

**EKONOMSKA IN TRGOVSKA ŠOLA BREŽICE**

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**DOLGOROČNI RAZVOJNI PROGRAM**

**ZA OBDOBJE 2018-2023**

Obravnava programa:

* Seja predavateljskega zbora Višje strokovne šole
* Seja Strateškega sveta Višje strokovne šole
* Seja Sveta zavoda

**Kazalo vsebine**

[1 Uvod 4](#_Toc89940128)

[1.1 Vsebina, cilji in namen dolgoročnega razvojnega programa 4](#_Toc89940129)

[1.2 Razvojne usmeritve višje strokovne šole 4](#_Toc89940130)

[2 Strateška analiza 5](#_Toc89940131)

[2.1 Analiza okolja 5](#_Toc89940132)

[2.1.1 Raziskava makrookolja 6](#_Toc89940133)

[2.1.1.1 Zakonodaja in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 6](#_Toc89940134)

[2.1.1.2 Gospodarsko okolje 9](#_Toc89940135)

[2.1.1.3 Demografsko okolje 9](#_Toc89940136)

[2.1.2 Raziskava mikrookolja 11](#_Toc89940137)

[2.1.2.1 Študenti 11](#_Toc89940138)

[2.1.2.2 Delodajalci 14](#_Toc89940139)

[2.1.2.3 Konkurenca 15](#_Toc89940140)

[2.2 SWOT analiza slovenskega višjega šolstva in VSŠ Brežice 16](#_Toc89940141)

[2.2.1 Prednosti 16](#_Toc89940142)

[2.2.2 Slabosti 16](#_Toc89940143)

[2.2.3 Priložnosti 17](#_Toc89940144)

[2.2.4 Nevarnosti 17](#_Toc89940145)

[3 Predstavitev šole in temeljni elementi kulture izobraževalne organizacije 19](#_Toc89940146)

[3.1 Predstavitev ETrŠ Višje strokovne šole Brežice 19](#_Toc89940147)

[3.2 Poslanstvo, vizija, vrednote 19](#_Toc89940148)

[3.2.1 Poslanstvo 19](#_Toc89940149)

[3.2.2 Vizija 20](#_Toc89940150)

[3.2.3 Vrednote 20](#_Toc89940151)

[4 Razvojne usmeritve in dolgoročni cilji 20](#_Toc89940152)

[4.1 Razvojne usmeritve 20](#_Toc89940153)

[4.2 Dolgoročni cilji 21](#_Toc89940154)

[4.3 Ključne strategije 22](#_Toc89940155)

[5 Strateški projekti in delovna področja 23](#_Toc89940156)

[5.1 Gospodarske razmere v Posavju 23](#_Toc89940157)

[5.2 Povezovanje z zunanjimi partnerji in mednarodno sodelovanje 24](#_Toc89940158)

[5.3 Delodajalci 25](#_Toc89940159)

[5.3.1 Praktično izobraževanje 25](#_Toc89940160)

[5.3.2 Zaposljivost diplomantov 25](#_Toc89940161)

[5.3.3 Ugotavljanje bodočih potreb delodajalcev 26](#_Toc89940162)

[5.4 Izobraževalna dejavnost in aktivnosti študentov 26](#_Toc89940163)

[5.4.1 Formalno izobraževanje in obštudijske dejavnosti 26](#_Toc89940164)

[5.4.2 Neformalne oblike izobraževanja 26](#_Toc89940165)

[5.4.3 Organizirano delovanje študentov 27](#_Toc89940166)

[5.5 Notranje delovanje VSŠ Brežice 27](#_Toc89940167)

[5.5.1 Kadri, notranja komunikacija, izobraževanje zaposlenih 27](#_Toc89940168)

[5.5.2 Kakovost 27](#_Toc89940169)

[5.5.3 Promocija 28](#_Toc89940170)

[6 Akcijski načrti in izvedbene naloge v obdobju 2018-2023 28](#_Toc89940171)

[6.1 Sodelovanje šole z okoljem 28](#_Toc89940172)

[6.1.1 Sodelovanje s podjetji 28](#_Toc89940173)

[6.1.2 Sodelovanje z ministrstvom, zbornicami in zavodi 28](#_Toc89940174)

[6.1.3 Mednarodna dejavnost 29](#_Toc89940175)

[6.2 Izobraževalna dejavnost in aktivnosti študentov 29](#_Toc89940176)

[6.2.1 Formalno izobraževanje 29](#_Toc89940177)

[6.2.2 Obštudijske dejavnosti 29](#_Toc89940178)

[6.2.3 Neformalno izobraževanje 29](#_Toc89940179)

[6.2.4 Sodelovanje študentov v organih šole in gradnja medosebnih odnosov 30](#_Toc89940180)

[6.3 Upravljanje s kadri 30](#_Toc89940181)

[6.3.1 Kadrovski načrt 30](#_Toc89940182)

[6.3.2 Kadrovska politika 30](#_Toc89940183)

[6.3.3 Interno komuniciranje 30](#_Toc89940184)

[6.4 Kakovost 30](#_Toc89940185)

[6.4.1 Spremljanje in zagotavljanje kakovosti na VSŠ Brežice 31](#_Toc89940186)

[6.4.2 Zagotavljanje večje prehodnosti in zaključevanja študija 31](#_Toc89940187)

[6.4.3 Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti študentov 31](#_Toc89940188)

[6.4.4 Spremljanje kariere diplomantov VSŠ 31](#_Toc89940189)

[6.4.5 Znanstveno in strokovno delovanje VSŠ 32](#_Toc89940190)

[6.5 Promocijske aktivnosti 32](#_Toc89940191)

[6.5.1 Cilji promocije 32](#_Toc89940192)

[6.5.2 Ciljna skupina 32](#_Toc89940193)

[6.5.3 Promocijski splet 33](#_Toc89940194)

[6.5.3.1 Oglaševanje 33](#_Toc89940195)

[6.5.3.2 Osebna prodaja 33](#_Toc89940196)

[6.5.3.3 Stiki z javnostmi 34](#_Toc89940197)

[6.5.4 Proračun in vrednotenje rezultatov promocije 34](#_Toc89940198)

[6.6 Knjižnična dejavnost 34](#_Toc89940199)

[6.7 Druge razvojne aktivnosti 35](#_Toc89940200)

[6.7.1 Financiranje in viri pridobivanja sredstev 35](#_Toc89940201)

[6.7.2 Prilagajanje kriznim razmeram poslovanja 35](#_Toc89940202)

[7 Literatura in viri 36](#_Toc89940203)

**Kazalo slik**

[**Slika 1**: Število mladih po treh starostnih skupinah v Sloveniji, v obdobju 1994–2014 10](#_Toc89931412)

[**Slika 2:** Število živorojenih v Sloveniji v obdobju 1994–2014 10](#_Toc89931413)

[**Slika 3:** Število vpisanih v terciarno izobraževanje, Slovenija, 2000/2001 - 2013/14 12](#_Toc89931414)

[**Slika 4:** Število vpisanih v terciarno izobraževanje, po vrstah študijskih programov, Slovenija, 2000/2001 – 2013/14 12](#_Toc89931415)

[**Slika 5:** Zadovoljstvo delodajalcev z diplomanti 14](#_Toc89931416)

**Kazalo tabel**

[**Tabela 1:** Deleži odgovorov anketiranih odraslih odjemalcev izobraževanja 13](#_Toc89860709)

[**Tabela 2:**Swot analiza ETrŠ Brežice,VSŠ Brežice 18](#_Toc89860710)

[**Tabela 3:** Predviden vpis rednih in izrednih študentov po študijskih letih 29](#_Toc89860711)

# Uvod

## Vsebina, cilji in namen dolgoročnega razvojnega programa

Dolgoročni razvojni program (v nadaljevanju DRP) je temeljni programski dokument za usmerjanje in izvajanje razvojnih aktivnosti, s ciljem zagotavljati trajnostni razvoj ETrŠ Višje strokovne šole v Brežicah.

Zaradi hitro spreminjajočih se dejavnikov makro okolja je dolgoročni razvojni program dinamičen dokument, ki se bo spreminjal in prilagajal spremenjenim razmeram poslovanja. V prihodnjih letih ga bomo zato dopolnjevali in usklajevali, vendar v okvirih opredeljenih strateških ciljev in programov.

DRP je torej dokument, ki predstavlja našo Višjo strokovno šolo (VSŠ), predstavlja naše poslanstvo, vizijo, vrednote, cilje, razvojne možnosti v regiji in izven nje. Pomemben segment je tudi kakovost, spremljanje in zagotavljanje kakovosti in ukrepe za izboljšave.

Namen DRP je zagotoviti trajnostni razvoj in obstoj zavoda Višje strokovne šole in zagotoviti njeno prepoznavnost in priznavanje, ki temelji na kontinuiteti izvajanja kakovostnega izobraževalnega programa, strokovnem in kakovostnem pedagoškem delu.

Namen DRP je povečati in izboljšati sodelovanje šole z gospodarskimi in družbenimi subjekti lokalno in v regiji in širše.

Razvojni program in cilji Višje strokovne šole predstavljajo skupne usmeritve ETrŠ Brežice ter prispevajo k razvoju zavoda kot celote in obenem podlaga za vključevanje zavoda v regionalne, nacionalne in evropske programe in projekte na področju izobraževanja.

Pri pripravi razvojnega programa smo upoštevali okolje kot tudi institucionalni okvir (zakon, akt o ustanovitvi, pravila).

Okolje delovanja, v katerem delujejo višje strokovne šole ( še posebej zadnja leta) ni najbolj naklonjeno, zato smo analizi makro in mikro okolja namenili še posebno pozornost.

## Razvojne usmeritve višje strokovne šole

Višja strokovna šola mora v prihodnosti stremeti k pridobitvi že obstoječih (akreditiranih) višješolskih programov in k razvijanju povsem novih programov, skladno s potrebami gospodarstva.

Strmeti mora k zagotavljanju kakovostnega, v prakso usmerjenega študija ob uporabi sodobnih študijskih metod, ki bodo diplomantom zagotavljale konkretna, v prakso usmerjena znanja in veščine.

Temeljno vodilo pri našem delu morajo biti potrebe delodajalcev in tesnejša povezanost z gospodarstvom oz. delodajalci.

Prizadevati si moramo za uvajanje in spremljanje kakovosti dela, za razvoj in uvajanje novih oblik in metod dela s študenti, spremljanje mednarodnih razvojnih usmeritev na področju višješolskega strokovnega izobraževanja, pripravo programov za zaposlovanje diplomantov in spremljanje njihovega zaposlovanja.

VSŠ Brežice si mora dolgoročno, preko skupnosti VSŠ, prizadevati za vzpostavitev aktivnega kreditnega sistema študija, strokovno avtonomijo višjih strokovnih šol in hkrati uveljavljanje kakovosti in strokovnih standardov pri študijskem delu.

Prav tako mora biti naš cilj uveljavljanje socialnega partnerstva pri načrtovanju in izvajanju višješolskega študija, okrepitev strokovnosti odločanja o študijskih programih v pristojnem strokovnem svetu, vzpostavitev enotnega sistema za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti višješolskega študija kot dela terciarnega izobraževanja.

Višja strokovna šola si bo prizadevala za učinkovitejše sodelovanje in povezovanje z drugimi višjimi strokovnimi šolami z enakimi ali sorodnimi programi ( Skupnost VSŠ Celje, Višja strokovna šola Novo mesto, Višja strokovna šola Slovenj Gradec, Viška strokovna šola Postojna, Višja strokovna šola Celje in Višja strokovna šola Murska Sobota), kakor tudi za intenzivnejše in poglobljeno sodelovanje z delodajalci, tako zaradi praktičnega izobraževanja, kakor tudi za posodobitve in prilagajanje izobraževalnih programov glede na potrebe gospodarstva.

# Strateška analiza

## **Analiza okolja**

Okolje višješolske organizacije je sestavljeno iz bolj raznolikih in specializiranih skupin, saj različne interesne skupine imajo različna pričakovanja od izobraževanja. Uspešnost neke izobraževalne organizacije se kaže v tem, da učinkovito odgovarja na potrebe družbe kot celote in tistih delov javnosti, s katerimi je v odnosu menjave. Obstoj šol bi moral biti odvisen predvsem od tega, koliko so sposobne s svojim delovanjem in programsko zasnovo zadovoljiti želje, interese in potrebe spreminjajočega se okolja. Šola 21. stoletja mora zagotoviti kakovostno izobraževanje mladih rodov, da pa to lahko šola zagotovi, mora prisluhniti potrebam in interesom družbe kot celote in interesom njenih posameznikov. Poslanstvo izobraževalne institucije se navezuje na vse skupine, ki so vključene v notranje in zunanje okolje organizacije.

Med makrookolje VSŠ spadajo:

* pravni sistem in zakonodaja
* ministrstvo in institucije (SSPSI, CPI, SVŠ, NAKVIS, CMEPIUS, ACS…)
* politični sistem, politične stranke
* gospodarsko okolje, gospodarstvo,
* gospodarska združenja in sekcije (GZS, OZS, ZDS…)
* lokalna skupnost, lokalno prebivalstvo,
* mediji, socialna omrežja, spletne strani in blogi posvečeni izobraževanju,
* demografsko okolje.

Med mikrookolje VSŠ spadajo:

* domači in tuji študenti (sedanji, bodoči, alumni, študentska združenja)
* starši študentov
* ustanovitelji šole
* zaposleni (pedagoško in nepedagoško osebje)
* javne in zasebne konkurenčne izobraževalne institucije (visoke strokovne šole, VSŠ, izobraževalni centri podjetij)
* skupnost VSŠ

Dejavnost izobraževalne organizacije je tako usmerjena v vse skupine, na eni strani k tistim, ki so neposredni rezultat izvajanja študijskega, pedagoškega in raziskovalnega procesa, ter na drugi strani k tistim, ki omogočajo pogoje in vire za delovanje ter pričakujejo nenazadnje tudi lastne koristi.

### Raziskava makrookolja

#### Zakonodaja in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

Delovanje višjih strokovnih šol ureja Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI), objavljen v Uradnem listu RS št. 86/2004 ter Spremembe in dopolnitve ZVSI, ki so bile objavljene v Uradnem listu RS št. 100/2013.

Ta zakon podrobneje ureja izobraževanje za pridobitev in izpopolnjevanje javnoveljavne strokovne izobrazbe ter vodenje in organizacijo višjih strokovnih šol.

Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS 86/2004 in 100/2013):

1. Višja strokovna šola opravlja naslednje naloge:

* na mednarodno primerljivi ravni posreduje znanje in spretnosti, potrebne za delo in za nadaljnje izobraževanje;
* razvija zavest o pravicah in odgovornostih človeka in državljana ali državljanke;
* razvija in spodbuja zavest o državni pripadnosti in narodni identiteti ter o integriteti posameznika ali posameznice ter razvija in ohranja kulturno tradicijo;
* razvija zavest o pripadnosti evropski kulturi in zgodovini in s tem omogoča mednarodno povezovanje;
* spodbuja vseživljenjsko izobraževanje;
* omogoča razvoj in doseganje čim višje ravni ustvarjalnosti;
* razvija samostojno kritično presojanje in odgovorno ravnanje;
* razvija sposobnosti za opravljanje nalog vodenja, načrtovanja in nadzora v delovnih procesih;
* omogoča pridobitev poklicnih kompetenc v skladu s poklicnim standardom.

1. Šola opravlja razvojne naloge na svojem strokovnem področju.

Z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju in s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda 6. januarja 2000 ter z vsemi ostalimi sklepi o spremembah in dopolnitvah se je povečala avtonomija višje strokovne šole.

Višja strokovna šola, ki je organizirana kot organizacijska enota, ima svoje predstavnike v Svetu zavoda, in sicer dva predavatelja, predsednika Strateškega sveta (je član po svoji funkciji) in tri predstavnike študentov.

Najvišji organ Višje strokovne šole je Strateški svet, v katerem so trije predavatelji, dva študenta, predstavnik diplomantov in dva predstavnika pristojne zbornice oziroma delodajalcev.

Na Višji strokovni šoli deluje tudi Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

Poleg omenjenega zakona Višja strokovna šola deluje še na podlagi zavezujočih predpisov, zakonov in podzakonskih aktov, ki urejajo višje strokovno šolstvo. To so:

* Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 86/04 in 100/13);
* Pravilnik o razvidu izvajalcev javno veljavnih višješolskih študijskih programov (Uradni list RS, št. 74/14);
* Pravilnik o normativih za financiranje višjih strokovnih šol (Uradni list RS, št. 95/08, 90/12 in 104/15)
* Pravilnik o ustanavljanju javnih višjih strokovnih šol (Uradni list RS, št. 96/2005);
* Pravilnik o javnih listinah v višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 83/08, 30/10 in 39/16)
* Pravilnik o vpisu v višje strokovno izobraževanje (Uradni list RS, št. 6/05, 8/08 in 9/14)
* Pravilnik o ocenjevanju znanja v višjih strokovnih šolah (Uradni list RS, št. 71/2009);
* Pravilnik o višješolskem študijskem programu Hortikultura (Uradni list RS, št. 43/2007);
* Pravilnik o izobrazbi predavateljev višje strokovne šole in drugih strokovnih delavcev v višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 35/2011)
* Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive ( Uradni list RS št 54/2002. 123/2008; 44/2009, 18/2010);
* Pravilnik o priznavanju predhodno pridobljenega znanja v višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 20/10);
* Pravilnik o šolninah in prispevkih v višjem šolstvu (Uradni list RS, št. 21/11);
* Pravilnik o skrbi za razvoj in učenje slovenščine v višjih strokovnih šolah (Uradni list RS, št. 6/07)
* Merila za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol (Uradni list RS, št. 9/11).

Višje strokovno izobraževanje dopolnjuje oziroma zaokroža ponudbo v terciarnem izobraževanju.

Tudi v Evropi se poudarja nujnost takega izobraževanja, ki se imenuje »tertiary short cycle education« oziroma »sub-degree level« ali »short cycle level« (krajše terciarno izobraževanje oziroma kratki terciarni programi).

V Sloveniji je bil višješolski študij temeljito prenovljen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

Leta 1996 so bili sprejeti prvi novi, evropsko primerljivi dveletni višješolski študijski programi, nastali iz dejanskih kadrovskih potreb gospodarstva.

Podlago za ustanovitev višjih strokovnih šol in sprejemanje študijskih programov je omogočilo sprejetje Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja.

Številne težave slovenskega izobraževalnega sistema izhajajo iz zakonodajne nedoslednosti oziroma neurejenosti.

Omenimo samo nekatere na področju višjega šolstva: navidezni vpisi zaradi koriščenja statusa, financiranje javnih višjih šol na temelju prehodnosti v drugi letnik in števila diplomantov, delovanje javnih višjih strokovnih šol v okviru zavodov oziroma šolskih centrov (zaradi česar nadgradnja oziroma ustanovitev visoke strokovne šole ni možna).

Največjo težavo predstavljajo zagotovo navidezni vpisi.

Delež navideznih vpisov v redno višješolsko strokovno izobraževanje in na redni visokošolski študij je visok.

Visok delež navideznih vpisov in s tem povezana nizka prehodnost študentov iz prvega v drugi letnik študija sta povezana z več dejavniki.

Prvi je pomanjkanje delovnih mest za posameznike s terciarno izobrazbo in s tem povezana brezposelnost, ki se je v obdobju krize močno povečala. S tem je povezana tudi ureditev študentskega dela, ki je za delodajalce cenovno ugodnejša od rednega zaposlovanja.

Drugi dejavnik so ugodnosti, ki izhajajo iz statusa študenta (subvencionirana prehrana, prevoz).

Tretji dejavnik je financiranje višješolskega strokovnega in visokošolskega študija.

Pri nas je študij za redno vpisane študente brezplačen, kar povečuje verjetnost za navidezne vpise. Problematika fiktivnih vpisov in posledično zmanjšanega vpisa v 2. letnik ter manjšem financiranju na osnovi sklepa o financiranju za študijsko leto 2018/19 je problem še posebej, ko iz demografskih dejavnikov vemo, da je študijsko leto 2018/19 in naslednje študijsko leto 19/20 doseglo najnižjo točko vpisa zaradi manjših generacij.

Četrti dejavnik je ureditev terciarnega izobraževanja. Do leta 2013/2014 se je lahko vsak posameznik, ki je že bil vpisan na visokošolski študij, ne glede na število let študija, redno vpisal v višješolsko strokovno izobraževanje.

Nizka učinkovitost študija ima negativne posledice za izobraževalne ustanove, družbo in javne finance.Izobraževalne ustanove ne morejo realno načrtovati izobraževalnega procesa.

Leta 2013 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI-A), ki predvideva omejitev navideznih vpisov.Zaradi navideznih vpisov v višje strokovne šole so se omejile pravice študentov višjih strokovnih šol do ugodnosti, ki izhajajo iz statusa študenta, če so te ugodnosti že izkoristili v visokem šolstvu. Pri vpisu v redni študij imajo prednost kandidati, ki pred tem še niso bili vpisani v redni študij v višjem strokovnem izobraževanju ali na visokošolskem študiju. Kdor je bil že tri leta vpisan v študijski program visokega šolstva, se ne more vpisati v redni študij v višjem strokovnem izobraževanju. Zaradi neizpolnjevanja predpisanih obveznih sestavin študijskega programa brez opravičljivega razloga se lahko določi ukrep izključitve iz šole. Izvajanje zakona naj bi prispevalo k povečanju učinkovitosti študija. Omejevanje navideznih vpisov predvideva tudi predlog novega Zakona o visokem šolstvu (Čelebič, 2014, str. 41–42).

V praksi se je situacija na področju navideznih vpisov po sprejemu omenjenih zakonov izboljšala, vendar zakonska določila zaradi nepopolnih evidenc Višješolske prijavne službe in Visokošolske prijavno informacijske službe še niso zaživela v popolnosti. Prav tako višje in visokošolske organizacije, kljub neizpolnjevanju študijskih obveznosti, študentov ne izključujejo. Dejstvo pa je, da bi bilo poleg omejevanja navideznih vpisov treba odpravljati tudi razloge za navidezno vpisovanje študentov in v zvezi s tem krepiti ukrepe za njihov lažji prehod na trg dela. Na globalno naravo problema kaže tudi povečano število vpisov v izobraževanje odraslih na srednjih šolah, odkar se je zakonodaja glede navideznih vpisov na področju terciarnega izobraževanja začela zaostrovati. Navedeno pomeni, da se je problem le preselil iz terciarnega na sekundarni nivo.

V zadnjem desetletju je zaznati pomembno podporo vlade oziroma zakonodajne ureditve v smeri bolj tržno usmerjenega in konkurenčnega izobraževalnega sistema. Vidna je podpora uporabi tržnih mehanizmov, ki naj bi izboljšali uspešnost in učinkovitost sistema, česar ureditev v preteklosti ni dosegala. Država na eni strani omogoča vse večjo avtonomijo izobraževalnih organizacij, na drugi strani pa vlade čutijo manj obveznosti za zagotovitev finančne podpore. Torej, avtonomija v zameno za manj fiskalne podpore.

Liberalizem na področju izobraževanja je v zadnjih letih pripeljal do bistvenega povečanja števila višjih in visokošolskih zavodov, študijskih programov in predavateljev. Vedeti pa moramo, da konkurenca sama po sebi ne bo avtomatično vodila do višje kakovosti ponudnikov. Ker pa je izobraževanje dejavnost posebnega družbenega pomena, je lahko prevelika mera liberalizma na tem področju celo nevarna. Tržni mehanizmi lahko ustvarijo situacijo, v kateri konkurenčen boj pripelje do pojava »zmagovalec pobere vse« oziroma bolj znani in bolje financirani javni zavodi, kot tudi nekaj novih zasebnih ustanov, lahko »kanibalizirajo« manj znane in slabše financirane (in včasih manj dobro vodene) javne zavode. Namesto tega slovenski izobraževalni prostor potrebuje sistem tekmovanja, ki izboljšuje delovanje vseh izobraževalnih institucij, tako da lahko uspevajo vse, razen najmanj dobro vodenih. Na področju izobraževanja je treba previdno in premišljeno načrtovanje politike.

Tu je še vidik zmanjševanja finančne podpore. Zavedati se je treba, da sta razvoj in kakovost vsake organizacije, tudi izobraževalne, odvisna od finančnih sredstev, s katerimi razpolaga. Javne šole bodo tako morda prisiljene uvesti šolnine tudi za redni študij in vedno bolj iskati finančne vire na trgu. Prav tako narašča pomen izrednih študentov, saj plačane šolnine predstavljajo prihodke, za katere pa se javne šole borijo z zasebnimi šolami. Veliko število

ponudnikov, med katerimi lahko izbira že tako malo potencialnih študentov, je pripeljalo do zniževanja šolnin, krčenja števila ur predavanj in vaj, združevanja letnikov (ponekod imajo redni in izredni študenti predavanja celo skupaj) in odpovedovanja pogodb z zunanjimi predavatelji, njihove predmete prevzemajo redno zaposleni oziroma notranji predavatelji.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ) je ključen igralec na področju višješolskega strokovnega izobraževanja.

#### Gospodarsko okolje

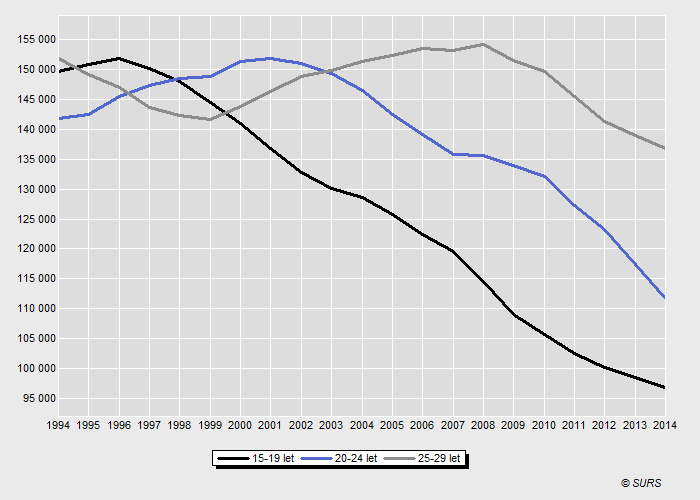
Gospodarska kriza, v kateri se je znašla Slovenija, je pustila posledice tudi na področju izobraževanja. Padec kupne moči in velika brezposelnost je pustila posledice. Potencialni izredni študenti nimajo denarja za šolnine.

Gospodarske organizacije vedno manj ali skoraj ne (so)financirajo študija zaposlenih, študentom ne omogočajo izvajanja praktičnega izobraževanja ter ne zaposlujejo diplomantov.

#### Demografsko okolje

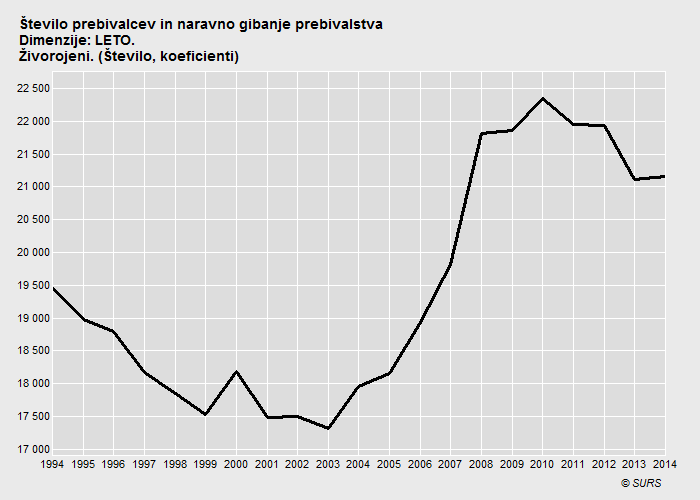
Demografska gibanja, ki jih prikazujeta sliki 3 in 4, so za izobraževalne organizacije na področju terciarnega izobraževanja slaba oziroma ne obetavna. Število mladih, v starosti od 15 do 29 let, ki predstavljajo potencialne odjemalce za vpis v redni študij, upada.

Če predpostavimo, da so se v študijskem letu 2015/2016 v redni študij vpisovali študenti, rojeni leta 1996 (leta 2015 stari 19 let) oziroma rojeni leta 1997 (leta 2015 stari 18 let), iz slike 4 razberemo, da je pred izobraževalnimi organizacijami terciarnega izobraževanja še 6 do 7 slabih let, ko bo zaradi večjega števila rojenih, število potencialnih kandidatov za vpis ponovno začelo naraščati.

****

**Slika 1**: Število mladih po treh starostnih skupinah v Sloveniji, v obdobju 1994–2014

Vir podatkov: (SURS, 2015a)



**Slika 2:** Število živorojenih v Sloveniji v obdobju 1994–2014

Vir podatkov: (SURS, 2015b)

### Raziskava mikrookolja

Obstoj izobraževalnih ustanov je pogojen s poznavanjem trga, uporabnikov storitev, njihovih potreb in pričakovanj. Marketing terciarnega šolstva predvideva raziskavo potreb potencialnih in obstoječih študentov ter diplomantov, raziskavo trga terciarnega šolstva in raziskavo trga dela. Cilj marketinga je v končnem subjektu – diplomantu, ki bo s svojim znanjem lahko prispeval k razvojnim spremembam na trgu dela, sebi pa omogočil osebnostni razvoj (Novak, 2006, str. 125).

#### Študenti

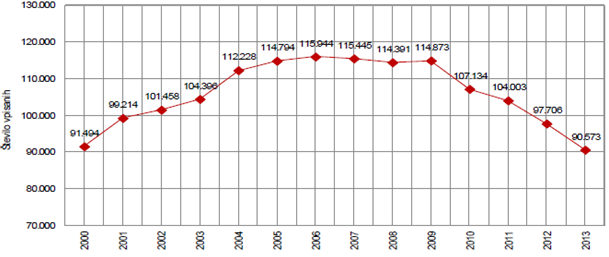
Število vpisanih v terciarno izobraževanje se od leta 2010/2011 hitro zmanjšuje, kar je v veliki meri povezano z zmanjšanjem velikosti generacij mladih za vpis v terciarno izobraževanje. Število vpisanih v višješolsko strokovno izobraževanje se zmanjšuje od leta 2010/2011, kar je povezano predvsem z močnim zmanjšanjem števila izredno vpisanih, število vpisanih na visokošolskem strokovnem in univerzitetnem dodiplomskem študiju pa se zmanjšuje že od leta 2006/2007 (Čebelič, 2014, str. 10, 16–17).

Število redno vpisanih v terciarno izobraževanje se že več let zmanjšuje, in sicer zaradi zmanjšanja vpisa na visokošolski študij. Število izredno vpisanih v terciarno izobraževanje se je v obdobju 2008/2009–2013/2014 zmanjšalo za slabo polovico, kar je veliko več, kot se je zmanjšalo število redno vpisanih. V letu 2013/2014 je znašal delež izredno vpisanih 20,5 odstotka, kar je najmanj v obdobju od leta 2000/2001 (Čebelič, 2014, str. 19–20).

Število vpisanih se na vseh področjih terciarnega izobraževanja zmanjšuje. Taka gibanja so povezana z demografskimi spremembami (z zmanjšanjem velikosti generacij mladih za vpis v terciarno izobraževanje) in s preferencami posameznikov.

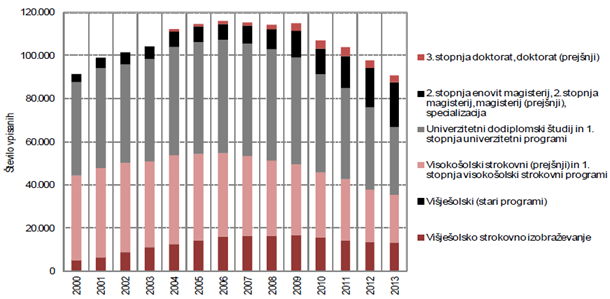
V obdobju 2008/2009–2013/2014 sta se na večini področij terciarnega izobraževanja zmanjšali števili redno in izredno vpisanih. Skupno število vpisanih se je povečalo le na področju znanosti, matematike in računalništva, močno pa se je zmanjšalo na področju družbenih ved, poslovnih ved in prava, in sicer zaradi močnega zmanjšanja števila redno in izredno vpisanih.

Zmanjšanje števila vpisanih na tem področju izobraževanja je v veliki meri povezano s slabimi možnostmi za zaposlovanje. Posledično se je delež vpisanih na prvo področje izobraževanja povečal, na drugo pa zmanjšal (Čebelič, 2014, str. 32–33).



**Slika 3:** Število vpisanih v terciarno izobraževanje, Slovenija, 2000/2001 - 2013/14

Vir: Čelebič, 2014, str.11



**Slika 4:** Število vpisanih v terciarno izobraževanje, po vrstah študijskih programov, Slovenija, 2000/2001 – 2013/14

Vir: Čelebič, 2014, str.16

Nadaljnje bo zmanjševanje števila vpisanih vplivalo na potrebe po kapacitetah v izobraževalnih organizacijah in na ponudbo kadrov na trgu dela.

Vpis študentov v višješolsko izobraževanje, ki traja dve študijski leti, zadnja leta upada, kar kaže na negotovo prihodnost višješolskih izobraževalnih organizacij. Poleg demografskega dejavnika in vedno večje konkurence ponudnikov je eden od vzrokov za to zagotovo tudi stopnja pridobljene izobrazbe (6/1).

Študenti lahko le z letom študija več (na visokošolskih izobraževalnih organizacijah študij traja tri leta) pridobijo eno stopnjo višjo izobrazbo (6/2). Poleg tega se morajo, v primeru zaključka višješolskega izobraževanja in nadaljevanja študija na kateri od visokošolskih organizacij, ponovno vpisati v drugi letnik in kljub možnosti priznavanja določenih izpitov izgubijo leto dni. Po uspešno opravljenem zagovoru diplome višješolskega študija v Sloveniji ni možen vpis v tretji letnik visokošolskega študija.

Anonimna raziskava med 100 redno vpisanimi študenti na pet različnih fakultet je pokazala, da je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev o vpisu na fakulteto, prav pridobljen naziv. Po pomembnosti sledijo še ostali dejavniki, in sicer: učne vsebine, lokacija fakultete, imidž fakultete, stroški šolanja, promocija fakultete in vpliv prijateljev (Ferjan, 2005, str. 309–310). Avtor (prav tam, str. 308–309) prikazuje tudi rezultate raziskave, izvedene na vzorcu 64 izrednih študentov neke šole, kjer poteka tudi izobraževanje odraslih. Stanje dejavnikov, ki so pomembno vplivali na te odjemalce, da so se vpisali v konkretno obliko izobraževanja, je nekoliko drugačno od dejavnikov, ki vplivajo na redno vpisane študente, kar prikazuje tabela 1.

**Tabela 1:** Deleži odgovorov anketiranih odraslih odjemalcev izobraževanja na vprašanje »Kaj vas je navedlo k vpisu v konkretno obliko izobraževanja?« (n = 64)

|  |  |
| --- | --- |
| **Odgovor** | **%** |
| Navdušila so me priporočila prijateljev in znancev ter dober sloves šole nasploh. | 20,3 |
| Vedel sem, da so v tej šoli dobri učitelji. | 17,4 |
| Vedel sem, da je večina ljudi, ki se izobražujejo tukaj, kasneje zelo uspešnih. | 15,6 |
| Pomemben element pri odločitvi so bili stroški izobraževanja. | 15,6 |
| Odločila je lokacija šole. | 15,6 |
| Vpisali so se tudi moji prijatelji, sodelavci. | 9,3 |
| Name je vplivala promocija šole (na primer: predstavitve, reklame ipd.). | 6,2 |

Vir: Ferjan, 2005, str. 309

Študenti danes ne potrebujejo le boljše izobrazbe, temveč drugačno izobrazbo kot v preteklosti. Glavne naloge marketinško usmerjene izobraževalne organizacije so določene s potrebami in cilji odjemalcev, pri čemer jih izobraževalna organizacija skuša strokovno in dolgoročno zadovoljiti (Brečko, 1996, str. 11).

Marketinško usmerjene izobraževalne organizacije morajo zato upoštevati štiri osnovna načela:

* izobraževalne potrebe svojih odjemalcev,
* njihove posebne želje,
* njihove dolgoročne interese,

interese širše družbe oziroma okolja, v katerem delujejo

Terciarne izobraževalne organizacije bi morale z raziskavami ugotoviti, kaj je za študente pomembno, jih s pomočjo marketinškega komuniciranja informirati, da nameravajo izvesti to, kar jim je pomembno. Seveda morajo izobraževalne ustanove izpolniti pričakovanja študentov in izvesti obljubljeno.

Od študentov se pričakuje, da bo sposoben komunicirati znotraj študijskega področja, da bo sposoben kritično razmišljati in reševati probleme v okviru študijskega programa.

Trenutni trendi v Sloveniji so v tem trenutku na strani visokim strokovnim in univerzitetnim programom. Trendi izven Slovenije govorijo močno v prid višjim strokovnim šolam in v prihodnosti se bo stanje na tem področju spremenilo.

Promocija višjih strokovnih šol, tesnejše sodelovanje z delodajalci ter povečanje prilagodljivosti programov (MIZŠ ter druge institucije) bo povečalo interes za vse vrste potencialnih študentov.

#### Delodajalci

Po mnenju slovenskih delodajalcev obstaja velik razkorak med potrebami trga dela in kompetencami diplomantov.

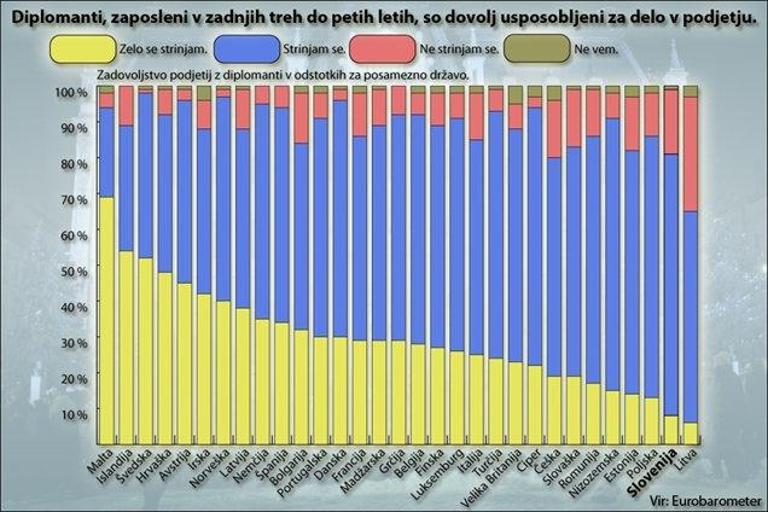
Delodajalci pričakujejo od diplomantov sposobnosti za hitro in učinkovito vključitev v organizacijo, pripravljenost diplomantov za učenje, prožnost, prilagodljivost in sposobnost za spopadanje s hitrimi spremembami ter logično, analitično in kritično reševanje problemov.

Delodajalci zaposlujejo diplomante, ker pričakujejo, da bodo tako popeljali organizacijo naprej pri soočenju s stalnimi in hitrimi spremembami.

Delež delodajalcev, ki so zelo zadovoljni z veščinami zaposlenih, so pri vseh veščinah, razen pri znanju tujih jezikov, med najnižjimi med evropskimi državami, vključenimi v raziskavo in nižji od evropskega povprečja. To kaže na potrebo po krepitvi kakovosti študija in ukrepov, ki vodijo k razvoju teh veščin, ki bi povečalo večjo zaposljivost diplomantov.

Po podatkih Eurobarometrove raziskave (2010) je delež anketiranih podjetij, ki se močno strinjajo, da imajo diplomanti, ki so jih zaposlili v zadnjih treh do petih letih, zahtevane veščine, veliko nižji od evropskega povprečja (Slovenija 8%; evropsko povprečje:27%)

Slovenija se uvršča na sam rep lestvice evropskih držav in se nahaja na predzadnjem mestu tik pred Litvo.



**Slika 5:** Zadovoljstvo delodajalcev z diplomanti

Vir: Eurobarometer 2010

Ključen deležnik oziroma javnost VSŠ so delodajalci – organizacije v gospodarstvu in negospodarstvu.

Po neformalnih podatkih je stopnja zaposljivosti diplomantov VSŠ višja od 90% - res pa pravih, natančnih informacij ni na voljo, so samo ocene.

Potrebno bi bilo uvesti sistem spremljanja zaposljivosti diplomantov znotraj terciarne izobraževalne organizacije ter z aktivnejšim delovanjem alumni klubov pridobiti bolj natančne informacije.

Z delodajalci višje strokovne šole delujejo na različnih področjih kot so izvedba praktičnega izobraževanja, različnih strokovnih podjetjih, donacijah,…

Največja priložnost za VSŠ se kaže ravno v prilagodljivosti in relativno kratki dobi praktičnega izobraževanja, ki bo producirala kader glede na kratkoročne in srednjeročne potrebe delodajalcev.

Sodelovanje z delodajalci je ključen strateški projekt za VSŠ v naslednjem obdobju. (skupnost VSŠ, ORVI Consults, 2017, str.7)

#### Konkurenca

V Sloveniji terciarno izobraževanje zajema višješolsko strokovno izobraževanje ter visokošolski dodiplomski in podiplomski študij. Višje strokovno izobraževanje uvrščamo med kratke programe v terciarnem izobraževanju. V dobri polovici držav EU izvajajo kratke programe v terciarnem izobraževanju, ki so praviloma tesno povezani s potrebami delodajalcev in omogočajo nadaljevanje izobraževanja na visokošolski ravni. O teh programih poroča 15 držav EU. Konkurenca na trgu je izjemno močna.

V študijskem letu 2018/19 je razpisalo prosta mesta za vpis v višje strokovno izobraževanje skupaj 47 višjih strokovnih šol: 28 javnih in 19 zasebnih, od tega dve s koncesijo.

V primerjavi s prejšnjim študijskim letom je za študente višjih šol ponujenih manj vpisnih mest: skupaj 11.854. Za redne študente je v javnih in šolah s koncesijo razpisanih 4.110, za izredne pa 3.735 vpisnih mest. Ponudbo vpisnih mest za izredne študente dopolnjujejo zasebne višje strokovne šole, ki razpisujejo še 4.009 vpisnih mest.

Študentje so se lahko vpisali v prvo stopnjo katerega od javnih visokošolskih zavodov, ki delujejo v okviru Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru, Univerze na Primorskem ali Univerze v Novi Gorici oziroma na katerega od 13 koncesioniranih visokošolskih zavodov, ki delujejo kot samostojni zavodi.

Glede na velikost slovenskega trga je ponudnikov izobraževalnih storitev v terciarnem izobraževanju zagotovo preveč, kar je rezultat nepremišljene vladne politike, ki je dovoljevala ustanavljanje novih in novih izobraževalnih organizacij, tako javnih kot zasebnih.

Tako prihaja do pojava konkuriranja ne samo med javnimi in zasebnimi zavodi, temveč tudi med zasebnimi zavodi. Še posebej ob dejstvu, da so nekateri med njimi pridobili koncesijo in študentom ni treba plačevati šolnine.

Uvajanje prevelikega števila novih študijskih programov, ki so bili pogosto tudi medsebojno zelo podobni, je povzročilo nepreglednost na strani ponudbe.

Izobraževalne organizacije tekmujejo medsebojno v veliko večji meri kot doslej, z oglaševanjem in ostalimi storitvami; vedno večja rast zasebnih organizacij spodbuja oziroma sili ostale organizacije v nove oblike in metode vodenja; dostopnih je vedno večje število informacij (študijski programi, načini študija, kontakti z organizacijo, zadovoljstvo študentov), kar dela posamezne organizacije bolj prijazne od drugih.

Večje število izobraževalnih ponudnikov je postalo močna sila, ki usmerja posamezne organizacije na trgu.

Izobraževalne organizacije se kontinuirano preverjajo. To je konkurenčna nujnost.

Obstajata dve vrsti evalvacije, in sicer akreditacija in lestvice.

Univerze in visoke šole v večini držav z razvitimi visokošolskimi sistemi pripisujejo velik pomen akreditaciji in uvrstitvam na lestvicah. V Sloveniji akreditacije izvaja Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS).

V Sloveniji ne obstaja lestvica, na temelju katere bi potencialni študenti dobili uvid v kakovost posameznih višješolskih in visokošolskih ponudnikov izobraževalnih storitev.

Na končno odločitev o vpisu študentov na izbor študija imajo največjo težo promocijska sporočila šol in priporočila prijateljev.

## SWOT analiza slovenskega višjega šolstva in VSŠ Brežice

Iz notranjih prednosti in slabosti izhaja konkurenčnost izobraževalne organizacije. Iz zunanjih priložnosti in nevarnosti pa sledi privlačnost okolja, kjer deluje izobraževalna organizacija.

### Prednosti

Prednost višjih strokovnih šol je kratek in praktično naravnan študij ter praktično izobraževanje študentov v delovnih organizacijah, ki obsega 40% celotnega izobraževanja.

V dobrih dveh letih študentje pridobijo šesto stopnjo izobrazbe, kar za diplomante pomeni tudi zelo hitro osamosvojitev.

Prednosti javnih VSŠ, ki so bili ustanovljeni v okviru zavodov, se kažejo v tradiciji, ugledu, strokovnosti in po(znanosti).

Prednost zasebnih VSŠ se kaže v njihovi marketinški naravnanosti ter sodobni opremljenosti ter fleksibilnosti v prilagajanju razmeram na trgu.

### Slabosti

Značilnost višjih strokovnih šol se kaže v slabi povezanosti med pedagoškim in raziskovalnim delom, slaba pedagoška usposobljenost nekaterih kadrov, nepovezanost s trgom delovne sile in nepovezanost s trgom izobraževanja, nezainteresiranost študentov ipd.

Slabost VSŠ se kaže tudi v odsotnosti marketinške naravnanosti, predvsem marketinškega strateškega načrtovanja, prihodnih napovedi, raziskav študentov – strateško razmišljanje ni sestavni del upravljanja in vodenja šol kar velja le za javne izobraževalne organizacije. Raziskavo je izvedla Pavlovič Ilovarjeva (2005, str. 121-122).

Težavo vidimo tudi v omejenosti denarnih sredstev, ki jih lahko vodstva zavodov namenijo neposrednemu marketingu v povezavi z načinom kosovnega financiranja višješolskih študijskih programov. Zato bi tudi javne izobraževalne organizacije morale svoj način delovanja uskladiti z marketinško filozofijo in bi morale delovati na podlagi kakovostnega strateškega marketinškega načrta.

### Priložnosti

Javne izobraževalne ustanove bi morale izkoristiti priložnost, saj je trg dela začel ločevati med kakovostjo izobraževalnih ponudnikov. Nekatere delovne organizacije na primer ne (so)financirajo več študija na zasebnih šolah in ne zaposlujejo diplomantov teh šol.

Vključevanje mednarodne razsežnosti v delovanje izobraževalnih organizacij, kot je npr. sodelovanje v programu Erasmus + , privabljanje študentov iz tujine predstavlja veliko priložnost za VSŠ.

Glede na ugotovitve različnih raziskav vidimo priložnost v krepitev vezi z lokalnim okoljem, kar pomeni povečati sodelovanje VSŠ z lokalnimi podjetji, lokalnimi organizacijami, lokalno skupnostjo predvsem pa z lokalnim gospodarstvom, ki lahko zagotovijo vpogled v dogajanje v svoji panogi in nudijo usposabljanje pedagoškemu osebju, kar spodbuja tudi mednarodni program Erasmus + in sicer področje Ka1 – mobilnost osebja. Podjetja sodelujejo nenazadnje tudi pri oblikovanju novih študijskih programov.

Področja uporabe sodobne IKT so izjemno pomembna, saj si šole gradijo ugled ter pridobivajo študente. Stara orodja iz preteklosti niso več učinkovita.

Študentje in profesorji največ uporabljajo splet, socialna omrežja in multimedijska orodja, zato je smotrno jih čim več uporabljati, da bi dosegli in prepričali občinstvo.

Uporaba strateških in upravljalskih orodij je osnova ne le konkurenčne prednosti, ampak tudi preživetja VSŠ.

### Nevarnosti

Med nevarnosti spada nadaljnje večanje števila ponudnikov izobraževalnih storitev in študijskih programov, saj se trend ustanavljanja novih visokošolskih zavodov nadaljuje, ustanavljajo se tudi nove zasebne VSŠ.

Izvajanje kakovostnega študija, zaposlovanje novih predavateljev, vlaganje v raziskovalno delo, visoka tehnološka opremljenost, vlaganje v promocijske aktivnosti izraža zahtevo po večjih proračunih. Država krči proračunska sredstva, zato bodo morale izobraževalne organizacije pripraviti model zbiranja sredstev.

Nadaljnje slabšanje demografske slike ter splošna gospodarska situacija predstavlja tudi nevarnosti, ki prežijo na izobraževalne organizacije.

**Tabela 2:**Swot analiza ETrŠ Brežice,VSŠ Brežice

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOTRANJE OKOLJE** | | |
| **PREDNOSTI**   * strokovno usposobljen kader s praktičnimi izkušnjami * nizka šolnina za izredni študij * manjše število študentov omogoča oseben oz. individualen pristop in posledično izraženo zadovoljstvo študentov * fleksibilnost in prilagodljivost potrebam študentov * vključevanje v mednarodne projekte * veliko ur praktičnega izobraževanja in možnost opravljanja prakse v tujini * kratek, manj zahteven in praktično naravnan študij * kakovostni izobraževalni program * prijazno študijsko okolje * možnost samozaposlitve * dobri odnosi in pripadnost delodajalcev | | **SLABOSTI**   * skromna razpoložljiva finančna sredstva za izvajanje promocije v okolju in drugih dejavnosti * izvajanje le enega študijskega programa * nezadostna povezanost študentov in diplomantov z delovnimi okolji * premajhna prepoznavnost študijskega programa in VSŠ Brežice * veliko zunanjih predavateljev, ki lahko izvajajo obveznosti v popoldanskem času * premalo imenovanih notranjih predavateljev, kar povečuje stroške dela |
| **ZUNANJE OKOLJE** | | |
| **PRILOŽNOSTI**   * prilagajanje potrebam gospodarstva * tesnejše sodelovanje z gospodarstvom * širjenje tržnih dejavnosti zavoda (npr. izvajanje seminarjev/tečajev; oddaja predavalnic; izvajanje raziskav) * uvajanje novih višješolskih strokovnih programov, ki bodo v skladu s potrebami gospodarstva in sodobnimi družbenimi trendi * sodelovanje z domačimi in tujimi šolami ter intenzivnejše vključevanje v mednarodne izmenjave predavateljev in študentov * slednje vzorom tujih izobraževalnih praks * uporaba sodobnih marketinških prijemov za pridobivanje novih študentov in študentov tujcev * sodelovanje z drugimi VSŠ in skupno uvajanje vseživljenjskega učenja * uvajanje novih metod dela kot npr. študij na daljavo | **NEVARNOSTI**   * fiktivni vpis študentov * vse nižji in nestabilni viri financiranja * nadaljnje padanje natalitete prebivalstva * vse močnejša konkurenca * izvajanje le enega študijskega programa * neustrezna ureditev položaja višjih šol v terciarnem izobraževanju | |

# Predstavitev šole in temeljni elementi kulture izobraževalne organizacije

## Predstavitev ETrŠ Višje strokovne šole Brežice

Višja strokovna šola Brežice izvaja višješolski strokovni izobraževalni program Ekonomist.

VSŠ Brežice kot organizacijska enota ETrŠ Brežice je nastala leta 2000, ko je 6. januarja tega leta Vlada RS podpisala sklep o ustanovitvi VSŠ – smer komercialist.

Zaradi sprememb višješolskih študijskih programov je z odločbo Ministrstva za šolstvo in šport z dne 11. 3. 2008 pod številko 6033-44/2008 vpisana v razvid za izvajanje višješolskega študijskega programa ekonomist.

Prvi študentje so bili vpisani v program ekonomist v študijskem letu 2008/2009.

Diplomanti pridobijo strokovni naziv EKONOMIST/KA.

V 18 letih delovanja šole je študij na Višji strokovni šoli v Brežicah uspešno zaključilo 609 diplomantov v programu Komercialist ter 131 diplomantov v programu Ekonomist.

Višja strokovna šola izobražuje redne in izredne študente v programu ekonomist. V študijskem letu 2018/2019 smo se vključili v program NPUI, ki ponuja brezplačni študij zaposlenim osebam in je financiran 20% s strani MIZŠ ter 80% iz evropskih sredstev.

Temeljni cilj programa ekonomist, ki vodi do ekonomske izobrazbe omogoča študentom nadgradnjo svojega znanja na področju trženja in prodaje, ki sta ključnega pomena za poslovno uspešnost. Študij omogoča študentom poleg uporabnega strokovnega znanja s področja nabave, finančnega poslovanja, informatike, zagotavljanja kakovosti ter organizacije in managementa možnost pridobitve številnih veščin, ki so nepogrešljive v strokovnem svetu: smisel za organiziranost, komunikativnost, strokovno komunikacijo v angleškem jeziku.

## Poslanstvo, vizija, vrednote

Temeljni elementi kulture izobraževalne organizacije in obenem elementi strateškega managementa so poslanstvo, vizija in vrednote.

### Poslanstvo

Poslanstvo Višje strokovne šole je kakovostno izvajanje višješolskega programa Ekonomist za redne in izredne študente, ki bo zagotavljal ustrezno strokovno usposobljene in zaposljive diplomante tako v gospodarstvu kot tudi v negospodarstvu.

Tesno sodelovanje z delodajalci skozi praktično izobraževanje in drugo pedagoško delo omogoča sledenje potrebam trga dela na način, da imajo diplomanti po končanem študiju ustrezne kompetence, znanja spretnosti in veščine, ki jim omogoča prednost pri vstopu na trg dela in večjo zaposljivost.

### Vizija

Vizija VSŠ Brežice je postati pomemben dejavnik razvoja v skupnem sodelovanju z gospodarstvom, z vsemi inštitucijami na lokalnem, regionalnem, državnem in mednarodnem nivoju, ki pokriva potrebe po formalnem izobraževanju na področju ekonomije.

Želimo povečati ugled in prepoznavnost naše višje šole v lokalnem in širšem okolju, ki s pomočjo dviga kakovosti strokovnega in razvojnega dela ter razširitve programske ponudbe..

Želimo biti prepoznavni po kakovostnih pedagoških metodah, predvsem pa želimo povečati lastno vključenost v proces dela v gospodarstvu ter imeti aktivno vlogo v okolju, kjer želimo ohraniti zaupanje v naše diplomante.

### Vrednote

Delovanje naše šole temelji na vrednotah, ki so vpete v aktivnosti na vseh področjih in so naslednje:

* znanje in strokovnost
* sodelovanje
* kakovost
* spoštovanje
* odgovornost
* dobra in odprta komunikacija
* učinkovitost

# Razvojne usmeritve in dolgoročni cilji

## Razvojne usmeritve

Iz SWOT analize Višje strokovne šole lahko razberemo, da imamo dovolj pozitivnih dejavnikov, ki omogočajo razvojne možnosti VSŠ Brežice. Šola ima zaposlen strokovno usposobljen kader z veliko praktičnimi izkušnjami. Predavatelji so zelo fleksibilni in pri samem delu s študenti se prilagajamo vsakodnevnim potrebam študentom in seveda tudi razmeram poslovanja.

Kljub strokovno usposobljenemu kadru moramo si priznati, da je nizko število zaposlenih predavateljev na ETrŠ Brežice tudi ovira in povečuje stroške dela pri samem izvajanju pedagoškega procesa.

Motiviranje vodstva šole po pridobitvi naziva predavatelj s strani pedagoškega osebja na šoli je velika obveznost in skrb če želimo, da ne postanemo popolnoma odvisni od zunanjih predavateljev iz okolja. Organizacijsko in izvedbeno je veliko lažje ter stroškovno ugodneje izvesti z osebjem »iz hiše«, kar bi v veliki meri povečala pripadnost šoli in njeno prepoznavnost v okolju.

Veliko težav izhaja iz neustrezne umestitve višjega strokovnega izobraževanja v terciarno izobraževanje, posledično največjo nevarnost predstavlja morebitna ukinitev višješolskega izobraževanja v Sloveniji.

Kljub omenjenim težavam, vidimo in računamo na nekatere priložnosti, ki nam bodo omogočile rast in razvoj. Mednje uvrščamo konkurenčno ceno izrednega študija – kar bi lahko vzpodbudilo sum v kakovost dela na VSŠ, moramo pa izpostaviti, da je cenik že vrsto let nespremenjen.

Veliko priložnosti vidimo v tesnejšem sodelovanju z gospodarstvom, kar bi dvignilo kakovost vzgojno izobraževalnega dela, pritegnilo študente zaradi večje dinamike in strokovnosti študija ter omogočilo pridobitev novih izkušenj tako osebju kot tudi študentom.

V procesu pridobivanja in razvijanja novih programov vidimo priložnost kot samostojna organizacija ali v povezavi z drugimi VSŠ. Odločili smo se poglobiti sodelovanje v regionalnih, nacionalnih in EU razvojnih programih in projektih ter s pomočjo vključitev na ta način pridobiti lastna finančna sredstva.

Iskali bomo nove možnosti izvajanja tržnih dejavnosti VSŠ.

## Dolgoročni cilji

V obdobju naslednjih petih let smo si zastavili dolgoročne razvojne cilje:

* skrbno izvajati študijski program , ki bo usklajen s potrebami razvoja v skladu z veljavno zakonodajo ob čim večji učni uspešnosti,
* povečati število vpisanih študentov tako rednih kot izrednih,
* povečati promocijo študijskega programa v lokalnem okolju
* spodbujati vseživljenjsko učenje in ponuditi aktualna strokovna znanja za različne ciljne skupine (dijake, študente, diplomante in delodajalce)
* ustvariti spodbudno učno okolje za rast in razvoj tako študentov kot tudi pedagoških delavcev,
* na podlagi temeljitih analiz razširiti programsko ponudbo šole,
* vzpostaviti sistem ugotavljanja zadovoljstva udeležencev (študentov, pedagoškega in nepedagoškega osebja), s katerimi bi izboljšali svoje delo in kakovost na šoli ,
* izdelati poslovnik kakovosti,
* vključiti v sitem izboljšanja kakovosti na naši šoli vse deležnike,
* vzpostaviti učinkoviti sistem kakovosti na šoli,
* spodbuditi domačo in mednarodno izmenjavo predavateljev in inštruktorjev,
* spodbuditi mednarodno mobilnost študentov v okviru praktičnega izobraževanja in študija,
* povečati seznanjenost študentov s svojimi dolžnostmi in nalogami,
* vzpostaviti delovanje alumni kluba in povečanje vključenosti študentov v okviru kariernih centrov,
* posodobitev navodil za izdelavo diplomskih nalog,
* preverjanje kompetenc naših študentov pri delodajalcih,
* vzpostaviti vpis diplomskih nalog v Cobiss,
* vpeljati letne delovne razgovore,
* organizirati letna srečanja z mentorji in delodajalci,
* motivirati zaposlene po pridobitvi naziva predavatelj in pomoč pri tem vodstva šole,
* okrepiti povezave z okoljem in razvijati podjetništvo,
* uporabiti izsledke anket in drugih analiz za izboljševanje našega dela,
* povečati vključevanje študentov v projektno delo,
* organizirati strokovne ekskurzije za študente,
* vzpostaviti sistem bolj aktivnega delovanja študentskega sveta,
* pridobiti programsko opremo za preverjanje plagiatorstva,
* razširiti anketo za študente z vprašanji glede materialnih pogojev šole,
* povečati vključenost vseh deležnikov v delovanje šole,
* vključevanje študentov pri sprejemanju odločitev,
* spremljati zaposljivost diplomantov,
* izboljšati materialne pogoje za uspešno delo
* povečati kakovost šola na vseh nivojih.

Zgoraj navedeni cilji se realno lahko dosežejo v okviru 1 leta. Analiza potreb na trgu in pridobitev novega programa je cilj, za katerega realno dosego je potrebno več kot eno leto.

Pri opredelitvi dolgoročnih ciljev sem izhajala iz poročil Nakvis za obdobje zadnjih 10 let in njihovih priporočil.

Nakvis kot agencija skrbi za razvoj in delovanje sistema zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokem šolstvu. Deluje vsebinsko in formalno odgovorno ter svetovalno do vseh deležnikov in udeležencev v terciarnem izobraževanju v skladu z evropskimi in svetovnimi smermi razvoja.

Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu v postopkih zunanjih evalvacij višjih strokovnih šol presoja doseganje standardov kakovosti v skladu z merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.

V postopku zunanje evalvacije višje strokovne šole je delo skupine strokovnjakov podobno kot pri podaljšanju akreditacije visokošolskega zavoda, prav tako tudi postopek do izdaje končnega evalvacijskega poročila.

Evalvacijski obisk je obvezen, področja presoje so enaka, vendar mora skupina strokovnjakov upoštevati posebnosti šole ter pozornost posvetiti praktičnemu izobraževanju študentov oziroma povezanosti šole z delodajalci, kar je ena od bistvenih značilnosti višješolskega študija.

Glede na to, da je iz zadnjega poročilu Nakvisa z dne 10. 1. 2017 ugotovljeno, da VSŠ Brežice pod točko 6. Zagotavljanje kakovosti ne izpolnjuje vseh zahtev Meril za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol je potrebno na tem področju še posebej aktivno pristopiti k spreminjanju obstoječega stanja.

Smiselno je upoštevati predloge NAKVISA za izboljšanje obstoječega stanja po posameznih področjih, če želimo kot VSŠ dobiti potrditev za delovanje šole in akreditacijo.

Določene predlogi izboljšav s strani NAKVISA so že realizirani - npr. boljši wifi, posodabljanje spletne strani, vključenost mobilnosti študentov pri izvajanju praktičnega izobraževanja v tujini, v izdelavi je poslovnik kakovosti, nabavljeno je 7 novih računalnikov za potrebe poučevanja; 3 zaposleni so se udeležili 8. konference na temo kakovosti. Vpeljani bodo letni delovni razgovori.

## Ključne strategije

Navedene cilje nameravamo doseči z naslednjimi strategijami:

* lokalno, regionalno in nacionalno povezovanje z različnimi inštitucijami
* zagotavljanje kakovosti na vseh področjih delovanja VSŠ
* zagotavljanje praktično uporabnih znanj
* skrb za prepoznavnost VSŠ doma in v tujini
* spodbujanje vseživljenjskega učenja s ponudbo aktualnih strokovnih znanj za študente, diplomante in delodajalce

Ključnega pomena za dosego zastavljenih ciljev je pozitivna naravnanost kadra na vseh področjih delovanja šole.

# Strateški projekti in delovna področja

Strategija je pot za dosego cilja. Potrebno bo ustvariti logično zaporedje korakov, če želimo uspešno zagotoviti zastavljene cilje.

## Gospodarske razmere v Posavju

**Predstavitev regije Posavje**

Posavje je majhna toda geografsko zaključena celota. Leži na vzhodnem delu osrednje Slovenije. Obsega 6 občin - Bistrica ob Sotli, Brežice, Kostanjevica na Krki, Krško, Radeče in Sevnico v katerih živi 75.619 prebivalcev (stanje 1. 1. 2015 - vir SURS). Po površini je druga najmanjša regija v Sloveniji. Na območju regije se nahajajo pomembne prometne povezave.

**Naravne danosti**

V naši regiji zajemajo naravne danosti surovinsko bazo in vodne potenciale.

Surovinska baza:

* les: papirna in pohištvena industrija
* gramoz, pesek: gradbeništvo

Vodni potenciali:

* hidroenergetski potencial spodnje Save
* termalne vode: turizem, zdraviliška dejavnost
* viri pitne vode
* slapovi, reke: turizem

Ugodne klimatske razmere in kmetijske površine, ki predstavljajo 48 % delež površin Posavja, kjer so ugodni pogoji za razvoj:

* kmetijstva, predvsem sadjarstva in zelenjadarstva ter
* posavski hribovje, kjer so ugodni pogoji za razvoj vinogradništva - Bizeljsko Sremiški in Dolenjski vinorodni okoliš.

**Geografski položaj je dober,** saj se nahajamov bližini milijonskega mesta Zagreb, ki omogoča predvsem možnost razvoja obmejne trgovske in storitvene dejavnosti ter ugodna prometna lega.

Med gospodarski potencial Posavja štejemo:

* energetski bazen: nuklearna elektrarna, termoelektrarna, načrtovane HE na spodnji Savi
* tradicija v kovinarsko-predelovalni, tekstilni, lesni in papirni industriji, prepoznavne blagovne znamke, predelava surovin v višje stopnje predelave
* tradicija v obrti, razvoj domače in umetne obrti
* vlaganje v sisteme kakovosti
* skupno povezovanje družb pri regijskih projektih (veriga HE na sp. Savi) in drugi
* bogata naravna in kulturna dediščina kot osnova za razvoj turizma
* razpoložljivi izviri termalne vode (v turistične in kmetijske namene)
* zunanja meja EU na vzhodni slovenski meji s Hrvaško
* čezmejno sodelovanje s Hrvaško
* razvita razvojna infrastruktura (lokalne razvojne koalicije, podjetniški centri, regionalna razvojna agencija,...)
* oblikovanje obrtnih in industrijskih con, izkoriščanje razpoložljivih kapacitet prostora: obrtne in industrijske cone, poslovni prostori: proizvodne hale, pisarniški prostori,...
* oživitev degradiranih površin, dajanje novih vsebin tem površinam (rudnik, gramoznice, peskokopi...)
* geoprometni položaj regije: prometne povezave cestne, železniške in letalski promet

Temeljno izhodišče za trajnostni razvojni preboj regije, je aktiviranje potenciala, ki ga ima regija v znanju ljudi in v bogastvu naravnih virov.

Razvojne prioritete so opredeljene v Regionalnem razvojnega programu regije Posavje 2014-2020) <https://www.rra-posavje.si/pdf/dokumenti/rrp_-_strateski_del__v_mnenje_mgrt.pdf> .

Velik problem, ki se kaže v celotnem višjem in visokošolskem prostoru, je v nizki prehodnosti študentov iz letnika v letnik in dolgotrajnem študentskem »stažu«.

Z večjimi naložbami v učenje, inovacije in tehnologijo ter spodbujanjem podjetij k razpisom štipendij ne samo na tehničnih smereh, je treba ustvariti nova in boljša delovna mesta.

Pri tem je potrebno izpostaviti, da je potrebno pri tem upoštevati opozorila delodajalcev, ki vse pogosteje poročajo o težavah pri iskanju ustrezno kvalificiranih kadrih.

V gospodarstvu je bil do sedaj v ospredju finančni vidik, počasi pa stopa v ospredje zavedanje o pomenu človeškega kapitala.

Prihodnost podjetja, ki se zaveda pomena vseživljenjskega učenja zaposlenih, je uspešnejša.

## Povezovanje z zunanjimi partnerji in mednarodno sodelovanje

Šola bo aktivno sodelovala s skupnostjo VSŠ in centrom RS za poklicno izobraževanje (CPI) pri razvoju študijskih programov in prenovi obstoječih programov.

Utečeno in dobro sodelovanje s sorodnimi šolami in drugimi višjimi šolami bomo nadaljevali saj je le – to prineslo mnogo dobrih rešitev v obojestransko korist in zadovoljstvo.

To sodelovanje bo vključevalo izmenjavo predavateljev, prevzemanje in izvedbo razpisanih projektov ter sodelovanje predmetnih strokovnih aktivov.

Listina Erasmus smo pridobili možnost mednarodne izmenjave študentov s praktičnim izobraževanjem, izobraževanjem predavateljev in inštruktorjev ter drugih zaposlenih v druge evropske in neevropske države. Navezali bomo stike in različne načine sodelovanja s partnerskimi šolami iz Švice, Hrvaške, Nemčije, Anglije, Češke, Poljske, Švedske, Latvije, Estonije, Italije, Francije in Luksemburga.

Vključevali se bomo v evropske projekte ( npr. Erasmus +) in kandidirali za evropska sredstva, spremljali razpise projektov, ki jih objavljajo Ministrstvo za izobraževanje, znanost, in šport, Ministrstvo za delo in socialo ter razne druge inštitucije.

Prizadevali si bomo, da bo čim več naših predavateljev vključenih v projekte, ki jih v regiji izvajajo različna podjetja.

Tri smeri razvojne prioritete naše šole vidimo v prihodnosti, ki so:

* 1. uvedba in izvajanje drugih oblik formalnega in neformalnega izobraževanja za strokovno in laično javnost,
  2. pridobitev novih programov, ki bodo sledili potrebam gospodarstva
  3. razvoj vseh zaposlenih z aktivnim vključevanjem v projekte in druge oblike izobraževanja in samoizobraževanja

## Delodajalci

### Praktično izobraževanje

Študentje v okviru študija na višješolskih programih kar 40% študijskih obveznosti oziroma 400 ur v vsakem letniku spoznavajo delovni proces v samih fazah pri praktičnem izobraževanju v podjetjih.

Na takšen način pridobijo veliko uporabnega znanja. Praktično usmerjena projektna naloga po opravljenih urah praktičnega izobraževanja je lahko podlaga diplomskemu delu v zaključnem delu izobraževanja na višji šoli.

Zato je zelo pomembna stalna povezava šole s podjetji iz regije in širše.

Delo mentorja PRI na šoli je nenehno izboljševanje sodelovanja z mentorji pri delodajalcih preko obiskov, telefonsko, po elektronski pošti, preko strokovnih ekskurzij ter pri pripravljanju diplomskih nalog na način, da šola dobi pravočasno, natančno informacijo o kompetencah naših študentov.

Upoštevanje delodajalčevih pobud, mnenj o določenih pomanjkljivostih naših študentov na določenih področjih strokovnega in drugih znanj, veščin je potrebno upoštevati in potrebno bo narediti spremembo upoštevajoč zahteve delodajalcev ter o nastalih ugotovitvah obveščati vse deležnike na šoli ter problematiko obravnavati na predavateljskih zborih, na študijski komisiji in v delovanju organov šole nasploh.

### Zaposljivost diplomantov

Za zagotavljanje zaposljivosti diplomantov dajemo večji poudarek predvsem organizaciji in izvedbi praktičnega izobraževanja študentov.

Pomembna možnost za krepitev profesionalne, socialne in medkulturne spretnosti ter s tem zaposljivosti predstavlja tudi mednarodna mobilnost v okviru programa Erasmus+.

Šola bo sledila zaposljivosti diplomantov v študijskem programu Ekonomist.

### Ugotavljanje bodočih potreb delodajalcev

Šola bo spremljala pilotski projekt Šolskega centra Celje, VŠS in analizirala rezultate zaključenega projekta.

Spremljali bomo statistične analize o potrebah in viških delovne sile v regiji, ki jih objavlja Zavod RS za zaposlovanje.

Ugotavljanje bodočih potreb delodajalcev pa bo izvedeno tudi skozi razgovore organizatorjev praktičnega izobraževanja z delodajalci, pri katerih študenti opravljajo prakso. Sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje v Brežicah bo potekalo na način, da bo zavod v svojem kariernem središču v Brežicah v februarju in marcu 2019 izvedel za naše študente delavnico na temo Predstavitev trga dela.

Druga delavnica , ki bo potekala v kariernem središču ZZRS se bo nanašala na temo Zaposlitev in delo v tujini.

Izvedba delavnice Priprava na zaposlitveni razgovor načrtujemo za študijsko leto 2019/2020.

Sodelovanje z zavodom za zaposlovanje imamo v načrtu v prihodnosti še okrepiti in poglobiti.

## Izobraževalna dejavnost in aktivnosti študentov

### Formalno izobraževanje in obštudijske dejavnosti

Višja strokovna šola bo še naprej omogočala in spodbujala aktivno ter ustvarjalno vključevanje študentov v študijski proces.

Program ekonomist bomo izvajali kot redni in izredni študij.

Glede na število vpisanih izrednih študentov bomo prilagajali organizacijo izvajanja pedagoškega dela.

Pri študiju bomo dali poudarek načrtovanju in nadzoru kakovosti izobraževanja ter spremljali kakovost na različnih področjih dela šole.

Prizadevali si bomo za večje vključevanje in sodelovanje študentov v raznih projektih (npr. tekmovanja) ter na takšen način krepili njihovo vlogo pri prevzemanju odgovornosti za študijski uspeh in uspešnost študija.

Načrtujemo povečano skrb za zaposljivost diplomantov s poudarkom na organizaciji in izvedbi praktičnega izobraževanja. Načrtujemo tudi organizacijo dela s študenti s posebnimi potrebami.

### Neformalne oblike izobraževanja

Pri izvajanju neformalnih oblik izobraževanja imamo v mislih organizirati razne tečaje in delavnice za strokovno in laično javnost.

### Organizirano delovanje študentov

Študentski svet šole oziroma predstavnike študentov bomo spodbujali k povezovanju študentov, možnosti da izražajo svoje interese, predloge za izboljšave, kajti na takšen način lahko dosežemo, da se študentje identificirajo s cilji in poslanstvom VSŠ.

## Notranje delovanje VSŠ Brežice

### Kadri, notranja komunikacija, izobraževanje zaposlenih

Z vidika kadrovske politike stremimo za kakovostnim izvajanjem izobraževalnega procesa, ki pa ga lahko ustvarijo le kakovostni predavatelji, inštruktorji in laboranti.

V skladu z Zakonom o višješolskem strokovnem izobraževanju bomo po potrebi objavili razpis za imenovanje predavateljev.

Prizadevali si bomo ohraniti in povabiti tudi predavatelje iz gospodarstva in s tem naprej gradili sodelovanje s podjetji v regiji in zunaj nje.

S sodelovanjem med predavatelji, med predavatelji in inštruktorji, med predavatelji in študenti, med inštruktorji in študenti ter med študenti bomo razvijali še naprej dobro šolsko kulturo in ustvarjalno klimo in s tem zagotavljali še kakovostnejši izobraževalni proces.

Predavatelje in inštruktorje bomo spodbujali k nenehnemu strokovnemu izpopolnjevanju, objavljanju strokovnih člankov, izobraževanju v tujini in vključevanju v projekte, ki jih bo izvajala višja strokovna šola oziroma zunanji partnerji.

Opremo bomo modernizirali glede na finančne zmožnosti.

### Kakovost

Na šoli bomo poudarek namenili zagotavljanju kakovosti na vseh področjih izobraževanja.

V ta namen moramo izdelati Poslovnik kakovosti, v katerem so navedene usmeritve in metode izvajanja obveznosti iz Zakona o višjem šolstvu.

V obdobju od 2018–2023 bomo opravili redne notranje in tudi zunanje presoje in se v prihodnosti vključili v program Presoje kakovosti – odličnosti.

Uspešnost študija se kaže in potrjuje v prehodnosti študentov ter v številu diplomantov. Pomembna posledica zagotavljanja kakovosti študija se kaže tudi v zaposljivosti diplomantov, kateri bomo morali v prihodnosti posvetiti tudi veliko pozornost.

Učni uspeh spremljajo predavatelji pri svojih predmetih. Predavateljski zbor pa obravnava vsaj enkrat letno na predavateljskem zboru prehodnost študentov.

Pri izboljšanju kakovosti in učinkovitosti usposabljanja študentov pri praktičnem izobraževanju bomo preverjali njihovo uspešnost in zadovoljstvo tako mentorjev v podjetjih, kot tudi študentov na način pridobivanja neposrednih informacij s pomočjo anketnih vprašalnikov za delodajalce in za študente, kot tudi z individualnimi pogovori pri delodajalcih.

### Promocija

Višja strokovna šola bo v okviru finančnih možnosti uporabljala različna orodja za promocijo višješolskega študija v Brežicah, s katerimi bo obveščala zainteresirano javnost o svojem delu in ciljih.

V načrtu imamo izvajanje dosedanjih aktivnosti ( objave na spletni strani šole – stran je prenovljena in objavljena, objave na facebook strani); sodelovali bomo na tržnici poklicev v sodelovanju z ŠC Krško; sodelovali bomo tudi z Ljudsko univerzo v Krškem pri razstavi na stojnicah v Qulandiji; predstavili bomo študijski program na srednjih šolah v Posavju; nastopali bomo v medjih; oglaševali v času pred informativnimi dnevi v časopisih in na radiju ter seveda organizirali informativne dneve na šoli. Promocijski material naše šole bo skupnost VSŠ predstavila na Informativi v Ljubljani v januarju 2019).

# Akcijski načrti in izvedbene naloge v obdobju 2018-2023

## Sodelovanje šole z okoljem

### Sodelovanje s podjetji

V višješolskih strokovnih programih je pomembni sestavni del študijskega programa praktično izobraževanje, ki predstavlja kar 40% študijskih obveznosti.

Ta del izobraževanja opravijo študentje pri delodajalcih. Sodelovali bomo z vsemi podjetji, ki bodo pripravljeni sprejeti naše študente na praktično izobraževanje, in z vsemi potencialnimi delodajalci.

Oblikovanje sodelovanja bodo v prihodnje:

* obiski predavateljev praktičnega izobraževanja in ravnateljice višje strokovne šole;
* obveščanje o izvajanju študijskega programa z brošurami, po telefonu, z oglasi v časopisu in na radiu ter po telefonu in e-pošti;
* spletna izmenjava in komunikacija šole, študentov in delodajalcev;
* predstavitve primerov dobrih praks podjetij;
* donatorstvo in sponzorstvo podjetij;
* sodelovanje podjetij pri izvedbi različnih dogodkov na šoli.

Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer bo potrebno še tesnejše sodelovanje s podjetji, ki bodo sprejemali naše študente na prakso tako doma kot tudi v tujini. Pridobivanje informacij od delodajalcev o kompetencah naših študentov bomo še pospešili. Pripravili bomo tudi orodja, ki bodo medsebojno sodelovanje šola – delodajalec – študent izboljšali, s končnim namenom izboljšati kakovost na šoli.

### Sodelovanje z ministrstvom, zbornicami in zavodi

Pri izmenjavi informacij, izvedbi projektov, namestitvi študentov za praktično izobraževanje in promociji šole bomo sodelovali:

* z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter s centrom za poklicno izobraževanje;
* z Gospodarsko obrtnico Slovenije in njenimi regionalnimi izpostavami pri iskanju stikov z delodajalci za PRI;
* z Obrtno – podjetniško zbornico Slovenije in njenimi regionalnimi izpostavami;

### Mednarodna dejavnost

V okviru sodelovanja s Skupnostjo VSŠ v okviru programa Erasmus + bomo organizirali mednarodno mobilnost za študente – i organiziranjem praktičnega izobraževanja v tujini. Nameravamo organizirati mednarodne mobilnosti za osebje v tujini in povabiti tuje predavatelje strokovnjake iz podjetij na predstavitev v šolo. V ta namen se bomo obrnili na Skupnost Višjih strokovnih šol za potrebna sredstva iz projektov, ki so na razpolago za mobilnosti.

## Izobraževalna dejavnost in aktivnosti študentov

### Formalno izobraževanje

Predvideni vpis v program Ekonomist v študijskem obdobju 2018/2023 je razviden iz spodnje tabele.

**Tabela 3:** Predviden vpis rednih in izrednih študentov po študijskih letih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Program** | Študijsko leto 2018/19 | Študijsko leto 2019/20 | Študijsko leto 2020/21 | Študijsko leto 2021/22 | Študijsko leto 2022/23 |
| Ekonomist  1.letnik | 30 | 25 | 25 | 30 | 30 |
| Ekonomist  2.letnik | 20 | 15 | 20 | 20 | 20 |

Vir: lasten

Študente bomo aktivno spodbujali k mobilnosti v okviru programa Erasmus+ , kajti na takšen način bodo študentje pridobivali mednarodne izkušnje v državah Evrope kot tudi v državah izven Evrope.

### Obštudijske dejavnosti

Skupaj s predavatelji bodo študentje povabljeni k organizaciji in izvajanju projektov, sodelovanja z drugimi VSŠ – tekmovanja med šolami ma področju raziskovalnih projektov; tekmovanja na področju preverjanja strokovnega znanja študentov;

Z namenom spodbujanja študentov k odgovornemu in uspešnemu študijskemu delu, bomo uvedli motivacijska tekmovanja npr. Naj študent, v katerem bomo iskali najbolj uspešne študente z vidika različnih kriterijev ocenjevanja.

### Neformalno izobraževanje

Na nivoju šole bomo pripravili katalog ponudbe neformalnega izobraževanja za naše potencialne odjemalce.

### Sodelovanje študentov v organih šole in gradnja medosebnih odnosov

Študenti višje strokovne šole v Brežicah volijo svoje predstavnike v Študentski svet in Svet zavoda ter predlagajo svoje predstavnike v strateškem svetu višje strokovne šole in v Komisijo za spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

Eden poglavitnih prednosti naše višje šole je neposreden in oseben kontakt študentov s predavatelji.

Komunikacija med študenti, predavatelji in vodstvom šole je sproščena, enakopravna in zelo spoštljiva.

Študente bomo spodbujali k aktivnemu sodelovanju v organih šole in študentski organizaciji.

## Upravljanje s kadri

### Kadrovski načrt

Število predavateljev, inštruktorjev in drugih strokovnih sodelavcev bomo v posameznem študijskem letu načrtovali ob upoštevanju izvedbenega predmetnika in normativov.

### Kadrovska politika

Zaposlovanje kadrov bo povezano s pridobljenim nazivom predavatelj višje strokovne šole.

Glede na razpoložljive kadre in njihove kompetence bo potrebno izdelati pregled obstoječih in potrebnih kompetenc, kar bo osnova za letni plan izobraževanja.

Vodstvo bo vzpodbujalo zaposlene znotraj ETrŠ Brežice, da pridobijo naziv predavatelj višje strokovne šole.

Tudi v bodoče bo potekalo sodelovanje predavateljev s strokovnjaki za določeno predmetno področje.

### Interno komuniciranje

Komuniciranje in odločanje bo potekalo na predavateljskih zborih in skozi delovanje drugih organov šole.

Najmanj 2x letno bomo organizirali delovni sestanek vseh predavateljev in inštruktorje.

Ravnateljica bo opravila letne razgovore s predavatelji in inštruktorji. Komunicirali bomo preko elektronske pošte, osebno, neformalno in tudi na sestankih.

Za dobro delovno klimo bomo enkrat letno organizirali strokovno ekskurzijo in neformalna srečanja.

## Kakovost

Kakovost višješolskega izobraževanja zajema več elementov, ki skupaj potem prispevajo h končnemu cilju – kakovostni izobrazbi in uspešnem udejstvovanju na trgu delovne sile in širšem gospodarskem okolju naših diplomantov. V nadaljevanju so predstavljena ključna področja načrtovanih aktivnosti za spremljanje in zagotavljanje kakovosti na Višji strokovni šoli Brežice.

### Spremljanje in zagotavljanje kakovosti na VSŠ Brežice

Na Višji strokovni šoli Brežice bomo kakovost zagotavljali skozi štiri faze – in sicer skozi merjenje obstoječega stanja, sprejemom aktivnosti, ki bodo zajete v letnem delovnem načrtu, z namenom krepitve posameznih elementov kakovosti, izvedbo začrtanih aktivnosti ter nadzorom na izpeljavo le-teh.

Za namen spremljanja in zagotavljanja kakovosti je Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti izdelala Poslovnik kakovosti, ki natančno opredeljuje načine in časovno razporeditev spremljanja kakovosti ter postopek za sprejem ukrepov za izboljšave oz. spremembe. V obdobju 2018 – 2023 bomo opravili redne notranje presoje in tudi zunanje, s ciljem pridobiti certifikat kakovosti.

Glede na to, da je eden pomembnejših ciljev zagotavljanja kakovosti izkazan z zaposljivostjo diplomantov, bomo še okrepili sodelovanje in povezave s podjetji, kjer bodo študentje opravljali praktično izobraževanje, in z drugimi, s katerimi bomo sodelovali v drugih oblikah (izmenjava izkušenj, pridobivanje povratnih informacij s trga, sodelovanje pri izobraževanju, ipd.).

### **Zagotavljanje večje prehodnosti in zaključevanja študija**

Posebno pozornost bomo namenili tudi prehodnosti študentov ter njihovemu zaključevanju študija. V ta namen bomo spremljali študente ter jih proaktivno spodbujali ter obveščali o nadaljnjih korakih, ki jih morajo opraviti – in sicer v obliki komunikacije po elektronski pošti, in po potrebi tudi z izvedbo delavnic o izdelavi in zagovoru diplomskega dela, za katera bodo imeli pripravljena tudi jasna navodila.

### Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti študentov

Poleg s strokovnimi znanji želimo na Višji strokovni šoli študente opremiti tudi s ključnimi kompetencami, ki so predpogoj za uspešno karierno pot in delovanje v gospodarstvu. Tako predavatelji in inštruktorji vključujejo v izvedbo predmetov aktivnosti, ki krepijo inovativnost in kreativnost študentov, kar imajo potem možnost preizkusiti tudi v okviru praktičnega izobraževanja. S povratno informacijo s strani delodajalcev pa nato preverjamo dosežene rezultate na tem področju.

Poleg mehkih veščin, med katere sodijo tudi kompetence s področja komuniciranja, timskega dela, javnega nastopanja, pogajanj, prodaje in dela v mednarodnem okolju, so ključne tudi kompetence s področja uporabe informacijske tehnologije, ki je v zadnjem času vir največjih sprememb poslovnih modelov pri podjetjih. Zato je ključno, da tudi šola sprejema in uvaja nove metode dela, ki jih tovrstne tehnologije omogočajo. V ta namen bomo prenovili spletno učilnico in druga spremljajoča orodja, ki podpirajo učinkovitejše metode dela in učenja.

### Spremljanje kariere diplomantov VSŠ

Diplomanti Višje strokovne šole Brežice po študiju s svojim znanjem tvorno sodelujejo pri razvoju gospodarstva tako na lokalni, kakor tudi na državni in mednarodni ravni. Z namenom ohranjanja stikov ter omogočanja sinergij tako med nekdanjimi diplomanti, kakor tudi med njimi in študenti ter šolo, bomo oživili Alumni klub študentov Višje strokovne šole, ki bo nudil platformo za redno informiranje, krepitev medsebojnih stikov in pridobivanje povratnih informacij. Alumni klubu se bodo lahko pridružili diplomanti Višje strokovne šole Brežice.

### **Znanstveno in strokovno delovanje VSŠ**

Temelj kakovostnega izobraževanja je tudi strokovna usposobljenost predavateljev, ki jo ohranjajo in razvijajo z udeležbo na nacionalnih in mednarodnih znanstvenih ter strokovnih konferencah, na katerih bodo aktivno sodelovali s prispevki, prav tako pa tudi z objavami člankov v ustreznih publikacijah.

K sodelovanju na tovrstnih konferencah bomo spodbujali tudi študente, kadar bo to možno.

Strokovna znanja bomo pripravljeni nuditi v obliki vnaprej dogovorjenih predavanj ali delavnic tudi podjetjem in drugim organizacijam, kar bo predstavljalo še eno izmed oblik krepitve sodelovanja s poslovnim okoljem.

## Promocijske aktivnosti

Dobro izbrana in učinkovita promocija lahko pripomore k večji prepoznavnosti šole v svojem okolju.

### Cilji promocije

Cilji sistematične in načrtovane promocije šole v naslednjih letih so:

* povečati vpis
* povečati prepoznavnost šole med študenti, delodajalci in mediji,
* okrepiti javno podobo šole,
* izpostaviti konkurenčne prednosti,
* izpostaviti koristi, ki jih bodo imeli študentje,
* povabiti širšo javnost na informativne dneve in ostale dogodke na šoli.

### Ciljna skupina

Segmentacija za opredelitev ciljnih odjemalcev (študenti) in hkrati ciljne skupine, ki jim je namenjena promocija, je bila narejena na temelju sledečih dejavnikov:

* način študija,
* želje in pričakovanja v zvezi s študijem,
* interesno področje študija,
* plačnik študija za izredne študente.

Za natančnejšo opredelitev ciljne skupine, ki jo predstavljajo študentje, bi bilo potrebno med vpisanimi študenti narediti raziskavo koliko je prvič vpisanih študentov v terciarno izobraževanje; koliko jih je bilo vpisanih na drugih višjih in visokošolskih šolah, ki so po 1.letniku opustili študij ter koliko je iskalcev statusa - za redne študente.

Pri izrednih študentih bi bilo potrebno narediti analizo koliko je zaposlenih samoplačnikov, ki jim je plačnik študija podjetje. Pri njih bi bilo potrebno ugotoviti koliko od njih s V. stopnjo izobrazbe ima potrebo po dodatnem znanju na delovnem mestu; koliko od njih ima željo po napredovanju; koliko od njih želi zamenjati delovno mesto; koliko od njih je lastnikov podjetij oz. s.p.- jev, ki želijo pridobiti dodatna znanja za vodenje podjetja.

Cilja skupina so študentje, ki jih zanima študij ekonomije in želijo študirati v bližini kraja bivališča, želijo praktično naravnan in poceni študij.

### Promocijski splet

#### Oglaševanje

Zaradi omejenih finančnih sredstev bomo izbrali oglaševanje v lokalnih tiskanih medijih in lokalnih radijih.

Zgibanke oz. brošure in plakati bodo na voljo znotraj šole, na ciljnih srednjih šolah, na študentskih servisih, v knjižnicah, sejmih, tržnicah, v mladinskih centrih (Brežice, Krško, Sevnica), v nekaterih podjetjih in na različnih dogodkih znotraj in zunaj šole.

Če bodo dovolj finančnih sredstev, bomo oglaševali z jumbo plakati v obdobju pred informativnimi dnevi.

Medij sedanjosti je zagotovo internet.. Spletno stran zavoda smo posodobili in se loči na spletno stran srednje šole in spletno stran VSŠ.

Prav tako bo potrebno ustvariti Facebook stran višje šole.

Pri oglaševanju je najbolj pomembna kombinacija različnih medijev, saj smo ugotovili, da nekateri so zasledili oglas za promocijo študija na naši šoli iz radija; drugi iz časopisa; tretji na spletni strani šole; četrti od znancev in prijateljev.

Ustrezna objava na različnih medijih je nujna in potrebna.

#### Osebna prodaja

Najmočnejše orodje promocijskega (trženjskega ) spleta za šolo so **priporočila zadovoljnih študentov in kasneje diplomantov.**

Pridobili bomo izjave le –teh in jih objavili na spletni strani šole in FB strani.

Na spletni strani šole bomo pripravili povezavo »Drugi o nas«, ki jo bomo sprotno ažurirali z novejšimi izjavami zadovoljnih študentov.

V načrtu imamo izpostaviti **obiske po srednjih šolah** in predstaviti šolo in študijski program s powerpoint prosojnicami in z zloženko, ki vsebujejo:

* podatke o programu,
* pogojih za vpis,
* predstavitev predmetnika,
* predstavitev praktičnega izobraževanja,
* možnost opravljanja praktičnega izobraževanja ali študija v tujini,
* kontaktne podatke, vključno s spletno stranjo in FB stranjo.

Še posebej moramo biti aktivni znotraj zavoda, saj nam največjo bazo bodočih študentov predstavljajo dijaki srednje šole v programu Ekonomist SSI in PTI ter program Predšolska vzgoja.

Še nadalje pa je potrebno vzdrževati dobro komunikacijo med organizatorji praktičnega izobraževanja in mentorji v podjetjih ter komunikacijo s svetovalnimi delavci na srednjih šolah.

#### Stiki z javnostmi

V sodobnem poslovnem okolju ni organizacije, ki si ne bi prizadevalo za dober ugled v svojem okolju in za dobro podobo v javnosti.

Podobo najboljšega pa dosežejo le tisti, ki z mediji, kot glasniki javnosti odgovorno, jasno, načrtovano in dejavno predstavijo vzajemne koristi.

Odnosi, ki izrazito prispevajo k zadovoljevanju informacijskih potreb novinarjev na eni strani in k utrjevanju ugleda organizacije (zavoda) na drugi strani so:

* **sporočila za javnost oziroma objave v medijih**: o organizaciji dogodkov; srečanjih z nekdanjimi študenti; dobrodelnih akcijah; brezplačnih tečajih; seminarjih, delavnicah, ekskurzijah študentov, gostujočih predavateljih…, informativnih dnevih, dnevih odprtih vrat
* **vključevanje šole v mednarodne projekte in druge programe**

Katere prednosti izpostaviti v konkretnem sporočilu, bi moralo biti odvisno od želja in pričakovanj narejenih med vpisanimi rednimi in izrednimi študenti.

### Proračun in vrednotenje rezultatov promocije

Za potrebe promocijskih akcij je potrebno poiskati ponudbe in izdelati finančni in terminski plan. Promocijo bomo izvajali na nivoju celotnega zavoda z namenom čim nižjih stroškov ob upoštevanju razpoložljivih finančnih sredstev.

Načini evalviranja promocijskih akcij so različni; najboljši način zagotovo prinaša kombinacija uporabe več načinov, ki so:

* anketiranje udeležencev npr.na informativnem dnevu
* število klikov oz. všečkov na facebook strani šole,
* anketiranje potencialnih študentov na ciljnih srednjih šolah o prepoznavnosti šole,
* anketiranje rednih in izrednih študentov pri vpisu v zvezi z razlogi za vpis, pričakovanji in željami glede študija ter viri informacij o šoli,
* v referatu šole vodijo evidenco o telefonskih klicih in e-pošti,
* primerjava vpisa pred in po akciji.

## Knjižnična dejavnost

Šolska knjižnica je namenjena rednim in izrednim študentom ter predavateljem Višje strokovne šole. Urejena je po sistemu prostega pristopa. V letošnjem študijskem letu prehajamo na sistem COBISS.

Vse aktivnosti, ki jih bomo izvajali, so namenjene izboljšanju storitev knjižnice. Želimo povečati število uporabnikov naše knjižnice, kar pa bo mogoče le z nabavo novejšega knjižničnega gradiva (monografske in serijske publikacije za izvajanje študijskega učnega procesa). Knjižnično gradivo obnavljamo skladno z finančnimi zmožnostmi šole.

Za študente Višje strokovne šole Brežice v sodelovanju s Knjižnico Brežice vsako študijsko leto pripravimo program informacijskega opismenjevanja. Predstavijo jim knjižnico, iskanje gradiva po knjižničnem katalogu COBISS+ ter elektronske baze podatkov (EBSCOhost, BIBLOS, BRITANICA).

**Glavne aktivnosti knjižnice bodo:**

* vnos knjižničnega gradiva v sistem COBISS,
* dopolnjevanje in obdelava knjižničnega gradiva,
* nabava strokovnih revij v skladu z finančnimi zmožnostmi šole,
* izposoja knjižnega gradiva,
* sodelovanje s Knjižnico Brežice (vpis diplomskih nalog ter izobraževanje študentov).

## Druge razvojne aktivnosti

### Financiranje in viri pridobivanja sredstev

Poleg zakonsko določenih virov financiranja VSŠ si bomo prizadevali za izvajanje različnih tržnih dejavnosti, s katerimi bomo ustvarjali lastna sredstva, ki bodo omogočila izvajanje dejavnosti, za katere rednih virov financiranja ni dovolj.

### Prilagajanje kriznim razmeram poslovanja

Ekonomske in družbenopolitične razmere v katerih delujemo, so posledica finančne in gospodarske krize, ki so se začele v letu 2008, kakor tudi še vedno neugodne demografske razmere, ki povzročajo manjši vpis študentov v proces izobraževanja, zahtevajo prilagajanje kriznim razmeram.

Manj razpoložljivih finančnih sredstev zahteva zelo gospodarno ravnanje z razpoložljivimi sredstvi in zmanjševanje vseh oblik porabe.

Kjub temu si bomo prizadevali, da varčevanje ne bo vplivalo na kakovost izvajanja načrtovanih nalog in doseganje postavljenih ciljev.

Zavedamo se, da bo za uresničitev ciljev in dolgoročne razvojne strategije VSŠ potrebna visoka stopnja lojalnosti, predanosti in odrekanja ter opravljanje številnih nalog na prostovoljni osnovi.

# Literatura in viri

1. Brečko, D. (1996). Marketinški pristop v izobraževanju odraslih. *Andragoška spoznanja*, 2 (4), 10–18.
2. Čelebič, T. (2014). *Terciarno izobraževanje v Sloveniji – vključenost, učinkovitost,* kakovost*, financiranje in zaposljivost*. Zbirka Delovni zvezki UMAR, 23 (4). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Pridobljeno 27. september 2015 iz Portala Urad RS za makroekonomske analize in razvoj: <http://www.umar.gov.si/avtorski_prispevki/delovni_zvezki/avtorski_prispevek/zapisi/tanja_celebic_terciarno_izobrazevanje_v_sloveniji_vkljucenost_ucinkovitost_kakovost_fin/32/?tx_ttnews%5Bsyear%5D=2014&cHash=43e8e7925c>.
3. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov.* Kranj: Moderna organizacija.
4. MIZŠ. (2015a). *Razpis za vpis.* Pridobljeno 17. avgust 2015 iz Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: http://www.mizs.gov.si/si/delovna\_podrocja/direktorat\_za\_visoko\_solstvo/sektor\_za\_visoko\_solstvo/razpis\_za\_vpis/#c19283.
5. MIZŠ. (2015b). *Vpis.* Pridobljeno 17. avgusta 2015 iz Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: <http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_srednje_in_visje_solstvo_ter_izobrazevanje_odraslih/visjesolsko_izobrazevanje/vpis/>.
6. Nadoh, N. (2009). *Marketing v visokem šolstvu. Primer slovenskih družboslovnih fakultet.* Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 1. september 2013 iz Raba interneta v Sloveniji: <http://uploadi.www.ris.org/editor/1277667197nadoh-nives.pdf>.
7. Nicolescu, L. (2009). [*Applying Marketing To Higher Education: Scope And Limits*](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fideas.repec.org%2Fa%2Feph%2Fjournl%2Fv4y2009i2n3.html&ei=M2DwUdq3N4PWtAb48oE4&usg=AFQjCNHNPwvX8_EZVHMYiXyiN27C2z9C3Q&sig2=46LX66bcR8g0CIwHvMeFKA&bvm=bv.49784469,d.Yms)*. Management & Marketing*, 4 (2), 35–44. Pridobljeno 25. julij 2013 iz The journal Management & Marketing**:** [http://managementmarketing.ro/home.php?var[1]=2&var[3]=2009](http://managementmarketing.ro/home.php?var%5b1%5d=2&var%5b3%5d=2009).
8. Novak, P. (2006). Strategija marketinga v visokošolskih zavodih. *Organizacija*, 39 (2), 124–131. Pridobljeno 9. marec 2014 iz Organizacija – Journal of Management, Information Systems and Human Resources: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/download/67/134>.
9. Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2006).[Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1558953&show=abstract). *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4), 316–338. Pridobljeno 9. marec 2014 iz The University of Surrey, Surrey Research Insight (SRI): http://epubs.surrey.ac.uk/480/1/fulltext.pdf.
10. Pavlovčič Ilovar, J. (2005). *Celovita kakovost profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov: marketinški pristop*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 23. september 2013 iz Dela FDV: <http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Pavlovcic-Ilovar-Jurka.PDF>.
11. Pirih, N. (2012). Marketinško komuniciranje v izobraževalnih inštitucija. Delo diplomskega seminarja. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno 23. julij 2013 iz Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru: <http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=23073>.
12. RASR, Razvojna agencija Savinjske regije v sodelovanju z Območnimi razvojnimi agencijami Savinjske regije. (2014). *Regionalni razvojni program Savinjske razvojne regije za obdobje 2014-2020 (predlog).* Pridobljeno 18. junij 2017 iz Portala RaSr Razvojne agencije Savinjske regije: http://www.rasr.si/si/files/default/Predlog%20Regionalnega%20razvojnega%20programa%20Savinjske%20razvojne%20regije%202014%20-%202020\_02\_07\_2014.pdf.
13. Skupnost VSŠ, ORVI Consultus d. o. o. (2017). *Razvojni načrt Skupnosti VSŠ 2017- 2020 (delovno gradivo – 30. 5. 2017).*
14. Stensaker, B. & D’Andrea, V. (2007). Branding – the why, what and how. V B. Stensaker, & V. D’Andrea (Ured.) *Branding in Higher Education: Exploring an Emerging Phenomenon* (str. 6–13). Amsterdam: EAIR, The European Higher Education Society, Research, Policy and Practice in Higher Education.
15. SURS. (2015a). *Prebivalstvo po velikih in petletnih starostnih skupinah in spolu, statistične regije, Slovenija, letno.* Pridobljeno 25. oktober 2015 iz Statistični urad Republike Slovenije: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C2002S&ti=&path=../Database/Dem\_soc/05\_prebivalstvo/10\_stevilo\_preb/10\_05C20\_prebivalstvo\_stat\_regije/&lang=2.
16. SURS. (2015b). *Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva, Slovenija, letno.* Pridobljeno 25. oktober 2015 iz Statistični urad Republike Slovenije: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05A2010S&ti=&path=../Database/Dem\_soc/05\_prebivalstvo/05\_osnovni\_podatki\_preb/10\_05A20\_prebivalstvo\_letno/&lang=2.
17. Šoro, M. (2002). *Kakovost v izobraževanju: marketinški pristop.* Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 25. september 2015 iz Vzajemna bibliografsko-kataložna baza podatkov: http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Soro-Majda.PDF.
18. ZVSI. (2004). Zakon o višjem strokovnem izobraževanju. *Uradni list RS,* [*86/2004*](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200486&stevilka=3840)*.*
19. ZVSI-A. (2013). Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o višjem strokovnem izobraževanju. *Uradni list RS, 100/2013*.