

**EKONOMSKA ŠOLA
MURSKA SOBOTA
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**POSLOVNIK
VIŠJE STROKOVNE ŠOLE**

**v skladu z ZAHTEVAMI SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI ZA VIŠJE
STROKOVNE ŠOLE in standardom ISO 9001:2015**

Vizija VIŠJE STROKOVNE ŠOLE:

Središče odličnosti

Četrta izdaja

**Avtorja: doc. dr. Beno Klemenčič in
doc. dr. Branko Škafar**

Sprejel Predavateljski zbor: 29. 6. 2021

Sprejel Strateški svet: 24. 6. 2021

Sprejel Svet zavoda: 30. 8. 2021

Odobritev: doc. dr. Beno Klemenčič, ravnatelj

Velja od: 01. 09. 2021

KAZALO

1 PREDSTAVITEV VIŠJE STROKOVNE ŠOLE	4
1.1 SPREMNA BESEDA RAVNATELJA	4
1.2 PRAVNA IDENTITETA ŠOLE	4
1.3 RAZVOJ ŠOLE	4
1.3.1 Ustanovitelj	4
1.3.2 Organi višje šole	5
1.3.3 Šolski okoliš in zunanje okolje	5
2 SISTEM VODENJA IN ODGOVORNOST VODSTVA	8
2.1 SPLOŠEN OPIS SISTEMA VODENJA	8
2.2 DOKUMENTACIJA SISTEMA VODENJA	8
2.2.1 Dokumentacija sistema vodenja in njena struktura	8
2.2.2 Poslovnik VSS Murska Sobota	9
2.2.3 Obvladovanje dokumentov in podatkov	9
2.2.3.1 Odobritev in izdajanje dokumentov	10
2.2.3.2 Spremembe dokumentov	10
2.2.3.3 Obvladovanje podatkov	10
2.2.3.4 Obvladovanje dokumentov zunanjega izvora	10
2.2.4 Zapisi	10
2.3 ODGOVORNOST VODSTVA	11
2.3.1 Zavezanost vodstva	11
2.3.2 Vizija in vrednote višje šole	11
2.3.3 Načrtovanje razvoja šole	13
2.3.3.1 Petletno načrtovanje – dolgoročni razvojni program šole	13
2.3.3.2 Letno načrtovanje	13
2.3.4 Spremljanje in poročanje	13
2.3.5 Organiziranost, odgovornost, pooblastila in komuniciranje	14
2.3.5.1 Odgovornost in pooblastila	14
2.3.5.2 Predstavniki vodstva	14
2.3.5.3 Notranje in zunanje komuniciranje	14
2.3.5.4 Pregledovanje učinkovitosti sistema kakovosti	16
3 ZAGOTAVLJANJE VIROV	17
3.1 PRISKRBA VIROV	17
3.2 OSEBJE	17
3.2.1 Splošen opis	17
3.2.2 Usposabljanje zaposlenih	17
3.3 INFRASTRUKTURA	17
3.4 DELOVNO OKOLJE IN DELOVNO VZDUŠJE	18
4 VODENJE IN IZVAJANJE PROCESOV	19
4.1 SPLOŠEN OPIS	19
4.2 IZOBRAŽEVALNI PROCES	19
4.2.1 Izobraževalni (študijski) proces	20
4.2.1.1 Merjenje izobraževalnega dela	21
4.2.1.2 Analiza izobraževalnega dela	21
4.2.1.3 Izboljšave izobraževalnega dela	21
4.2.2 Praktično izobraževanje	21
4.2.3 Šolska knjižnica	21
4.3 SODELOVANJE S ŠTUDENTI, PODJETJI IN OSTALO ŠIRŠO DRUŽBENO SKUPNOSTJO	22

4.3.1	Sodelovanje s študenti	22
4.3.2	Sodelovanje s podjetji (delodajalci) in drugimi subjekti širše družbene skupnosti.....	22
4.4	USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH IN NJIHOV RAZVOJ.....	23
4.5	DELO REFERATA	24
4.5.1	Delo s študenti.....	24
4.5.2	Delo s predavatelji in drugimi zainteresiranimi osebami.....	24
4.6	RAZVOJ IN POSODABLJANJE NOVIH POSTOPKOV DELA	25
5	MERJENJE, ANALIZE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE.....	27
5.1	SPLOŠEN OPIS	27
5.2	NADZOR.....	27
5.2.1	Zadovoljstvo študentov, zaposlenih in zainteresiranih zunanjih skupin	27
5.2.2	Notranje presoje	27
5.2.3	Nadzor nad izvajanjem procesa.....	27
5.3	OBVLADOVANJE ODPISANJ	28
5.4	ANALIZA PODATKOV	29
5.5	NENEHNE IZBOLJŠAVE.....	29
5.5.1	Korektivni ukrepi	29
5.5.2	Preventivni ukrepi	30
5.6	OBVLADOVANJE TVEGANJ	30

1 PREDSTAVITEV VIŠJE STROKOVNE ŠOLE

1.1 SPREMNA BESEDA RAVNATELJA

Znanje je neodvisna spremenljivka prostora in časa, v katerem živimo, je vrednota, ki v času hitrega napredka postaja še pomembnejša. Poudarjamo vseživljenjsko učenje, formalne in neformalne oblike izobraževanja, cilj vseh pa je samozavestna, izobražena oseba, ki bo s pridobljenim znanjem konkurenčna na trgu dela. Ne glede na različne možnosti izobraževanja, ostaja šola še vedno najpomembnejša in najbolj razširjena oblika prenosa znanja. Zavedamo se pričakovani študentov in njihovih bodočih delodajalcev, kot tudi dejstva, da bomo imeli študente le, če bomo izpolnili in presegali pričakovanja enih in drugih. To je tudi pglavitni razlog, da bomo vse svoje znanje, izkušnje in sposobnosti uporabili za čim kakovostnejše izvajanje izobraževanja in se ne bomo zadovoljili s povprečnostjo.

1.2 PRAVNA IDENTITETA ŠOLE

Višja strokovna šola je organizacijska enota Ekonomske šole Murska Sobota. Status višje šole, njeni organi, imenovanje teh in naloge so določene z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. [86/04](#) in [100/13](#)) in Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomska šola Murska Sobota« (sprejet 2. 9. 2008).

Ime: Ekonomska šola Murska Sobota, VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Naslov: Noršinska ulica 13, 9000 Murska Sobota

Telefon: (02) 521 34 51, (02) 521 34 00

E – naslov: www.vis-ms.si

Direktor/ravnatelj VŠŠ: doc. dr. Beno Klemenčič, univ. dipl. ekon.

1.3 RAZVOJ ŠOLE

1.3.1 Ustanovitelj

Ekonomska šola Murska Sobota je že več kot osemdeset let nosilec izobraževanja kadrov za potrebe gospodarstva in upravnih služb regije in tudi širšega okolja. Ob ustanovitvi leta 1939 je izobraževala kadre za potrebe trgovine. Z razvojem gospodarskih dejavnosti in upravnih služb v regiji je svojo dejavnost širila z novimi izobraževalnimi programi. Od leta 2000 v njenem okviru deluje tudi višja strokovna šola. Ustanoviteljica Višje strokovne šole, ki je bila ustanovljena 6. januarja 2000 s sklepom Vlade RS o spremembah in dopolnitvah sklepa o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Srednja ekonomska šola, Murska Sobota, je Republika Slovenija. Srednja ekonomska šola Murska Sobota je bila preimenovana v Ekonomsko šolo, v katere sestavi je Višja strokovna šola kot organizacijska enota in je s sklepom sodišča o vpisu v sodni register 21. 3. 2000, vpisana v Sodni register pri Okrožnem sodišču v Murski Soboti.

Prve študente smo vpisali v študijskem letu 2000/2001 v program Komerčialist. V študijskem letu 2005/2006 smo vpisali prve študente v programa Računovodja in Poslovni sekretar. V študijskem letu 2008/2009 smo pričeli z izvajanjem prenovljenega višješolskega programa Ekonomist in v študijskem letu 2011/2012 z višješolskim programom Informatika. Študij je zaključilo do sedaj več kot 1100 diplomantov.

1.3.2 Organi višje šole

Organi šole, ki je organizirana kot organizacijska enota in jih določata 7. člen Zakona o višjem strokovnem izobraževanju ter XI. člen Sklepa o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomska šola Murska Sobota« so:

- ravnatelj,
- vodja programskega področja,
- strateški svet,
- predavateljski zbor,
- strokovni aktivni,
- študijska komisija in
- komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

Naloge vseh organov so določene z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju in Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomska šola Murska Sobota«.

Višja strokovna šola ima svoje predstavnike v svetu zavoda. Po svojem položaju je član ali članica sveta zavoda predsednik ali predsednica strateškega sveta, dva predavatelja in trije študenti. Postopek kandidiranja in volitev predstavnika predavateljev in študentov določa XV. člen Sklepa o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomska šola Murska Sobota«.

1.3.3 Šolski okoliš in zunanje okolje

V regiji smo edina višja strokovna šola, kjer izvajamo višješolska študijska programa ekonomist in informatika. Sosednja Srednja poklicna in tehnična šola je dislokacijska enota višje strokovne šole iz Novega mesta, kjer se izvaja študijski program strojništva v obliki študija na daljavo. Na SPTŠ izvaja tudi Višja strokovna šola iz Velenja študijski program Elektronika za izredni študij. V regiji imamo tudi dislocirano enoto Fakultete za kmetijstvo iz Maribora, kjer se izvaja visokošolski strokovni program »management v agroživilstvu in razvoj podeželja«. V Murski Soboti izvaja Evropski center Maribor tudi izredni visokošolski študijski program fizioterapija.

Pomurje se po večini kazalnikov ekonomskega in socialnega razvoja uvršča na rep slovenskih regij. V pomurski statistični regiji je v letu 2019 živel 5,5 % prebivalcev Slovenije. Regija je izstopala po najnižjem naravnem prirastu (-4,7 na 1000 prebivalcev) in najnižjem skupnem prirastu (-0,5 na 1000 prebivalcev). Starostna sestava prebivalstva je bila v pomurski regiji najmanj ugodna, saj je bil delež mladih prebivalcev (0–14 let) tukaj najnižji (13,2 %). Povprečna starost prebivalcev je bila v Pomurju na ravni regij najvišja, 45,7 leta, in povprečno 3,7 leta višja kot v Osrednjeslovenski regiji, kjer je bila najnižja. V Pomurju je bilo tudi podpovprečno število študentov na 1000 prebivalcev (28,6); tudi delež terciarno izobraženih prebivalcev (25-64 let) je bil najnižji (22,8 %). Pomurska regija sodi med manj razvite slovenske regije. Stopnja tveganja revščine je bila v Pomurju višja od 13,9 % (v % oseb), kar jo uvršča med zadnje štiri socialno najbolj ogroženih regij; 9 % gospodinjstev je prejelo

materialno ali denarno pomoč dobrodelnih organizacij. V pomurski statistični regiji je bilo ustvarjenega 3,7 % nacionalnega BDP-ja. BDP na prebivalca je znašal 15.705 EUR (slovensko povprečje je bilo 23.165 EUR na prebivalca). Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v letu 2019 je bila s 1.591,74 EUR v Pomurski regiji poleg Zasavske in Primorsko-notranjske regije najnižja in je predstavljala le 90,8 % povprečne slovenske bruto plače (<https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/1>). V letu 2020 se je povprečna bruto plača na zaposlenega v Pomurski regiji v absolutnem znesku nekoliko dvignila in je znašala 1.699,49 EUR, vendar pa je za njo zaostala le Primorsko-notranjska regija, kar pomeni, da je v primerjavi z ostalimi slovenskimi regijami nazadovala še za eno mesto (<https://www.stat.si>).

Pomurje je tudi regija z najvišjo stopnjo registrirane brezposelnosti v državi, ki je januarja 2021 znašala 11,7 %. Regija ima že več kot desetletje negativni skupni prirast prebivalstva, ki je največji v državi, povprečna starost v Pomurju pa je najvišja med slovenskimi regijami in znaša 45,7 let (<https://www.stat.si>). Struktura brezposelnih po stopnji izobrazbe se v zadnjih letih bistveno ne spreminja.

V Pomurju največji delež v strukturi brezposelnih predstavljajo osebe z osnovnošolsko izobrazbo, in sicer 30,1 %, kar je za 9,7 odstotnih točk nad slovenskim povprečjem. Najmanjši delež brezposelnih oseb je z višjo in visokošolsko izobrazbo, in sicer samo 12,9 %, kar je 4,1 odstotne točke pod slovenskim povprečjem. Znano dejstvo, da iskalci dela z višjo stopnjo izobrazbe lažje dobijo zaposlitev, se potrjuje tudi tu. Med številnimi pogoji za zaposlitev delodajalci največ pozornosti namenjajo prav izobrazbi.

Povprečna starost prebivalcev je bila v letu 2020 45,7 leta, kar je največ med vsemi statističnimi regijami. Povprečna mesečna neto plača v 2020 je bila v tej regiji peta najnižja med regijami (1.123,71 EUR). 9 % gospodinjstev v tej regiji je prejelo materialno ali denarno pomoč dobrodelnih organizacij. Razpoložljiv dogodek na člana gospodinjstva letno je znašal v letu 2019 9.541 EUR, kar pomursko regijo uvršča med zadnje tri najrevnejše regije v Sloveniji (slovensko povprečje 10.093 EUR).

V Pomurju je bil v letu 2019 najnižji naravni prirast v Sloveniji (-4,7 na 1.000 prebivalcev), v Osrednji Sloveniji +1,3. Skupni prirast je bil v Pomurju -0,5 na 1000 prebivalcev, v Osrednji Sloveniji +11,0. V Osrednji in Jugovzhodni Sloveniji ter Gorenjski je bil v letu 2019 naravni prirast na 1000 prebivalcev pozitiven (od 0,5 do 1,3 na 1.000 prebivalcev).

Izobrazbena struktura Pomurja je v primerjavi z izobrazbeno strukturo Slovenije slabša, a se počasi izboljšuje. V Pomurju ima največji delež prebivalcev med 25 in 65 letom starosti še vedno le osnovnošolsko izobrazbo (27,4 %), najmanjši delež prebivalcev pa višjo ali visoko izobrazbo (17,9 %). Srednjo izobrazbo ima 28,1 % prebivalcev, medtem ko ima nižjo ali poklicno izobrazbo 23,8 % prebivalcev.

Število študentov na 1.000 prebivalcev v Pomurju upada. V študijskem letu 2017/18 je bilo 31 študentov/1.000 prebivalcev, medtem ko je bilo v študijskem letu 2020/21 29 študentov/1.000 prebivalcev, kar je predvidoma posledica manj številnih generacij rojenih po letu 1990 ([SURS, 2021](#)).

Podatki iz tabele 1 kažejo, da je v Pomurju vključenih v formalno izobraževanje v šolskem/študijskem 2020/21 letu 32,63 dijakov na 1.000 prebivalcev, v Sloveniji pa 35,02. Število študentov, ki so vključeni v formalno izobraževanje je samo 29,23 na 1.000 prebivalcev, v primerjavi s Slovenijo, kjer je ta številka občutno višja in znaša 39,21.

Navedeni podatki kažejo, da je v Pomurju veliko kandidatov, ki bi lahko svoje izobraževanje nadaljevali na višji stopnji. Tudi število študentov višjega strokovnega izobraževanja je pod slovenskim povprečjem.

Tabela 1: Število vključenih v formalno izobraževanje na 1.000 prebivalcev po vrsti programa in statistični regiji stalnega prebivališča v šolskem/študijskem letu 2020-2021

Vrsta programa izobraževanja	Slovenija	Pomurje
Dijaki nižje poklicno izobraževanje	0,53	0,21
Dijaki srednje poklicno izobraževanje	5,70	6,07
Dijaki srednje tehniško in drugo strokovno izobraževanje	16,51	17,43
Dijaki srednje splošno izobraževanje	12,29	8,92
Dijaki skupaj	35,02	32,63
Študenti višje strokovno izobraževanje	5,01	4,31
Študenti visokošolsko izobraževanje (1. stopnja)	21,75	15,74
Študenti visokošolsko izobraževanje (2. stopnja)	10,79	8,18
Študenti visokošolsko izobraževanje (3. stopnja)	1,66	1,00
Študenti skupaj	39,21	29,23

Vir: SURS, 2021

2 SISTEM VODENJA IN ODGOVORNOST VODSTVA

2.1 SPLOŠEN OPIS SISTEMA VODENJA

Višjo strokovno šolo vodi ravnatelj, ki ga za obdobje 5 let imenuje Svet zavoda Ekonomske šole Murska Sobota. Ravnatelj višje strokovne šole je lahko hkrati direktor zavoda. Naloge ravnatelja organizacijske enote in direktorja zavoda so opredeljene z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju in s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Ekonomska šola Murska Sobota.

Pristojnosti direktorja zavoda so opredeljene v XX. členu, pristojnosti ravnatelja višje šole pa v XXIV. členu Sklepa o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomska šola Murska Sobota«.

S sistemom vodenja kakovosti na višji šoli smo dokumentirali in določili:

- temeljne procese in njihovo medsebojno povezanost, in sicer z vidika vpliva teh procesov na zadovoljstvo vseh naših uporabnikov: študentov, zaposlenih, podjetij, v katerih naši študenti opravljajo praktično izobraževanje in ostalih partnerjev;
- kriterije in metode za zagotovitev ustreznega delovanja in nadzora učinkovitih procesov ter na osnovi tega z ustreznimi ukrepi za doseganje zastavljenih ciljev;
- zagotovitev ustreznih virov in informacij za podporo in nadzor določenih procesov ter njihovega nenehnega izboljševanja.
-

Sistem vodenja velja za celoten sistem višje šole.

2.2 DOKUMENTACIJA SISTEMA VODENJA

2.2.1 Dokumentacija sistema vodenja in njena struktura

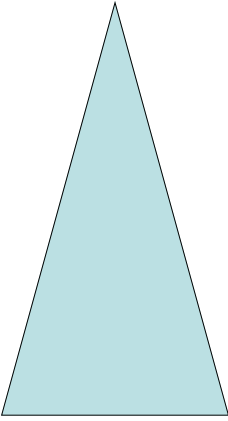
Dokumenti sistema vodenja obsegajo:

- dokumenti – zahteve in opisi procesov sistema vodenja, zakonodaja, odredbe in interni pravilniki;
- zapisi – objektivna dokazila o izvajanju in izpolnjevanju zahtev in opisanih procesov ter sistema vodenja.

Dokumenti so lahko:

- zunanji – **seznam zakonskih predpisov**,
- notranji – **seznam internih predpisov-pravilnikov** (pravilniki se nahajajo v registru Pravilnik v pisarni ravnatelja), ki določajo medsebojne odnose, povezave in odgovornosti,
- **pogodbe**, ki so zunanje in notranje in določajo medsebojne obveznosti med zavodom in zunanjimi uporabniki (pogodbe se nahajajo v računovodstvu v registrih Pogodbe).

Dokumenti sistema vodenja so glede na to, ali se njihove zahteve, napotki, vodila nanašajo na celotno organizacijsko enoto ali na posamezen proces v sistemu ali na posamezen značilen postopek ali aktivnosti na delovnem mestu, strukturirani v naslednjih nivojih:

	Nivo	Ime dokumenta	Področje uporabe	Odgovornost
	1	Ustanovitveni akt	Vsi zaposleni na šoli	ravnatelj
	2	Poslovnik šole	Vsi zaposleni na šoli	ravnatelj
	3	Zakonodaja (zakoni in pravilniki)	Vsi zaposleni na šoli	ravnatelj, strokovni delavci tehnično osebje
	4	Navodila, pogodbe	Določena delovna področja	ravnatelj, strokovni delavci tehnično osebje
	5	Zapisi (notranji in zunanji)	Določena delovna področja	ravnatelj, strokovni delavci

Slika 1: Struktura dokumentov po nivojih

2.2.2 Poslovnik VSŠ Murska Sobota

Poslovnik višje strokovne šole (v nadaljevanju poslovnik) je sistematičen dokument, ki opisuje sistem vodenja kakovosti in je dostopen vsem zaposlenim. Izvirnik je pri ravnatelju, po ena kopija pa v referatu in pri predsedniku komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

Struktura poslovnika povzema poglavja **Zahtev sistema vodenja kakovosti VSŠ** ter Standarda ISO 9001.

Odgovorna oseba za pripravo in vzdrževanje poslovnika kakovosti je ravnatelj. Vsebinsko, predloge sprememb in dopolnitev poslovnika obravnava in potrjuje ravnatelj. Odobren izvod poslovnika podpiše in hrani ravnatelj. Poslovnik lahko služi tudi v pravne namene.

Neveljavni izvodi poslovnika se hranijo pri ravnatelju še najmanj 2 leti po uveljavitvi spremembe. Veljavni poslovnik je vedno na vpogled zaposlenim v referatu šole in na spletni strani šole. Izpisani primeri poslovnika ali njegovi posamezni deli, ki jih lahko izpiše vsak zaposleni za svojo interno uporabo, so samo informativne narave in kot taki uradno niso veljavni. Vsebina poslovnika je zgrajena tako, da je povezava do dokumentov nižjega nivoja mogoča z vpogledom v dokument ali seznam veljavnih dokumentov. V tem so pri posameznih poglavjih posebej navedeni referenčni dokumenti.

2.2.3 Obvladovanje dokumentov in podatkov

Pod pojmom obvladovanje dokumentov in podatkov obravnavamo in določamo ravnanje in odgovornosti, ki so vezane na nastanek, kontrolo, odobritev, razdelitev in vodenje sprememb dokumentov sistema vodenja. Dokumente in podatke obvladujemo po sistemu, ki zagotavlja, da so veljavni, pravilni in popolni, da je jasna dostopnost in seznanjenost z dokumenti in podatki.

2.2.3.1 Odobritev in izdajanje dokumentov

Odobritev, izdaja in distribucija dokumentov sistema kakovosti kot je Poslovník kakovosti, je opisana v začetnem delu poslovniká.

Ravnatelj višje šole je odgovorna oseba za pripravo navodil in internih pravilnikov veljavnih za višjo šolo ter obrazcev, vezanih na izvajanje določenih navodil ali študijskega procesa. Vsi odobreni dokumenti so shranjeni pri ravnatelju in v referatu.

2.2.3.2 Spremembe dokumentov

Predlog spremembe dokumenta ali obrazca lahko ravnatelju posredujejo zaposleni in študenti. V kolikor je sprememba smiselna, ravnatelj poskrbi za izvedbo spremembe. Obravnavanje sprememb poteka na enak način kot priprava novega dokumenta, opisana zgoraj. S podpisom odobren dokument hrani ravnatelj.

Odgovorna oseba za sprotno ažuriranje in odstranitev neveljavnih dokumentov iz uporabe (tudi spletne strani) je referentka.

2.2.3.3 Obvladovanje podatkov

Šola operira z različnimi podatki, vezanimi na različne procese:

- študijski proces,
- obštudijski proces

ter drugimi podatki.

Podatke s področja študijskega procesa, s katerimi operira šola, obvladujejo in sproti ažurirajo: referentka, predavatelji, knjižničarka in ravnatelj šole.

Podatke o študentih vodi referentka s pomočjo računalniškega programa, ki je pripravljen in prilagojen za vodenje celotne evidence (enoten za javne višje strokovne šole). Zbrani podatki so varovani v skladu z Zakonom o varovanju osebnih podatkov ter so lahko posredovani v pogled ali uporabo le osebam pooblaščenim za ravnanje z njimi.

2.2.3.4 Obvladovanje dokumentov zunanjšega izvora

Delo šole je povezano z vrsto zakonskih aktov in pravilnikov. Spremljanje in posredovanje je zagotovljeno z rednim pregledovanjem vsebinskega pregleda uradnih listov in okrožnic Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki ga izvaja vodstvo šole in informira pristojne osebe. Predavatelji, referentka in ostali zaposleni spremljajo spremembe zakonodaje s svojega delovnega področja in so osebno odgovorni za pravilno izvajanje. Ravnatelj občasno preverja ali se zakonodaja, predpisi in navodila okrožnic učinkovito izvajajo.

2.2.4 Zapisi

Zapisi predstavljajo dokazila oziroma prikaze o doseženi zahtevani kakovosti in učinkovitosti delovanja sistema vodenja kakovosti. Predstavljajo dokazila o izvedenih aktivnostih in rezultatih dela. Zapisi so tako vezani na vzgojno izobraževalni proces, kakor tudi na celoten

sistem vodenja. V skupino zapisov uvrščamo tudi vsa poročila, ki kažejo opravljeno delo ali rezultate in so opredeljeni v matriki zapisov.

Zapisi določeni kot obrazci v tem poslovniku so hranjeni v referatu šole.

Zaposleni, ki uradujejo z določenimi zapisi so dolžni hraniti zapise na način, ki preprečuje poškodovanje, spreminjanje, uničenje ali odtujitev zapisa. Vsi zapisi so označeni z imenom zapisa, datumom nastanka in podpisom avtorja(jev).

2.3 ODGOVORNOST VODSTVA

Vodstvo višje strokovne šole predstavlja ravnatelj.

2.3.1 Zavezanost vodstva

Vodstvo dokazuje zavezanost kakovosti:

- s poudarjanjem pomembnosti primernega odnosa do vseh zaposlenih (tudi pogodbeno zaposlenih), študentov in ostalih zainteresiranih skupin, z zagotavljanjem potrebnih virov in vzpostavitvijo jasnih ciljev ter prizadevanjem za zadovoljstvo vseh navedenih skupin.
- s sledenjem viziji šole, z definiranimi kratkoročnim in dolgoročnimi cilji,
- s poudarjanjem pomembnosti izpolnjevanja zakonskih in drugih pravnih zahtev,
- z zagotavljanjem potrebnih virov za delovanje višje šole,
- z neposrednim, lahko tudi osebnim nadzorom učinkovitosti sistema, vključno z izvajanjem notranjih presoj (letnim programom dela, nastopnih predavanj, dnevnikov predavanj in vaj, razgovorov),
- s postavljanjem jasnih ciljev na področju kakovosti.

2.3.2 Vizija in vrednote višje šole

EKONOMSKA ŠOLA MURSKA SOBOTA VIŠJA STROKOVNA ŠOLA si prizadeva postati SREDIŠČE ODLIČNOSTI.

Ekonomška šola Murska Sobota Višja strokovna šola si prizadeva za doseganje odličnosti z razvijanjem znanja med študenti, med predavatelji in celotnim osebjem na šoli.

Za odličnost si prizadevamo na vseh 3 nivojih:

- študenti – razvijajo kompetence in praktično uporabna znanja,
- predavatelji – s kakovostnim pedagoškim delom posredujejo znanja,
- strokovno osebje skupaj z vsemi zaposlenimi – ustvarja stimulatívno izobraževalno okolje.

Izobražujemo kadre, ki bodo čim boljše služili družbe. V svojem delovanju se povezujemo z akterji lokalne skupnosti, državnimi institucijami in tudi iščemo mednarodne povezave in partnerje. Šola spodbuja vseživljenjsko izobraževanje, omogoča razvoj in doseganje čim višje ravni ustvarjalnosti.

Zastavljeno vizijo in poslanstvo uresničujemo z več strategijami:

Strategija rasti in razvoja - prizadevanje za nove izobraževalne programe po horizontali in vertikali.

Strategija individualne naročniške ponudbe - prilagajanje izobraževalnih dejavnosti posameznikom in uporabnikom.

Konformistična strategija - prizadevamo si za konkurenčnost na trgu izobraževalnih storitev.

Prizadevamo si za ustvarjanje sinergije z vsemi potenciali zavoda.
Strategija vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo.

Skrb za študente - soustvarjanje politike zavoda s sodelovanjem v organih zavoda. Pomoč študentom pri zagotavljanju praktičnega izobraževanja, poklicno usmerjanje in svetovanje, zagotavljanje možnosti nadaljnjega izobraževanja in študija vse do pridobitve bolonjskega magisterija s področja komerciale, možnost vključitve v Alumni klub in Karierni center. Individualno obravnavanje študentov.

Vrednote višje strokovne šole so:

- zaupanje,
- vztrajnost,
- odgovornost,
- komunikativnost,
- inovativnost, znanje,
- kompetenčnost,
- etičnost,
- ažurnost.

Za doseganje vizije je potrebna odličnost dela. Zato se vodstvo zavezuje, da bo presegalo pričakovanja študentov in organizacij v pokrajini in širše s stalnimi izboljšavami na vseh področjih dela. S svojim delom in ravnanjem bo usmerjeno k poslovni odličnosti.

Osnovni cilj je preseganje pričakovanj študentov in organizacij, v katere se lahko vključujejo študenti ob uravnoteženem zadovoljevanju interesov ustanoviteljev, zaposlenih in okolja.

Zavedati se moramo, če bomo danes delali isto kot včeraj, nas jutri več ne bo.

Vsem tem vodilom se prilagaja tudi naše delo in ravnanje, ki je izraženo v naslednjih, za višjo šolo specifičnih ciljih:

- prilagajanje in uporaba primernih učnih metod in oblik dela po posameznih predmetnih področjih ter izobraziti diplomante, ki bodo s svojim uporabnim znanjem bistveno prispevali k razvoju pokrajine,
- ustvarjanje vzpodbudnega učečega okolja s sodobnimi učnimi oblikami, metodami in učno informacijsko tehnologijo,
- izvajanje izobraževanja in samoizobraževanja strokovnih in ostalih delavcev,
- zagotavljanje najsodobnejše študijske literature za predavatelje in študente v šolski knjižnici,
- spremljanje kakovosti izobraževanja skozi Zahteve kakovosti za prihodnost vzgoje in izobraževanja in Standardov ISO 9001,

- vključevanje v mednarodne projekte in sodelovanje s partnerji doma in v tujini,
- vključevanje domačih in tujih strokovnjakov v izobraževalni proces,
- zagotavljanje prijaznega in vzpodbudnega študijskega okolja za študente,
- aktivno sodelovanje z okoljem in sprotno poročanje javnosti o vseh aktivnostih,
- izvajanje predpisanih ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu,
- ravnanje v skladu s veljavno zakonodajo in spoštovanje okoljske, delovne in druge zakonodaje, predvsem s področja izobraževanja,
- vsestranska, racionalna in učinkovita uporaba razpoložljivih pogojev za delo.

2.3.3 Načrtovanje razvoja šole

Vizijo in specifične cilje šole uresničujemo z jasno začrtanimi okvirnimi cilji v petletnem planu oziroma dolgoročnem razvojnem programu šole, s konkretno zastavljenimi cilji in nalogami, ki so del letnega delovnega načrta.

Določeni cilji so opredeljeni skozi merljive kazalce, ki jih spremljamo glede na določeno časovno obdobje in glede na potrebe. Spremljanje ciljev je namenjeno izboljševanju delovanja na določenem področju.

Petletni razvojni program in letni delovni načrt sta usklajena z vizijo šole. Vizijo uresničujemo preko zastavljenih ciljev, ostalih del in nalog, ki so potrebni za uresničevanje življenja in dela šole.

2.3.3.1 Petletno načrtovanje – dolgoročni razvojni program šole

S petletnim razvojnim programom načrtujemo in določamo osnovne smernice in procese razvoja, pogoje za realizacijo dolgoročnih ciljev, uvajanje novih projektov, kadrovanje. Predlog dolgoročnega razvojnega programa šole določi strateški svet in ga predlaga v sprejem svetu zavoda. Program priprave vodi ravnatelj, pri tem sodeluje predavateljski zbor in ostali zaposleni. Usklajen je z vizijo šole in vsebuje cilje, ki so konkretnije opredeljeni v letnih delovnih načrtih. Petletni razvojni program višje šole se hrani pri ravnatelju višje šole.

2.3.3.2 Letno načrtovanje

Postopki priprave in planiranja zajemajo tudi pripravo **letnega delovnega načrta**, ki ga oblikuje ravnatelj. Obravnava se na predavateljskem zboru, tako imajo predavatelji možnost posredovati mnenja, predloge in pripombe. Strateški svet višje strokovne šole predlaga letni delovni načrt v sprejem svetu zavoda. Pri sprejemanju letnega delovnega načrta šole svet zavoda ne more uveljaviti odločitev, ki so v nasprotju s predlogom strateškega sveta.

Pri izdelavi letnega delovnega načrta je potrebno upoštevati ustrezno zakonodajo in predpise. Sprotno se preverja uspešnost izvajanja in se po potrebi izboljšuje in spreminja. Spremembe se upoštevajo v prihodnosti in vplivajo na delovanje šole. Spremlja se uspešnost študentov, zadovoljstvo študentov, predavateljev in drugih zaposlenih, zadovoljstvo partnerjev in zunanjih zainteresiranih skupin, uspešnost opravljenih projektov.

2.3.4 Spremljanje in poročanje

Za uresničevanje letnega delovnega načrta je odgovoren ravnatelj šole. Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta sprejme svet zavoda. Poročilo vsebuje tudi informacije v zvezi s

kakovostjo – ugotovitve notranjih presoj in povratnih informacij udeležencev. Razvidni so tudi ukrepi in časovni okvirji, ki izhajajo iz rezultatov in analiz.

2.3.5 Organiziranost, odgovornost, pooblastila in komuniciranje

2.3.5.1 Odgovornost in pooblastila

Realizacijo vseh ciljev omogočajo primerno usposobljeni zaposleni, ki se zavedajo svojih odgovornosti, pooblastil in nalog. Le-ta so zapisana v **Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest Ekonomske šole Murska Sobota**.

2.3.5.2 Predstavniki vodstva

Ravnatelj višje šole ima ne glede na druge odgovornosti in pooblastila tudi odgovornosti in pooblastila za vzpostavljanje, izvajanje, vzdrževanje ter za pregled in stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti na osnovi Zahtev kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.

Predsednik in člani komisije so odgovorni za prenos in širjenje nalog kakovosti med zaposlene in študente, kakor tudi za svetovanje in pri tem sodelujejo z ravnateljem šole. Predsednik in člani komisije sodelujejo s komisijami drugih šol in z zunanjimi inštitucijami na področju sistema zagotavljanja kakovosti.

2.3.5.3 Notranje in zunanje komuniciranje

V šoli so vzpostavljeni postopki ter oblike notranjega in zunanjega komuniciranja.

Del notranjega in zunanjega komuniciranja je tudi ravnanje s pošto. Pošto evidentira in razvršča poslovni sekretar zavoda in jo preda ravnatelju. Pošto naslovljeno na določenega strokovnega delavca preda v njegov poštni predal.

Elektronsko pošto, naslovljeno na elektronski naslov višje šole, referentka ali poslovni sekretar pregledata najmanj enkrat dnevno in jo posredujeta najprej ravnatelju, nato pa delavcu, kateremu je namenjena.

Notranje komuniciranje

VODSTVO VIŠJE ŠOLE – ZAPOSLENI

- predavateljski zbori,
- letni razgovori z ravnateljem,
- spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela (nastopna predavanja, analiza izvedbe),
- sodelovanje s strokovnimi aktivimi,
- občasni razgovori po potrebi in drugi sestanki,
- dnevni neformalni razgovori,
- odprta vrata v pisarno ravnatelja vsak dan v delovnem času ali po dogovoru.

VODSTVO – ŠTUDENTI

- uvodni dnevi za študente,
- publikacija Informator za študente,
- spletna stran šole in oglasna deska,
- sestanki skupnost študentov,

- obštudijske dejavnosti,
- ankete o zadovoljstvu študentov,
- elektronska sporočila,
- skrinjica »zaupanja«.

STROKOVNI DELAVCI MED SEBOJ

- sestanki strokovnih aktivov,
- komunikacija in sodelovanje na sejah predavateljskega zbora, študijske komisije,
- neformalni dnevni razgovori.

STROKOVNI DELAVCI – ŠTUDENTI

- skupinski razgovori v času predavanj in vaj,
- pogovori s tutorji,
- spletna stran šole in oglasna deska,
- individualni razgovori v času govorilnih ur za študente,
- sestanki skupnosti študentov,
- elektronska sporočila.

Zunanje komuniciranje

Komuniciranje z zunanjimi institucijami je odvisno od potreb, značilnosti, lastnosti in ponudbe določene institucije.

KOMUNIKACIJA IN SODELOVANJE Z MINISTRSTVOM ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST IN ŠPORT

- pisno in ustno komuniciranje z uslužbenci v sektorju za višje šolstvo,
- komuniciranje s pravno službo ministrstva,
- komuniciranje s finančno službo ministrstva,
- komuniciranje z akreditacijsko komisijo.

KOMUNIKACIJA IN SODELOVANJE S SKUPNOSTJO VIŠJIH ŠOL IN ZDRUŽENJEM RAVNATELJEV VIŠJIH ŠOL

- sestanki skupnosti in združenja,
- sodelovanje v skupnih projektih,
- priprava skupnih pravilnikov in navodil,
- strokovne ekskurzije.

KOMUNIKACIJA IN SODELOVANJE S PODJETJI IN OKOLJEM

- sodelovanje na srečanjih Pomurske gospodarske zbornice,
- sodelovanje pri skupnih aktivnostih z MO Murska Sobota,
- dogovori o izvajanju praktičnega izobraževanja,
- letne ankete o zadovoljstvu sodelovanja s šolo,
- sodelovanje pri izvajanju projektov,
- razgovori predavateljev praktičnega izobraževanja z mentorji v podjetjih,
- seminarji za mentorje študentov na praktičnem izobraževanju.

Ustrezno informiranje zaposlenih izvajamo skozi različne oblike. Najpogostejši komunikacijski kanal poteka preko različnih oblik sestankov, spletne strani šole, elektronske pošte in vsakodnevne dostopnosti do ravnatelja. Zunanje obiskovalce sprejema in usmerja referentka ali poslovni sekretar zavoda.

Ravnatelj je odgovoren za posredovanje informacij vsem zaposlenim, hkrati pa mora omogočiti in zagotoviti tudi povratni pretok informacij. Sistematično in odgovorno zbira mnenja in predloge, jih analizira in odgovore posreduje zainteresiranim. Po potrebi sproži korektivne ali preventivne ukrepe. Učinkovitost notranjega komuniciranja bomo vsaj enkrat letno ugotavljali s vprašalnikom za zaposlene.

Mnenja zunanjih zainteresiranih skupin zbiramo z **metodo anketiranja**. Tako zbrani podatki so osnova za korektivne in preventivne ukrepe in s tem nenehno izboljševanje dela.

Pri vzpostavljanju kakovostne komunikacije je v ospredju predvsem medsebojno spoštovanje, razumevanje in iskrenost. Vse to izhaja iz vizije šole in je povezano z našimi vrednotami. Ravnatelj na osnovi izdelanega **letnega plana komuniciranja z javnostmi** sodeluje z mediji v obliki intervjujev, posredovanja pisnih informacij in občasnih tiskovnih konferenc.

Na vseh ravneh komuniciranja smo dolžni upoštevati etičnost komuniciranja, usklajenost z Ustavo RS, človekovimi pravicami, predpisi, zakoni in pravilniki.

2.3.5.4 Pregledovanje učinkovitosti sistema kakovosti

Izvajanje programa spremlja ravnatelj šole, vodje strokovnih aktivov, predavatelji. Ravnatelj ugotavlja kakovost dela ter s svojimi ugotovitvami seznanja predavateljski zbor in svet zavoda. Hkrati jih seznanja z letnim poročilom, ki ga sprejme svet zavoda.

Osnovo za letni pregled uspešnosti in učinkovitosti delovanja šole (vodstveni pregled po ISO 9001) med drugim vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo, ki mora vsebovati vse zahteve določene z Modelom sistema kakovosti v višjih strokovnih šolah in zahteve ISO 9001.

Vodstvo šole izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- a. doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov,
- b. izvedbo letnega načrta,
- 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 njihovi mobilnosti in zaposljivosti,
- f. podatke o zaposlenih,
- g. rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnost,
- h. rezultate uvedenih izboljšav,
- i. rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Na osnovi pregleda in obravnavanja zgoraj omenjenih podlag ravnatelj dokumentira v **zapisu o pregledu sistema vodenja kakovosti** vse aktivnosti, odločitve in ukrepe (v kolikor so potrebni) bodisi za spremembe ali dopolnitve politike kakovosti, ciljev, izvajanja dela (procesa), zagotovitev ustreznih sredstev (virov). Potrebne aktivnosti – zadolžitve za izboljšanje morajo biti opredeljene rokovno in z nosilci izvedbe. Tako s pregledi zagotavljamo stalno primerljivost in učinkovitost sistema vodenja kakovosti v šoli ter skladnost z zahtevami sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah ter zahtevami ISO 9001, zakonodajo ter drugimi zahtevami ter odločitve o nenehnem izboljševanju.

3 ZAGOTAVLJANJE VIROV

3.1 PRISKRBA VIROV

Za naloge opredeljene v tem poslovniku in dokumentih nižjih nivojev zagotavljamo potrebna sredstva (finančna, informacijska, materialna) in zaposlene. Določa in izbira jih ravnatelj šole, upoštevajoč zakonsko določene zahteve za zaposlene, opremo in finančna sredstva.

3.2 OSEBJE

3.2.1 Splošen opis

Ustrezna usposobljenost in kompetentnost osebja za pravilno in učinkovito izvajanje dela je temeljno vodilo pri kadrovanju in usposabljanju. Potrebe po usposabljanju in kadrovanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- zahtev za delovno mesto kot jih določa sistemizacija delovnih mest,
- sprotnega uvajanja novih programov izobraževanja,
- spreminjajočih se zahtev zakonodaje.

Postopek zaposlovanje izvede direktor zavoda v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih.

3.2.2 Usposabljanje zaposlenih

Kompetentnost zaposlenih zagotavljamo s sistematičnim usposabljanjem, pridobivanjem izkušenj ter s spodbujanjem strokovnega izobraževanja. Vsebine usposabljanj planiramo letno in so razvidne iz letnega delovnega načrta, za posamezne zaposlene pa iz individualnih načrtov dela. Predloge za usposabljanje zaposlenih s posamezniki uskladi ravnatelj, ki pripravi letni plan in ga predstavi predavateljskemu zboru. Ravnatelj tudi nadzoruje izvajanje in pripravi poročilo usposabljanj. Plan usposabljanj mora vsebovati:

- seznam zaposlenih, ki se bodo usposabljali,
- vsebine – področje usposabljanja,
- planirano število ur/dni.

V kolikor so na usposabljanju udeleženci prejeli potrdila, so le-ta priložena poročilu, vse skupaj pa se hrani v mapi usposabljanj in personalni mapi vsakega zaposlenega.

3.3 INFRASTRUKTURA

Šola je organizacijska enota zavoda Ekonomska šola Murska Sobota, ki skladno z razvojem šole skrbi tudi za izgled šole (vzdrževanje zgradbe, delovnih prostorov in opreme). Vzdrževanje je možno v okviru finančnih sredstev, ki jih zagotavlja MIZŠ. Vsa delovna sredstva se vodijo v inventurnem in finančnem poročilu.

Poraba in razporejanje finančnih sredstev je razvidna iz letnega poslovnega poročila in finančnega načrta, ki ga sprejme svet zavoda. Odgovorna oseba za pripravo poslovnega poročila in finančnega načrta je direktor zavoda. Ob koncu koledarskega leta se opravi tudi popis drobnega inventarja, stanja gotovine v blagajni in terjatev. To je osnova za inventurno poročilo, ki se hrani v skladu z zakonom.

3.4 DELOVNO OKOLJE IN DELOVNO VZDUŠJE

Delovno okolje je dejavnik, ki lahko bistveno vpliva na kakovost študijskega procesa in počutje zaposlenih. Ustrezno delovno vzdušje ustvarjamo tudi:

- z delovnim časom, ki je prilagojen naravi dela z upoštevanjem Zakona o delovnih razmerjih in Pravilnika o razporeditvi delovnega časa v Ekonomski šoli Murska Sobota. Z nadzorom nad delom so zaposleni seznanjeni preko navodil (v pisni ali ustni obliki) in postopkov dela.
- z ustreznim izplačilom za opravljeno delo v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju.
- z družabnimi srečanji zaposlenih ob različnih priložnostih (novoletna srečanja, ob začetku ali koncu študijskega leta ipd., strokovne ekskurzije).

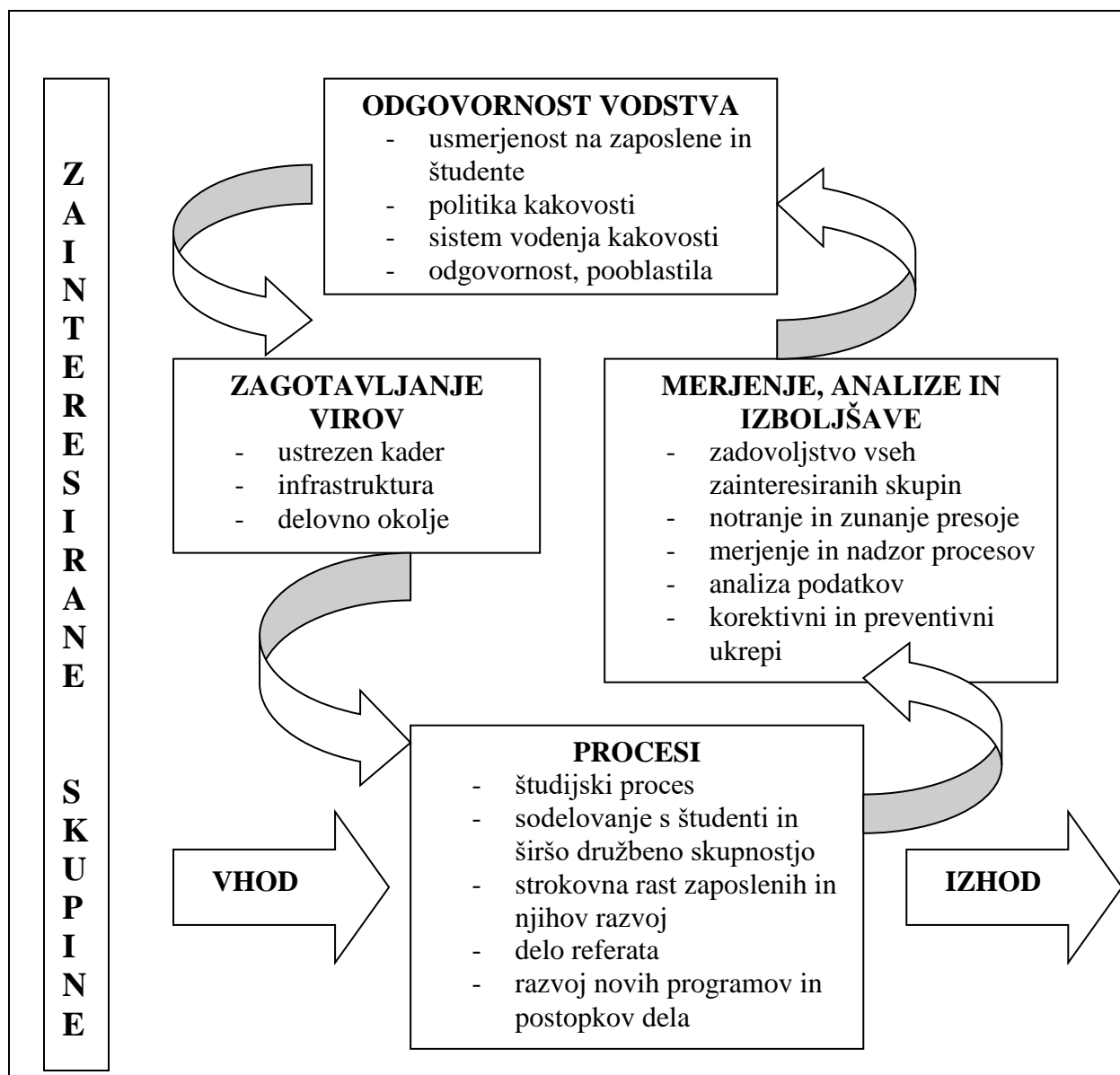
4 VODENJE IN IZVAJANJE PROCESOV

4.1 SPLOŠEN OPIS

V višji šoli smo opredelili naslednje procese:

- izobraževalni proces,
- sodelovanje s študenti, podjetji in širšo družbeno skupnostjo,
- strokovna rast zaposlenih in njihov razvoj,
- delo referata,
- razvoj novih programov in postopkov dela.

Splošna shema procesnega pristopa in medsebojne povezanosti procesa prikazuje slika 2.



Slika 2: Faze procesnega vodenja s tokovi medsebojne povezanosti

4.2 IZOBRAŽEVALNI PROCES

Izobraževalni (študijski) proces obsega:

- predavanja, seminarske in laboratorijske vaje,
- praktično izobraževanje,
- strokovne ekskurzije,
- delo šolske knjižnice.

4.2.1 Izobraževalni (študijski) proces

Za nemoten potek izobraževalnega procesa, ki mora potekati v skladu z zakonodajo, predpisi in letnim delovnim načrtom, je odgovoren ravnatelj.

Strokovni delavci (predavatelji, inštruktorji in knjižničarka) izdelajo individualni program dela, v obliki in vsebini kot je dogovorjeno na predavateljskem zboru in na strokovnih aktivih. V okviru strokovnih aktivov po posameznih predmetnih področjih strokovni delavci načrtujejo cilje in standarde znanja, si izmenjujejo izkušnje in dajejo predloge. Načrtujejo tudi medpredmetna povezovanja in udeležbo na strokovnih aktivih zunaj šole. Individualni program dela oddajo ravnatelju do konca septembra oziroma v roku, ki je dogovorjen na uvodnem predavateljskem zboru. Ravnatelj jih pregleda in potrdi s podpisom in žigom. Morebitne pripombe na individualne programe ravnatelj posreduje strokovnim delavcem v individualnih razgovorih.

Vsak posameznik je v svoj individualni program dolžan vnesti morebitne pripombe in dopolnitve. Dopolnjuje ga lahko po potrebi skozi vse študijsko leto, dolžan pa se je po njem ravnati.

Strokovni delavci lahko posredujejo svoja mnenja in pobude v individualnih razgovorih z ravnateljem, na predavateljskih zborih in sejah študijske komisije. Na predlagana mnenja in pobude ravnatelj posreduje odgovore takoj ali v dogovorjenem roku. Zapisnike predavateljskih zborov piše referentka in jih hrani v referatu, kjer so na vpogled vsem strokovnim delavcem.

Cilji spremljanja v tekočem študijskem letu:

- sprotno spremljanje dnevnikov predavanj in vaj,
- spremljanje strokovne usposobljenosti strokovnih delavcev,
- preverjanje uresničevanja Pravilnika o ocenjevanju znanja v višjih šolah,
- ugotavljanje in spremljanje komunikacije med strokovnimi delavci, med strokovnimi delavci in študenti,
- ugotavljanje uresničevanja Zakona o višjem strokovnem izobraževanju, pravilnikov in odredb ministrstva ter internih pravilnikov.

Ravnatelj načrt spremljanja uresničuje posredno:

- s vpogledom v pedagoško dokumentacijo,
- s vpogledom v dnevnike predavanj in vaj,
- s pregledom letnih poročil strokovnih delavcev.

O namenu in pomenu spremljanja in vrednotenja pedagoškega dela se pogovorimo na predavateljskih zborih in v individualnih razgovorih s predavatelji. Dogovori vključujejo tudi predmet spremljanja, način in obliko.

Ravnatelj strokovne delavce seznanja tudi s šolsko dokumentacijo. Vpogled v to je omogočen v skladu z Zakonom o varovanju osebnih podatkov.

4.2.1.1 Merjenje izobraževalnega dela

Merjenje realiziranega dela strokovnih delavcev poteka v različnih obdobjih:

- ob vsakem izpitnem roku, ko predavatelji pripravijo analizo uspešnosti študentov, ki so pristopili k izpitu, na koncu študijskega leta pa končno poročilo uspešnosti študentov pri določenem predmetu;
- enkrat letno izmerimo zadovoljstvo strokovnih delavcev, študentov in zunanjih partnerjev s pomočjo anket. Rezultate anket obdelamo, analiziramo pripombe in predloge ter pripravimo predloge za reševanje negativnih pripomb in uvajanje pobud;
- ravnatelj spremlja in vrednoti delo strokovnih delavcev vso študijsko leto;
- strokovni delavci na koncu študijskega leta oddajo dnevnik predavanj in vaj ter poročilo o delu, ki ju ravnatelj pregleda in potrdi s podpisom in pečatom šole.

Osnova za preverjanje in ocenjevanje znanja študentov je Pravilnik o ocenjevanju znanja v višjih strokovnih šolah. Znanje študentov se preverja v skladu:

- s cilji določenimi s katalogi znanj, ki so sestavni del višješolskega programa,
- z individualnim letnim delovnim programom določenega predmeta in
- s sklepi predmetnega strokovnega aktiva.

4.2.1.2 Analiza izobraževalnega dela

V okviru izobraževalnega procesa poteka tudi analiza doseženih študijskih rezultatov, ki jih pripravi:

- predavatelj vsakega predmeta po opravljenih izpiti vsakega izpitnega roka.

Analiza izobraževalnega dela se obravnava na predavateljskih zborih.

4.2.1.3 Izboljšave izobraževalnega dela

Na osnovi rezultatov analiz in kazalnikov kakovosti izobraževalnega dela, predavateljski zbor sprejema ukrepe za izboljševanje, s katerimi v obliki opomb dopolnjuje individualne programe dela. Po potrebi poteka še povezava z organi skupnosti študentov in študijsko komisijo.

4.2.2 Praktično izobraževanje

Praktično izobraževanje je pomembna sestavina študijskega procesa, saj predstavlja kar 40 % študentovega dela. Za organizacijo, izvajanje in nadzor so zadolženi predavatelji praktičnega izobraževanja. Vodijo seznam zavodov in podjetij, v katerih lahko študenti opravljajo praktično izobraževanje, informirajo delodajalce o potrebnih postopkih v zvezi z verifikacijo učnih mest, lahko pripravljajo izobraževanje mentorjev v podjetjih, obiskujejo podjetja in vodijo dnevnik obiskov, pripravijo in izvedejo anketo z mentorji in s študenti ter pripravijo končno poročilo.

4.2.3 Šolska knjižnica

V šolski knjižnici je knjižničarka, ki ima del delovne obveznosti na višji šoli in:

- skrbi, da strokovni delavci in študenti dobijo potrebno ustrezno literaturo,

- spremlja novosti na področju strokovne literature in obvešča strokovne delavce in študente,
- svetuje študentom pri izbiri literature,
- opravlja vpise v Cobbis,
- sodeluje s strokovnimi delavci in študenti pri pripravi razstav.

Šolska knjižnica je odprta za izposajo v času, ki je določen z letnim delovnim načrtom.

4.3 SODELOVANJE S ŠTUDENTI, PODJETJI IN OSTALO ŠIRŠO DRUŽBENO SKUPNOSTJO

4.3.1 Sodelovanje s študenti

Sodelovanje s študenti je pomembno, saj dobra komunikacija na ravni predavatelj – študent in ravnatelj – študent v veliki meri vpliva na kakovost dela šole. V skladu z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju so študenti lahko organizirani v skupnost študentov, ki izvoli člane v študentski svet.

Skupnost študentov izbere predstavnike v študentski odbor, v katerem je praviloma predstavnik vsakega letnika določenega programa. Ta se sestaja po potrebi, sodeluje z ravnateljem in drugimi strokovnimi delavci, posreduje predloge, pobude, mnenja, organizira občudijske dejavnosti.

V skladu s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Ekonomška šola Murska Sobota« študenti sodelujejo v naslednjih organih:

- svetu zavoda,
- strateškem svetu,
- komisiji za zagotavljanje in spremljanje kakovosti.

Aktivno sodelovanje s študenti poteka še preko:

- anketiranja o zadovoljstvu študentov in
- »skrinjice zaupanja«.

Študenti imajo svojega mentorja-tutorja (predavatelj višje šole), ki ga v dogovoru s študenti imenuje ravnatelj višje šole.

4.3.2 Sodelovanje s podjetji (delodajalci) in drugimi subjekti širše družbene skupnosti

Šola sodeluje z vsemi podjetji, v katerih študenti opravljajo praktično izobraževanje, ki je obvezni del študijskega programa. Sodelovanje poteka:

- preko neposrednih obiskov predavateljev praktičnega izobraževanja in ravnatelja,
- preko pogovorov z mentorji praktičnega izobraževanja,
- preko izobraževanja mentorjev,
- preko skupnih projektov,
- s sodelovanjem z mentorji diplomskih nalog študentom v podjetjih.

Šola sodeluje z vsemi zainteresiranimi podjetji v pokrajini, za katere izobražuje ali kako drugače sodeluje.

Povezavo z gospodarstvom predstavlja tudi ŠPIC (Študentski podjetniški in inovacijsko-raziskovalni center), katerega ustanovitelja sta Ekonomska šola Murska Sobota in Pomursko društvo za kakovost. ŠPIC predstavlja operacionalizacijo vizije šole in možnost vključevanja študentov v zahtevne projekte gospodarskih družb.

Pomemben subjekt sodelovanja so: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Center RS za poklicno izobraževanje, Pomurska gospodarska zbornica in obrtne zbornice, MO Murska Sobota, Pomursko društvo za kakovost in drugi.

V okviru Skupnosti višjih šol in Združenja ravnateljev višjih šol sodelujemo z vsemi višjimi šolami v Sloveniji. Preko organizacije Erasmus za mednarodno izmenjavo študentov in Evropske zveze inštitucij v visokem šolstvu EURASHE pa še z inštitucijami in podjetji v tujini.

4.4 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH IN NJIHOV RAZVOJ

Ustrezna usposobljenost in kompetentnost vseh zaposlenih za pravilno in učinkovito izvajanje dela je temeljno vodilo pri kadrovanju in usposabljanju. Potrebe po kadrovanju in usposabljanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- zahtev za delovno mesto, kar določa Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v Ekonomski šoli Murska Sobota,
- uvajanja novih študijskih programov,
- sprotnega uvajanja novih oblik in metod dela,
- spreminjajočih se zahtev zakonodaje in izvajanja postopkov dela na kateremkoli delovnem področju.

Posebnost pri zaposlovanju predavateljev v višji šoli so pogoji, ki jih morajo izpolnjevati. Z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju in Pravilnikom o postopku za imenovanje v naziv predavatelj je določen postopek imenovanja predavateljev. Imenuje jih namreč Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje. Glede na kriterije za imenovanje predavatelji prihajajo tudi iz gospodarstva in so zaposleni pogodbeno za eno študijsko leto. To pomeni, da za vsako študijsko leto objavimo potrebe. Ravnatelj opravi razgovore s prijavljenimi kandidati in kot direktor opravi izbiro.

Postopek zaposlovanja ostalih delavcev poteka v skladu s Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest in delovno zakonodajo.

Zaposleni načrtujejo osebni in profesionalni razvoj in se o tem pogovorijo z ravnateljem. Za vsako študijsko leto pripravijo predlog strokovnega usposabljanja. O vsebinah usposabljanja razpravlja predavateljski zbor in so sestavni del letnega delovnega načrta, kar pomeni, da pripravimo letni plan strokovnega izpopolnjevanja, ki mora biti uresničljiv glede na razpoložljiva finančna sredstva.

Za pripravo letnega plana strokovnega izpopolnjevanja, pregled in nadzor tega je odgovoren ravnatelj. Letni plan mora vsebovati:

- okvirni program izobraževanja, ki se med študijskim letom lahko dopolni, spremeni in usklajuje,

- seznam skupinskih in individualnih izpopolnjevanj,
- osebje, ki bo vključeno v usposabljanje,
- vsebine – področje usposabljanj in
- planirano število ur/dni.

Za vsako študijsko leto se vodi mapa izobraževanj, ki obsega okvirni načrt izobraževanj, predloge skupinskih in individualnih izobraževanj, evidenco izobraževanj vseh strokovnih delavcev in ostalih zaposlenih, poročil o izobraževanjih. Vsebina izobraževanj mora biti usklajena s potrebami šole in željami zaposlenih. Uporabnost znanja ugotavlja ravnatelj v individualnih razgovorih s predavatelji.

Izobraževanja strokovnih delavcev potekajo preko:

- pogovorov in izmenjavo izkušenj znotraj predmetnih strokovnih aktivov,
- strokovnih srečanj, ki jih organizirajo strokovni aktivisti višjih šol,
- udeležbo na strokovnih seminarjih,
- spremljanjem strokovne literature.

Dostopnost do novih strokovnih informacij in znanj je zagotovljeno:

- z iskanjem informacij na internetu,
- na osnovi kataloga izobraževanj,
- ponudb institucij, ki izvajajo strokovna usposabljanja,

4.5 DELO REFERATA

Delo v referatu opravlja referentka za študijske zadeve in je opredeljeno v Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest v Ekonomski šoli Murska Sobota. Pri delu upošteva ustrezno zakonodajo in pravilnike (že omenjeni).

4.5.1 Delo s študenti

Delo s študenti je določeno obsega predvsem:

- vodenje evidence vpisanih študentov,
- vodenje evidence o izpitih,
- posredovanje ustreznih podatkov in informacij študentom,
- obdelava podatkov.

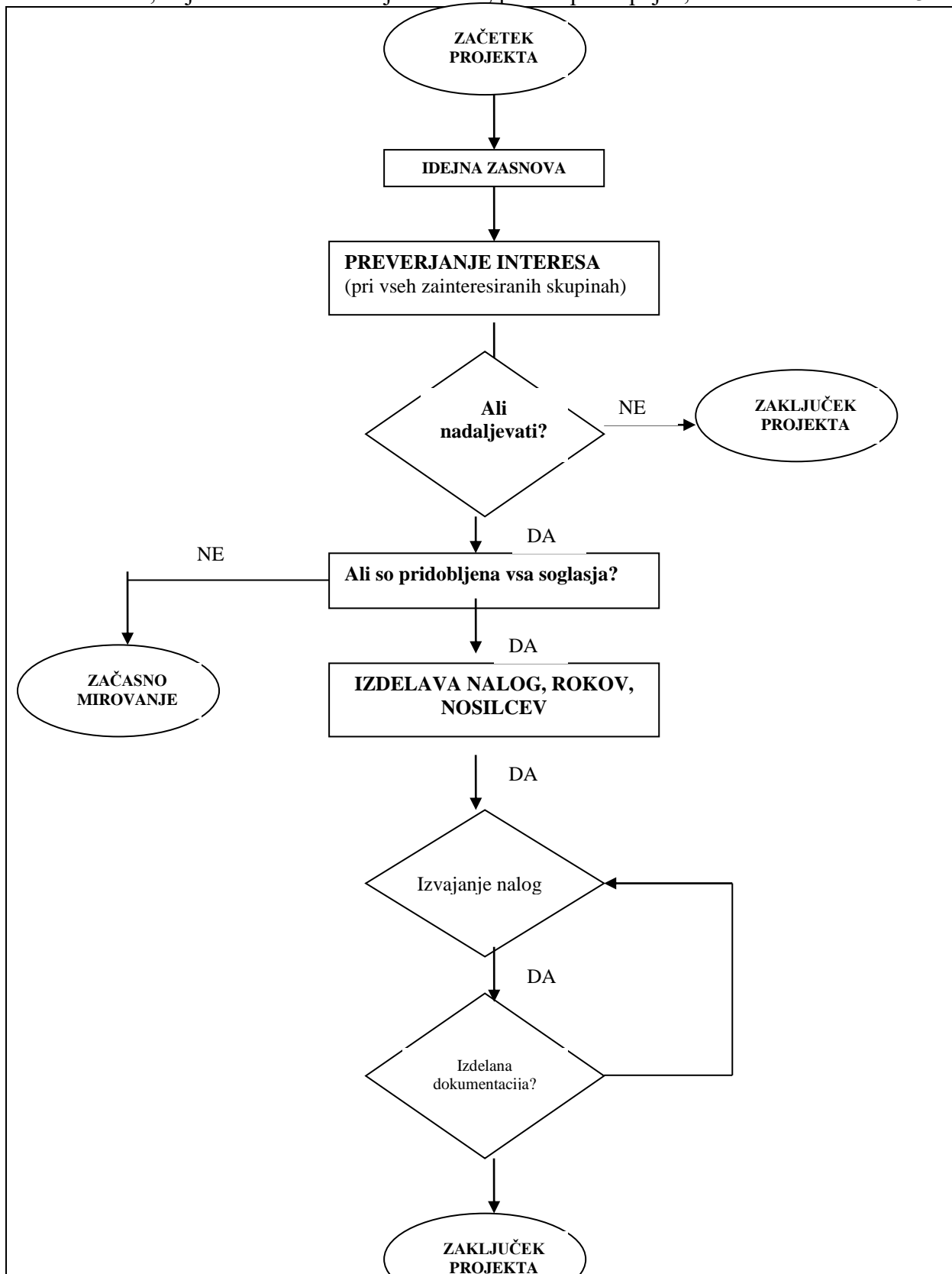
4.5.2 Delo s predavatelji in drugimi zainteresiranimi osebami

Delo s predavatelji obsega predvsem:

- izdelavo zapisnikov predavateljskih zborov,
- posredovanje podatkov in informacij predavateljem, ravnatelju in drugim zainteresiranim osebam,
- posredovanje med študenti in predavatelji.

4.6 RAZVOJ IN POSODABLJANJE NOVIH POSTOPKOV DELA

Vsaka novost, ki jo nameravamo izvajati na šoli, poteka po stopnjah, ki so razvidne iz slike 3.



Slika 3: Stopnje razvoja in izvedbe idej in zamisli

Za izvedbo določenega projekta so izbrani člani projektne skupine. Vodja projektne skupine predvidi aktivnosti, nosilce posameznih aktivnosti in sodelujoče, njihove odgovornosti, časovne okvire za izvedbo aktivnosti in potrebne vire. Glede na potek aktivnosti so razvidne stopnje za preverjanje izvedbe. Preverjanje opravi ravnatelj sam ali s sodelavci. Če je potrebno predlaga ustrezne spremembe ali popravke. Član komisije za kakovost, ki je član projektne skupine vodi seznam projektov, skrbi za njihovo preglednost in informiranje zaposlenih o poteku aktivnosti. Dokumentacija o vsem se hrani pri ravnatelju.

Ravnatelj in vsi zaposleni stalno spremljajo razpise za projekte v katere bi se lahko vključili. O možnostih in smiselnosti prijave presoja predavateljski zbor. Vsak zaposleni lahko ravnatelju predlaga idejni osnutek za projekt, ki mora biti vsebinsko vezan na delo šole. Z opredelitvijo projekta se določijo cilji projekta in idejni program izvedbe. Na osnovi tega ravnatelj določi projektno skupino (vodjo, nosilce nalog in ostale sodelujoče), časovne okvire za izvedbo in potrebna sredstva. Določi tudi način spremljanja. Ko se vse navedeno vzpostavi, se projekt odobri. Sledi izvajanje po planu, ki zajema tudi vso dokumentiranje. S sprotno spremljavo se ugotavlja ali se dosegajo pričakovani rezultati v predvidenih rokih. Pri tem gre za informacije znotraj šole. Pri zaključnem preverjanju ugotavljamo dosežene rezultate. Ob zaključku projekta vodja projektne skupine poda zaključno poročilo, ki vsebuje oceno doseganja ciljev, določenih v projektu in oceno uporabnikov projekta.

5 MERJENJE, ANALIZE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE

5.1 SPLOŠEN OPIS

Zagotavljanje nadzora izvajanja in merjenja učinkov posameznih postopkov poteka procesov, omogoča njihovo analiziranje in nenehno izboljševanje. Z rednim in občasnim nadzorom želimo zagotoviti zadovoljstvo vseh zaposlenih, študentov, delodajalcev in drugih zainteresiranih skupin z njihovimi zahtevami in pričakovanji. Skladnost in učinkovitost sistema kakovosti ugotavljamo z notranjimi presojami, ki so lahko osnova za izboljšave.

5.2 NADZOR

5.2.1 Zadovoljstvo študentov, zaposlenih in zainteresiranih zunanjih skupin

Osnova za ugotavljanje zadovoljstva vseh zaposlenih, študentov in zainteresiranih zunanjih skupin so pritožbe, pripombe, predlogi, pohvale in analiza anketnih vprašalnikov. Vse navedeno nam omogoča poglobljeno analizo in določitev korektivnih in/ali preventivnih ukrepov za izboljšanje stanja.

5.2.2 Notranje presoje

Z notranjimi presojami ugotavljamo učinkovitost izvajanja sistema vodenja in dela ter uresničevanje ciljev kakovosti.

Notranje presoje planiramo in izvajamo glede na pomembnost in ugotovljeno stanje delovanja sistema kakovosti na določenem področju. Izvajamo jih najmanj enkrat letno po vseh elementih sistema kakovosti. **Program notranje presoje**, ki ga pripravita in izvajata za to usposobljena presojevalca na osnovi **Programa ter Opomnika notranje presoje**, odobri ravnatelj.

Po končani presoji notranji/a presojevalki/ca pripravita poročilo o notranji presoji, ki temelji na zapisanih priporočilih, neskladnostih in izdanih korektivnih in (ali) preventivnih ukrepih – Zapis korektivnih in preventivnih ukrepov.

5.2.3 Nadzor nad izvajanjem procesa

Nadzor nad izvajanjem posameznih procesov se opravi preko:

- poročil strokovnih aktivov,
- poročil strokovnih delavcev o opravljenem delu,
- poročil o delu skupnosti študentov,
- poročil o izvedenih projektih.

Postopki ravnanja v primeru pobud, predlogov, pritožb so opredeljeni v tem poslovniku.

Proces	Kazalci ustreznosti in učinkovitosti		Odgovoren za nadzor
	Ocena začetnega stanja	Pogostost ocenjevanja	
ZADOVOLJSTVO ŠTUDENTOV	<ul style="list-style-type: none"> - ocena preko ankete - pogovori na sestankih skupnosti študentov, št. odbora, sveta študentov - skrinjica zaupanja 	<ul style="list-style-type: none"> - enkrat letno - mesečno 	<ul style="list-style-type: none"> - ravnatelj - mentorica skupnosti študentov
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	<ul style="list-style-type: none"> - ankete in letna poročila - predavateljski zbori - študijska komisija - strokovni aktivni - individualni pogovori z ravnateljico 	<ul style="list-style-type: none"> - enkrat letno - 5- do 6-krat letno - dnevno 	<ul style="list-style-type: none"> - ravnatelj
ZADOVOLJSTVO DELODAJALCEV	<ul style="list-style-type: none"> - ankete za mentorje PRI - ankete za mentorje diplom - pogovori 	<ul style="list-style-type: none"> - enkrat letno - pogosto 	<ul style="list-style-type: none"> - ravnatelj
ZADOVOLJSTVO OSTALIH	<ul style="list-style-type: none"> - ankete - pogovori 	<ul style="list-style-type: none"> - enkrat letno - pogosto 	<ul style="list-style-type: none"> - ravnatelj

Izvajalci delovnih aktivnosti izvajajo stalno kontrolo kakovosti svojega dela. Odgovorni za nadzor procesov izvajajo kontrolo ključni aktivnosti procesa. Če pri tem ugotovijo neskladnost, o tem opozorijo izvajalca procesa. Ravnatelj na podlagi analize rezultatov meritev ali ugotovitev nadzоровanja sprejema ustrezne odločitve kot so: potrjevanje sposobnosti procesov, korektivni ukrepi, izboljševanje, postavljanje novih ciljev. Rezultati in predvidene izboljšave so zabeležene v zapisnikih razgovorov in analiz anket. Merljivi kazalci so določeni v letnih planih dela.

5.3 OBVLADOVANJE Odstopanj

S poslovnikom je določeno ravnanje v primeru odstopanj od načrtanih smernic. Odstopanja, ki povzročajo neskladnosti z določenimi cilji, so lahko po izvoru nam lastna – izhajajo iz našega dela ali nastajajo s strani uporabnikov. Vsa ugotovljena odstopanja so predmet obravnave po postopku, določenim s tem poslovnikom.

Za obvladovanje odstopanj je odgovoren ravnatelj. Neskladnosti, ugotovljene pri izvajanju notranjih ali (in) zunanjih presoj obravnava z odgovornimi izvajalci. Pri tem opredeli potrebne aktivnosti za odpravo odstopanj. Ugotovljena odstopanja so razvidna iz poročil presoje, na osnovi katerih ravnatelj pripravi Zapis aktivnosti za njihovo odpravo. Po določenem času opravi nadzor izvedenih aktivnosti in sestavi zapisnik.

5.4 ANALIZA PODATKOV

Z namenom ugotavljanja ustreznosti in učinkovitosti sistema vodenja so določeni podatki, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost. Analiza teh podatkov omogoča oblikovati korektivne in preventivne ukrepe in aktivnosti z namenom preprečevanja odstopanj ali (in) izboljševanja sistema dela. Analiziramo podatke o:

- izvedenih notranjih in zunanjih presojah,
- predlogih, pripombah in pohvalah vseh zaposlenih,
- realizaciji letnega delovnega načrta,
- delovanju v širšem družbenem okolju,
- izrednih dogodkih in poškodbah,
- oceni ustreznosti z veljavno zakonodajo in predpisi in
- pritožbah.

Pri zbiranju, obdelavi, prikazovanju in analizi podatkov uporabljamo računalniški program, ki je bil pripravljen v okviru Skupnosti višjih šol in projektu IMPLETUM (avtor dr. Gašpersič).

5.5 NENEHNE IZBOLJŠAVE

Izboljšave

Učinkovitost dela nenehno izboljšujemo z določanjem ustrezne politike in ciljev kakovosti, z analizo rezultatov notranjih presoj in notranjega nadzora, z izvajanjem korektivnih in preventivnih aktivnosti ter predlogi za izboljšave vseh, ki so kakorkoli vključeni v delovanje šole.

5.5.1 Korektivni ukrepi

Postopke korektivnih ukrepov izvajamo z namenom, da odstranimo vzroke za odstopanja in s tem preprečujemo ponavljanje le-teh. Za izvajanje korektivnih ukrepov na področju celotnega sistema vodenja je odgovoren ravnatelj.

Ravnatelj, po potrebi pa tudi drugi zaposleni, obravnavajo odstopanja, ugotovljena kot:

- pritožbe in predlogi zainteresiranih strank,
- ideje zaposlenih,
- poročila izvedenih notranjih in zunanjih presoj,
- poročila o izrednih dogodkih, zapisniki o poškodbah zaposlenih in študentov,
- inšpekcijski in revizijski zapisniki in
- samoevalvacijska poročila.

Odstopanja analizirajo in na osnovi tega oblikujejo korektivni ukrep. Ravnatelj določi nosilca izvedbe korektivnega ukrepa in spremlja učinkovitost izvajanja. Sprejemanje in izvajanje ukrepov je zapisniško evidentirano v Zapisu korektivnih in preventivnih ukrepov. Iz tega je razvidna tudi celotna dokumentacija morebitnih spreminjanj in dopolnjevanj sistema kakovosti kot npr. navodila za delo, pravilniki, poslovnik ipd.

5.5.2 Preventivni ukrepi

Preventivne ukrepe sprejemamo z namenom, da preprečimo potencialne možnosti za nastanek odstopanj in neskladnosti ter izrednih dogodkov v študijskem procesu, da zagotovimo varnost in zdravje pri delu. Postopek poteka na enaki osnovi kot sprejemanje korektivnih ukrepov, ki so opisani pod prejšnjo točko. Ravno tako evidentiramo in vodimo nadzor nad izvajanjem z obrazcem Zapis korektivnih in preventivnih ukrepov, ki predstavlja tudi osnovo za obravnavanje na vodstvenem pregledu (praviloma enkrat letno).

5.6 OBVLADOVANJE TVEGANJ

Da bi obvladovali tveganja, ki jih ugotavljamo in dopolnjujemo sproti imamo izdelan register tveganj, ki je priloga Poslovnika kakovosti.