



**Strategija
izobraževanja in
usposabljanja pedagoških
in strokovnih sodelavcev
za obdobje
2022 - 2030**

KAZALO

1 Uvod	4
2 Izhodišča	6
2.1 Pravne in strateške podlage.....	6
2.2 Analiza dosedanjega stanja	6
2.3 Potrebe okolja	7
3. Cilji izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev	8
3.1 Splošni cilji	8
3.2 Posebni cilji	8
4. Področja in vsebine izobraževanja	10
4.1 Pedagoško-didaktične kompetence	10
4.2 Strokovno izpopolnjevanje na področju logistike in managementa	10
4.3 Raziskovalne kompetence	10
4.4 Digitalne kompetence.....	11
4.5 Internacionalizacija in mednarodna usmerjenost	11
4.6 Trajnost in etika.....	11
4.7 Osebni in profesionalni razvoj	11
5. Načini izvedbe izobraževanja in izpopolnjevanja	12
5.1 Notranja izobraževanja	12
5.2 Izobraževanja z zunanjimi izvajalci	12
5.3 Digitalna izobraževanja	13
5.4 Sodelovanje z gospodarstvom	13
5.5 Mednarodno sodelovanje	13
5.6 Samoizobraževanje in vseživljenjsko učenje	13
5.7 Posebne oblike podpore	14
6. Časovni okvir in dinamika (2022–2030).....	15
Obdobje 2022–2025 – faza uvajanja in sistemizacije	15
Obdobje 2026–2030 – faza nadgradnje, internacionalizacije in institucionalizacije	15
7. Nosilci in odgovornosti.....	18
7.1 Vodstvo šole	18
7.2 Komisija za kakovost in študijske zadeve	18
7.3 Pedagoški kader (predavatelji, višji predavatelji, asistenti)	18

7.4 Strokovni sodelavci	18
7.5 Zunanji partnerji	19
7.6 Posamezni zaposleni	19
8. Spremljanje in evalvacija	20
8.1 Način spremljanja.....	20
8.2 Evalvacija.....	20
8.3 Učinki	20
8.4 Kazalniki uspešnosti.....	20
8.5 Poročanje in izboljšave	21
9. Zaključek	23
PRILOGA 1.....	25

1 Uvod

Strategija izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev Visoke šole za logistiko in management AREMA za obdobje 2022–2030 je temeljni razvojni dokument, ki opredeljuje dolgoročne usmeritve, cilje in mehanizme za sistematično krepitev kadrovskega potenciala šole. Pedagoški in strokovni delavci so najpomembnejši kapital vsake visokošolske ustanove, saj s svojim znanjem, pedagoškimi veščinami, raziskovalnim delom in osebnim zgledom neposredno vplivajo na kakovost izobraževalnega procesa, zadovoljstvo in uspešnost študentov ter na prepoznavnost in ugled institucije doma in v mednarodnem prostoru.

AREMA se je že ob svoji ustanovitvi jasno zavezala poslanstvu, da študentom ponudi sodobno, kakovostno in aplikativno izobraževanje na področju logistike in managementa. V svoji viziji se šola umešča kot prepoznavna, razvojno naravnana in z gospodarstvom tesno povezana visokošolska ustanova, ki diplomantom omogoča pridobivanje znanj in kompetenc za uspešno delovanje v hitro spreminjajočem se globalnem okolju. Uresničitev tega poslanstva in vizije je mogoča le ob predpostavki, da pedagoški in strokovni sodelavci neprestano nadgrajujejo svoje znanje, spremljajo razvoj stroke, se vključujejo v raziskovalno delo ter vnašajo inovativne pristope v pedagoški proces.

Poseben pomen imajo v tem okviru kompetence, povezane z digitalizacijo, trajnostnim razvojem in internacionalizacijo, ki sodijo med ključne izzive in priložnosti visokega šolstva in logistične stroke v prihodnjem desetletju. AREMA se zaveda, da lahko le s stalnim strokovnim in osebnostnim izpopolnjevanjem kadra zagotovi kakovostno izvajanje svojih študijskih programov, raziskovalno odličnost ter uspešno povezovanje z gospodarstvom in družbenim okoljem.

Strategija temelji na prepričanju, da vlaganje v razvoj zaposlenih predstavlja dolgoročno naložbo, ki neposredno prispeva k:

- dvigu kakovosti pedagoškega procesa in študijske izkušnje,
- povečanju raziskovalnih dosežkov in akademske prepoznavnosti,
- uvajanju inovativnih in digitalnih metod poučevanja,
- uspešnemu sodelovanju z gospodarstvom ter razvoju lokalnega in nacionalnega okolja,
- ter krepitvi ugleda šole v mednarodnem prostoru.

Dokument opredeljuje cilje, področja, načine izvajanja in časovni okvir izobraževanja in izpopolnjevanja kadrov na AREMI za obdobje 2022–2030.

Poseben poudarek je namenjen tudi spremljanju učinkov in evalvaciji, saj se le s sprotnim preverjanjem uspešnosti lahko zagotovi kakovostna in dolgoročno vzdržna

izvedba zastavljenih ukrepov. Strategija tako postavlja jasen okvir za dolgoročni razvoj kadrovskih potencialov šole in neposredno podpira uresničevanje poslanstva ter vizije AREME kot sodobne, mednarodno odprte in z gospodarstvom povezane visokošolske institucije.

2 Izhodišča

2.1 Pravne in strateške podlage

Strategija izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev AREME temelji na nacionalnih in mednarodnih dokumentih ter lastnih strateških usmeritvah šole. Ključne podlage so:

- Zakon o visokem šolstvu (ZViS), ki določa pogoje za izvajanje visokošolskih študijskih programov ter zahteve glede pedagoške in raziskovalne usposobljenosti visokošolskih učiteljev, sodelavcev in strokovnih delavcev.
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS), ki poudarjajo pomen stalnega strokovnega in pedagoškega usposabljanja kadra.
- Razvojni dokumenti EU (npr. Strategija Evropa 2030, Evropski prostor visokega šolstva, Evropski raziskovalni prostor), ki dajejo poudarek internacionalizaciji, digitalizaciji, trajnosti in vseživljenjskemu učenju.
- Strategija razvoja AREME in drugi interni akti, ki opredeljujejo usmeritve šole na področju kakovosti pedagoškega procesa, raziskovalnega dela in sodelovanja z gospodarstvom.
- Poslanstvo in vizija AREME, ki se osredotočata na kakovostno in sodobno izobraževanje na področju logistike in managementa, tesno povezanost z gospodarstvom ter razvoj diplomantov, ki bodo konkurenčni doma in v mednarodnem okolju.

2.2 Analiza dosedanjega stanja

AREMA se od ustanovitve razvija kot dinamična visokošolska institucija, ki daje poudarek tako pedagoškemu procesu kot tudi sodelovanju z gospodarstvom in širšo družbo. Pedagoški in strokovni sodelavci so se doslej vključili v:

- pedagoško-didaktična usposabljanja, usmerjena v sodobne pristope poučevanja,
- strokovna izobraževanja na področju logistike, transporta, managementa in sorodnih disciplin,
- udeležbo na konferencah in strokovnih posvetih v Sloveniji in tujini,
- digitalna izobraževanja, povezana z uporabo novih tehnologij v pedagoškem procesu,
- osebni in profesionalni razvoj, zlasti na področju mehkih veščin in vodenja.

Kljub doseženim napredkom analiza kaže, da obstajajo naslednje potrebe po nadgradnji:

- krepitev pedagoških kompetenc, zlasti na področju digitalne didaktike in aktivnih metod,

- sistematično strokovno izpopolnjevanje, da zaposleni sproti sledijo razvoju stroke,
- raziskovalna usposobljenost, ki bo okrepila vlogo AREME v akademskem prostoru,
- večja internacionalizacija kadra, z redno udeležbo na mednarodnih dogodkih in mrežah,
- trajnostne vsebine, ki postajajo vse pomembnejši del logistične in menedžerske stroke.

2.3 Potrebe okolja

Okolje, v katerem deluje AREMA, zahteva visoko usposobljene kadre, ki bodo pripravljeni na izzive sodobnega trga dela. Gospodarstvo, lokalne skupnosti in mednarodni partnerji pričakujejo, da bodo pedagoški in strokovni delavci šole:

- strokovno podkovani in usposobljeni za sodoben pedagoški proces,
- aktivno vključeni v raziskovalno in projektno delo,
- vpeti v gospodarstvo ter povezani s prakso,
- odprti za mednarodno sodelovanje in primerjave,
- zavezani vrednotam trajnosti, etike in družbene odgovornosti.

Ta izhodišča so neposredno povezana s poslanstvom in vizijo AREME ter predstavljajo trdno osnovo za strateške cilje, opredeljene v tem dokumentu.

3. Cilji izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev

3.1 Splošni cilji

Splošni cilj strategije je zagotoviti, da pedagoški in strokovni delavci AREME ostajajo kompetentni, sodobno usposobljeni in konkurenčni v domačem ter mednarodnem akademskem prostoru. To je ključno za uresničevanje poslanstva šole – zagotavljanje kakovostnega izobraževanja na področju logistike in managementa ter povezovanje z gospodarstvom.

Splošni cilji strategije so:

- stalno strokovno in pedagoško izpopolnjevanje zaposlenih, ki omogoča kakovostno izvajanje študijskih programov,
- dvig kakovosti pedagoškega procesa z uvajanjem inovativnih, digitalnih in interaktivnih metod poučevanja,
- krepitev raziskovalne dejavnosti pedagoškega kadra, ki prispeva k prepoznavnosti in razvoju šole,
- povezovanje izobraževanja z gospodarstvom, da bodo diplomanti pridobivali znanja, ki so neposredno uporabna v praksi,
- utrjevanje prepoznavnosti in ugleda AREME kot sodobne in razvojno naravnane institucije.

3.2 Posebni cilji

Na osnovi splošnih usmeritev strategija predvideva tudi posebne cilje po posameznih področjih:

1. Pedagoško-didaktični razvoj

- redno usposabljanje na področju sodobnih učnih metod,
- vključevanje digitalnih orodij in hibridnih oblik poučevanja,
- izboljšanje komunikacije in interakcije s študenti.

2. Strokovni razvoj

- sprotno spremljanje novosti v logistiki, transportu in managementu,
- vključevanje v strokovne seminarje, delavnice in konference,
- pridobivanje dodatnih certifikatov in strokovnih licenc, kjer je to potrebno.

3. Raziskovalna dejavnost

- spodbujanje objav v znanstvenih in strokovnih revijah,
- udeležba na konferencah s predstavitvami prispevkov,
- vključevanje študentov v raziskovalno delo in mentorstvo.

4. Digitalne kompetence

- usposabljanje za uporabo sodobnih digitalnih orodij v pedagoškem in administrativnem procesu,
- razvoj kompetenc s področja digitalne logistike, analize podatkov in umetne inteligence,
- uporaba e-učilnic in drugih podpornih platform.

5. Internacionalizacija in mednarodna prepoznavnost

- spodbujati udeležbo zaposlenih na mednarodnih konferencah, simpozijih in strokovnih mrežah,
- krepi sodelovanje s tujimi visokošolskimi ustanovami in raziskovalnimi centri,
- spodbujati pripravo skupnih publikacij in raziskovalnih projektov,
- vključevati mednarodne primere in izkušnje v pedagoški proces.

6. Trajnost in etika

- vključevanje trajnostnih vsebin v pedagoško in raziskovalno delo,
- razvijanje vrednot etičnega delovanja v logistiki in managementu,
- razvijati kompetence s področja družbene odgovornosti in zelenih rešitev.

7. Osebni in profesionalni razvoj

- krepi mehke veščine zaposlenih (javni nastop, komunikacija, vodenje, timsko delo),
- spodbujati obvladovanje stresa in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem,
- razvijati mentorstvo in medgeneracijsko sodelovanje.

4. Področja in vsebine izobraževanja

Strategija predvideva izobraževanje in izpopolnjevanje pedagoških in strokovnih delavcev na AREMI v več ključnih področjih, ki so medsebojno povezana in neposredno izhajajo iz poslanstva ter vizije šole.

4.1 Pedagoško-didaktične kompetence

- usposabljanja za uporabo sodobnih metod poučevanja (aktivno učenje, problemski pristop, timsko delo, študije primerov, simulacije),
- metode dela z različnimi skupinami študentov (mlajši študenti, zaposleni, mednarodni študenti),
- oblikovanje in posodabljanje učnih gradiv ter e-gradiv,
- izobraževanja s področja evalvacije znanja, sodobnih oblik preverjanja in zagotavljanja akademske integritete,
- delavnice o spodbujanju kritičnega mišljenja in ustvarjalnosti pri študentih.

4.2 Strokovno izpopolnjevanje na področju logistike in managementa

- seminarji o aktualnih trendih v logistiki (digitalna logistika, pametna mesta, e-mobilnost, varnost v prometu),
- izobraževanja s področja managementa (vodenje procesov, projektno vodenje, krizni management, kakovost),
- vključevanje v nacionalne strokovne posvete in izmenjave dobrih praks,
- pridobivanje strokovnih certifikatov (npr. ISO standardi, varnostni certifikati, Lean metodologija),
- sodelovanje z gospodarskimi partnerji pri reševanju praktičnih izzivov.

4.3 Raziskovalne kompetence

- metodološke delavnice za uporabo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod,
- usposabljanja za pisanje znanstvenih in strokovnih člankov ter pripravo projektnih prijav,
- mentorstvo pri pripravi raziskovalnih nalog in zaključnih del študentov,
- spodbujanje soavtorstva in skupnih raziskovalnih projektov med zaposlenimi in študenti,
- nastopi na mednarodnih in domačih konferencah s predstavitvijo rezultatov raziskav.

4.4 Digitalne kompetence

- usposabljanja za uporabo digitalnih orodij v pedagoškem in administrativnem procesu (Moodle, MS Teams, digitalne učilnice),
- napredna raba orodij za analizo podatkov (Excel, SPSS),
- uvajanje umetne inteligence v pedagoški in raziskovalni proces,
- izobraževanja o digitalni varnosti in zaščiti podatkov,
- prilagoditev pedagoškega procesa hibridnim in online oblikam učenja.

4.5 Internacionalizacija in mednarodna usmerjenost

- udeležba pedagoškega kadra na mednarodnih konferencah, simpozijih in poletnih šolah,
- vključevanje v mednarodne strokovne mreže in združenja,
- izmenjava dobrih praks z visokošolskimi institucijami v tujini,
- sodelovanje pri pripravi skupnih raziskovalnih in razvojnih projektov,
- prenos mednarodnih primerov in vsebin v učni proces.

4.6 Trajnost in etika

- izobraževanja o trajnostnem razvoju in zelenih logističnih rešitvah,
- vključevanje vsebin družbene odgovornosti v učne programe in projekte,
- seminarji o etičnem ravnanju v logistiki in managementu,
- razvoj znanj za integracijo trajnostnih strategij v poslovne procese.

4.7 Osebni in profesionalni razvoj

- delavnice za razvoj mehkih veščin (javna komunikacija, pogajanja, vodenje, obvladovanje konfliktov),
- usposabljanja za timsko delo in medgeneracijsko sodelovanje,
- spodbujanje osebne učinkovitosti in ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem,
- podpora mentorstvu, coaching programom in osebnemu kariernemu razvoju zaposlenih,
- krepitev sposobnosti vodenja in strateškega odločanja.

5. Načini izvedbe izobraževanja in izpopolnjevanja

Za uresničevanje ciljev strategije bo AREMA izobraževanje in izpopolnjevanje pedagoških ter strokovnih delavcev izvajala v različnih oblikah, ki bodo medsebojno povezane in dopolnjujoče. Ključna prednost bo v kombinaciji notranjih virov znanja, zunanjih strokovnjakov, digitalnih platform ter sodelovanja z gospodarstvom in širšim okoljem.

5.1 Notranja izobraževanja

Notranja izobraževanja bodo pomemben del strategije, saj omogočajo sproten prenos znanj med zaposlenimi in razvoj lastne strokovne skupnosti.

- Strokovni seminarji in delavnice znotraj šole: organizacija najmanj dveh letno, na katerih bodo pedagoški in strokovni delavci predstavljali novosti, ki so jih spoznali na konferencah ali izobraževanjih.
- Medsebojno učenje (peer-to-peer learning): predavatelji, ki obvladajo določeno področje (npr. uporaba digitalnih orodij, metodologija raziskav), bodo usposabljali sodelavce.
- Tematska strokovna srečanja: redna interna srečanja za izmenjavo dobrih praks pri poučevanju, mentorstvu in raziskovanju.
- Notranje evalvacijske delavnice: refleksija pedagoškega dela po semestru ali študijskem letu, kjer zaposleni skupaj analizirajo uspešnost metod in oblikujejo predloge za izboljšave.

5.2 Izobraževanja z zunanjimi izvajalci

Zunanja izobraževanja bodo omogočila prenos najnovejših strokovnih znanj v pedagoški proces.

- Udeležba na nacionalnih konferencah in simpozijih.
- Specializirani seminarji in usposabljanja: vključevanje v programe zunanjih izvajalcev s področja managementa kakovosti, varnosti v logistiki, projektneega vodenja, Lean metodologije ipd.
- Certifikacijski programi: pridobivanje strokovnih licenc in certifikatov.
- Gostujoči predavatelji: povabila strokovnjakov iz prakse, ki bodo v obliki krajših modulov usposabljali zaposlene na AREMI.

5.3 Digitalna izobraževanja

Digitalizacija je ključni trend, zato bo AREMA razvila sistematičen program digitalnih usposabljanj.

- Uporaba e-učilnic in digitalnih platform: Moodle, MS Teams, Zoom, Google Classroom.
- Napredna digitalna orodja: Excel na višjem nivoju, SPSS.
- Umetna inteligenca in avtomatizacija: uvajanje osnov uporabe AI v pedagoški proces (ChatGPT, orodja za pripravo gradiv, simulacije).
- Spletni seminarji (webinarji): udeležba na spletnih dogodkih domačih in tujih institucij, kar omogoča stalno posodabljanje znanja.
- Digitalna varnost: usposabljanja o varstvu osebnih podatkov, kibernetiski varnosti in etični uporabi digitalnih orodij.

5.4 Sodelovanje z gospodarstvom

Povezovanje z gospodarstvom bo eden ključnih načinov izpopolnjevanja, saj omogoča neposreden prenos praktičnih znanj.

- Strokovni obiski in ekskurzije za zaposlene: ogled novih tehnologij, logističnih procesov in inovacij neposredno v podjetjih.
- Skupni projekti s podjetji: vključevanje pedagoškega kadra v razvojne in raziskovalne projekte gospodarstva.
- Usposabljanja, ki jih izvajajo podjetja: vključitev zaposlenih v izobraževanja, ki jih organizirajo partnerji (npr. transportna podjetja, luke, terminali).
- Gostujoča predavanja strokovnjakov iz prakse: sistematično vabljenje gospodarstvenikov, ki bodo izobraževali tako študente kot zaposlene.

5.5 Mednarodno sodelovanje

Za dvig ugleda in primerljivosti v mednarodnem prostoru je ključno povezovanje z mednarodnimi partnerji.

- Udeležba na mednarodnih konferencah in kongresih.
- Članstva v strokovnih združenjih: vključitev pedagoškega kadra v mednarodne organizacije.
- Skupni raziskovalni projekti s tujimi institucijami: sodelovanje pri pripravi publikacij in projektnih prijav.
- Izmenjava znanja in dobrih praks: obiski tujih šol in vabljenje tujih predavateljev na AREMO.

5.6 Samoizobraževanje in vseživljenjsko učenje

AREMA bo spodbujala, da zaposleni prevzamejo aktivno vlogo pri lastnem razvoju.

- Spremljanje strokovne literature in revij: organizirano naročanje strokovnih publikacij in dostop do baz podatkov.
- Uporaba spletnih izobraževalnih platform (npr. digitalizacija, analitika, trajnostni razvoj).
- Osebni razvojni načrti: vsak zaposleni oblikuje lasten načrt izobraževanja, ki ga letno uskladi z vodstvom šole.
- Notranja motivacija: poudarjanje pomena vseživljenjskega učenja kot temeljne vrednote šole.

5.7 Posebne oblike podpore

- Mentorski sistem: izkušenejši predavatelji prevzemajo vlogo mentorjev mlajšim sodelavcem.
- Coaching programi: individualna podpora za osebni in profesionalni razvoj.
- Finančna podpora šole: delno kritje stroškov izobraževanj, konferenc in strokovnih srečanj.
- Organizacijska podpora: prilagoditev delovnih obveznosti zaposlenih, ki se vključujejo v zahtevnejše študijske programe (doktorski, magistrski študij).

6. Časovni okvir in dinamika (2022–2030)

Obdobje 2022–2025 – faza uvajanja in sistemizacije

V prvem obdobju je glavni poudarek na vzpostavitvi osnovnega sistema izobraževanja, spodbujanju zaposlenih k aktivni udeležbi in začetnem vključevanju v raziskovalno delo.

- Pedagoško-didaktična usposabljanja: vsako leto 1–2 delavnice/seminarja na temo aktivnega učenja, uporabe digitalnih orodij in metod motiviranja študentov.
- Strokovna izobraževanja: vsaj 1 letno, predvsem nacionalni posveti in konference (Slovenski logistični kongres, GZS dogodki, strokovni seminarji).
- Raziskovalne kompetence: metodološke delavnice, spodbujanje prvih objav in nastopov na konferencah.
- Digitalne kompetence: vsako leto vsaj 1 izobraževanje na področju e-orodij (Moodle, MS Teams), uvod v podatkovno analitiko (Excel, SPSS).
- Osebni razvoj: delavnice o javnem nastopanju, komunikaciji in timskem delu.
- Nadaljnje izobraževanje kadra
- Mednarodna prepoznavnost: vključitev zaposlenih v 1–2 mednarodna dogodka letno (konference, simpoziji).

Obdobje 2026–2030 – faza nadgradnje, internacionalizacije in institucionalizacije

V drugem obdobju je poudarek na večji intenzivnosti, mednarodni primerljivosti in uvajanju specializiranih vsebin.

- Pedagoško-didaktična usposabljanja: letna certificirana usposabljanja za visokošolske učitelje, delavnice o hibridnem učenju, mentorstvu in inovativnih metodah.
- Strokovna izobraževanja: širitev na mednarodne konference, simpozije in specializirana usposabljanja; organizacija internih seminarjev z vabljenimi strokovnjaki.
- Raziskovalne kompetence: vsako leto 2 metodološki delavnici; cilj 2–3 objave letno na pedagoškega sodelavca; spodbujanje soavtorstva s študenti; prijave na projekte.
- Digitalne kompetence: specializirani tečaji za uporabo umetne inteligence, big data in napredne analitične metode; razvoj internih modulov Digitalne kompetence v logistiki.
- Osebni razvoj: coaching in mentorstvo za mlajše predavatelje, medgeneracijsko učenje.
- Mednarodna prepoznavnost: vsako leto aktivna udeležba na mednarodnih konferencah z lastnimi prispevki; partnerska sodelovanja z univerzami in raziskovalnimi centri; soustvarjanje publikacij.

- Trajnost in etika: vključevanje trajnostnih vsebin v učne načrte in raziskovalne projekte; stalna izobraževanja o etičnem delovanju v logistiki.

Obdobje	Področje	Načrtovane aktivnosti	Nosilci
2022–2025	Pedagoško-didaktična usposabljanja	1–2 seminarja/delavnici letno (aktivno učenje, digitalna orodja, motivacija študentov).	Šola, zunanji izvajalci
2022–2025	Strokovna izobraževanja	1 letno, predvsem nacionalni posveti in konference	Pedagoški in strokovni delavci
2022–2025	Raziskovalne kompetence	Metodološke delavnice; spodbujanje prvih objav in nastopov na konferencah.	Predavatelji, raziskovalni sodelavci
2022–2025	Digitalne kompetence	Vsako leto vsaj 1 izobraževanje (Moodle, MS Teams, Excel, SPSS).	Strokovni sodelavci, zunanji izvajalci
2022–2025	Osebni in profesionalni razvoj	Delavnice o javnem nastopanju, komunikaciji in timskem delu.	Šola, zunanji trenerji
2022–2025	Nadaljnje izobraževanje kadra	Spodbujanje vključevanja v višje stopnje študija.	Posamezni zaposleni, vodstvo šole
2022–2025	Mednarodna prepoznavnost	1–2 mednarodna dogodka letno (konference, simpoziji).	Pedagoški kader
2026–2030	Pedagoško-didaktična usposabljanja	Letna certificirana usposabljanja; delavnice o hibridnem učenju, mentorstvu in inovativnih metodah.	Šola, zunanji izvajalci
2026–2030	Strokovna izobraževanja	Udeležba na mednarodnih konferencah; organizacija internih seminarjev z zunanjimi strokovnjaki.	Pedagoški in strokovni delavci
2026–2030	Raziskovalne kompetence	2 metodološki delavnici letno; cilj 2–3 objave letno na pedagoškega sodelavca; soavtorstvo s študenti.	Predavatelji, raziskovalni sodelavci
2026–2030	Digitalne kompetence	Specializirani tečaji (AI, big data, napredna analitika); razvoj modula Digitalne kompetence v logistiki.	Strokovni sodelavci za IT, zunanji izvajalci
2026–2030	Osebni in profesionalni razvoj	Coaching in mentorstvo za mlajše predavatelje; medgeneracijsko učenje.	Vodstvo šole, zunanji trenerji

2026–2030	Nadaljnje izobraževanje kadra	Spodbujanje in podpora pri vpisu v doktorske in magistrske študije; vključevanje znanj v pedagoški proces.	Posamezni zaposleni, vodstvo šole
2026–2030	Mednarodna prepoznavnost	Vsako leto aktivna udeležba na mednarodnih konferencah; partnerstva s tujimi institucijami; skupne publikacije.	Pedagoški kader

7. Nosilci in odgovornosti

Za učinkovito izvajanje strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev na AREMI je potrebno jasno opredeliti naloge posameznih akterjev.

7.1 Vodstvo šole

- pripravlja in sprejema strateške dokumente ter letne načrte izobraževanja,
- zagotavlja finančne, organizacijske in kadrovske pogoje za izvedbo izobraževanj,
- spodbuja kulturo vseživljenjskega učenja in motivira zaposlene za vključevanje v programe,
- spremlja izvajanje strategije in ocenjuje doseganje ciljev.

7.2 Komisija za kakovost in študijske zadeve

- usklajuje potrebe po usposabljanju z vidika kakovosti pedagoškega procesa,
- predlaga vsebine izobraževanj na osnovi evalvacij študentov in samoocene pedagoškega kadra,
- skrbi za povezovanje strategije izobraževanja z notranjim sistemom kakovosti šole.

7.3 Pedagoški kader (predavatelji, višji predavatelji, asistenti)

- aktivno se vključujejo v pedagoška, strokovna in raziskovalna izobraževanja,
- prenašajo pridobljeno znanje v pedagoški proces in raziskovalno delo,
- sodelujejo v medsebojni izmenjavi dobrih praks,
- prispevajo k oblikovanju in razvoju študijskih vsebin, ki so skladne z razvojem stroke.

7.4 Strokovni sodelavci

- sodelujejo pri izobraževanjih, ki krepijo administrativno, tehnično in digitalno podporo pedagoškemu procesu,
- zagotavljajo tehnično podporo pri uvajanju digitalnih orodij,
- sodelujejo pri organizaciji strokovnih in pedagoških dogodkov,
- skrbijo za pretok informacij med pedagoškim kadrom in študenti.

7.5 Zunanji partnerji

- strokovna združenja, podjetja in druge visokošolske ustanove omogočajo dostop do specializiranih izobraževanj,
- prispevajo znanje in izkušnje s področja logistike, transporta in managementa,
- vključujejo AREMO v mreže strokovne in raziskovalne odličnosti.

7.6 Posamezni zaposleni

- oblikujejo osebne načrte strokovnega in pedagoškega razvoja,
- prevzemajo odgovornost za lastno izobraževanje in vseživljenjsko učenje,
- skrbijo za sprotno posodabljanje strokovnega znanja in prenos v pedagoško prakso.

8. Spremljanje in evalvacija

Za uspešno izvajanje strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških ter strokovnih delavcev na AREMI je potrebno redno spremljanje in sistematična evalvacija. Le tako je mogoče ugotoviti, ali se zastavljeni cilji uresničujejo, ter sproti uvajati izboljšave.

8.1 Način spremljanja

- **Okvirni letni načrt izobraževanja:** je priloga 1 te strategije.
- **Evidenca izobraževanj:** vsak zaposleni vodi osebni portfelj izobraževanj, ki se hrani v kadrovski službi.
- **Letna poročila:** priprava poročila o izvedenih usposabljanjih, doseženih rezultatih in izpolnjenih kazalnikih.
- **Vključevanje v sistem kakovosti šole:** rezultati se analizirajo v okviru notranje evalvacije in letno predstavljajo senatu šole.

8.2 Evalvacija

Evalvacija bo potekala na treh ravneh:

1. **Individualna raven** – vsak zaposleni samostojno spremlja svoj napredek in pripravi poročilo o realizaciji osebnega razvojnega načrta.
2. **Institucionalna raven** – komisija za kakovost spremlja izvajanje strategije in doseganje ciljev na ravni šole.
3. **Raven deležnikov** – študenti, diplomanti in delodajalci s povratnimi informacijami (ankete, intervjuju) ocenjujejo kakovost pedagoškega procesa in strokovne podpore.

8.3 Učinki

- večja pedagoška usposobljenost zaposlenih,
- večja raziskovalna aktivnost in objave v strokovnih ter znanstvenih revijah,
- krepitev digitalne pismenosti in uporabe sodobnih orodij v pedagoškem procesu,
- rast mednarodne prepoznavnosti AREME,
- večja povezanost z gospodarstvom in prenos praktičnih znanj v študijski proces,
- višja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.

8.4 Kazalniki uspešnosti

Merjenje bo potekalo s pomočjo naslednjih kazalnikov:

Pedagoško-didaktična usposobljenost

- najmanj 50 % pedagoškega kadra se letno udeleži vsaj enega pedagoško-didaktičnega usposabljanja,
- delež predmetov, kjer so vključene inovativne in digitalne metode poučevanja, doseže 70 % do leta 2030.

Strokovni razvoj

- povprečno 1 strokovno izobraževanje na zaposlenega letno,
- vsaj 50 % pedagoškega kadra se udeleži nacionalnih konferenc in posvetov do leta 2025; do leta 2030 cilj 80 %.

Raziskovalna dejavnost

- do leta 2025 vsaj 1 objava na pedagoškega sodelavca letno,
- do leta 2030 vsaj 2–3 objave na pedagoškega sodelavca letno,
- do leta 2030 vsaj 30 % objav v soavtorstvu s študenti.

Digitalne kompetence

- vsaj 90 % zaposlenih usposobljenih za uporabo e-učilnice in digitalnih orodij do leta 2025,
- do leta 2030 vsaj 50 % zaposlenih usposobljenih za napredno rabo analitičnih in AI orodij.

Mednarodna prepoznavnost

- do leta 2025 vsaj 30 % pedagoškega kadra sodeluje na mednarodnih dogodkih,
- do leta 2030 vsaj 60 % pedagoškega kadra z lastnimi prispevki na mednarodnih konferencah,
- do leta 2030 vsaj 5 aktivnih partnerstev s tujimi institucijami.

Nadaljnje izobraževanje kadra

- vpis na vsaj 2 doktorska in 2 magistrska študija do leta 2030,
- vsaj 70 % zaposlenih vključenih v osebni razvojni načrt.

Zadovoljstvo zaposlenih

- vsakoletne ankete o zadovoljstvu z izobraževanjem, ciljna povprečna ocena 4,0/5 do leta 2025 in 4,5/5 do leta 2030.

8.5 Poročanje in izboljšave

- **Letno poročilo o izvedbi strategije** bo predstavljeno akademskemu zboru in obravnavano v okviru sistema kakovosti.
- **Načrt izboljšav:** na osnovi kazalnikov se bodo vsako leto oblikovali konkretni ukrepi za nadgradnjo programa.
- **Pregled in posodobitev strategije** bo izvedena v letu 2027, da se dokument prilagodi novim razmeram, trendom in potrebam šole.

Tabela 1: Kazalniki spremljanja in evalvacije (2022–2030)

Kazalnik	Ciljna vrednost do 2025	Ciljna vrednost do 2030	Odgovorni nosilec
Pedagoško-didaktična usposobljenost	50 % pedagoškega kadra se udeleži vsaj enega usposabljanja letno	90 % pedagoškega kadra; 70 % predmetov z inovativnimi metodami poučevanja	Komisija za kakovost, vodstvo šole
Strokovni razvoj	1 strokovno izobraževanja na zaposlenega letno; 50 % kadra na nacionalnih konferencah	2–3 strokovna izobraževanja; 80 % kadra na nacionalnih konferencah	Vodstvo šole, pedagoški in strokovni delavci
Raziskovalna dejavnost	1 objava na pedagoškega sodelavca letno	2–3 objave na pedagoškega sodelavca letno; 30 % objav v soavtorstvu s študenti	Predavatelji, raziskovalni sodelavci
Digitalne kompetence	90 % zaposlenih usposobljenih za e-učilnico in osnovna orodja	50 % zaposlenih usposobljenih za napredna orodja (AI, big data, analitika)	Strokovni sodelavci za IT, vodstvo šole
Mednarodna prepoznavnost	30 % kadra sodeluje na mednarodnih dogodkih	60 % kadra z lastnimi prispevki na konferencah; 5 aktivnih partnerstev s tujino	Vodstvo šole, pedagoški kader
Nadaljnje izobraževanje kadra	2 zaposlena vključena v doktorski študij; 2 zaposlena vključena v magistrski študij	Dokončani vsaj 2 doktorati in 1 magisterij	Posamezni zaposleni, vodstvo šole
Zadovoljstvo zaposlenih	Povprečna ocena 4,0/5 v letnih anketah	Povprečna ocena 4,5/5 v letnih anketah	Komisija za kakovost, vodstvo šole

9. Zaključek

Strategija izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev Visoke šole za logistiko in management AREMA za obdobje 2022–2030 predstavlja temeljni dokument, ki usmerja šolo k sistematičnemu razvoju in profesionalizaciji svojih kadrov. Z jasno zastavljenimi cilji, področji delovanja in mehanizmi spremljanja določa pot, po kateri bo AREMA gradila svojo kakovost, konkurenčnost in dolgoročno prepoznavnost.

Skozi izvajanje strategije bodo pedagoški in strokovni delavci:

- stalno nadgrajevali svoje znanje in kompetence, s čimer bodo neposredno prispevali k dvigu kakovosti pedagoškega procesa,
- razvijali raziskovalno odličnost ter s svojimi objavami in sodelovanji krepili vlogo AREME v akademskem prostoru,
- posodabljali vsebine in v učni proces uvajali sodobne pristope, digitalna orodja in trajnostne vidike, ki so ključni za prihodnost logistike in managementa,
- kreirali most med akademskim in gospodarskim okoljem, saj bodo z rednim usposabljanjem in sodelovanjem s podjetji zagotavljali, da bodo študenti pridobili kompetence, ki jih zahteva praksa.

Strategija daje posebno težo tudi internacionalizaciji, ki bo omogočala vključevanje zaposlenih v mednarodne dogodke, mreže in projekte. Na ta način bo AREMA gradila svojo odprtost, primerljivost in ugled v širšem evropskem ter globalnem prostoru.

Ob tem dokument poudarja pomen vseživljenjskega učenja in osebnega razvoja zaposlenih. Pedagoški in strokovni delavci niso le nosilci znanja, temveč tudi zgled študentom pri razvoju lastnih kariernih poti. Zato njihovo stalno izpopolnjevanje predstavlja naložbo, ki presega posameznika in ustvarja dolgoročno dodano vrednost za šolo, študente, diplomante ter za celotno družbeno in gospodarsko okolje.

Do leta 2030 pričakujemo naslednje dolgoročne učinke:

- povečana zaposljivost diplomantov, saj bodo pedagoški delavci zagotavljali posodobljene vsebine in prenos znanja iz prakse,
- raziskovalna prepoznavnost šole, utemeljena na rednih objavah, aktivni udeležbi na konferencah ter vključevanju študentov v raziskave,
- utrjena mednarodna vpetost, ki bo omogočila nove projekte in dvignila ugled šole v širšem akademskem in gospodarskem prostoru,
- trajnostna naravnost v poučevanju in raziskovanju, ki bo prispevala k družbeni odgovornosti šole in njenega kadra,
- visoka motivacija zaposlenih, ki bodo ob stalni podpori pri razvoju kariere ostajali zavezani poslanstvu in viziji AREME.

Strategija je zaveza, da bo AREMA v prihodnjem desetletju vlagala v svoj najdragocenejši kapital – zaposlene. Njihova strokovnost, raziskovalna odličnost in pedagoška zavzetost bodo ključni dejavniki pri uresničevanju vizije šole kot sodobne, razvojno naravnane in mednarodno prepoznavne visokošolske ustanove.

PRILOGA 1

Okvirni letni načrt izobraževanja in usposabljanja (2022–2030)

Leto	Področje	Aktivnosti usposabljanja	Odgovorni nosilec	Predvideni učinki
2022	Digitalne kompetence	Usposabljanje za uporabo spletnih učilnic (Moodle, Teams)	Pedagoški kolegij	Uvedba e-učilnice v vse predmete
2022	Akadska integriteta	Delavnica o akademski poštenosti in preprečevanju plagiatorstva	Komisija za kakovost	Vzpostavitev smernic za uporabo Turnitina
2023	Didaktične metode	Delavnica o aktivnem učenju in projektih pristopih	Prodekan za študijske zadeve	Vpeljava projektih nalog pri 2 predmetih
2023	Razvoj gradiv	Priprava internih gradiv za predmete	Pedagoški kolegij	Objava 2 internih e-gradiv
2024	Ocenjevanje znanja	Delavnica o uporabi rubrik pri ocenjevanju	Komisija za kakovost	Uvedba rubrik pri vsaj 20 % predmetov
2024	Mednarodna dimenzija	Delavnica o poučevanju v angleščini	Zunanji strokovnjak	Priprava kadra za Erasmus+ mobilnosti
2025	Ocenjevanje znanja	Delavnica o objektivnem ocenjevanju in uporabi rubrik	Komisija za kakovost	Uvedba enotnih kriterijev in izboljšanje preglednosti ocenjevanja
2025	Digitalne kompetence	Interno usposabljanje	Pedagoški kolegij	Vključitev digitalnih

		za uporabo e-učilnic in digitalnih orodij pri ocenjevanju			orodij pri vsaj 50 % predmetov
2025	Akadska integriteta	Predavanje o etiki in poštenosti pri ocenjevanju	Zunanji strokovnjak		Krepitev kulture poštenega študija
2026	Didaktične metode	Delavnica o inovativnih učnih metodah (aktivno učenje, projektno delo)	Prodekan za študijske zadeve		Uvedba inovativnih metod pri 3 predmetih
2026	Razvoj gradiv	Usposabljanje za pripravo kakovostnih učbenikov in e-gradiv	Pedagoški kolegij		2 nova e-gradiva v COBISS
2026	Raziskovalno delo	Delavnica o vključevanju študentov v raziskovalne projekte	Komisija za kakovost		Povečana vključenost študentov v projekte
2027	Ocenjevanje znanja	Delavnica o uporabi digitalnih orodij za sprotno spremljanje znanja	Komisija za kakovost		Uvedba sprotnega ocenjevanja pri vsaj 30 % predmetov
2027	Učne metode	Usposabljanje za delo s skupinami različnih predznanih	Zunanji strokovnjak		Priprava smernic za delo z raznolikimi skupinami
2027	Akadska integriteta	Delavnica o preprečevanju plagiatorstva in uporabi Turnitina	Komisija za kakovost		Vpeljava obvezne rabe orodij za preverjanje
2028	Didaktične metode	Interna izmenjava dobrih praks v	Pedagoški kolegij		Krepitev sodelovanja in inovativnosti

2028	Gradiva	pedagoškem kolegiju Usposabljanje za pripravo multimedijskih e-gradiv	Zunanji strokovnjak	1–2 multimedijska gradiva
2028	Mednarodna dimenzija	Delavnica o poučevanju v angleščini	Prodekan za študijske zadeve	Povečana pripravljenost na Erasmus+ mobilnosti
2029	Akadska integriteta	Usposabljanje o etiki v raziskovanju in odprti znanosti	Zunanji strokovnjak	Vpeljava kodeksa raziskovalne etike
2029	Ocenjevanje znanja	Delavnica o kompetenčnem ocenjevanju	Komisija za kakovost	Vpeljava kompetenčnih rubrik pri ocenjevanju
2029	Digitalne kompetence	Usposabljanje za napredne AI-pedagoške pristope	Pedagoški kolegij	Uporaba AI orodij pri 20 % predmetov
2030	Evalvacija	Celovita evalvacija preteklih usposabljanj	Komisija za kakovost	Priprava nove strategije 2031–2037
2030	Didaktika	Delavnica o refleksiji in prihodnjih trendih v poučevanju	Zunanji strokovnjak	Opredelitev smernic za prihodnje desetletje