

STRATEGIJA RAZVOJA AREME

2020 – 2030



AREMA, VISOKA ŠOLA ZA REGIONALNI MANAGEMENT

**STRATEGIJA RAZVOJA ZA OBDOBJE
2020 – 2030**

1. novelacija



VISOKA ŠOLA ZA REGIONALNI MANAGEMENT

VSEBINA

1	UVODNE OPOMBE.....	1
1.1	Osnovni podatki o AREMI in notranja organiziranost	2
1.1.1	Osnovni podatki	2
1.1.2	Notranja organiziranost	2
1.1.3	Članica Nove univerze	2
2	VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE AREME.....	4
2.1	Vizija	4
2.2	Poslanstvo	4
2.3	Vrednote	4
3	STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI AREME	5
3.1	Organiziranost in razvoj	6
3.1.1	Strategija razvoja zavoda na področju organiziranosti	6
3.2	Izobraževalna dejavnost	7
3.2.1	Strategija razvoja na področju kakovosti študija ter kakovosti študijskih programov	7
3.3	Internacionalizacija	11
3.3.1	Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda	11
3.4	Raziskovalna dejavnost	13
3.4.1	Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda	14
3.5	Sodelovanje z okoljem	15
3.5.1	Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem	16
3.6	Študenti	18
3.6.1	Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu	18
3.7	Upravljanje s kadri	21
3.7.1	Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih	21
3.8	Skrb za kakovost	23
3.8.1	Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost	23
3.9	Knjižnica AREME	24
3.9.1	Strategija razvoja na področju knjižnice.....	25
3.10	Financiranje dejavnosti	26
3.10.1	Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti	27
4	PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA AREME 2020 – 2030.....	28

1 UVODNE OPOMBE

AREMA želi biti prepoznavna kot majhna in elitna slovenska zasebna visoka šola, ki izobražuje bodoče strokovnjake na področju managementa v logistiki. Glede na število študentov teži k obsegu do največ 100 vpisanih. Študijski programi pa so v enaki meri odprti za slovenske in mednarodne študente. Svoje izobraževalno poslanstvo izvaja že sedaj, še bolj ga bo pa v neposredni prihodnosti, v tesni povezavi z znanstveno-raziskovalnimi in strokovnimi projekti preko dodiplomskih in magistrskih študijskih programov.

Namen zavoda je spodbujati, razširjati in tvoriti nova znanja in veščine za odgovorno in trajnostno vodenje regionalnih resursov, ki so bistvenega pomena za uspešna regionalna gospodarstva in razvoj različnih skupnosti, organizacij in podjetij v regiji. Zavod spodbuja, razširja in tvori nova znanja in veščine za odgovorno in trajnostno vodenje organizacij, ki se ukvarjajo s transportom, kar je podlaga za uspešno funkcioniranje regionalnih in lokalnih gospodarstev in za razvoj različnih skupnosti v regiji. Tudi z mednarodnimi povezavami zavod izpolnjuje glavni cilj, ki je: zavezanost k izobraževanju in usposabljanju kvalitetnih regionalnih in transportno logističnih managerjev z visokimi etičnimi standardi.

Skladno s straškimi cilji zavod, upoštevajoč razvojne potrebe gospodarstva in družbe, zagotavlja razvoj znanosti, strok in umetnosti ter prek svojih notranjih organizacijskih enot v izobraževalnem in raziskovalnem procesu posreduje spoznanja z več znanstvenih oziroma umetniških področij ali disciplin, z namenom aplikativne uporabe v gospodarstvu in širši družbi.

Zavod opravlja svoje poslanstvo na mednarodnem, nacionalnem in regionalnem nivoju. Deluje po načelih avtonomije, ki mu zagotavljajo svobodo raziskovanja, posredovanja znanja in umetniškega ustvarjanja, samostojno urejanje organizacije in delovanja, izdelavo in sprejem študijskih in znanstvenoraziskovalnih programov, določanje študijskega režima, volitve in izbiro visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev in druga upravičenja skladno z zakonom.

V navedenih pogledih in na teh podlagah AREMA razvija in izvaja akreditirane študijske programe in druge oblike visokošolskega izobraževanja tako, da polni učne vsebine z mednarodnimi in primerjalnimi vsebinami. Svoje poslanstvo vidi v okviru evropskega visokošolskega prostora in v širših mednarodnih okvirih, ki narekujejo vedno nove oblike transnacionalnega izobraževanja. Zaradi mednarodne naravnosti posveča posebno skrb mednarodnemu sodelovanju, mednarodnim izmenjavam in sodelovanju študentov, profesorjev in osebja v evropskih in svetovnih univerzitetnih in znanstvenih prostorih.

V pričujočem dokumentu so zapisane temeljne smernice strateškega razvoja AREME za obdobje 2020 – 2030, z ozirom na njen status, velikost in mednarodno orientiranost.

1.1 Osnovni podatki o AREMI in notranja organiziranost

1.1.1 Osnovni podatki

Senat za akreditacijo pri Svetu RS za visoko šolstvo je dne 19. 6. 2014 izdal pozitivno strokovno mnenje k ustanovitvi AREME, Visoke šole za regionalni management, Rogaška Slatina.

AREMA, Visoka šola za regionalni management, Rogaška Slatina

Naslov: Kidričeva 28, 3250 Rogaška Slatina

Telefon: +386 (0)3 819 19 80

E-naslov: info@arema.si

Splet: www.arema.si

Matična številka: 6280196000

ID številka za DDV: 98145258

1.1.2 Notranja organiziranost

Jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja visokošolskega zavoda in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge, sta ključni prvini, ki pripomoreta k splošni kakovosti izvajanja dejavnosti AREME.

AREMA zagotavlja sinergijo delovanja svojih deležnikov z institucionalnim in disciplinarnim povezovanjem, na ravni pedagoškega, strokovnega in raziskovalnega dela ter mednarodnega sodelovanja.

1.1.3 Članica Nove univerze

Od leta 2019 je AREMA pridružena članica Nove univerze.

2 VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE AREME

2.1 Vizija

Vizija zavoda je postati vodilna izobraževalna in raziskovalna institucija v Evropi za specialno področje managementa v transportni logistiki. Postati želimo center odličnosti, ki tesno prepleta raziskovanje z izobraževanjem in razvojem inovacij, krepi sodelovanje z gospodarstvom ter spodbuja znanje kot temeljno dobrino človeka in družbe.

2.2 Poslanstvo

Poslanstvo AREME – Visoke šole za regionalni management je zagotoviti kakovosten študij s pomočjo raziskovalno izobraževalnega procesa v raziskovalno razvojnem in inovativnem okolju ter prispevati h krepitvi vloge znanosti in visokih tehnologij v razvojnem potencialu regij in družbe nasploh.

Posebna pozornost je usmerjena znanstveno podprtemu izobraževanju, ki upošteva in gradi na razvoju stroke.

2.3 Vrednote

AREMA povezuje akademsko skupnost profesorjev, raziskovalcev, študentov ter drugih sodelavcev ter skrbi za svojo prepoznavnost in uveljavitev tako doma, kakor tudi po svetu. Svoje strokovno in javno delovanje, izobraževanje, raziskovanje, ter povezave med člani utemeljuje na vrednotah:

- spoštovanja najvišjih etičnih načel,
- akademske svobode sodelavcev in študentov,
- akademske odličnosti,
- avtonomije v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti.

3 STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI AREME

AREMA ima v Strategiji razvoja 2020 – 2030 razvitih **10 strateških področij (SP)**. Znotraj vsakega področja je razvila strateške cilje (SC) in ukrepe oz. naloge za uresničitev posameznega strateškega cilja (Slika 1)

Slika 1: Strateška področja (SP) AREME in strateški cilji (SC) glede na posamezna področja delovanja

SP 1: ORGANIZIRANOST IN RAZVOJ	•SC1: Razvoj zavoda. •SC2: Jasna in učinkovita organizacijska shema.
SP 2: IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST	•SC3: Povečanje števila vpisanih študentov. •SC4: Razvoj študijskih programov. •SC5: Povečanje interdisciplinarnosti študija na zavodu. •SC6: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa. •SC7: Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.
SP 3: INTERNACIONALIZACIJA	•SC8: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi. •SC9: Sodelovanje v študijskih programih v tujini. •SC10: Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja. •SC11: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+. •SC12: Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.
SP 4: RAZISKOVALNA DEJAVNOST	•SC13: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda. •SC14: Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti. •SC15: Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov.
SP 5: SODELOVANJE Z OKOLJEM	•SC16: Krepiti družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem. •SC17: Delovanje kariernega centra zavoda.
SP 6: ŠTUDENTI	•SC18: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda. •SC19: Aktivna študentska populacija. •SC20: Zaposljivost diplomantov.
SP 7: UPRAVLJANJE S KADRI	•SC21: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja. •SC22: Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja. •SC23: Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih.
SP 8: SKRB ZA KAKOVOST	•SC24: Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo merila NAKVIS in EGS.
SP 9: KNJIŽNICA	•SC25: Doseči strokovne standarde za knjižnico zavoda. •SC26: Sodobna ureditev knjižničnega sistema. •SC27: Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti.
SP 10: FINANCIRANJE DEJAVNOSTI	•SC28: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.

3.1 Organiziranost in razvoj

AREMA je zasebni visokošolski zavod, ki nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun. Organi zavoda so: predsednik zavoda, senat, upravni odbor, študentski svet in glavni tajnik. Pristojnosti, naloge, mandatna doba ter članstvo v organih zavoda so podrobneje urejeni s statutom zavoda.

3.1.1 Strategija razvoja zavoda na področju organiziranosti

Strateški cilj, ki ga zavod zasleduje na področju organiziranosti in razvoja je jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja zavoda in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge. Pristojni bodo ves čas spremljali potrebe po oblikovanju novih organizacijskih enot in delovnih teles ter potrebe po krepitvi obstoječih organov, delovnih teles in organizacijskih enot ter kateder glede na novo akreditirana področja in /ali ustrezno preimenovanje že obstoječih.

Ključni strateški cilj na področju organiziranosti in razvoja so:

1. Razvoj zavoda (SC1).
2. Jasna in učinkovita organizacijska shema (SC2).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje obeh strateških ciljev so:

- Izvajanje strategije razvoja AREME 2020-2030.
- Vzpostavitev in učinkovito delovanje skupnih služb zavoda.
- Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.

Tabela 1: Dolgoročni strateški cilji na področju Organiziranosti in razvoja

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC1: Razvoj zavoda	Izvajanje strategije razvoja AREME 2020 - 2030.	Izdelava in sprejetje Strategije razvoja AREME 2020 - 2030.	Uresničeni načrtani cilji iz Strategije razvoja 2020 – 2030.
	Vzpostavitev in delovanje skupnih služb zavoda	V okviru zavoda je vzpostavljeno glavno tajništvo, knjižnica in založba.	1. Vzpostavljena je Informacijsko – prijavna služba zavoda. 2. Vzpostavljena je Mednarodna pisarna zavoda. 3. Vzpostavljen je Karierni center zavoda. 4. Vzpostavljena je Kadrovska – pravna služba zavoda.

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC2: Jasna in učinkovita organizacijska shema.	Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.	Delujoči so vsi z zakonom in aktom o ustanovitvi predvideni organi. Delovanje določenih delovnih teles in organizacijskih enot je pomanjkljivo.	1. Delovanje vseh organov, organizacijskih enot in delovnih teles je urejeno v predvidenih internih aktih. 2. Koordinacija in komunikacija med organi, organizacijskimi enotami in delovnimi telesi zavoda poteka usklajeno in brez zapletov. 3. Sestava organov, organizacijskih enot in delovnih teles zavoda je na najvišjem strokovnem nivoju.

3.2 Izobraževalna dejavnost

Izobraževanje je osrednja dejavnost zavoda, zato se temeljne strateške usmeritve zavoda nanašajo na zagotavljanje visoke kakovosti v izobraževalni dejavnosti, praktične vidike med samim študijem, aktivno vključevanje v izobraževalne mreže, osredotočenost na študente z obravnavanjem vsakega posameznika. Poudarjeno je vključevanje sodobnih in kreativnih oblik poučevanja in učenja in spodbujanje uporabe IKT v učnem procesu. AREMA si bo sama in preko partnerjev v okolju prizadevala študentom ponuditi nove študijske programe, razvijala pa bo tudi razne oblike mednarodnega povezovanja pri oblikovanju skupnih programov.

3.2.1 Strategija razvoja na področju kakovosti študija ter kakovosti študijskih programov

Zavod izvaja študijske programe za pridobitev izobrazbe na prvi bolonjski stopnji. Študijski programi so po vsebini in strukturi mednarodno primerljivi, aktualnost študijskih programov pa zavod stalno spremlja in po potrebi tudi spreminja in izboljšuje. V študijske procese vključuje

domače in tuje strokovnjake ter skrbi za aplikacijo sistema učenja in poučevanja, ki je osredinjeno na študenta.

Za namene obveščanja javnosti in deležnikov o izobraževalni dejavnosti in utrjevanju zavoda ima AREME vzpostavljene spletne strani v slovenskem, hrvaškem in angleškem jeziku. S ciljem celostnega in jasnega podajanja informacij o študijskih programih zavoda je na spletni strani objavljen tudi *Predstavitveni zbornik študijskih programov*. Za namene informiranja javnosti zavod organizira številne prireditve, namenjene predstavitvi njegove dejavnosti in študijskih programov (Informativni dnevi, Dnevi odprtih vrat, udeležba na različnih sejnih doma in v tujini, Informativa, Karierni sejem, ipd). Glavno in najpomembnejše sredstvo promocije zavoda pa se prepozna v kakovostnem delu, raziskovalnih dosežkih in zadovoljstvu študentov, ki AREMO prepoznajo kot kakovostno institucijo, kjer pridobijo obsežno znanje, ki jim bo koristilo na nadaljnji profesionalni poti.

Ključni strateški cilj na področju izobraževalne dejavnosti so:

1. Povečanje števila vpisanih študentov (SC3).
2. Razvoj študijskih programov (SC4).
3. Povečanje interdisciplinarnosti študija (SC5).
4. Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa (SC6).
5. Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na AREMI (SC7).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zapolnitev razpisanih mest na vseh študijskih programih.
- Posodobitev obstoječih študijskih programov.
- Razvoj novih študijskih programov.
- Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.
- Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.
- Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.

Tabela 2: Dolgoročni strateški cilji na področju Izobraževalne dejavnosti

Dolgoročni strateški cilj (SC)	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC3: Povečanje števila vpisanih študentov.	Zapolnitev razpisanih mest na vseh študijskih programih.	Ni zapolnjenih vseh razpisanih mest za vpis na študijske programe.	Zapolnjenih skupno vsaj 75 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnih v posameznem študijskem letu.

Dolgoročni strateški cilj (SC)	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC4: Razvoj študijskih programov.	Posodobitev obstoječega študijskega programa.	Posodabljanje učnih načrtov MTL na 3 leta.	1. Posodobitev učnih načrtov študijskega programa pred začetkom vsakega študijskega leta, na način, da se o vsebini učnih načrtov uskladijo nosilci predmetov, v okviru delovanja kateder. Vsakoletno podrobno 2. izvajanje samoevalvacije študijskega programa 3. Izvajanje notranje evalvacije študijskega programa na način, da evalvacijo izvede komisija za kakovost.
	Razvoj novih študijskih programov.	Zavod ima akreditirana dva VS študijska programa, pri čemer se ERM ne izvaja in se prenaša na nov zavod	1. Razvoj 1 novega študijskega programa s področja turizma 2. Razvoj 1 novega magistrskega programa s področja managementa v logistiki 3. Razvoj 1 novega magistrskega programa s področja turizma
SC5: Povečanje interdisciplinarnosti študija na zavodu	Uvedba sistema mobilnosti študentov znotraj študijskih programov	zavod nima vzpostavljenega sistema mobilnosti znotraj zavoda Izvaja 1 študijski program (MLT)	1. Vzpostavljen je sistem mobilnosti znotraj zavoda 2. Sistem mobilnosti študentov znotraj zavoda deluje, študentje izbirne predmete opravljajo na različnih študijskih programih

Dolgoročni strateški cilj (SC)	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC6: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa.	Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.	Študijski proces v e-učilnici se ne izvaja.	Študentje določen obseg študijskih obveznosti opravijo v e-učilnici.
	Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.	Posnetki predavanj in gradiva so dostopna pri posameznih predmetih	1. Portal e-Učilnice deluje nemoteno. 2. Preko portala e-učilnice študentje dostopajo do posnetkov in gradiv
SC7: Vključevanje predavateljev in strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.	Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.	V pedagoški proces sta vključena 2 domača predavatelja in/ali strokovnjaka iz prakse.	V pedagoški proces je vključenih najmanj 5 predavateljev in/ali strokovnjakov iz prakse (najmanj 3 domači gostujoči strokovnjaki iz prakse in najmanj 2 tuja gostujoča predavatelja).

3.3 Internacionalizacija

Oblikovanje strategije na področju internacionalizacije študija v domačem in mednarodnem okolju je eden temeljnih stebrov razvoja obstoječe izobraževalne dejavnosti zavoda. Mednarodno sodelovanje je trenutno vzpostavljeno na ravni bilateralnih pogodb in sodelovanja posameznih nosilcev s tujimi institucijami, v bodoče pa poleg domače prepoznavnosti to vidi tudi kot svoje vse bolj pomembno poslanstvo.

3.3.1 Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda

AREMA si v čim večji meri prizadeva slediti ciljem in ukrepom, navedenih v Strategiji internacionalizacije slovenskega visokega šolstva. V ta namen spodbuja mednarodno mobilnost posameznikov: študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev ter poskuša vključiti mednarodne elemente v vse vidike delovanja zavoda. Zavod organizira mednarodne znanstvene in strokovne konference. Zavod spodbuja sodelovanje visokošolskih učiteljev na konferencah in simpozijih v tujini.

Mednarodna mobilnosti oziroma vključevanje študentov v študij na tujih institucijah ima zaradi globalizacije vedno večji pomen. Cilj zavoda je omogočiti mobilnost čim večjemu številu študentov, diplomantov, visokošolskih učiteljev in osebja (v obeh smereh). V ta namen se bo krepila mobilnost v okviru programa Erasmus+, dodatno pa se bodo razvijale tudi druge tovrstne možnosti (npr. razni razpisi ARRS, tuji razpisi, bilateralni sporazumi z institucijami iz tujine itd.).

Ključni strateški cilj na področju mednarodnega delovanja in sodelovanja z okoljem so:

1. Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi (SC8).
2. Sodelovanje v študijskih programih v tujini (SC9).
3. Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja (SC10).
4. Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+ (SC11).
5. Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse (SC12).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključitev v mednarodne zveze visokošolskih institucij.
- Krepitev in izvajanje visokošolskega transnacionalnega visokošolskega izobraževanja (VTI).
- Izvajanje skupnih študijskih programov s tujimi visokošolskimi zavodi.
- Povečanje deleža objav v sodelovanju s tujimi avtorji.
- Organizacija in sodelovanje na mednarodnih konferencah.

- Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda.
- Izvajanje gostujočih predavanj in mednarodnih delavnic.

Tabela 3: Dolgoročni strateški cilji na področju Internacionalizacije

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC8: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi.	Vključitev v mednarodne zveze visokošolskih institucij	Zavod v zvezah s tujimi Institucijami ne sodeluje.	AREMA je članica vsaj ene mednarodne zveze visokošolskih institucij.
SC9: Izvajanje študijskih programov v tujini.	Krepitev in izvajanje transnacionalnega visokošolskega izobraževanja.	V okviru VTI izobraževanja se ne izvaja noben študijski program.	V okviru VTI izobraževanja se izvaja najmanj 1 študijski program.
	Izvajanje skupnih študijskih programov s tujimi visokošolskimi zavodi.	Skupnih študijskih programov zavod ne izvaja.	zavod izvaja najmanj 1 skupni študijski program s tujimi visokošolskimi zavodi.
SC10: Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja.	Povečanje deleža objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus.	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji dosegli 8 objav v mednarodnih revijah indeksirane v Web of Science in Scopus.	Povečanje števila objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus za 15%.
	Organizacija in sodelovanje na mednarodnih konferencah.	zavod organizira 1 mednarodno konferenco letno. Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redko udeležujejo.	1. Uspešna organizacija najmanj 2 mednarodnih konferenc letno. 2. Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redno udeležujejo.
SC11: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+.	Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda	V št. letu 2019/2020 sta bili izvedeni 2 mobilnosti osebja za namen poučevanja.	1. Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti študentov zavoda (prihajajočih in odhajajočih). 2. Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti osebja za namen poučevanja

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2019	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2026
			2. (prihajajočih in odhajajočih) visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda. 3. Izvedenih je najmanj 3 mobilnosti osebja za namen usposabljanja (prihajajočih in odhajajočih) strokovnih sodelavcev zavoda.
SC12: Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.	Izvajanje gostujočih predavanj.	V študijskem letu 2019/2020 na zavodu ni bilo tujih strokovnjakov.	Na zavodu je sodelovalo najmanj 8 tujih strokovnjakov.

3.4 Raziskovalna dejavnost

Nosilci raziskovalne dejavnosti zavoda so člani raziskovalnih skupin zavoda, ki z vključevanjem v domače in mednarodne raziskovalne projekte prispevajo k razvoju znanosti in stroke, kariernemu razvoju in prepoznavnosti šole.

3.4.1 Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda

Temeljni cilj zavoda na raziskovalnem področju je postati in ostati nacionalno in mednarodno prepoznavna in odlična raziskovalna organizacija.

Zaposlene predavatelje in raziskovalce zavod spodbuja k individualnemu raziskovalnemu delu in prijavi novih domačih in tujih raziskovalnih projektov za razvoj in nadgradnjo študijskih področij zavoda. Zavod skrbi za nadaljnji razvoj raziskovalnih skupin in kvalitetne raziskovalne rezultate.

V prihodnjem obdobju bo zavod posvečal še večjo pozornost krepitevi znanstveno-raziskovalnega kadra, predvsem z zaposlovanjem mladih raziskovalcev in z vključevanjem študentov v raziskovalni proces.

Ključni strateški cilj na področju raziskovalne dejavnosti so:

1. Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda (SC13).
2. Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti (SC14).
3. Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov (SC15).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključevanje novih članov v raziskovalne skupine zavoda.
- Povečanje števila izvirnih znanstvenih člankov, izdanih s strani članov raziskovalne skupine zavoda.
- Okrepitev znanstvene odmevnosti članov raziskovalne skupine zavoda.
- Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo zavoda.
- Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.

Tabela 4: Dolgoročni strateški cilji na področju raziskovalne dejavnosti

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC13: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda.	Vključevanje novih članov v raziskovalne skupine zavoda	Raziskovalna skupina zavoda šteje 3 člane.	Raziskovalne skupine zavoda skupaj štejejo 6 članov.

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
	Povečanje števila izvirnih znanstvenih člankov, izdanih s strani članov raziskovalne skupine zavoda	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji zavoda izdali 30 izvirnih znanstvenih člankov.	Povečanje števila izdanih izvirnih znanstvenih člankov za 15%.
	Okrepitev znanstvene odmevnosti članov raziskovalne skupine zavoda	V obdobju med do 2020 so visokošolski učitelji zavoda dosegli 12 čistih citatov.	Povečanje števila čistih citatov za 5%.
SC14: Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti.	Povečanje deleža pridobljenih javnih sredstev za znanstveno – raziskovalno dejavnost .	Na zavodu ni javnih sredstev za znanstveno – raziskovalno dejavnost	Pridobitev javnih sredstev za znanstveno raziskovalno dejavnost
SC15: Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov.	Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo zavoda.	V znanstveno raziskovalno delo sta vključena 2 študenta.	V znanstveno raziskovalno delo je vključenih 5 – 10 študentov zavoda.
	Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.	zavod organizira 1konferenco, kjer lahko študenti predstavijo svoje prispevke.	- Uspešna organizacija vsaj 2 študentskih konferenc, na katerih sodeluje vsako leto več študentov. - Študentska dela se objavljajo v zborniku, ki ga izda založba zavoda.

3.5 Sodelovanje z okoljem

Zavod svoje poslanstvo in sodelovanje z okoljem uresničuje direktno z deležniki v okolju in preko visokošolskih sodelavcev v zavodu.

Prepoznavnost AREME in njeno sodelovanje z domačim in mednarodnim okoljem se utrjuje in širi prek različnih dogodkov, ki jih izvaja zavod. Okrogle mize in posveti, gostovanja domačih in tujih predavateljev ter strokovnjakov, mednarodne konference, poletne šole ter drugi dogodki, na katerih gostujejo ugledni strokovnjaki iz področja obravnavane tematike, predstavljajo zavod kot domačo in mednarodno prepoznavno izobraževalno institucijo. Kot pomemben akter na področju sodelovanja z okoljem in stika z delodajalci so tudi službe na zavodu, ki skrbijo za izvedbo številnih dogodkov

3.5.1 Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem

Cilj zavoda je razvijati sodelovanje s sorodnimi pedagoškimi in raziskovalnimi institucijami doma in v tujini ter skrbeti za družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje zavoda z domačim in tujim okoljem prek študentov in predavateljev. Oblikovati mora pogoje za okrepitev že obstoječega sodelovanja z relevantnimi domačimi in tujimi institucijami ter mednarodnimi združenji. Ključno pa je povečati aktivnosti namenjene internacionalizaciji zavoda ter s tem večanja zaupanja v samo institucijo.

Zavod organizira različna srečanja, ki so odprti za vso javnost, na katerih visokošolski učitelji in ugledni strokovnjaki iz prakse, razpravljajo o aktualnih družbenih temah iz matičnih področij zavoda. Poleg navedenega zavod organizira različne konference ter poletne šole. Zavod se posebej lahko pohvali z vseživljenjskim učenjem. Opazen je delež nekdanjih študentov, ki aktivno sodelujejo pri organizaciji različnih dogodkov zavoda kot poslušalci ali aktivni so-kreatorji dogodkov. Pri posodobitvah študijskih načrtov se zavod posvetuje z delodajalci iz gospodarstva in negospodarstva ter upošteva njihove predloge.

Strateški cilji na področju sodelovanja z okoljem so:

1. Krepi družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem (SC16).
2. Delovanje kariernega centra zavoda (SC17).

Temeljni procesi, pomembni za tvorno sodelovanje z okoljem so:

- Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).
- Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni zavoda.

Tabela 5: Dolgoročni strateški cilji na področju Sodelovanja z okoljem

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC16: Krepiti družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem.	Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).	zavod organizira znanstvene konference, in druge dogodke, ki so namenjeni krepitvi družbene odgovornosti zavoda in tvornemu sodelovanju z domačim in tujim	Organizacija najmanj 6 dogodkov z namenom krepitve družbene odgovornosti zavoda v posameznem koledarskem letu
SC17: Delovanje kariernega centra zavoda	Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni Zavoda.	Karierni centri deluje v obliki posvetovanj na zavodu	1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni zavoda. 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC. 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov, zavoda In drugih virov financiranja. 4. Prepoznavnost KC-ja med študenti zavoda, delodajalci in strokovno javnostjo. 5. Zagotovljena je Strokovna usposobljenost KC.

3.6 Študenti

Študenti zavoda so uspešno zastopani v vseh organih zavoda, kjer je predvideno njihovo sodelovanje, in sicer v akademskem zboru, senatu in njegovih komisijah. Študenti zavoda se povezujejo na ravni študentskega sveta zavoda. V podporo kariernega razvoja študentov delujejo Karierni centri kot posvetovalno telo. Študenti se lahko vključijo v tutorski sistem zavoda. Diplomanti se povezujejo v okviru Alumni kluba.

3.6.1 Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu

Vodstvo zavoda si prizadeva poglobiti sodelovanje študentskega sveta zavoda in z njegovo pomočjo pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu študentov s študijem. Cilj zavoda je konstruktivno in aktivno sodelovanje s študenti in njihovimi predstavniki, kar bo dolgoročno pripomoglo k izboljšanju same kakovosti študijskega procesa. Zavod si bo prizadeval za promocijo aktivnosti študentskega sveta in za obveščanje študentov o pomembnosti njihove participacije pri zadevah, povezanih s študijem in obštudijskimi dejavnostmi.

Za uresničevanje svojega poslanstva zavod spremlja zaposljivost diplomantov ter spodbuja in usmerja raziskovalno delo študentov na vseh ravneh študija, kakor tudi njihovo vključevanje v projekte, objavljane raziskovalnih izsledkov v domačih in tujih znanstvenih in strokovnih publikacijah ter aktivno sodelovanje na tekmovanjih in konferencah.

Ključni strateški cilj na področju študentov so:

1. Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda (SC18).
2. Aktivna študentska populacija (SC19).
3. Spodbujanje študentov k sodelovanju v obštudijskih dejavnostih (SC20).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in zavodom prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo zavoda.
- Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja zavoda.
- Aktivno delovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.
- Zagotovitev finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.
- Promocija obštudijskih dejavnosti.

Tabela 6: Dolgoročni strateški cilji na področju Študentov

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC18: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda.	Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in zavodom prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo zavoda.	Študenti so delno aktivno vpeti v organizacijsko shemo zavoda.	1. Študentje aktivno sodelujejo v vseh organih in delovnih telesih zavoda. 2. Študentje samostojno organizirajo različne dogodke in aktivnosti. Zavod jim po potrebi nudi materialno in drugo pomoč.
	Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja zavoda.	Študenti so vključeni v sistem zagotavljanja kakovosti Potrebno je nadgraditi njihove aktivnosti .	1. Študentje aktivno sodelujejo v skupini za kakovost in evalvacije zavoda. 2. Zavod ob koncu vsakega semestra organizira delovne sestance med predstavniki študentov in vodstvom zavoda kjer študentje seznani z morebitnimi problemi pri izvajanju izobraževalne dejavnosti v preteklem semestru.

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC19: Aktivna študentska populacija.	Aktivno delovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumi kluba.	Študentski svet deluje na ravni zavoda Tutorski sistem deluje na ravni zavoda. Vzpostavljene so različne oblike tutorstva s poudarkom na predmetnem tutorstvu. Sprejet je Pravilnik o sistemu tutorstva. Alumni klub ne deluje optimalno.	1. Študentski svet zavoda deluje in opravlja vse funkcije, skladno s Pravilnikom o delovanju ŠS. 2. Tutorstvo na ravni zavoda deluje skladno s Pravilnikom o sistemu tutorstva. Na razpis za tutorje se vsako leto prijavi več študentov. 3. Sprejeti so interni akti za delovanje Alumni kluba zavoda Alumni klub AREME deluje in letno organizira najmanj 1 dogodek za svoje člane.
	Zagotavljanje finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.	Trenutno zavod zagotavlja sredstva za delovanje študentske skupnosti in za sofinanciranje udejstvovanja študentov na konferencah.	Zavod zagotavlja sredstva za aktivno delovanje študentske skupnosti AREME (glede na celotne prihodke zavoda).
SC20: Zaposljivost diplomantov.	Letno spremljanje zaposljivosti diplomantov.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.

3.7 Upravljanje s kadri

Zavod se zaveda, da so kadri njegov temeljni razvojni potencial, zato zaposlene visokošolske učitelje in strokovne sodelavce usmerja na izobraževanja doma in v tujini ter jih spodbuja pri njihovem nadaljnjem profesionalnem razvoju. Sredstva namenja tudi izobraževanjem in delavnicam, ki pripomorejo k oblikovanju ekipnega duha in povečujejo kreativnost zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo na delovnih mestih.

3.7.1 Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih

Člani skupnosti AREME so zavezani načelom in vrednotam AREME. Osnovno vodilo pri delu članov skupnosti je prizadevanje za udejanjanje in ohranjanje temeljnih vrednot AREME:

- spoštovanje najvišjih etičnih načel,
- akademska svoboda visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev, visokošolskih in raziskovalnih sodelavcev in študentov,
- akademska odličnost,
- avtonomija v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti.

Cilj zavoda je zagotoviti kakovostno kadrovske sestavo tako pedagoškega kot upravnno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.

Tudi v prihodnje si bo zavod prizadeval v študijski proces privabiti ugledne strokovnjake s področij svojega izobraževanja in raziskovanja, ki imajo tako teoretska znanja kot izkušnje iz prakse. V okviru zagotavljanja kakovostnih kadrov bo zavod spodbujal najboljše študente in diplomante k vključevanju v pedagoški proces šole. Skrb zavoda bo usmerjena v zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

Ključni strateški cilij na področju upravljanja kadrov so:

1. Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja (SC21).
2. Kakovostna kadrovska sestava upravnno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja (SC22).
3. Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih (SC23).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.
- Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv visokošolskih učiteljev.
- Zagotovitev zadostnega števila upravnno administrativnih delavcev, ki bodo ustrezno izobraženi (formalno/neformalno izobraževanje).
- Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu izobraževanju.

- Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

Tabela 7: Dolgoročni strateški cilji na področju Upravljanja s kadri

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC21: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja.	Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.	Zavod trenutno zaposluje 3 osebe Ostali sodelujoči visokošolski učitelji in Sodelavci z zavodom sodelujejo prek pogodb civilnega prava.	Zavod zaposluje pedagoške in raziskovalne kadre.
	Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv in omogočati habilitiranje.	Merila za napredovanje v višje nazive so določena	Habilitacijski postopki na zavodu potekajo kakovostno, skladno z zakonodajo in Merili za izvolitve v naziv AREME.
SC22: Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.	Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu formalnemu in neformalnemu izobraževanju.	Priprava vsakoletnega plana izobraževanja zaposlenih in skladno s planom napotitve in financiranje udeležb zaposlenih k pridobivanju formalne in neformalne izobrazbe.	Plan izobraževanja zaposlenih je dosledno in v celoti izveden.
SC23: Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih.	Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.	Izvedba Ankete o zadovoljstvu zaposlenih	Zavod vsakoletno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih in upošteva njihove predloge in opažanja.
	Promocija zdravja na delovnem mestu	Zavod nima načrta promocije zdravja na delovnem mestu.	Načrt promocije zdravja na delovnem mestu se sprejme in dosledno izvaja.

3.8 Skrb za kakovost

Zavod si bo prizadeval za dvig kakovosti njegovega delovanja z uresničitvijo postavljenih strateških ciljev v skladu s strategijo razvoja AREME za 2020 – 2030. Spremljanje delovanja in zavzemanja za kakovost izhaja iz poslanstva, vizije in vrednosti ter strateških ciljev zavoda, ki so vodilo njegovega delovanja. Osrednji dokument, ki opredeljuje delovanje sistema kakovosti je Poslovník kakovosti, s katerim zavod določa postopke samoevalvacije, pristojnosti, način dela ter ukrepe za spremljanje in izboljševanje kakovosti svojega delovanja.

3.8.1 Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost

Za doseganje odličnosti in prepoznavnosti zavoda je ključni strateški cilj zagotoviti učinkovit sistem odločanja, izvajanja razvojnih strategij in uresničevanja nujnih sprememb v delovanju in organizaciji visokošolskega zavoda. AREMA bo pri zagotavljanju kakovosti upoštevala smernice mednarodnih standardov ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance), sledila bo modelu Demingovega kroga zagotavljanja kakovosti PDCA: načrtovanje (Plan-P), izvajanje (Do – D), preverjanje (Check – C) in ukrepanje (Act – A) ter skrbela za stalno institucionalno in programsko samoevalvacijo.

Organ, ki sistematično bdi nad kakovostjo, je Komisija za kakovost.

Strateški cilj na področju skrbi za kakovost je:

1. Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo Merila NAKVIS in EGS (SC24).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.
- Vzpostavitev sistema notranje institucionalne evalvacije in notranje programske evalvacije.

Tabela 8: Dolgoročni strateški cilji na področju Skrbi za kakovost

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC24: Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo Merila NAKVIS in EGS.	Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.	Zavod enkrat letno pripravi samoevalvacijsko poročila (obdobje študijskega leta).	Samoevalvacijska poročila so pripravljena vsako leto.

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
	Vzpostavitev sistema evalvacije in notranje programske evalvacije.	Sistem notranje in notranje programske evalvacije se šele vzpostavlja.	1. Vzpostavljen sistem institucionalne in notranje programske evalvacije. 2. Opravljena vsaj 1 notranja institucionalna evalvacija. 3. Opravljena vsaj 1 notranja programska evalvacija.

3.9 Knjižnica AREME

Knjižnica AREME zbira, obdeluje, hrani in posreduje slovensko in tujo znanstveno literaturo, ki pokriva študijska področja. Vsem študentom, zaposlenim, sodelavcem in zunanjim brez omejitev želi omogočiti najširši možen dostop do slovenske in svetovne znanstvene in strokovne literature s področji delovanja zavoda v fizični in elektronski obliki. S svojo dejavnostjo knjižnica podpira študijski proces.

3.9.1 Strategija razvoja na področju knjižnice

Strategija razvoja knjižnice mora biti zasnovana na veljavni zakonodaji in smernicah, za izpolnjevanje osnovnih pogojev o ustreznosti delovanja in opreme za visokošolske knjižnice, ki jih predpisujejo Zakon o knjižničarstvu, Zakon o visokem šolstvu in Strokovni standardi in priporočila za organizacijo, delovanje in evalvacijo visokošolskih knjižnic.

Strateški cilji na področju knjižnice:

1. Doseči strokovne standarde za knjižnico po Merilih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe ter s tem zagotoviti kvalitetno študijsko okolje in vire po standardih in Merilih za akreditacijo in evalvacijo slovenskih in tujih visokošolskih programov (SC25).
2. Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema (SC26).
3. Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti za podporo znanstveno raziskovalnega in študijskega procesa na zavodu (SC27).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.
- izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.
- Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.
- Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.
- Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.
- Podpora znanstveno pedagoškemu delu na zavodu z izdajanjem vrhunskih del avtorjev, ki so zaposleni na zavodu.

Tabela 9: Dolgoročni strateški cilji na področju knjižnice

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC25: Doseči strokovne standarde za knjižnico po Merilih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe ter s tem zagotoviti kvalitetno študijsko okolje in vire po standardih in Merilih za akreditacijo in evalvacijo slovenskih in tujih visokošolskih programov.	Izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.	Knjižnica zbira literaturo.	knjižnica sistematično vodi bibliografije za vse zaposlene na zavodu
	Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.	Knjižnica nudi posamezne IKT storitve.	10 % povečanje IKT storitev v okolju knjižnice
	Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.		Knjižnica izpolnjuje strokovne standarde za visokošolsko knjižnico.
SC26: Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema	Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.	Knjižnica ima urejeno Centralno enoto v RS in e-knjižnico.	Knjižnica ima urejeno poslovanje na vseh lokacijah izvajanja študija v okviru zavoda.
SC27: Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti za podporo znanstveno raziskovalnega in študijskega procesa na zavodu	Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.	1. Knjižnica gradi prve informacijske vire.	1. 80 % povečanje informacijskih virov v knjižnici. 2. Vsaj 50% založniške dejavnosti je v spletnem okolju z dostopom na daljavo.
	Podpora znanstveno pedagoškega dela na zavodu z izdajanjem vrhunskih del avtorjev, ki so zaposleni na zavodu.	Knjižnica letno izda vsaj 3 ZM in/ali učbenike.	5 % povečanje znanstvene založniške dejavnosti za podporo raziskovalnega in pedagoškega dela na zavodu

3.10 Financiranje dejavnosti

AREMA bo zagotovila ustrezne vire financiranja in primerno uporabo finančnih sredstev. Dolgoročni cilj je pridobitev koncesij in pridobivanje zunanjih virov financiranja, predvsem prek dobljenih

domačih in mednarodnih javnih in drugih projektov ter razširitvijo tržne dejavnosti zavoda. Vzdrževanje IKT tehnologij in načrtovanje prostorskega razvoja so ključnega pomena za varčno poslovanje zavoda.

3.10.1 Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti

Sredstva za izvajanje študijske dejavnosti se pridobivajo s strani šolnin. Poleg tega zavod svojo dejavnost in aktivnosti financira tudi iz sredstev, ki jih pridobiva na podlagi uspešne kandidature na javnih razpisih, ter iz tržnih virov (pravna mnenja, organizacija konferenc, poletnih šol...). Pridobljena sredstva se razporejajo na posamezne dejavnosti skladno z letnim programom in finančnim načrtom glede na posamezni vir financiranja. V ta namen je zavod razvil vodenje stroškov po stroškovnih mestih. Računovodstvo redno spremlja porabo pridobljenih sredstev in kvartalno poroča Upravnemu odboru uspešnost porabe.

Strateški cilj na področju financiranja dejavnosti je:

1. Zagotavljanje ustreznih virov financiranja (SC28).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateškega cilja so:

- Pridobitev koncesije .
- Pridobivanje sredstev iz javnih razpisov,
- Pridobivanje sredstev iz tržnih virov financiranja.

Tabela 10: Dolgoročni strateški cilji na področju Financiranja dejavnosti

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC28: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.	Zagotavljanje zunanjih virov financiranja, predvsem preko dobljenih javnih in drugih razpisov, tržne dejavnosti zavoda.	Financiranje si zavod zagotavlja predvsem preko sredstev ustanovitelja in šolnin.	5 % povečanje lastnega financiranja za financiranje pedagoške in raziskovalne dejavnosti.
			10 % povečanja zunanjih (tržnih) virov financiranja (projektne sredstva,

Dolgoročni strateški cilj	Ukrepi (naloge) za uresničitev dolgoročnega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2019	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2026
			razvojni skladi, povezovanje z gospodarstvom, ipd.).

4 PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA AREME 2020 - 2030

Uresničljivost doseganja ciljev iz Strategije razvoja AREME 2020 – 2030 se bo preverjalo enkrat letno, in sicer po posameznih strateških področjih. V kolikor bo ugotovljeno, da cilji niso uresničljivi oz. jih je potrebno prilagoditi bo izpeljan postopek novelacije strategije, skladno z internimi akti AREME.

DINAMIKA DOSEGANJA STRATEŠKIH CILJEV

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 1: ORGANIZIRANOST IN RAZVOJ				
SC 1 Razvoj zavoda	Izvajanje Strategije razvoja AREME 2020 – 2030	Izdelava in sprejetje Strategije razvoja AREME 2020 - 2030	Redne letne kontrole in evalvacije izpolnjevanja ciljev strategije (v sklopu letnih samoevalvacij)	Uresničeni načrtani cilji iz Strategije razvoja AREME 2020 - 2030
	Vzpostavitev in delovanje skupnih služb zavoda	V okviru zavoda je vzpostavljeno glavno tajništvo, knjižnica in založba	1. IKT povezava z eVŠ-2022 2. Vzpostavljene so vse pravne podlage za delovanje Mednarodne pisarne zavoda ter zagotovljena kadrovska podpora – 2021 Pripravljen je načrt delovanja Mednarodne pisarne zavoda - 2021 3. Vzpostavljene so vse pravne podlage za delovanje Kariernega centra zavoda ter zagotovljena kadrovska podpora – 2021 Pripravljen je načrt delovanja Kariernega centra zavoda - 2021	1. Vzpostavljena je Informacijsko – prijavna služba zavoda 2. Vzpostavljena je Mednarodna pisarna zavoda 3. Vzpostavljen je Karierni center zavoda

			4. Vzpostavljene so pravne in finančne podlage za delovanje Kadrovske – pravne službe zavoda - 2023	4. Vzpostavljena je Kadrovske – pravna služba zavoda
SC 2 Jasna in učinkovita organizacijska shema	Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.	Delujoči so vsi z zakonom, aktom o ustanovitvi, statutom in drugimi akti predvideni organi.	Vsi organi in delovna telesa so ustanovljeni, njihovo delovanje pa je urejeno s pravnimi akti – 2021	Delovanje vseh organov, organizacijskih enot in delovnih teles je urejeno v predvidenih internih aktih.
		Delovanje določenih delovnih teles in organizacijskih enot je pomanjkljivo.	Izvedena ločitev zavoda – študijski program ERM se prenese na nov zavod – 2022	Koordinacija in komunikacija med organi, organizacijskimi enotami in delovnimi telesi zavoda poteka usklajeno in brez zapletov.
			Pripravljen je diagram procesov sodelovanja in komunikacije med posameznimi organi in delovnimi telesi – 2022	
			Kadrovska sestava posameznih delovnih teles in organov je pripravljena na podlagi dosežkov posameznih sodelujočih – 2022	Sestava organov, organizacijskih enot in delovnih teles zavoda je na najvišjem strokovnem nivoju.

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 2: IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST				
SC3: Povečanje števila vpisanih študentov.	Zapolnitev razpisanih mest.	Ni zapolnjenih vseh razpisanih mest.	Zapolnjenih skupno vsaj 30 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik. - 2022 Zapolnjenih skupno vsaj 50 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik. - 2024 Zapolnjenih skupno vsaj 60 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik. - 2028	Zapolnjenih skupno vsaj 75 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik.
SC4: Razvoj študijskih programov	Posodobitev obstoječega študijskega programa.	Posodobitev študijskega programa MTL na vsaka 3 leta.	Celotna posodobitev študijskega programa MTL – 2021 Vsakoletne posodobitve in vpeljava optimalnih sprememb	Posodobitev učnih načrtov študijskega programa pred začetkom vsakega študijskega leta, na način, da se o vsebini učnih načrtov uskladijo nosilci predmetov, v okviru delovanja kateder.
			Vsakoletno podrobno izvajanje samoevalvacije študijskega programa	Vsakoletno podrobno izvajanje samoevalvacije študijskega programa
			Pripravljena izhodišča za notranje evalvacije - 2022	Izvajanje notranje evalvacije študijskega programa na način, da evalvacijo izvede komisija za

			kakovost.
	Razvoj novih študijskih programov	Zavod ima akreditirana dva VS študijska programa, pri čemer se ERM ne izvaja in se prenaša na nov zavod	Pripravljena izhodišča – 2022 Izvedene raziskave – 2023 Pripravljen elaborat – 2024 Razvoj 1 novega študijskega programa s področja turizma
			Pripravljena izhodišča – 2022 Izvedene raziskave – 2024 Pripravljen elaborat – 2025 Razvoj 1 novega magistrskega programa s področja managementa v logistiki
			Pripravljena izhodišča – 2025 Izvedene raziskave – 2026 Pripravljen elaborat – 2027 Razvoj 1 novega magistrskega programa s področja turizma
SC5: Povečanje interdisciplinarnosti študija na zavodu	Uvedba sistema mobilnosti študentov znotraj študijskih programov	Zavod nima vzpostavljenega sistema mobilnosti znotraj zavoda. Izvaja 1 študijski program (MTL).	Notranja mobilnost je upoštevana pri pripravi izhodišč za pripravo novih študijskih programov - 2027
			Sistem mobilnosti je Vzpostavljen je sistem mobilnosti znotraj Zavoda Sistem mobilnosti študentov

			načrtovan po akreditaciji novih študijskih programov - 2030	znotraj zavoda deluje, študentje izbirne predmete opravljajo na različnih študijskih programih.
SC6: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa.	Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.	Študijski proces v e-učilnici se ne izvaja.	IKT koncept e-učilnic – 2022 Vsebinski koncept e-učilnic – 2023 Testno izvajanje študijskega programa v e-učilnicah – 2024, 2025	Študentje določen obseg študijskih obveznosti opravijo v e-učilnici.
	Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.	Posnetki predavanj in gradiva so dostopna pri posameznih predmetih.	Vzpostavitev portala e-učilnice - 2024	Portal e-Učilnice deluje nemoteno.
			Delujoč portal e-učilnic - 2025	Preko portala e- učilnice študentje dostopajo do posnetkov in gradiv .
SC7: Vključevanje predavateljev in strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.	Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.	V pedagoški proces sta vključena 2 domača predavatelja in/ali strokovnjaka iz prakse.	Sklenjeni dogovori z domačimi organizacijami o občasnih in stalnih vključitvah strokovnjakov iz prakse v študijski proces na AREMI – 2022 Sklenjeni dogovori s tujimi partnerskimi organizaciji o občasni vključitvi njihovih pedagogov in raziskovalcev v študijski proces na AREMI – 2022	V pedagoški proces je vključenih najmanj 5 predavateljev in/ali strokovnjakov iz prakse (najmanj 3 domači gostujoči strokovnjaki iz prakse in najmanj 2 tuja gostujoča predavatelja).

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 3: INTERNACIONALIZACIJA				
SC8: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi.	Vključitev v mednarodne zveze visokošolskih institucij	Zavod v zvezah s tujimi institucijami ne sodeluje.	Podpis partnerske pogodbe s tujo visokošolsko institucijo – 2022 Pripravljena izhodišča za vstop v mednarodne zveze visokošolskih institucij – 2023	AREMA je članica vsaj ene mednarodne zveze visokošolskih institucij.
SC9: Izvajanje študijskih programov v tujini.	Krepitev in izvajanje transnacionalnega visokošolskega izobraževanja.	V okviru VTI izobraževanja se ne izvaja noben študijski program.	Pripravljena izhodišča – 2024 Podpis partnerske pogodbe s tujo visokošolsko institucijo – 2026	V okviru VTI izobraževanja se izvaja najmanj 1 študijski program.
	Izvajanje skupnih študijskih programov s tujimi visokošolskimi zavodi.	Skupnih študijskih programov zavod ne izvaja	Pripravljena izhodišča – 2025 Podpis partnerske pogodbe s tujo visokošolsko institucijo – 2028	Zavod izvaja najmanj 1 skupni študijski program s tujimi visokošolskimi zavodi.
SC10: Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja.	Povečanje deleža objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus.	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji dosegli 8 objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of	Uvedba letnih poročil visokošolskih učiteljev o lastni znanstvenoraziskovalni aktivnosti – 2021	Povečanje števila objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus za 15%.

		Science in Scopus.	Izvajanje korektivnih ukrepov pri posameznikih, ki ne dosegajo povprečja na zavodu - 2022	
		Organizacija in sodelovanje na mednarodnih konferencah.	Organizacija 1 okrogle mize letno – 2021 Organizacija 1 znanstvene konference letno – 2022 Organizacija ene strokovne konference letno – 2022 Dogodki od leta 2023 postanejo tradicionalni – v enakih terminih zaradi razpoznavnosti	Uspešna organizacija najmanj 2 mednarodnih konferenc letno.
			Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redko udeležujejo.	Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redno udeležujejo.
SC11: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+.	Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda	V št. letu 2019/2020 sta bili izvedeni 2 mobilnosti osebja za namen poučevanja.	Izvedeni dve krajši mobilnosti študentov – 2024 Spodbujanje vpisa rednih študentov, ki se lahko poslužujejo mobilnosti (večina vpisanih študentov je redno zaposlena zato mobilnost	Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti študentov zavoda (prihajajočih in odhajajočih).

			ni mogoča) – 2022	
			Letno izvajanje vsaj ene mobilnosti visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda - 2022	Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti osebja za namen poučevanja (prihajajočih in odhajajočih) visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda.
			Izvedena ena mobilnost – 2024 Izvedena druga mobilnost – 2026 Izvedena tretja mobilnost 2028	Izvedenih je najmanj 3 mobilnosti osebja za namen usposabljanja (prihajajočih in odhajajočih) strokovnih sodelavcev zavoda.
SC12: Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.	Izvajanje gostujočih predavanj	V študijskem letu 2019/2020 na zavodu ni bilo tujih strokovnjakov.	Vzpostavitev sodelovanja za vsaj 1x letno udeležbo tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse v študijskem procesu – 2022	Na zavodu je sodelovalo najmanj 8 tujih strokovnjakov.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 4: RAZISKOVALNA DEJAVNOST				
SC13: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda.	Vključevanje novih članov v raziskovalne skupine zavoda	Raziskovalna skupina zavoda šteje 3 člane.	Ustanovitev druge raziskovalne skupine na zavodu - 2025	Raziskovalne skupine zavoda skupaj štejejo 6 članov.
	Povečanje števila izvirnih znanstvenih	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji	Letna poročila o izdajah izvirnih znanstvenih	Povečanje števila izdanih izvirnih znanstvenih člankov za 15%.

	člankov, izdanih s strani članov raziskovalne skupine zavoda	zavoda izdali 30 izvirnih znanstvenih člankov.	člankov – 2021 V obdobju od 2020 – 2025 objavljenih novih 20 izvirnih znanstvenih člankov.	
	Okrepitev znanstvene odmevnosti članov raziskovalne skupine zavoda	V obdobju med do2020 so visokošolski učitelji zavoda dosegli12 čistih citatov.	Povečanje števila čistih citatov za 2,5% - 2025	Povečanje števila čistih citatov za 5%.
SC14: Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti.	Povečanje deleža pridobljenih javnih sredstev za znanstveno – raziskovalno dejavnost .	Na zavodu ni javnih sredstev za znanstveno – raziskovalno dejavnost	Pripravljena izhodišča za prijave na razpise - 2024	Pridobitev javnih sredstev za znanstveno raziskovalno dejavnost
SC15: Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov.	Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo zavoda.	V znanstveno raziskovalno delo sta vključena 2 študenta.	V znanstveno raziskovalno delo se letno vključuje vsaj enega dodatnega študenta.	V znanstveno raziskovalno delo je vključenih 5 – 10 študentov zavoda.
	Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.	Zavod organizira1konferenco, kjer lahko študenti predstavijo svoje prispevke.	Na vseh konferencah7okroglih mizah ipd., ki jih organizira zavod se oblikuje študentska sekcija – 2021 V izdanih zbornikih dogodkov se objavljajo tudi dela študentov – 2021.	1. Uspešna organizacija vsaj 2 študentskih konferenc, na katerih sodeluje vsako leto več študentov. 2. Študentska dela se objavijo v zborniku , ki ga izda založba zavoda

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 5: SODELOVANJE Z OKOLJEM				
SC16: Krepi družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem.	Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).	Zavod organizira znanstvene konference, in druge dogodke, ki so namenjeni krepitvi družbene odgovornosti zavoda in tvornemu sodelovanju z domačim in tujim	2022 - 2025 organizirani 3 dogodki letno 2026 – 2029 organizirani 4 dogodki letno	Organizacija najmanj 6 dogodkov z namenom krepitve družbene odgovornosti zavoda v posameznem koledarskem letu
SC17: Delovanje kariernega centra zavoda	Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni Zavoda.	Karierni center deluje v obliki posvetovanj na zavodu	1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni zavoda - 2022 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC - 2021 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov zavoda in drugih virov financiranja - 2025 4. Prepoznavnost KC med študenti zavoda, delodajalci in strokovno javnostjo - 2026 5. Zagotovljena je strokovna usposobljenost delujočih v KC – 2022	1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni zavoda. 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC. 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov zavoda in drugih virov financiranja. 4. Prepoznavnost KC med študenti zavoda, delodajalci in strokovno javnostjo. 5. Zagotovljena je strokovna usposobljenost delujočih v KC.

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 6: ŠTUDENTI				
SC18: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda.	Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in zavodom prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo zavoda.	Študenti so delno aktivno vpeti v organizacijsko shemo zavoda.	1. Študentje so vključeni v vse organe in delovne telesa zavoda - 2020 2. Organizacija vsaj dveh dogodkov letno v okviru študentskih obštudijskih dejavnosti – začetek 2023	1. Študentje aktivno sodelujejo v vseh organih in delovnih telesih zavoda. 2. Študenti samostojno organizirajo različne dogodke in aktivnosti, zavoda pa jim pri tem po potrebi nudi materialno in drugo pomoč.
	Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja zavoda.	Študenti so vključeni v sistem zagotavljanja kakovosti. Potrebno je nadgraditi njihove aktivnosti .	Izveden zbor študentov, kot motivacija k aktivnem delu v sistemu kakovosti – 2021 Pomoč študentov pri delu v komisijah zavoda – 2021	Študentje aktivno sodelujejo v skupini za kakovost in evalvacije zavoda.
			Organizacija delovnih sestankov s študenti vsaj 2x letno – od leta 2021 daje	Zavod ob koncu vsakega semestra organizira delovne sestanke med predstavniki študentov in vodstvom zavoda kjer študentje seznanijo z morebitnimi problemi pri izvajanju izobraževalne dejavnosti v preteklem semestru.

SC19: Aktivna študentska populacija.	Aktivno sodelovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.	Študentski svet deluje na ravni zavoda.	Organizacija delovnih skupin ŠS po letnikih - 2022	Študentski svet zavoda deluje in opravlja vse funkcije skladno s Pravilnikom o delovanju ŠS.
		Tutorski sistem deluje na ravni zavoda. Vzpostavljene so različne oblike tutorstva s poudarkom na predmetnem tutorstvu. Sprejet je Pravilnik o sistemu tutorstva	Pripravljena izhodišča za razpis za tutorstvo – 2022 Začetek izvajanja razpisa - 2023	Tutorstvo na ravni zavoda deluje skladno s Pravilnikom o sistemu tutorstva. Na razpis za tutorje se vsako leto prijavi več študentov.
		Alumni klub ne deluje optimalno.	Pripravljena izhodišča za delovanje Alumni kluba – 2022 Pripravljena IKT podpora za delovanje Alumni kluba – 2023 Organiziran 1. Dogodek Alumni kluba s pomočjo zavoda - 2024	Sprejeti so interni akti za delovanje Alumni kluba zavoda. Alumni klub deluje in letno organizira najmanj 1 dogodek za svoje člane.
	Zagotavljanje finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.	Trenutno zavod zagotavlja sredstva za delovanje študentske skupnosti in za sofinanciranje udejstvovanja študentov na konferencah.	Izdelan letni delovni načrt za dejavnosti in finančne potrebe delovanja študentskega sveta – 2023 Vsakoletni delovni načrt dejavnosti je podlaga za financiranje aktivnosti ŠS – od leta 2024 dalje	Zavod zagotavlja sredstva za aktivno delovanje študentske skupnosti AREME(glede na celotne prihodke zavoda).

SC20: Zaposljivost diplomantov.	Letno spremljanje zaposljivosti diplomantov.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.	Izhodišča za evalvacijo uspeha diplomantov - 2024	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 7: UPRAVLJANJE S KADRI				
SC21: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja.	Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.	Zavod trenutno zaposluje 3 osebe. Ostali sodelujoči visokošolski učitelji in sodelavci z zavodom sodelujejo prek pogodb civilnega prava.	Merilo za zaposlovanje je znanstvenoraziskovalna, pedagoška in strokovna uspešnost kandidatov. Izhodišča izdelana 2025.	Zavod zaposluje pedagoške in raziskovalne kadre.
	Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv in omogočati habilitiranje.	Merila za napredovanje v višje nazive so določena	Izdelani individualni razvojni načrti za vse zaposlene pedagoge - 2023	Habilitacijski postopki na zavodu potekajo kakovostno, skladno z zakonodajo in Merili za izvolitve v naziv AREME.
SC22: Kakovostna kadrovska sestava upravno- administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.	Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu formalnemu in neformalnemu izobraževanju.	Priprava vsakoletnega plana izobraževanja zaposlenih in skladno s planom napotitve in financiranje udeležb zaposlenih k pridobivanju formalne in neformalne izobrazbe.	Izdelana izhodišča za pripravo načrta izobraževanja – 2023 Izdelani individualni razvojni načrti za vse zaposlene - 2024	Plan izobraževanja zaposlenih je dosledno in v celoti izveden.
SC23: Zadovoljstvo in delovna zavzetost zaposlenih.	Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.	Izvedba Ankete o zadovoljstvu zaposlenih	Vsakoletna izvedba anket in delovnih razgovorov - 2021	Zavod vsakoletno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih in upošteva njihove predloge in opažanja.

	Promocija zdravja na delovnem mestu	Zavod nima načrta promocije zdravja na delovnem mestu.	Pripravljena izhodišča za načrt promocije zdravja na delovnem mestu - 2022	Načrt promocije zdravja na delovnem mestu se sprejme in dosledno izvaja.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 8: SKRB ZA KAKOVOST				
SC24: Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo Merila NAKVIS.	Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.	Zavod enkrat letno pripravi samoevalvacijsko poročila (obdobje študijskega leta).	Vsakoletna poročila.	Samoevalvacijska poročila so pripravljena vsako leto.
	Vzpostavitev sistema evalvacije in notranje programske evalvacije.	Sistem notranje evalvacije in notranje programske evalvacije se šele vzpostavlja.	Pripravljena izhodišča za vzpostavitev sistema - 2025	Vzpostavljen sistem institucionalne in notranje programske evalvacije.
				Opravljen vsaj 1 notranja institucionalna evalvacija.
				Opravljen vsaj 1 notranja programska evalvacija.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 9: KNJIŽNICA				
SC25: Doseči strokovne standarde za knjižnico po Merilih za izvajanje	Izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.	Knjižnica zbira literaturo	Zaposlitev usposobljenega kadra za vodenje knjižnice - 2022	Knjižnica sistematično vodi bibliografije za vse zaposlene na zavodu

knjižnične dejavnosti kot javne službe ter s tem zagotoviti kvalitetno študijsko okolje in vire po standardih in Merilih za akreditacijo in evalvacijo slovenskih in tujih visokošolskih programov.	Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.	Knjižnica nudi posamezne IKT storitve	Letno povečanje za 2%	10 % povečanje IKT storitev v okolju knjižnice
	Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.		Zaposlitev – 2022 Izhodišča – 2024 Nov prostor – 2025 Vpis v baze - 2026	Knjižnica izpolnjuje strokovne standarde za visokošolsko knjižnico.
SC26: Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema	Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.	Knjižnica ima urejeno Centralno enoto v RS in e- knjižnico.		Knjižnica ima urejeno poslovanje na vseh lokacijah izvajanja študija v okviru zavoda.
SC27: Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti za podporo znanstveno raziskovalnega in študijskega procesa na zavodu	Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.	Knjižnica gradi prve informacijske vire.	Letno povečanje v obsegu 5% od 2022 dalje	80 % povečanje informacijskih virov v knjižnici.
			Letno povečanje v obsegu 5% od 2022 dalje	Vsaj 50% založniške dejavnosti je v spletnem okolju z dostopom na daljavo.
	Podpora znanstveno pedagoškega dela na zavodu z izdajanjem vrhunskih del avtorjev, ki so zaposleni na zavodu.	Knjižnica letno izda vsaj 3 ZM in/ali učbenike.	Letno povečanje v obsegu 1 ZM in /ali učbenika od 2022 dalje	5 % povečanje znanstvene založniške dejavnosti za podporo raziskovalnega in pedagoškega dela na zavodu.

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 10: FINANCIRANJE DEJAVNOSTI				
SC28: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.	Zagotavljanje zunanjih virov financiranja, predvsem preko dobljenih javnih in drugih razpisov, tržne dejavnosti zavoda.	Financiranje si zavod zagotavlja predvsem preko sredstev ustanovitelja in šolnin.	Letno povečanje financiranja ustanovitelja v obsegu 2%.	5 % povečanje lastnega financiranja za financiranje pedagoške in raziskovalne dejavnosti.
			Letno povečanje zunanjih virov v obsegu najmanj 5%.	10 % povečanja zunanjih (tržnih) virov financiranja (projektna sredstva, razvojni skladi, povezovanje z gospodarstvom, ipd.)