

Branko Škafar\*

# Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah

## POVZETEK

V prispevku je predstavljen izviren model sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Model se imenuje Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Sam model je nastal v okviru projekta IMPLETUM, Aktivnosti 9 Kakovost. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti.

Model se je preizkusil v praksi. Modificiran model bi bil ustrezen tudi v visokem šolstvu.

**Ključne besede:** model, kakovost, zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, višje strokovne šole.

## 1. Uvod

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v šolah postaja vedno bolj nujna, če že ne obveza. Pri tem šole naletijo na vprašanje kako se lotiti ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. V pomoč so jim na primer standardizirana orodja sistema vodenja kakovosti kot, npr. ISO 9001/2008 ali sistemi, ki so se v preteklosti uveljavljali v šolstvu. Tudi v višjih strokovnih šolah, ki morajo imeti, v skladu s predpisi, komisijo za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, je bil pristop različen. Ob ustanovitvi Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS) ter o izdaji meril NAKVIS-a je potreba po sistematičnem pristopu postala še močnejša. Obisk strokovnjakov NAKVIS-a, vsakih 5 let, ki podajo mnenje o ustreznosti delovanja šole v skladu z merili NAKVIS-a in je osnova za podaljšanje koncesije šole, je zato pomemben za šolo in je zato ustreznost sistematičnega delovanja šole v skladu z merili NAKVIS-a skoraj nujna. Predstavljen model sistema vodenja kakovosti je, ob ustrežni uporabi, dobra pomoč šoli pri zagotavljanju izpolnitve zahtev meril NAKVIS-a in stalnemu izboljševanju kakovosti same šole.

Leta 2008 je v projektu Impletum, ki se je takrat začel, bila med drugimi aktivnostmi tudi Aktivnost 9 Kakovost. Naloga te aktivnosti je bila priprava enotnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter spremljanje rezultatov preko izdelave letnih poročil o doseženi kakovosti izobraževalnega procesa v skladu s sistemom, ki velja v visokošolskem izobraževanju, izvedba usposabljanja na osnovi novih izhodišč na vseh šolah za vodstva šol in komisije za kakovost. Koordinacijo omenjene aktivnosti je prevzela Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola. Za koordinatorja pa je bil imenovan dr. Branko Škafar. Po oblikovanju delovne skupine je bil sprejet plan dela za tri leta, to je za obdobje, kolikor traja projekt. Skupina si je zadala nalogo izdelati zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah in drugo potrebno dokumentacijo ter usposabljanje vodstva, komisije za kakovost in druge zainteresirane na višjih strokovnih šolah. V prispevku opisujemo nastali model kakovosti v višjih strokovnih šolah, ki je poimenovan Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah dokumenti ter podajamo rezultate raziskave o

uporabnosti, koristnostih uvajanja tega modela v višje strokovne šole.

## 2. Sistem vodenja kakovosti

Kakovost po standardu ISO 8402 opredelimo kot skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe (Kovačič in Vukšič, 2005, str. 76).

Kakovost lahko opredelimo tudi kot izpolnjevanje pričakovanj, odličnost pa kot preseganje pričakovanj. Toda, katerih deležnikov organizacije? Vseh, ki so kakor koli povezani z njo. Takšna opredelitev je v današnjem času nujna za poslovno uspešnost in učinkovitost, vse bolj pa postaja pogoj za preživetje (Malek, Škafar, Vorina, 2009).

Povzamemo lahko, da je sistem vodenja kakovosti sistematičen (planiran, izveden in nadziran) pristop stalnega izboljševanja pričakovanj (na osnovi dogovora in merjenja) vseh deležnikov neke organizacije. V primeru višje strokovne šole so to delodajalci, da dobijo kompetenten kader, predavatelji in ostali zaposleni, študenti, država (kot lastnik).

## 3. Upravljanje kakovosti

Upravljanje kakovosti je proces, ki prepozna in upravlja aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev kakovosti neke organizacije (Skoko, 2000, str.10).

Upravljanje kakovosti je sklop dejavnosti splošne funkcije upravljanja, ki opredeljujejo politiko kakovosti, cilj in odgovornosti in jih v sistemu kakovosti uresničujejo s pomočjo planiranja kakovosti, spremljanja kakovosti, zagotavljanja in izboljševanja kakovosti.

## 4. Kakovost v šolstvu

Šole in šolski sistemi se odzivajo na globalizacijo, mednarodne izzive in spremembe tudi s prizadevanji za izboljševanje kakovosti šol in vrtcev. Pri tem uporabljajo različne pristope, od nenehnih izboljšav, profesionalne odgovornosti, samoevalvacije, do nacionalnih kazalnikov, evalvacij in mednarodnih primerjav ([www.nakvis.si](http://www.nakvis.si)).

Vlada Republike Slovenije je s Sklepom o ustanovitvi Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 114/09) ustanovila Nacionalno agencijo Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. S

\*Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola

E-naslov: [branko.skafar@siol.net](mailto:branko.skafar@siol.net)

svojim delom je Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu pričela 1. 3. 2010, potem ko je 28. 2. 2010 z delom prenehala Svet Republike Slovenije za visoko šolstvo ([www.nakvis.si](http://www.nakvis.si)).

## 5. Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah in druga dokumentacija

*Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve (Žagar, Škafar, Zavrl, 2008)* je dokument, ki je bil pripravljen za potrebe projekta Impletum. Izhaja iz podobnega dokumenta Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ, 2006 in upošteva ISO 9001 in model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v višjih strokovnih šolah na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjuje višja strokovna šola (v nadaljevanju šola), da dokazuje svojo kakovost.

Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja višješolskega izobraževanja.

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

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

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

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

Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).

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

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

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

### Definicije

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

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

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

**Storitev izobraževanja** – učna priložnost; izvajanje izobraževalnega programa, razvoj izobraževalnih programov, vodenje in sodelovanje v projektih, s čimer šola študentom

ponuja možnost za pridobivanje kompetenc – znanj, spretnosti in sposobnosti za zaposlitev ali nadaljevanje izobraževanja.

**Rezultat storitve izobraževanja** – celota vseh pridobljenih kompetenc – znanj, spretnosti in razvitih sposobnosti študentov, da se uspešno zaposlijo in da so zadovoljni vsi udeleženci v procesih izobraževanja.

### Voditeljstvo in vodenje

#### Zavezanost vodstva

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

#### Poslanstvo, vizija, vrednote

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

#### Razvojno in letno načrtovanje

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja šole, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter načrte za doseganje le-teh. Vodstvo šole določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja šole ter njihovega spreminjanja in izboljševanja. S sprejetimi cilji in načrti razvoja šole seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja. Vodstvo šole določi postopek letnega načrtovanja.

Vodstvo šole izdela letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje. Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja šole, upošteva tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih izobraževanja. V pripravo letnega načrta vključi zaposlene. Vodstvo šole preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi izboljšuje.

#### Spremljanje in poročanje

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

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

#### Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje

Vodstvo določi organizacijsko strukturo šole, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v šoli. Vodstvo šole vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih. Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole. Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in

ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

#### *Zagotavljanje zakonitosti delovanja*

Šola določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta. Pri tem šola določi pravila in odgovornosti.

#### **Procesi vodenja (zagotavljanja) virov**

##### *Opredelitev virov*

Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov šole.

##### *Proces razvoja kadrov*

Vodstvo šole določi postopek(-e) za:

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

Vodstvo šole podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in za redno objavljane ugotovitev iz njihovih strokovnih dejavnosti. Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev šole. O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah šola vodi ustrezne zapise.

##### *Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo*

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

#### **Procesi izvajanja storitev**

##### *Komuniciranje in sodelovanje s študenti*

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

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

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole. Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s študenti ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

##### *Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci*

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

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

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

##### *Izobraževalni proces*

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

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

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

##### *Razvoj programov in projekti*

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

#### **Merjenja, analiziranje in izboljševanje**

##### *Načrtovanje merjenj in nadzorovanj*

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

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

Šola določi metode, s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- svojih procesov,
- rezultatov svojih storitev izobraževanja.

##### *Notranje presoje*

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

- sistem vodenja ustreza zahtevam uradnega dokumenta,
- se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori šole;
- se učinkovito izvajajo zakonske in druge zahteve.

Šola pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

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

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izбира presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in

ocena 3 - se strinjam in ocena 4 – se zelo strinjam) po posameznih vprašanjih so sledeče:

**Preglednica 1.** Povprečne stopnje strinjanja

Dimenzija	Vrednost
Boljša je informiranost	3,3
Boljše je komuniciranje med zaposlenimi in med vodstvom in zaposlenimi	2,9
Bolj sistematično so urejeni letni razgovori	3,0
Bolj sistematično je urejeno izobraževanje in usposabljanje	3,1
Zbiranje predlogov za izboljšave se je izboljšalo	3,1
Boljša je pripadnost šole	3,0
Boljše se izvajajo procesi (izobraževalni, delo referata, knjižnice...)	2,8
Večje je zadovoljstvo študentov	3,0
Večje je zadovoljstvo zaposlenih	2,8
Večje je zadovoljstvo delodajalcev	2,8
Stalne izboljšave so na naši VSS bolj prisotne	3,4

neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojajo lastnega dela. Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitost izvedenih ukrepov se dokumentira.

#### *Postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje*

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

### **6. Primerjava zahtev sistema vodenja kakovosti z merili NAKVIS-a**

Če primerjamo izraze, ki jih navaja NAKVIS, z zahtevami sistema vodenja kakovosti lahko povemo, da kakšnih bistvenih razlik ni.

V merilih NAKVIS-a so glede podaljšanja akreditacije v 25. členu, omenjena področja, ki so predmet presoje kakovosti visokošolskega zavoda. Ta so: vpetost v okolje, delovanje visokošolskega zavoda, kadri, študenti, materialni pogoji (prostori, oprema, knjižnično-informacijska dejavnost in financiranje), zagotavljanje kakovosti, inovativnosti in razvojna naravnost.

Tudi v zahtevah sistema vodenja kakovosti je potrebno presojati in izboljševati omenjena področja. Primerjava meril NAKVIS-a in Zahtev sistema vodenja kakovosti pokaže skladnost le-teh in zato njihovo primernost in uporabnost na poti k zagotavljanju kakovosti na šoli.

### **7. Terenska raziskava - metodologija**

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so v višjih strokovnih šolah, ki so izpolnile ankete in jih vrnilo, Zahteve sistema vodenja kakovosti, ki jih uporabljajo pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na svoji višji strokovni šoli, pripomogle k izboljšanju kakovosti in s tem izpolnjevanju pričakovanj posameznih deležnikov šole.

Anketo je izpolnilo 30 višjih strokovnih šol, oziroma predsedniki komisij za kakovost ali ravnatelji (od 59 delujočih). Vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj ter je bil anonimen.

Vprašanja in ocene (ocene so bile možne od 1 do 4, kjer ocena 1 pomeni – sploh se ne strinjam, ocena 2 - se ne strinjam,

#### *Analiza*

Povprečna ocena odgovorov na vprašanja je v razponu od 2,8 do 3,4. Na osnovi ocen lahko povzamemo, da anketiranci strinjajo, da je sistem vodenja kakovosti po Zahtevah sistema vodenja kakovosti pripomogel k boljšemu zadovoljstvu posameznih deležnikov šole, boljšemu izvajanju procesov in prisotnosti stalnim izboljšavam na šoli.

### **8. Sklep**

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je izziv in nuja za vsako šolo. V višjih strokovnih šolah so v okviru projekta nastale Zahteve sistema vodenja kakovosti, ki pripomorejo, da šola lažje izpolnjuje pričakovanja vseh deležnikov šole in se stalno izboljšuje na vseh področjih delovanja. Večina višjih strokovnih šol v Sloveniji je izbrala navedene Zahteve in po njih vzpostavljala svoj sistem vodenja kakovosti. Izdelali so poslovnik kakovosti, izvajali so notranje presoje sistema vodenja kakovosti, anketirali so zainteresirane strani s pomočjo enovitih vprašalnikov v elektronski obliki, izdelali samoevalvacijsko poročilo v skladu smernicami nastalimi v okviru projekta in uvajali stalne izboljšave s pomočjo vzpostavljenih sistematičnih načinov zbiranja predlogov za izboljšave.

Raziskava, ki smo jo opravili med 30 višjimi strokovnimi šolami, je pokazala, da je sistem vodenja kakovosti po Zahtevah sistema vodenja kakovosti v Višjih strokovnih šolah v anketiranih šolah pripomogel k boljši informiranosti, boljši medsebojni komunikaciji, večjemu zadovoljstvu deležnikov šole, boljšemu izvajanju procesov na šoli, številu predlogov za izboljšave se je izboljšalo ter stalne izboljšave so na šolah bolj pristne.

Na osnovi mnenj zunanjih strokovnjakov NAKVIS-a je splošno mnenje, da šole, ki so pristopile k uporabi predstavljenih zahtev lažje izpolnijo zahteve NAKVIS-a. Šola ima urejeno dokumentacijo in tudi samo razumevanje in delovanje šole je približano, če že ne povsem usklajeno z merili NAKVIS-a.

Zaradi rezultatov raziskave in mnenj strokovnjakov NAKVIS-a predlagamo tudi drugim višjim šolam v Sloveniji in širše uporabo Zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Prirejene zahteve pa so uporabne tudi v drugih šolah. Korist raziskave je tem, da dokazuje uporabnost in koristnost Zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih

šolah na poti k boljši kakovosti in odličnosti šole ter k lažji izpolnitvi meril NAKVIS-a.

### Literatura in viri

1. Crosby, B. P. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991.
2. Crosby, B. P. *Kvaliteta je brezplačna*. Zagreb: Copy Center, 1989.
3. Kovačič, A., in Vukšić Bosilj, V. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba, 2005.
4. Malek, N., Škafar, B. in Vorina, A. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: MŠŠ, 2009.
5. Piskar, F., in Dolinšek, S. *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
6. Skoko, H. *Upravljanje kvaliteto*. Zagreb: Sinergija, 2000.
7. Nakvis – merila - [www.nakvis.si](http://www.nakvis.si) (14.2.2011).
8. Žagar, Škafar, Zavrl: *Zahteve-sistem vodenja kakovosti za višje strokovne šole* [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Impletum\\_Sistem\\_vodenja\\_kakovosti\\_zhteve\\_za\\_VSS\\_december\\_2008.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_zhteve_za_VSS_december_2008.pdf) (14.2.2011).
9. *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, 2.0*, 2008, SIQ Ljubljana.
10. Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu, *Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov*, 2010.
11. *Predlog za zunanjo evalvacijo - Vprašalnik za višje strokovne šole*, 2010.