 2. prijavnem roku, ipd., povprečen srednješolski uspeh sprejetih študentov, št. vpisanih študentov v študijske programe pred prenovno, št. vpisanih študentov v prenovljene študijske programe,*
- podatke o študentih (število in delež študentov, tudi po spolu, redni, izredni, število študentov s posebnimi potrebami, št. študentov na predavatelja, št. študentov na inštruktorja, št. študentov na strokovnega sodelavca, povprečno št. opravljanj posameznega izpita na študenta, povprečno št. komisjskih izpitov pri posameznem predmetu, povprečna ocena opravljenih izpitov, prehodnost študentov, delež ponavljavcev, trajanje študija v letih, št. vpisnih mest na enega diplomanta, povprečna ocena opravljenih diplom, delež diplomantov v rednem roku ipd.);*
- podatke o mobilnosti študentov (št. študentov na in iz drugih šol, na tujih VSŠh, iz tujih šol, št. študentov na praksi v in iz tujine, št. priznanih spričeval ali v tujini opravljenih študijskih obveznosti, pridobljena sredstva iz naslova mobilnosti) ipd.*

2.5 Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje

Vodstvo določi organizacijsko strukturo VSŠ, 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 VSŠ.

Vodstvo VSŠ zagotovi in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih.

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

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 VSŠ ustrezno pozornost nameni tudi opisom odgovornosti in učinkovitosti zaposlenih po doseženem napredovanju, zunanjim sodelavcem ipd.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovaje višje strokovne šole – 11.3, 11.4) in člen 15 (zagotavljanje kakovosti).*

vrednote VSŠ.

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

Vodstvo VSŠ pri zagotavljanju ustrezne organiziranosti, pooblastil in notranjega komuniciranja prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

2. 6 Zagotavljanje zakonitosti delovanja

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

Pri tem VSŠ določi pravila in odgovornosti za:

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

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

VSŠ pri zagotavljanju zakonitosti delovanja prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

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

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovaje višje strokovne šole) – 11.5, in 17. člen (priloge k Predlogu za samoevalvacijo) – 17.6)*

VSŠ pravila svojega delovanja in odgovornosti, navezujoče na kakovost lahko dokumentira v kakršnikoli obliki in mediju (tiskani, elektronski) in jih lahko imenuje tudi "poslovnik kakovosti"

3 Procesi vodenja (zagotavljanja) virov

3.1 Opredelitev virov

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

- a) zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe,
- b) nabave materialnih sredstev in storitev
- c) vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture,

Vodstvo naj opredeli tudi odgovornosti, povezane z viri.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 14 (materialne razmere) Kazalniki, ki jih VSŠ lahko spremlja:*

– na področju financiranja so npr.: struktura pridobljenih sredstev za študijsko in strokovno delo

- d) vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega in učnega okolja.

Vodstvo VSŠ pri priskrbi virov prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

iz različnih virov: iz proračunskih virov, iz sredstev evropskih in drugih mednarodnih projektov, iz sredstev, pridobljenih na trgu, razporejanje in spremljanje (prikazi vrednosti po posameznih letih)

- na področju prostorov, opreme za izobraževalno in strokovno dejavnost in knjižnice so npr: št. študentov na računalnik, število predavateljev, inštruktorjev na računalnik, delež študentov, ki uporabljajo e-portal VSŠ, delež študentov, ki uporabljajo e-podprti sistem izobraževanja, dostopnost knjižnice (št. študentov VSŠ na število knjig, revij v knjižnici, povprečen obisk študenta v knjižnici, povprečno število izposojenih knjig na študenta, št. študentov na število knjig, izdanih na VSŠ), zagotovljenost čitalnice in spletnih virov zaposlenim in študentom (št. dostopov do podatkovnih baz, št. lastnih podatkovnih baz) ipd.

3.2 Proces razvoja kadrov

Vodstvo VSŠ ima vpeljan sistematičen 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 opredeljene razvojne cilje VSŠ,
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja svojega dela.

Vodstvo VSŠ podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in za redno objavlanje ugotovitve iz svoje strokovne dejavnosti.

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

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

V spremljanje in razvoj zaposlenih naj se vključijo razgovori z zaposlenimi, 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 s predhodnimi rezultati (spremljanje trendov) in med sorodnimi VSŠ.

VSŠ naj zagotavlja, da so postopki izbire zaposlenih predpisani in javni. Enako postopki imenovanja predavateljev in napredovanja zaposlenih. VSŠ naj skrbi za vseživljenjsko izobraževanje in strokovni razvoj zaposlenih. VSŠ zagotavlja svojim zaposlenim svetovanje pri razvoju poklicne poti in sodeluje pri domači in mednarodni izmenjavi predavateljev in inštruktorjev, jo spodbuja in omogoča. VSŠ spodbuja tesno povezovanje med predavatelji in inštruktorji ter strokovnjaki iz prakse. VSŠ ima določeno delovno obremenitev za izobraževalno in razvojno/strokovno dejavnost.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 12 (kadri)*

Vodstvo VSŠ pri zagotavljanju ustreznega kadra in razvoju kadra prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

3.3 Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo

VSŠ 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.

VSŠ zagotovi, da se:

- a) dokumentacijo pred njeno izdajo odobri;
- b) dokumentacijo, ki določa pravila delovanja, v določenih intervalih pregleda ter po potrebi posodobi in ponovno odobri;
- c) identificira spremembe dokumentacije;
- d) poskrbi, da je uporabnikom na voljo le veljavna dokumentacija, neveljavna pa je ustrezno umaknjena, da se prepreči njena nenamerna uporaba;
- e) identificira dokumentacija zunanjega izvora in obvladuje njeno razdeljevanje;
- f) preprečuje nenamerno uporabo zastarele dokumentacije in uporablja primerno identifikacijo zanjo, če jo obdrži za kakršenkoli namen.
- h) določi način in čas hranjenja dokumentacije,
- i) zagotovi zaščita in dostop do dokumentacije,
- j) določi način odstranjevanja dokumentacije.

VSŠ pri obvladovanju in ravnanju z dokumentacijo prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

Za dokumentacijo, katere vsebino in obliko določi VSŠ, naj opredeli, na kakšen način je dokumentacija razpoznavna (naziv, veljavnost, verzija, obseg, obvladovanje sprememb, idr.). Pri tem naj VSŠ upošteva ustrezne zahteve po klasifikacijskem načrtu in rokih hrambe, izdane na nacionalnem nivoju.

Dokumentacija je lahko v kakršnikoli obliki in na različnih nosilcih (tiskana, elektronska).

VSŠ naj ustrezno pozornost nameni obvladovanju informacij, posredovanih preko elektronskih medijev.

4 Procesi izvajanja storitev

4.1 Komuniciranje in sodelovanje s študenti

VSŠ zgotovi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja s študenti. Pri tem zagotovi

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 13 (študenti)*

sodelovanje in komuniciranje o:

- a) promoviranju, seznanjanju študentov o izobraževalnih programih in zaposljivosti svojih diplomantov
- b) načinu vpisa in izbirnem postopku
- c) izvajanju izobraževalnega procesa
- d) vključevanju študentov v strokovno dejavnost VSŠ, v organe upravljanja in druge organe VSŠ ter samoevalvacijske postopke
- e) praktičnem izobraževanju v organizacijah
- f) sodelovanju študentov pri primerjanju načrtovanih in doseženih učnih izidov in kompetenc ter upoštevanjem njihovega mnenja pri posodabljanju oziroma izvajanju študijskih programov
- g) reševanju ugovorov (pritožb)

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

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

VSŠ pri sodelovanju in komuniciranju s študenti prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

4.2 Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci

VSŠ zagotovi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci izobraževanja. Pri tem zagotovi sodelovanje in komuniciranje z:

- a) organizacijami za izvedbo praktičnega izobraževanja,
- b) s širšim zainteresiranim okoljem
- c) 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.

VSŠ pri sodelovanju in komuniciranju z drugimi zainteresiranimi prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovaje višje strokovne šole – 11.7, 11.11)*

4.3 Izobraževalni proces

VSŠ zgotovi učinkovito:

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

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

VSŠ za izobraževalni proces prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 15 (zagotavljanje kakovosti)*

Evalvacija pedagoškega procesa vključuje spremljanje podatkov o kompetencah diplomantov tako, da so:

kompetence diplomantov skladne s stopnjo pridobljene izobrazbe, kompetence diplomantov se periodično evalvirajo pri delodajalcih, da metode poučevanja in učenja pripomorejo k uresničevanju postavljenih ciljev in učnih dosežkov, metode ocenjevanja znanja so jasno opredeljene in javno dostopne, sodobna spoznanja iz strokovne dejavnosti strokovni delavci uporabljajo pri poučevanju.

VSŠ izvaja ukrepe, ki omogočajo študentom ocenjevanje lastnega napredovanja v programu, študenti pa si med študijem pridobijo osnovne kompetence, kot so: sposobnost učenja, komunikacijske veščine idr., mobilnost študentov je omogočena in se spodbuja z medsebojnim priznavanjem kreditnih točk med VSŠ ipd.

4.4 Razvoj programov in projekti

VSŠ zagotovi učinkovito obvladovanje razvoja novih in posodabljanja obstoječih programov ter vodenja projektov.

Pri tem uveljavlja projektni način dela, ki vključuje najmanj:

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

VSŠ za razvoj programov in vodenja projektov prepozna tveganja in določi ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 11 (delovanje višje strokovne šole)- 11.8, 11.9, 11.12.*

Kazalci s katerimi VSŠ lahko spremlja področje so npr. število posodobitev v izvajanju študijskih programov in prikaz učinkov posodobitev, št. razvojnih projektov in prikaz njihovih učinkov, št. interdisciplinarnih projektov, št. programskih skupin, št. zaposlenih, vključenih v domače projekte, št. študentov, vključenih v projekte, skupna vrednost pridobljenih sredstev za domače projekte, delež sredstev iz domačih projektov v primerjavi z vsemi pridobljenimi sredstvi, št. bilateralnih projektov, št. drugih mednarodnih projektov, št. zaposlenih, vključenih v mednarodne projekte, skupna vrednost pridobljenih sredstev za mednarodne projekte, delež sredstev iz mednarodnih projektov v primerjavi z vsemi pridobljenimi sredstvi, št. podpisanih pogodb z gospodarstvom, št. opravljenih projektov za gospodarstvo, št. seminarских/diplomskih nalog oz. projektov, ki jih pripravijo študenti, št. študentov na praktičnem izobraževanju v gospodarstvu, št. zaposlenih, vključenih v projekte za gospodarstvo, skupna vrednost pridobljenih sredstev za gospodarske projekte, delež sredstev iz projektov za gospodarstvo v

primerjavi z vsemi pridobljenimi sredstvi za razvoj ipd.

5 Vrednotenje delovanja VSŠ

5.1 Spremljanje, merjenja, analiziranje in vrednotenje

VSŠ določi postopke s katerimi spremlja, meri, analizira in vrednoti svoje delovanje. Tako zbrane podatke prikazuje na način, da so razvidni trendi. Pridobljene podatke VSŠ uporablja za izboljševanje svojega delovanja. VSŠ določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:

- študentov,
- zaposlenih in drugih sodelavcev,
- organizacij praktičnega izobraževanja in delodajalcev,
- drugih zainteresiranih.

VSŠ določi metode s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- svojih procesov,
- rezultatov svojih storitev izobraževanja.

5.2 Notranje presoje

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

- sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta
- se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori ter obvladuje tveganja;
- se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.

VSŠ pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in izobraževanja,
- rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih),
- šibkost posameznih področij delovanja VSŠ
- prepoznana tveganja.

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

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 15 (zagotavljanje kakovosti)*

Med metodami spremljanja in merjenja se lahko uporablja različna anketiranja študentov v primerjavi z anketami pedagoških delavcev, mentorjev pri strokovni praksi ipd. Ankete se lahko uporabljajo za: ocenjevanje študijskih programov, ocenjevanje izvajanja pedagoških delavcev, ovrednotenje študijskih obremenitev po ECTS, ocenjevanje dela mentorjev pri strokovni praksi, ocenjevanje tutorjev, ocenjevanje referata za študentske zadeve, zaposljivost diplomantov, ocenjevanje ustreznosti pridobljenih kompetenc, razvoj poklicne poti, nadaljnji študij idr.

Postopki vrednotenja vključujejo tudi samoevalvacijo.

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

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj ali podanih priporočil za izboljšanje učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitosti izvedenih ukrepov VSŠ dokumentira in o rezultatih poroča v samoevalvacijskem poročilu.

6 Izboljševanje

6.1 Vodenje izboljšav

VSŠ dokazuje izboljševanje delovanja tako, da upošteva:

- a) rezultate vrednotenja (glej tč. 5),
- b) spremembe v notranjem in zunanjem okolju VSŠ
- c) prepoznane nevarnosti
- d) zaznane priložnosti
- e) ugotovljene neskladnosti,
- f) učinkovitost izvedenih ukrepov.

Vodstvo VSŠ določi prednostne cilje in naloge za njihovo uresničitev. Pri tem spremembe, ki so potrebne za izboljšanje, načrtovano izvede in na način, da upošteva tudi tveganja in ovrednoti potencialne posledice sprememb.

Pri določitvi izboljšav naj se upošteva vizijo VSŠ vrednote, cilje, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij, vključno z zaznanimi neugodnimi trendi.

Med ugotovljene neskladnosti 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 so lahko razvidne iz analiz okolja VSŠ, analiz povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju, idr.

** zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (NAKVIS, 2011), člen 15 (zagotavljanje kakovosti)*

6.2 Ugotovljene neskladnosti in korektivno ukrepanje

VSŠ ob ugotovljeni neskladnosti sprejme ukrepe za odpravo neskladnosti, obravnava posledice in oceni potrebo po korektivnem ukrepanju za odpravo vzrokov, ki so privedli do nastanka neskladnosti, da se ta ne bo ponovila ali pojavila drugje.

V primeru potrebe po korektivnem ukrepanju vodstvo zavoda zagotovi, da se:

- a) ugotovi vzroke za pojav neskladnosti;
- b) ugotovi, če obstajajo ali bi se lahko pojavile podobne neskladnosti;
- c) določi in izvede potrebne ukrepe;
- d) pregleda uspešnost izvedenih ukrepov.

Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam neskladnosti, ki so se pojavile. VSŠ zagotovi dokaze o naravi neskladnosti in kakršnikoli nadaljnjih ukrepanjih ter o rezultatih izvedenih korektivnih ukrepov

Neskladnost je situacija ali primer, ko zahteve niso izpolnjene (pritožbe, neizpolnjevanje zakonskih ali drugih zahtev, nedoseganje ciljev, neizpolnjevanje notranjih pravil in dogovorov ipd.)

Literatura

- ISO 9000:2015, Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar
- ISO 9001:2015, Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve
- ISO/DIS 9004:2017, Kakovost organizacije – Napotki za trajno uspešnost
- ISO 19011:2011, Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti
- EFQM, MIRS, Model odličnosti EFQM 2013
- Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, 3, 2016, SIQ Ljubljana
- Nacionalna komisija za kakovost visokega šolstva, Merila za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, (Ul. RS št. 9/11)
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015, Brussels, Belgium (dosegljivo na: www.engq.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)

DODATEK A: Primerjava med modelom Sistem vodenja kakovosti za VŠŠ:2017, ESG:2015, ISO 9001:2015 in ISO/DIS 21001:2017

Sistem vodenja kakovosti za VŠŠ:2017		ESG:2015	ISO 9001:2015	ISO/DIS 21001:2017
Definicije	1			
Voditeljstvo in vodenje	2		5	
Zavezanost vodstva in razumevanje okolja VŠŠ	2.1	1.9	4.1, 4.2, 4.4, 5.1	4.1, 4.2, 4.4, 5.1
Poslanstvo, vizija, vrednote	2.2	1.1	5.2	5.2
Razvojno in letno načrtovanje	2.3	1.1	6.1, 6.2, 8.1	6.1, 6.2, 8.1
Spremljanje in poročanje	2.4	1.7, 1.9	9.3	9.3
Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje	2.5		5.3, 6.1	5.3, 6.1
Zagotavljanje zakonitosti delovanja	2.6	1.10	5.1.2, 6.1	5.1.2, 6.1
Procesi vodenja (zagotavljanja) virov	3		7.1	7.1
Opredelitev virov	3.1	1.6, 1.9	6.1, 7.1.1, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, 8.4	6.1, 7.1.1, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, 8.6
Proces razvoja kadrov	3.2	1.5	6.1, 7.1.2, 7.2, 7.3	6.1, 7.1.2, 7.2, 7.3
Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo	3.3		6.1, 7.5	6.1, 7.5
Procesi izvajanja storitev	4		8	8

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve

Sistem vodenja kakovosti za VSŠ:2017		ESG:2015	ISO 9001:2015	ISO/DIS 21001:2017
Komuniciranje in sodelovanje s študenti	4.1	1.3, 1.4, 1.8, 1.9	6.1, 7.4, 8.2, 9.1.2	6.1, 7.4, 8.2, 9.1.2
Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci	4.2	1.6	6.1, 7.4, 8.4	6.1, 7.4, 8.6
Izobraževalni process	4.3	1.3, 1.4, 1.9	6.1, 8.1, 8.5	6.1, 8.1, 8.4, 8.5, 8.7, 8.8, 8.9
Razvoj programov in projekti	4.4	1.2, 1.9	6.1, 8.3	6.1, 8.3
Vrednotenje delovanja VSŠ	5		9	9
Spremljanje, merjenja, analiziranje in vrednotenje	5.1	1.7, 1.9, 1.10	9.1	9.1
Notranje presoje	5.2		9.2	9.2
Izboljševanje	6		10	10
Vodenje izboljšav	6.1	1.7, 1.9	6.3, 10.1	6.3, 10.1, 10.3
Ugotovljene neskladnosti in korektivno ukrepanje	6.2		8.7, 10.2	8.5.3.1, 10.2