



Analitično poročilo o izvajanju Strategije razvoja AREME za obdobje 2020 - 2025

Uvodni povzetek

To *Analitično poročilo o izvajanju Strategije razvoja AREME 2020–2025* povzema ključne dosežke, izzive in usmeritve Visoke šole za logistiko in management AREMA v obdobju zadnjih petih let. Dokument presega golo poročanje o izvedenih nalogah in predstavlja analitično presojo razvoja šole v povezavi s potrebami študentov, zaposlenih, gospodarstva in širše družbe.

Ključni dosežki 2020–2025:

- stabilna izvedba rednega in izrednega študija z visoko stopnjo zadovoljstva študentov,
- tesno sodelovanje z gospodarstvom ter redna vključitev študentov v praktično usposabljanje, projekte in javne predstavitve,
- bogata založniška dejavnost (učbeniki, monografije, znanstveni članki),
- okrepljena mednarodna vpetost prek konferenc, partnerskih sodelovanj in pedagoških nosilcev v tujini,
- posodobljeni prostori in infrastruktura, dostopna tudi študentom z različnimi oblikami invalidnosti,
- krepitev sistema kakovosti z aktivnim vključevanjem študentov in zunanjih deležnikov,
- stabilni finančni viri, dodatno okrepljeni s koncesijo in podporo ustanovitelja.

Izzivi:

- dokončna vzpostavitev knjižnice kot polno funkcionalne podporne enote,
- večja sistematičnost pri vključevanju v evropske projekte,
- nadaljnja digitalizacija študija in raziskovalne dejavnosti,
- dolgoročna kadrovska stabilnost in načrtovanje strokovnega razvoja zaposlenih.

Usmeritve za obdobje 2025–2030:

- posodobitev predmetnikov s poudarkom na digitalizaciji, trajnosti in logistiki turizma,
- okrepitev karijerne podpore in povezovanja z gospodarstvom,
- nadaljnja internacionalizacija preko alternativnih oblik mobilnosti in evropskih projektov,
- dokončna ureditev knjižnice in širitev elektronskih virov,
- krepitev sistema kakovosti z merljivimi kazalniki in sprotim spremljanjem dosežkov diplomantov,
- utrjevanje finančne stabilnosti z diverzifikacijo virov in večjim vključevanjem v razpise.

AREMA s tem dokumentom potrjuje svojo zavezanost kakovosti, integriteti in družbeni odgovornosti. Kot visoka strokovna šola si prizadeva ostati relevantna, vključujoča in prepoznavna v slovenskem ter širšem mednarodnem prostoru.

Kazalo

2.1 Organiziranost in razvoj.....	2
2.1.1 SWOT analiza – Organiziranost in razvoj	4
2.1.2 Akcijski načrt – Organiziranost in razvoj (2025–2030)	5
2.1.3 Zaključna sinteza	5
2.2 Izobraževalna dejavnost.....	6
2.2.1 SWOT analiza – Izobraževalna dejavnost	8
2.2.2 Akcijski načrt – Izobraževalna dejavnost (2025–2030)	9
2.2.3 Zaključna sinteza	10
2.3 Internacionalizacija.....	10
2.3.1 SWOT analiza – Internacionalizacija.....	14
2.3.2 Akcijski načrt – Internacionalizacija (2025–2030).....	15
2.3.3 Zaključna sinteza	16
2.4 Raziskovalna, strokovna in projektna dejavnost.....	16
2.4.1 SWOT analiza – Raziskovalna dejavnost in projekti	21
2.4.2 Akcijski načrt za raziskovalno dejavnost in projekte (2025–2030).....	22
2.4.3 Zaključna sinteza	23
2.5 Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom	24
2.5.1 SWOT analiza – Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom	29
2.5.2 Akcijski načrt za sodelovanje z gospodarstvom in lokalno skupnostjo (2025–2030).....	30
2.5.3 Zaključna sinteza	31
2.6 Študenti in študentska podpora	32
2.6.1 SWOT analiza – Študenti in študentska podpora.....	35
2.6.2 Akcijski načrt – Študenti in študentska podpora (2025–2030).....	36
2.6.3 Zaključna sinteza	36
2.7 Kadri in kadrovska politika.....	37
2.7.1 SWOT analiza - Kadri in kadrovska politika	42
2.7.2 Akcijski načrt Kadri in kadrovska politika 2025-2030.....	43
2.7.3 Zaključna sinteza	44
2.8 Infrastruktura in prostorski pogoji	45
2.9.1 SWOT analiza: Infrastruktura in prostorski pogoji	47
2.9.2 Akcijski načrt za infrastrukturo in prostorske pogoje 2020–2030.....	48

2.9.3 Zaključna sinteza	49
2.9 Knjižnica in informacijska podpora	49
2.9.2 SWOT analiza – Knjižnica in informacijska podpora	52
2.9.2 Akcijski načrt razvoja knjižnice (2025–2027).....	53
2.9.2 Zaključna sinteza	54
2.10 Sistem kakovosti in samoevalvacija	55
2.10.1. SWOT analiza – Sistem kakovosti in samoevalvacija	58
2.10.2. Akcijski ukrepi – Sistem kakovosti in samoevalvacija	59
2.10.3 Zaključna sinteza	60
2.11 Finančna stabilnost in viri financiranja	60
2.11.1 SWOT analiza – Finančna stabilnost in viri financiranja.....	63
2.11.2 Akcijski načrt za finančno stabilnost (2025–2030).....	64
2.11.3 Zaključna sinteza	65
2.15 Mednarodno sodelovanje	66
2.12.1 SWOT analiza – Mednarodno sodelovanje in prepoznavnost.....	69
2.12.2 Akcijski načrt za mednarodno sodelovanje (2025–2030)	70
2.12.3 Zaključna sinteza	70
2.13 Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij.....	71
2.13.1 SWOT analiza – Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij.....	73
2.13.2 Akcijski načrt za digitalizacijo in uporabo sodobnih tehnologij (2025–2027)	74
2.13.3 Zaključna sinteza	75
2.18 Promocija šole in prepoznavnost.....	76
2.14.1 SWOT analiza – Promocija šole in prepoznavnost	78
2.14.2 Akcijski načrt za promocijo in prepoznavnost (2025–2027)	79
2.14.3 Zaključna sinteza: promocija šole in prepoznavnost	80
2.15 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost šole	81
2.15.1 SWOT analiza – Trajnostni razvoj in družbena odgovornost	84
2.15.2 Akcijski načrt za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost (2025–2027)	85
2.15.3 Zaključna sinteza	86
2.16 Notranja pravila, pravilniki in akti šole	87
2.16.1 Akti, ki urejajo delovanje šole	87
2.16.2 Akti, ki zadevajo študente	89
2.16.3 SWOT analiza – Notranja pravila, pravilniki in akti šole	91
2.16.4 Akcijski načrt za notranja pravila in akte šole (2025–2030).....	92

2.16.5 Zaključna sinteza	92
--------------------------------	----

Kazalo tabel

Tabela 1: Organiziranost in razvoj (2020–2025).....	3
Tabela 2: Izobraževalna dejavnost (2020-2025).....	7
Tabela 3: Internacionalizacija 2020-2025.	13
Tabela 4: Raziskovalna in strokovna dejavnost 2020-2025.....	20
Tabela 5: Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom 2020-2025.	28
Tabela 6: Študenti in študentska podpora 2020-2025.	34
Tabela 7: Kadri in strokovni sodelavci 2020-2025.	40
Tabela 8: Infrastruktura in prostorski pogoji 2020-2025.....	46
Tabela 9: Knjižnica in informacijska podpora 2020-2025.	51
Tabela 10: Sistem kakovosti in samoevalvacija 2020-2025.....	57
Tabela 11: Finančna stabilnost in viri financiranja 2020-2025.	62
Tabela 12: Mednarodno sodelovanje	68
Tabela 13: Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij 2020-2025.	73
Tabela 14: Promocija šole in prepoznavnost (2020–2025).....	78
Tabela 15: Trajnostni razvoj in družbena odgovornost (2020–2025).....	83
Tabela 16: Splošni akti, ki urejajo delovanje šole 2020-2025.	88
Tabela 17: Notranji akti AREME, ki zadevajo študente 2020-2025.	90
Tabela 18: Priporočila in kazalniki uspeha za obdobje 2025–2030.	102

Predgovor dekanje

Spoštovani,

pred vami je *Analitično poročilo o izvajanju Strategije razvoja AREME 2020–2025*. Odločili smo se za tak naslov, ker želimo poudariti, da dokument ni zgolj evidenca izvedenih nalog, temveč celovita analiza, ki vrednoti naše dosežke in hkrati osvetljuje izzive prihodnosti.

V petletnem obdobju smo kot visoka strokovna šola dokazali, da lahko s premišljenim razvojem, kakovostnim delom zaposlenih in tesnim sodelovanjem s študenti in gospodarstvom dosegamo pomembne rezultate. Ponosni smo na to, da smo uspeli utrditi svoj položaj v slovenskem in širšem akademskem prostoru ter hkrati ohraniti zavezanost vrednotam: kakovosti, enakosti, etičnosti in vključevanju.

Analitična razsežnost tega dokumenta kaže, da se na AREMI ne zadovoljimo zgolj z izpolnjevanjem zastavljenih ciljev, temveč se zavedamo pomena refleksije in kritične presoje. Prav to nam omogoča, da prepoznamo svoje prednosti, pa tudi tista področja, kjer so potrebne izboljšave. Dokument tako služi kot podlaga za oblikovanje novih usmeritev v strateškem obdobju 2025–2030.

Vsem, ki ste s svojim delom in sodelovanjem prispevali k doseženim rezultatom, se iskreno zahvaljujem. Prepričana sem, da bomo z enako predanostjo in odgovornostjo gradili tudi prihodnost naše šole.

S spoštovanjem,

Izr. prof. dr. Patricija Jankovič, univ. dipl. prav.

Dekanja AREME – Visoke šole za logistiko in management

1. Uvod

Skupno poročilo o izvajanju strategije razvoja AREME – Visoke šole za logistiko in management – povzema ključne aktivnosti, dosežke in izzive v obdobju 2020–2025 (1. polletje). Njegov namen je celovito prikazati, kako je šola v tem času uresničevala cilje in usmeritve, zastavljene v Strategiji razvoja šole 2020–2030, ter oceniti stopnjo njihove realizacije.

AREMA je kot zasebna visokošolska ustanova v zadnjem petletnem obdobju delovala v dinamičnem okolju, ki ga zaznamujejo demografski izzivi, hitro spreminjajoče se potrebe trga dela, digitalna transformacija in procesi internacionalizacije v visokem šolstvu. Ob tem se je šola soočala tudi s posebnimi okoliščinami, kot so vpliv epidemije COVID-19 na študijski proces, povečana potreba po e-študiju ter iskanje stabilnih finančnih virov za nadaljnji razvoj.

Poročilo je pripravljeno na osnovi:

- letnih samoevalvacijskih poročil, ki sistematično beležijo uresničevanje ciljev in kazalnikov kakovosti,
- evidenc in razvojnih dokumentov šole (npr. kadrovske razvoj, projekti, knjižnični razvojni načrt),
- podatkov o študentih, diplomantih in pedagoških procesih,
- povratnih informacij deležnikov (študenti, zaposleni, gospodarstvo, lokalno okolje).

Poročilo je strukturirano po strateških področjih, kot so določena v strategiji: organiziranost in razvoj, izobraževalna dejavnost, internacionalizacija, raziskovalna dejavnost, sodelovanje z okoljem, skrb za študente, upravljanje s kadri, kakovost, knjižnica in založništvo ter financiranje dejavnosti. V vsakem poglavju so predstavljeni cilji iz strategije, izvedeni ukrepi v obdobju 2020–2025 in ocena njihove uspešnosti.

Poseben poudarek je namenjen:

- ključnim dosežkom, ki so pomembno prispevali k razvoju šole in njeni prepoznavnosti,
- izzivom in pomanjkljivostim, ki se kažejo kot priložnost za izboljšave v prihodnjem obdobju,
- povezavi z naslednjim strateškim obdobjem 2025–2030, kjer se utemeljuje kontinuiteta razvoja.

Poročilo ima dvojni namen: je tako notranji dokument za organe šole, študente in zaposlene, ki omogoča pregled nad doseženim in načrtovanje prihodnosti, kot tudi zunanje dokazilo o strateškem razvoju zavoda za potrebe akreditacijskih postopkov, partnerjev iz gospodarstva in širše javnosti.

2. Realizacija strateških ciljev po področjih

2.1 Organiziranost in razvoj

Cilji iz Strategije 2020–2030

Na področju organiziranosti in razvoja si je AREMA zastavila naslednje ključne cilje:

- zagotoviti pregledno, učinkovito in zakonito organiziranost zavoda,
- krepiti vlogo notranjih organov šole pri odločanju in strateškem razvoju,
- oblikovati in redno posodablјati notranje akte ter zagotoviti pravno varnost študentov in zaposlenih,
- razvijati sistem notranje kontrole kakovosti kot orodje za spremljanje in izboljševanje delovanja,
- zagotavljati stabilne pogoje za dolgoročen razvoj, vključno z infrastrukturo, prostori in finančnimi viri.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

V obdobju 2020–2025 je bilo na področju organiziranosti izvedenih več pomembnih aktivnosti, ki so prispevale k razvoju šole:

- Organi šole¹ (Senat, Dekan, Akademski zbor, Upravni odbor, Študentski svet) so redno delovali skladno s statutom in poslovniki. Njihovo delovanje je bilo transparentno, saj so bili zapisniki in sprejeti sklepi dostopni članom organov, ključni dokumenti pa objavljeni tudi na spletni strani šole. Na ta način so bili vsi deležniki sproti seznanjeni z odločitvami in usmeritvami.
- Komisije in delovna telesa: v obravnavanem obdobju sta bili ustanovljeni novi stalni komisiji (Komisija za etična vprašanja, Komisija za pritožbe študentov), hkrati pa so se oblikovale tudi ad hoc komisije za specifična področja (npr. komisija za pripravo strateških dokumentov, razvoj knjižnice). S tem se je povečala participacija in strokovnost odločanja.
- Pravna podlaga: šola je v obdobju 2020–2025 posodobila večino ključnih aktov, s katerimi se urejajo pravice in dolžnosti študentov in zaposlenih. Med najpomembnejšimi so: *Kodeks etike*, *Pravilnik o tutorstvu*, *Pravilnik o obravnavi pritožb študentov*, *Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave*, *Pravilnik za študente s posebnim statusom*, *GDPR politika*... Ti dokumenti tvorijo celovit sistem, ki zagotavlja varno, spodbudno in zakonito okolje za študij in delo.
- Strategija 2020–2030: leta 2022 je bila izvedena novelacija strategije, s katero so bili strateški cilji posodobljeni in prilagojeni novim okoliščinam, predvsem demografskim izzivom, digitalizaciji ter potrebi po okrepitvi internacionalizacije in raziskovalne dejavnosti.

¹ Zapisniki vseh sej so dostopni na www.arema.si.

- Notranji sistem kakovosti: v obdobju 2023/24 je šola dodatno okrepila notranjo dokumentacijo kakovosti, ki je tesno povezala strateški načrt, letne samoevalvacije in razvojne projekte. S tem je bil vzpostavljen učinkovit krog spremljanja, evalvacije in izboljšav.
- Infrastruktura in prostori: v Rogaški Slatini je šola zagotovila stabilne, funkcionalne in sodobno opremljene prostore v centru mesta, z dobro dostopnostjo (avtobusna in železniška postaja, parkirišča, dostope za invalide). Prostori vključujejo predavalnice, referat, raziskovalne pisarne, knjižnico in čitalnico, kar omogoča optimalne pogoje za delo študentov in zaposlenih.

Ocena uspešnosti

Na področju organiziranosti in razvoja so bili cilji v veliki meri uresničeni. AREMA se je v obdobju 2020–2025 pokazala kot stabilna, pregledno organizirana in pravno urejena ustanova, ki se zaveda pomena notranjih procesov in kakovosti za dolgoročen razvoj.

Posebej velja izpostaviti:

- krepitev notranjih organov in komisij,
- posodobitev pravnih aktov,
- novelacijo strategije,
- utrditev notranjega sistema kakovosti.

Tabela 1: Organiziranost in razvoj (2020–2025).

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotoviti pregledno in učinkovito organiziranost zavoda	Redno delovanje organov (Senat, Akademski zbor, Upravni odbor, Študentski svet); sprejem sklepov in javna objava ključnih dokumentov	Statut, poslovniki, zapisniki sej, spletna stran	Doseženo
Krepiti notranje organe in komisije	Ustanovitev stalnih komisij (Komisija za etična vprašanja, Komisija za pritožbe študentov) in ad hoc komisij za posebne naloge	Sklepi organov, imenovanja, poročila komisij	Doseženo
Oblikovati in posodabljaati pravne akte	Posodobljeni ključni pravilniki: Kodeks etike, Pravilnik o tutorstvu, Pravilnik o pritožbah, GDPR politika, Pravilnik o enaki obravnavi, Pravilnik za študente s posebnim statusom	Čistopisi pravilnikov, objave na spletni strani	Doseženo
Izvajati strateško načrtovanje	Novelacija Strategije 2020–2030 (2022); sprotno spremljanje ciljev	Dokument Strategije, novelacija, samoevalvacije	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Vzpostaviti učinkovit sistem notranje kakovosti	Povezava strategije, samoevalvacij in razvojnih projektov; okrepitev dokumentacije kakovosti v 2023/24	Poročila Komisije za kakovost, samoevalvacije, evidenca kakovosti	Doseženo
Zagotoviti stabilne prostorske pogoje	Prostor v centru Rogaške Slatine, predavalnice, knjižnica, dostop za invalide, parkirišča	Pogodbe o najemu/prostoru, fotodokumentacija	Doseženo

2.1.1 SWOT analiza – Organiziranost in razvoj

Prednosti (S)

- Jasno opredeljeno poslanstvo in vizija šole.
- Učinkovita notranja organiziranost z delovanjem senata, akademskega zbora, upravnega odbora in študentskega sveta.
- Majhna, a fleksibilna organizacijska struktura, ki omogoča hitro odločanje.
- Vzpostavljen sistem kakovosti, ki vključuje vse deležnike.

Slabosti (W)

- Omejeno število zaposlenih zahteva večnamensko obremenjenost posameznikov.
- Nekateri postopki odločanja še vedno preveč odvisni od posameznikov.
- Relativno kratka zgodovina šole pomeni manj tradicije in uveljavljenosti v širšem akademskem prostoru.

Priložnosti (O)

- Možnost večjega vključevanja študentov v organe odločanja.
- Širitev sodelovanja z gospodarstvom in lokalno skupnostjo pri strateškem razvoju.
- Krepitev prepoznavnosti skozi partnerska sodelovanja in mednarodne povezave.
- Digitalizacija procesov in sodobna komunikacijska orodja za večjo transparentnost.

Nevarnosti (T)

- Demografski trendi in zmanjševanje generacij mladih.
- Povečana konkurenca drugih visokošolskih zavodov na podobnih področjih.
- Administrativne zahteve in zakonske spremembe, ki lahko obremenjujejo majhen kolektiv.
- Odvisnost od zunanjih deležnikov pri potrjevanju razvojnih usmeritev.

2.1.2 Akcijski načrt – Organiziranost in razvoj (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalniki uspeha
Krepitev participacije študentov	- Aktivnejša vloga študentov v organih šole- Organizacija 2 zborov študentov letno	Senat, Študentski svet	Od 2025 dalje	100 % študentska zastopanost v organih
Povečanje transparentnosti delovanja	- Redno objavljane sklepe organov- Digitalna dostopnost internih aktov	Dekan, tajništvo	2025	Objavljena vsa dokumentacija na intranetu
Učinkovitejše odločanje	- Poenostavitev internih postopkov- Digitalizacija upravnih procesov	Dekan, uprava	2026	20 % hitrejšo reševanje postopkov
Krepitev povezav z okoljem	- Vključitev več predstavnikov gospodarstva v strateški svet- Formalizacija sodelovanj z lokalnimi partnerji	Dekan, strateški svet	2027	Vsaj 3 nova formalizirana partnerstva
Nadaljnji razvoj kakovosti	- Razvoj sistema notranjih evalvacij- Povezava strateških ciljev s standardi NAKVIS	Komisija za kakovost	2025–2030	Letno poročilo o kakovosti, skladno z NAKVIS

2.1.3 Zaključna sinteza

Analiza področja organiziranosti in razvoja kaže, da je AREMA kot visoka strokovna šola z jasno vizijo in prožno organizacijsko strukturo v zadnjih letih uspela vzpostaviti učinkovite notranje procese, ki vključujejo vse ključne deležnike – od visokošolskih učiteljev do študentov. Prednosti šole so predvsem v transparentnosti, fleksibilnosti in hitrem prilagajanju spremembam. Hkrati se zavedamo izzivov, povezanih z omejenimi kadrovskimi viri in potrebo po večji sistematičnosti odločanja, kar zahteva nadaljnjo digitalizacijo procesov in formalizacijo postopkov.

Priložnosti se odpirajo predvsem v smeri krepitve povezav z gospodarstvom in lokalnim okoljem, večje participacije študentov v upravljanju ter vpeljave sodobnih komunikacijskih orodij, ki bodo še dodatno povečala transparentnost. Glavne nevarnosti ostajajo demografski trendi in konkurenca na visokošolskem trgu, ki pa jih lahko šola obvladuje z usmerjeno promocijo, utrjevanjem kakovosti in diferenciranjem svoje ponudbe.

Z izvedbo akcijskega načrta v naslednjem strateškem obdobju 2025–2030 bo šola dodatno utrdila svojo organizacijsko stabilnost, povečala vključenost študentov in deležnikov v razvojne procese ter zagotovila, da bo organiziranost še naprej temeljila na načelih preglednosti, sodelovanja in kakovosti. S tem bo AREMA ohranila svojo konkurenčnost in okrepila svojo prepoznavnost v slovenskem in širšem akademskem prostoru.

2.2 Izobraževalna dejavnost

Cilji iz Strategije 2020–2030

Na področju izobraževalne dejavnosti si je AREMA zastavila naslednje strateške cilje:

- zagotavljati kakovostno izvedbo visokošolskega strokovnega študijskega programa,
- redno posodabljanje vsebine in metode poučevanja v skladu z razvojem stroke, zahtevami trga dela ter usmeritvami EU,
- razvijati in širiti uporabo e-študija in digitalnih orodij,
- oblikovati sistem podpore za študente (tutorstvo, mentorstvo, posebni statusi),
- krepiti praktično naravnost programa in povezovanje z gospodarstvom,
- povečati zaposljivost diplomantov in spremljati njihove karijerne poti.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- Izvedba študijskega programa: program se je izvajal kontinuirano skozi celotno obdobje. Posebna organizacija predavanj ob koncu tedna (petek popoldne, sobota cel dan, nedelja dopoldne) se je izkazala kot optimalna rešitev, saj omogoča združevanje študija in zaposlitve, kar je posebej pomembno za zaposlene študente. Povratne informacije kažejo, da študenti to organizacijo urnika ocenjujejo kot veliko prednost.
- Prenova učnih načrtov²: v obdobju 2020–2025 je bila izvedena večja prenova predmetnika, v okviru katere so bile vsebine dopolnjene z aktualnimi področji, kot so digitalizacija logističnih procesov, trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo in sodobni trendi v managementu. Pri tem so bili upoštevani predlogi študentov, gospodarstva in strokovne javnosti. Tak pristop zagotavlja, da program ostaja sodoben in tržno relevanten.
- Uporaba digitalnih orodij: že pred epidemijo COVID-19 so bila vpeljana digitalna orodja (Zoom, MS Teams), v obdobju 2020–2021 pa so se ta intenzivno razvila. V e-učilnicah so študentom na voljo učbeniki, članki, predstavitve, video gradiva in druga strokovna literatura. Letno se zbere več kot 200 virov, ki so študentom

² Vsi dokumenti so javno objavljeni v katalogu dokumentov na https://www.arema.si/853/Analize_in_porocila.aspx

dostopni kadarkoli. Digitalizacija omogoča tudi hibridni način izvajanja, kar je posebej pomembno za študente s posebnimi potrebami.

- Tutorstvo in mentorstvo: za vse študente je zagotovljen sistem tutorjev, ki nudijo podporo pri študiju, ter mentorjev, ki spremljajo zaključna dela. Leta 2021 je bil sprejet tudi Pravilnik za študente s posebnim statusom, ki omogoča individualne prilagoditve (podaljšanje rokov, prilagojeni izpiti, dodatne konzultacije). To potrjuje zavezanost šole k inkluzivnemu in dostopnemu študiju.
- Povezanost z gospodarstvom: seminarske in projektne naloge so pogosto zasnovane na konkretnih primerih iz prakse. Študenti svoje naloge predstavljajo na javnih dogodkih, kar jim omogoča mreženje z delodajalci. Prav tako je šola vključena v več projektov z gospodarstvom, kjer imajo študenti možnost sodelovati kot raziskovalni pomočniki.
- Karierna podpora: deluje Karierni center, ki študente povezuje z delodajalci in jim svetuje pri pripravi življenjepisov ter iskanju zaposlitve. Diplomanti so vpeti v delovanje šole preko Kariernega centra. Alumni klub pa se počasi razvija kot mreža za povezovanje in krepitev zaposljivosti.
- Dosežki diplomantov: v obdobju 2020–2025 je šola uspešno zaključilo 131 diplomantov. Analize kažejo, da se velika večina diplomantov zaposluje na področjih logistike, transporta in managementa, kar potrjuje praktično naravnost programa in njegovo ustreznost potrebam trga.

Ocena uspešnosti

Na področju izobraževalne dejavnosti so bili cilji v veliki meri doseženi. AREMA se je v obdobju 2020–2025 uveljavila kot stabilna in kakovostna visokošolska ustanova, ki zna povezovati teorijo s prakso ter ponujati študentom sodoben in prilagodljiv študijski proces. Prenova predmetnika, digitalna podpora in vzpostavitev sistema tutorjev so ključni dosežki tega obdobja.

Izpostaviti velja tudi organizacijo pedagoškega procesa, ki je prilagojena študentom, ki so zaposleni, ter redno posodabljanje vsebin z aktualnimi strokovnimi in znanstvenimi dognanji.

Kljub doseženim uspehom ostajajo izzivi:

- večja internacionalizacija študijskega procesa (izvedba predmetov v angleščini, vključitev tujih predavateljev, krepitev Erasmus+ mobilnosti),
- sistematično spremljanje zaposljivosti diplomantov (npr. z letnimi analizami kariernih poti v okviru Alumni kluba in Kariernega centra).

Tabela 2: Izobraževalna dejavnost (2020-2025)

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotavljati kakovostno izvedbo študijskega programa	Stabilna izvedba programa; predavanja organizirana ob koncu	Urniki, samoevalvacijska	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
	tedna, kar omogoča usklajevanje študija in zaposlitve	poročila, ankete študentov	
Redno posodabljati učne načrte	Prenova predmetnika (vključene vsebine digitalizacije, trajnosti, sodobnih trendov v logistiki in managementu)	Posodobljen predmetnik, sklepi Senata, poročila o prenovi	Doseženo
Razvijati e-študij in digitalna orodja	Vzpostavljene e-učilnice; več kot 200 virov letno; hibridna izvedba po potrebi	Printscreeni e-učilnic, evidenca gradiv, evalvacijska poročila	Doseženo
Oblikovati podporni sistem za študente	Tutorstvo in mentorstvo; Pravilnik za študente s posebnim statusom (2021)	Pravilnik, seznam tutorjev/mentorjev, zapisniki komisij	Doseženo
Povezovati izobraževanje z gospodarstvom	Seminarske in projektne naloge vezane na prakso; predstavitve projektov na javnih dogodkih; sodelovanje v projektih z delodajalci	Poročila projektov, zborniki konferenc, fotografije dogodkov	Doseženo
Povečati zaposljivost diplomantov	Delovanje Kariernega centra; 131 diplomantov v obdobju 2020–2025; večina zaposlenih v stroki centra	Evidenca diplomantov, zaposlitvene ankete, aktivnosti Kariernega centra	Doseženo
Sistematično spremljati zaposljivost diplomantov	Začetki razvoja Alumni kluba; doslej sistematično spremljanje kariernih poti v okviru samoevalvacije	Samoevalvacijska poročila	Delno doseženo
Internacionalizacija izobraževanja	Začetne aktivnosti (Erasmus+, gostujoča predavanja), vendar nizka mobilnost in omejena izvedba predmetov v angleščini	Poročila o mobilnostih, evidence tujih predavateljev	Delno doseženo

2.2.1 SWOT analiza – Izobraževalna dejavnost

Prednosti (S):

- Stabilna izvedba rednega in izrednega študija (vikend organizacija predavanj je zelo primerna za zaposlene študente).
- Kakovosten pedagoški kader z dolgoletnimi izkušnjami v praksi in akademskem prostoru.
- Jasno določeni učni izidi in skladnost s potrebami trga dela.

- Široka uporaba digitalnih orodij in e-učilnic.

Slabosti (W):

- Majhno število visokošolskih programov (za zdaj samo en program).
- Omejena ponudba izbirnih predmetov.
- Šola še ne izvaja študija v tujem jeziku, kar zmanjšuje privlačnost za tuje študente.
- Obremenitve pri pedagoškem kadru zaradi majhnega števila zaposlenih.

Priložnosti (O):

- Uvedba novih predmetov, povezanih s trajnostjo, digitalizacijo in logistiko turizma.
- Razvoj hibridnega in *online* študija, ki bi še povečal fleksibilnost.
- Možnost skupnih predmetov z drugimi fakultetami v regiji ali tujini.
- Večje vključevanje strokovnjakov iz gospodarstva kot gostujočih predavateljev.

Nevarnosti (T):

- Spremenjeni demografski trendi in zmanjšanje števila potencialnih študentov.
- Povečana konkurenca visokošolskih zavodov s podobnimi programi.
- Hitre spremembe na področju logistike in digitalizacije, ki zahtevajo stalno posodabljanje vsebin.
- Finančne omejitve, ki lahko upočasnijo razvoj novih oblik študija.

2.2.2 Akcijski načrt – Izobraževalna dejavnost (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalniki uspeha
Posodobitev študijskih vsebin	- Uvedba novih predmetov - Redna revizija učnih načrtov	Senat, nosilci predmetov	Letno	Vsako leto posodobljenih 20 % predmetov
Razvoj hibridnih oblik	- Vzpostavitev hibridnih učilnic- Kombinacija online in klasičnega pouka	Vodstvo, IT podpora	2026	30 % predmetov izvajanih hibridno
Povečanje izbirnosti	- Razvoj izbirnih modulov- Sodelovanje z drugimi fakultetami	Dekan, Senat	2027	Vpeljan vsaj 1 novi izbirni modul
Krepitev povezav z gospodarstvom	- Več gostujočih predavanj strokovnjakov iz prakse	Karierni center, nosilci predmetov	Od 2025 dalje	Min. 5 gostujočih predavanj letno
Priprava na mednarodno odprtost	- Analiza možnosti za izvajanje predmetov v angleščini	Senat, komisija za kakovost	2028	1 predmet pripravljen v angleščini

2.2.3 Zaključna sinteza

Izobraževalna dejavnost na AREMI je trdno zasidrana v potrebah študentov in gospodarstva. Ključna prednost šole je fleksibilna organizacija predavanj, ki omogoča uspešno vključevanje zaposlenih študentov, ter pedagoški kader, ki združuje akademsko znanje in praktične izkušnje. Digitalna podpora in redno posodabljanje učnih vsebin dodatno krepi kakovost pedagoškega procesa.

Kljub temu ostajajo izzivi, povezani z omejenim številom programov in izbirnih predmetov ter z dejstvom, da šola še ni odprta za tuje študente. Prav tako je potrebno sistematično krepiti hibridne oblike študija in stalno prilagajati vsebine hitrim spremembam v logistiki in digitalizaciji.

Z izvajanjem akcijskega načrta bo šola v naslednjem strateškem obdobju povečala izbirnost, okrepila povezave z gospodarstvom ter se postopno pripravila na mednarodno odprtost. Tako bo izobraževalna dejavnost ostala konkurenčna, kakovostna in skladna z razvojnimi potrebami družbe in trga dela.

2.3 Internacionalizacija

Cilji iz Strategije 2020–2030

AREMA je že v svoji strategiji jasno zapisala, da je internacionalizacija eden izmed ključnih pogojev za dolgoročno uspešnost. Že ob ustanovitvi si je zadala cilj, da bo svoje delovanje povezovala tudi z mednarodnim prostorom, saj logistika in management po svoji naravi presegata nacionalne meje. Strategija je na tem področju opredelila naslednje cilje:

- vključevanje šole v evropski visokošolski prostor in slednje standardom mednarodne primerljivosti,
- spodbujanje mobilnosti študentov in učiteljev z vključevanjem v Erasmus+ in druge programe,
- razvoj predmetov, vsebin in gradiv v tujih jezikih, zlasti angleščini,
- razvijati partnerstva z visokošolskimi zavodi, podjetji in raziskovalnimi institucijami v regiji in širše,
- vključevati tuje predavatelje in praktike v pedagoški proces,
- sodelovati na mednarodnih konferencah, projektih in mrežah,
- dolgoročno ustvariti pogoje za privabljanje tujih študentov, kljub temu da je šola usmerjena predvsem v regionalno okolje.
- povečanje mednarodne prepoznavnosti AREME z udeležbo na konferencah, projektih in strokovnih mrežah.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Vključitev v Erasmus+:** v obravnavanem obdobju se je AREMA formalno vključila v Erasmus+ program, kar predstavlja pomemben korak k internacionalizaciji. Prve mobilnosti študentov in učiteljev so bile izvedene, vendar v omejenem obsegu. Epidemija COVID-19 je v letih 2020–2021 ustavila možnosti mobilnosti. V letu 2024 so bile načrtovane in planirane dve učiteljske mobilnosti, ena strokovna mobilnost in mobilnost študenta. Žal so zaradi političnih razmer (Srbija, Novi Sad) odpadle.
- **Gostujoči predavatelji:** šola je v obdobju 2020–2025 gostila več predavateljev iz tujine, predvsem iz Hrvaške, Avstrije in Srbije. Gostujoča predavanja so bila vključena v predmetnik in so študentom omogočila vpogled v mednarodne trende logistike in managementa.
- **Mednarodni projekti in partnerstva³:** AREMA je preko skupine PRAH sodelovala v regijskih projektih, povezanih s transportom, logistiko in razvojem človeških virov. Poleg tega je začela razvijati tesne povezave s šolami na Hrvaškem in v Srbiji, kar krepi regionalno mreženje. V projektih so sodelovali tako profesorji kot študenti, ki so imeli priložnost za razvoj raziskovalnih in praktičnih kompetenc.
- **Publikacije in promocija v tujini:** profesorji in sodelavci AREME so v zadnjih letih sodelovali na več mednarodnih konferencah in objavljali prispevke v tujih zbornikih, kar krepi prepoznavnost šole v širšem prostoru. Prav tako se je šola predstavljala na mednarodnih sejmihi in dogodkih, povezanih z logistiko in izobraževanjem. Na ta način so se ustvarile nove priložnosti za povezovanje v projekte, kar posredno vpliva tudi na kakovost pedagoškega procesa na AREMI.
- **Nosilstvo predmetov v tujini:** AREMA ima izjemno močno prisotnost v regiji, saj dva naša profesorja opravljata nosilstvo skupno treh predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, kar je za visoko strokovno šolo v Sloveniji redek in zelo cenjen dosežek. Poleg tega eden od naših stalno sodeluje pri izvajanju predmetov v Črni gori, tretji pa redno sodeluje na fakulteti v Srbiji. S tem naši učitelji aktivno prenašajo znanje v mednarodni prostor, hkrati pa krepijo ugled AREME v akademski skupnosti širše regije.
- **Mednarodne povezave in partnerstva:** šola je vzpostavila trdne stike z visokošolskimi ustanovami in strokovnimi partnerji na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori, kar omogoča vključevanje v projekte, simpozije in druge oblike sodelovanja.
- **Nadomestitev Erasmus+ programa:** zaradi nizkih interesov vključevanja v program Erasmus+, AREMA ni mogla uresničevati te poti internacionalizacije. Namesto tega je šola razvila alternativne oblike sodelovanja, ki so se izkazale kot učinkovite: bilateralne pogodbe, partnerski projekti in neposredno nosilstvo

³ Podrobnosti so razvidne v samoevalvacijskih poročilih
https://www.arena.si/850/Samoevalvacijska_porocila.aspx

predmetov v tujini. Na ta način smo dosegli konkretne učinke, ki jih Erasmus+ sicer omogoča, vendar na še bolj usmerjen in ciljan način.

- Konference in mreženje: AREMA je v obdobju 2020–2025 povečala število nastopov svojih predavateljev na mednarodnih konferencah, kar krepi prepoznavnost šole. Poleg predstavitev raziskovalnih dosežkov so se naši učitelji vključevali tudi v organizacijo dogodkov ter sodelovali kot recenzenti in člani programskih odborov.
- Priprava pogojev za tuje študente: čeprav tujih študentov za zdaj še nimamo, smo pripravili Izjavo o dostopnosti in vključenosti (Inclusion & Diversity Policy), ki ureja tudi vprašanja sprejema tujih študentov v prihodnosti. Spletna stran je delno prevedena v angleščino, pripravljajo se prevodi ključnih pravilnikov in priročnikov, s čimer so ustvarjeni pogoji za prihod prve generacije tujih študentov.

Ocena uspešnosti

Internacionalizacija je področje, kjer AREMA že presega povprečje slovenskih visokih strokovnih šol. Medtem ko večina visokošolskih zavodov na tej ravni nima sistematične mednarodne prisotnosti, AREMA že ima nosilstva predmetov v tujini, stalne partnerske povezave in aktivno sodelovanje v mednarodnem akademskem prostoru.

Vključitev v Erasmus+ je odprla vrata mobilnosti, a bo treba v prihodnje povečati število študentov in učiteljev, ki sodelujejo v programih izmenjave. Pozitivno je, da je šola našla alternativne poti mobilnosti in je tudi že začela uvajati gradiva in posamezne vsebine v angleščini ter gostiti tuje predavatelje.

Med prednosti lahko štejemo:

- uspešno vzpostavljeno članstvo v Erasmus+,
- gostujoča predavanja tujih strokovnjakov,
- sodelovanje v regijskih projektih.
- nosilstvo predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori,
- močna prisotnost učiteljev na mednarodnih konferencah,
- vzpostavljene partnerske povezave v regiji,
- uspešno nadomeščanje Erasmus+ programa z bilateralnimi oblikami sodelovanja.

Med izzive pa sodijo:

- povečanje števila mobilnosti in izmenjav,
- sistematično uvajanje predmetov v angleščini,
- večja mednarodna prepoznavnost preko partnerskih mrež in raziskovalnih povezav,
- spodbujanje povratne mobilnosti – da AREMA ne bo zgolj pošiljala svojih študentov v tujino, ampak tudi aktivno privabljala tuje študente in predavatelje.
- povečati število mednarodnih projektov z večjim obsegom financiranja,

- okrepiti sistematično mrežo bilateralnih partnerstev še okrepiti promocijo šole v mednarodnem prostoru.

Glavna izziva ostajata odsotnost tujih študentov in neizvajanje Erasmus+ mobilnosti, kar zmanjšuje formalno mednarodno prepoznavnost šole. Kljub temu pa se odpirajo nove priložnosti v obliki virtualne mobilnosti, online gostovanj in kratkih programov v angleščini.

Z izvajanjem akcijskega načrta v obdobju 2025–2030 bo AREMA okrepila mednarodno vlogo tako na ravni profesorjev kot študentov, postopoma razvila pogoje za privabljanje tujih študentov in povečala udeležbo v evropskih projektih. Internacionalizacija bo tako ostala pomemben vzvod za krepitev kakovosti, prepoznavnosti in trajnostnega razvoja šole.

Sklepna ugotovitev

AREMA se je na področju internacionalizacije v obravnavanem obdobju premaknila iz začetne faze v fazo razvoja. Temeljni pogoji (Erasmus+, začetna partnerstva, gostujoča predavanja) so vzpostavljeni, zdaj pa bo treba ta proces razširiti in poglobiti. Prihodnje obdobje bo moralo biti usmerjeno v povečanje obsega in kakovosti mednarodnih aktivnosti ter v dolgoročno umeščanje AREME v evropski visokošolski prostor.

Internationalizacija na AREMI je dokaz, da se lahko tudi visoka strokovna šola uspešno uveljavi v mednarodnem akademskem prostoru. S prisotnostjo naših profesorjev kot nosilcev predmetov na tujih magistrskih študijih, s stalnim sodelovanjem v Črni gori in Srbiji ter z razvojem bilateralnih povezav smo ustvarili močne temelje, ki nadomeščajo formalni Erasmus+ program in hkrati presegajo pričakovanja za zavod naše ravni. V prihodnje bo ključen cilj povečati obseg mednarodnih projektov ter privabiti prve tuje študente, s čimer bo AREMA še dodatno utrdila svoj položaj v evropskem visokošolskem prostoru.

Tabela 3: Internacionalizacija 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Vključevanje v evropski visokošolski prostor	Vstop v Erasmus+ program	Erasmus+ pogodba	Doseženo (začetna faza)
Spodbujanje mobilnosti študentov in učiteljev	Nekaj izvedenih mobilnosti; omejitve v času epidemije	Poročila o mobilnostih, pogodbe	Delno doseženo
Razvoj predmetov v angleščini	izvedena gostujoča predavanja tujih strokovnjakov	evalvacije predmetov	Delno doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Sodelovanje s tujimi ustanovami in organizacijami	Projektno sodelovanje z regijskimi partnerji (Hrvaška, Srbija)	pogodbe, poročila o sodelovanju	Doseženo
Povečanje mednarodne prepoznavnosti	Udeležba na konferencah, objave v tujih zbornikih, predstavitve na sejnih	Zborniki, programi konferenc, fotografije	Doseženo (osnovna raven)
Razvijati partnerstva z visokošolskimi zavodi v regiji	Vzpostavljene povezave s Hrvaško, Srbijo, Črno goro; članstvo v mreži Nove univerze	Pogodbe, zapisniki o sodelovanju	Doseženo
Spodbujati mobilnost učiteljev in sodelavcev	Udeležbe na konferencah, študijski obiski, recenzentsko delo	Programi konferenc, potrdila, bibliografije	Doseženo
Vključevati tuje predavatelje in praktike	Gostujoča predavanja strokovnjakov iz regije	Seznami gostovanj, urniki predavanj	Delno doseženo
Povečati prisotnost v mednarodnem akademskem prostoru	Nosilstvo treh predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, stalno sodelovanje v Črni gori in Srbiji	Pogodbe, urniki, habilitacije	Doseženo (nadpovprečno)
Sodelovati na mednarodnih konferencah	Redni nastopi učiteljev s prispevki; sodelovanje v programskih odborih	Zborniki konferenc, COBISS zapisi	Doseženo
Nadomestiti Erasmus+ sodelovanje	Razvoj bilateralnih partnerstev in projektov	Dogovori o sodelovanju, projektna dokumentacija	Doseženo
Pripraviti pogoje za tuje študente	Inclusion & Diversity Policy; delna angleška spletna stran; priprava prevodov aktov	Politika, spletna stran, interni akti	V teku

2.3.1 SWOT analiza – Internacionalizacija

Prednosti (S):

- Aktivna vključenost profesorjev v mednarodni prostor (nosilstvo predmetov na Hrvaškem, sodelovanje v Črni gori in Srbiji).
- Redne udeležbe na mednarodnih znanstvenih in strokovnih konferencah.
- Založniška dejavnost vključuje tudi monografije in učbenike, ki so relevantni v širši regiji.

- Članstvo v partnerskih mrežah (npr. povezanost z Novo univerzo).

Slabosti (W):

- Trenutno nimamo vpisanih tujih študentov.
- Erasmus+ mobilnost se ni izvajala zaradi političnih razlogov.
- Omejena ponudba predmetov v angleškem jeziku.
- Internacionalizacija je večinoma vezana na pedagoški kader, manj na študente.

Priložnosti (O):

- Razvoj alternativnih oblik mobilnosti (virtualna mobilnost, online gostujoča predavanja).
- Širitev sodelovanja z visokošolskimi zavodi v regiji in EU.
- Povečanje mednarodne prepoznavnosti z objavami v tujih revijah.
- Možnost privabljanja tujih študentov na krajše programe, seminarje ali poletne šole.

Nevarnosti (T):

- Močna konkurenca evropskih visokošolskih zavodov, ki imajo dolgoletno tradicijo mobilnosti.
- Negotovost glede evropskih razpisov in možnosti financiranja.
- Omejena kadrovska in finančna sredstva za intenzivnejše vključevanje v mednarodne projekte.
- Potencialna pasivnost študentov pri vključevanju v mednarodne aktivnosti.

2.3.2 Akcijski načrt – Internacionalizacija (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalniki uspeha
Okrepitev mednarodne prisotnosti profesorjev	- Nadaljevanje sodelovanj na tujih univerzah- Spodbujanje objav v mednarodnih revijah	Dekan, nosilci predmetov	Letno	Min. 5 mednarodnih objav letno
Razvoj alternativnih oblik mobilnosti	- Vzpostavitev virtualnih gostovanj	Karierni center	2026	Min. 3 virtualne mobilnosti letno
Vključevanje študentov v mednarodne aktivnosti	- Organizacija skupnih projektov s tujimi študenti (online)- Spodbujanje sodelovanja na konferencah	Tutorji, karierni center	Od 2025 dalje	Min. 10 % študentov vključenih v projekte s tujino

Cilj	Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalniki uspeha
Privabljanje tujih študentov	- Priprava poletne šole v angleškem jeziku- Promocija v regiji	Senat, dekan	2027	1 izvedena poletna šola
Udeležba v EU projektih	- Priprava prijav na programe Horizon Europe, Interreg, CEEPUS	Raziskovalna skupina	2028	Vsaj 1 uspešen EU projekt

2.3.3 Zaključna sinteza

Internacionalizacija je eno od področij, kjer AREMA kljub statusu visoke strokovne šole dosega pomembne rezultate. Profesorji redno sodelujejo v mednarodnem akademskem prostoru kot nosilci predmetov in udeleženci konferenc, šola pa se povezuje tudi preko založniške dejavnosti in strokovnih objav. To potrjuje, da ima šola dobro osnovo za nadaljnjo krepitev mednarodne prisotnosti.

2.4 Raziskovalna, strokovna in projektna dejavnost

Cilji iz Strategije 2020–2030

Strategija razvoja je na področju raziskovalne in strokovne dejavnosti jasno opredelila, da mora AREMA ob pedagoški dejavnosti razvijati tudi lastno raziskovalno in strokovno delovanje. S tem šola ne le dviguje kakovost študija, temveč prispeva tudi k razvoju stroke ter k povezovanju z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem. Čeprav je AREMA organizirana kot visoka strokovna šola, kar pomeni, da je njeno primarno poslanstvo usmerjeno v pedagoško in aplikativno dejavnost, se je v obdobju 2020–2025 izkazala tudi kot pomemben akter na področju raziskovalne in razvojne dejavnosti. To področje je šola obravnavala strateško, saj se zaveda, da kakovostno izobraževanje temelji na nenehnem spremljanju sodobnih znanstvenih spoznanj in prenosu teh spoznanj v učni proces ter prakso.

Med ključne cilje sodijo:

- spodbujati raziskovalno dejavnost na področju logistike, transporta in managementa,
- povezovati raziskovalno in pedagoško delo, da študenti pridobijo aktualna znanja, utemeljena na raziskavah in praktičnih primerih,
- vključevati študente v raziskovalne in strokovne projekte, s čimer razvijajo raziskovalne kompetence in krepijo zaposljivost,
- sistematično spodbujati izdajanje monografij, učbenikov in drugih publikacij domačih profesorjev,

- širiti sodelovanje z gospodarstvom in javnimi institucijami, kar omogoča prenos znanja v prakso,
- graditi mednarodno prisotnost preko konferenc, projektov in objav v tujini.

Raziskovalna dejavnost na AREMI se uresničuje na več ravneh:

- znanstvene in strokovne objave visokošolskih učiteljev in sodelavcev, ki so bili v obravnavanem obdobju objavljeni tako v domačih kot tudi v mednarodnih znanstvenih revijah in zbornikih konferenc,
- založniška dejavnost, kjer šola izdaja monografije, učbenike in priročnike, ki jih pripravljajo domači predavatelji, in s tem neposredno prispeva k razvoju slovenske znanstvene in strokovne terminologije s področja logistike in managementa,
- sodelovanje v raziskovalnih in razvojnih projektih, zlasti v povezavi z gospodarstvom in lokalnimi skupnostmi, kjer študenti in učitelji skupaj razvijajo aplikativne rešitve,
- vključevanje študentov v raziskovalno delo, predvsem skozi seminarske in projektne naloge ter diplomske naloge, ki so pogosto usmerjene v praktične izzive iz gospodarstva,
- udeležba na domačih in mednarodnih konferencah, kjer so bili predstavljeni rezultati raziskav in strokovnega dela,
- sodelovanje s tujino, saj visokošolski učitelji redno sodelujejo pri izvedbi programov v tujini (Hrvaška, Srbija, Črna gora), kar omogoča tudi izmenjavo raziskovalnih in strokovnih izkušenj,
- vzpostavitev raziskovalnega centra v okviru šole, ki koordinira dejavnosti ter skrbi za povezovanje med raziskovanjem, gospodarstvom in študijskim procesom.

AREMA se zaveda, da kot visoka strokovna šola nima enakih možnosti vključevanja v nacionalne raziskovalne sheme kot univerze, zato se je usmerila predvsem v aplikativne in razvojne projekte, kjer lahko s svojim znanjem in izkušnjami najbolj prispeva k razvoju stroke in lokalnega okolja. Poudarek je bil na interdisciplinarnih raziskavah, povezovanju z gospodarstvom ter na vključevanju študentov v konkretne projekte, kar krepi njihovo zaposljivost in prenos znanja v prakso.

V tem obdobju se je šola utrdila kot prepoznaven center znanja na področju logistike in managementa, ki ga odlikuje praktična naravnost, tesno sodelovanje z okoljem in stalna skrb za prenos najnovejših spoznanj v pedagoško delo.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- Raziskovalni in strokovni projekti: šola je v obdobju 2020–2025 sodelovala v več raziskovalnih in razvojnih projektih, ki so bili povezani z aktualnimi izzivi logistike, transporta, digitalizacije in managementa. Projekti so pogosto nastajali v sodelovanju z gospodarstvom, kjer so podjetja skupaj s šolo iskala rešitve za

konkretne probleme. Na regionalni ravni so bile izvedene tudi povezave z RRA in lokalnimi partnerji, kar kaže na dobro umeščenost šole v okolje. Izvedeni so bili projekti s področja logistike turizma, transportne infrastrukture in trajnostne mobilnosti. V projektih so sodelovali tako učitelji kot študenti, kar je omogočilo prenos akademskega znanja v prakso. Rezultati projektov so bili predstavljeni v strokovnih poročilih, ki jih lokalne skupnosti in podjetja dejansko uporabljajo pri svojem delu, kar potrjuje neposredno uporabno vrednost raziskovalnega dela.

- Vključevanje študentov v raziskave: študenti so v okviru seminarskih, projektnih in diplomskih nalog⁴ obravnavali konkretne probleme iz prakse. Mnogi izmed teh projektov so bili predstavljeni na javnih dogodkih, kot so strokovne konference in okrogle mize. Na ta način so študenti pridobili izkušnje v javnem nastopanju, raziskovanju in mreženju z delodajalci. To je povečalo njihovo zaposljivost in jih dodatno motiviralo za raziskovalno delo. Diplomskih nalog, pripravljenih v sodelovanju z lokalnimi podjetji, je bilo v tem obdobju več deset, kar krepi vez med akademskim delom in prakso. Poleg tega šola redno organizira javne predstavitve projektnih nalog, kar povečuje prepoznavnost študentov in omogoča mreženje z gospodarstvom.
- Publikacije in založništvo⁵: pomemben del raziskovalne dejavnosti šole je delovanje založbe, ki v obdobju 2020–2025 izdaja monografije, učbenike in priročnike profesorjev in sodelavcev. Do leta 2025 je bilo izdanih že 11 knjig, ki se neposredno uporabljajo v predmetniku. Vsaka knjiga je izdana v tiskani obliki (z najmanj 30 izvodi), hkrati pa so študentom na voljo tudi v PDF obliki. S tem se povečuje dostopnost in enakopravnost pri študiju. Monografije niso le učna gradiva, temveč pogosto prinašajo nova strokovna spoznanja in rezultate raziskav. Gre za temeljne publikacije, ki jih študenti uporabljajo pri študiju in ki imajo hkrati širši pomen za slovenski strokovni prostor, saj pomagajo razvijati domačo terminologijo in prenašajo najnovejša spoznanja stroke iz tujine. Posebna dodana vrednost je, da so učbeniki študentom dostopni tako v tiskani kot v elektronski obliki, kar prispeva k večji dostopnosti in sodobnim oblikam študija.
- Organizacija strokovnih dogodkov: v obdobju 2020–2025 je šola organizirala in soorganizirala več konferenc, strokovnih seminarjev in javnih predstavitev, na katerih so sodelovali domači in tuji strokovnjaki, profesorji in študenti. Dogodki so služili kot most med teorijo in prakso ter krepili prepoznavnost AREME. Med najbolj odmevnimi so bili dogodki, posvečeni logistiki prihodnosti, digitalni transformaciji in trajnostnemu razvoju.
- Mednarodna prisotnost: profesorji so sodelovali na konferencah v tujini ter objavljali prispevke v mednarodnih zbornikih. Čeprav je obseg teh aktivnosti še relativno skromen, so pomembne za dvig prepoznavnosti šole in za postopno

⁴ Diplomске naloge študentov AREME so objavljene v virtualni knjižnici na <https://www.arema.si/si/667/interne-baze-virov-in-literature.aspx>

⁵ Podrobneje na <https://www.arema.si/642/Zalozba.aspx>

gradnjo ugleda v evropskem akademskem prostoru. Hkrati te aktivnosti omogočajo tudi povezovanje z mednarodnimi partnerji, kar lahko vodi v skupne projekte in mobilnosti.

- Povezovanje raziskovanja in poučevanja: pomembno je, da so rezultati raziskovalnih projektov in novih spoznanj v stroki sproti vnašani v predmetnik in pedagoški proces. Profesorji vključujejo sodobne znanstvene članke, analize in projekte v predavanja in seminarske naloge, kar zagotavlja aktualnost vsebin.
- AREMA je v obravnavanem obdobju pomembno prispevala k razvoju stroke z znanstvenimi in strokovnimi objavami svojih učiteljev in sodelavcev. Objave pokrivajo področja logistike, transporta, managementa, digitalizacije, trajnostnega razvoja in regionalnega razvoja. Članki so bili objavljeni v domačih strokovnih revijah, indeksiranih bazah in COBISS-u, pa tudi v mednarodnih zbornikih konferenc. Na ta način šola kljub svojemu statusu visoke strokovne šole aktivno prispeva k znanstvenemu diskurzu, kar jo uvršča med redke šole tega tipa v Sloveniji, ki imajo tako bogato publicistično dejavnost.
- Šola in njeni predavatelji so se redno udeleževali konferenc, posvetov in strokovnih srečanj. Prispevki so bili predstavljeni tako doma kot v tujini, s čimer AREMA utrjuje svoj ugled v širšem akademskem prostoru. Poleg udeležbe na dogodkih je šola tudi sama organizirala okrogle mize in strokovna srečanja, kjer so bili predstavljeni rezultati raziskovalnega dela in kjer so potekale razprave o aktualnih vprašanjih stroke.
- Kljub temu, da Erasmus+ zaradi političnih okoliščin ni bil uresničen, je AREMA razvila alternativne oblike sodelovanja. Trije visokošolski učitelji šole so nosilci predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, eden redno sodeluje v Črni gori, drugi v Srbiji. To omogoča stalno izmenjavo znanja, sodelovanje v raziskovalnih projektih ter krepitev mednarodne dimenzije šole. Takšno povezovanje je še posebej dragoceno za visoko strokovno šolo, saj dokazuje, da lahko enakovredno sodeluje v mednarodnem akademskem prostoru.
- V obdobju 2020–2025 je bil vzpostavljen raziskovalni center, ki koordinira raziskovalne in razvojne dejavnosti, povezuje učitelje in študente z gospodarstvom ter pripravlja projektne prijave. Center skrbi tudi za beleženje raziskovalnih rezultatov v COBISS in omogoča večjo sistematičnost na področju raziskovalnega dela. Ta korak predstavlja pomembno institucionalno nadgradnjo, ki bo v prihodnjih letih še okrepila raziskovalni profil šole.

Ocena uspešnosti

Na področju raziskovalne in strokovne dejavnosti je šola dosegla opazne rezultate.

Predvsem velja izpostaviti:

- aktivno povezovanje z gospodarstvom,
- izdajo monografij in učbenikov,
- vključevanje študentov v raziskovalne projekte in javne predstavitve,
- krepitev prepoznavnosti s strokovnimi dogodki.

Kljub temu ostajajo izzivi, ki jih bo treba nasloviti v naslednjem strateškem obdobju:

- povečanje števila objav v mednarodnih znanstvenih revijah,
- zagotovitev dodatnih finančnih sredstev za raziskovalno dejavnost,
- sistematično vključevanje študentov v raziskave, ki presegajo raven seminarских in projektnih nalog,
- večja udeležba na mednarodnih raziskovalnih projektih in mrežah.

Sklepna ugotovitev

AREMA je v obdobju 2020–2025 dokazala, da je sposobna povezovati pedagoško in raziskovalno delo, ter prispevati k razvoju stroke in lokalne skupnosti. Založništvo, projekti in strokovni dogodki so močna osnova za nadaljnji razvoj. V prihodnje pa bo ključno usmeriti še več naporov v mednarodno raziskovalno sodelovanje ter v objave v znanstvenih revijah z višjim faktorjem vpliva.

Tabela 4: Raziskovalna in strokovna dejavnost 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Razvijati raziskovalno dejavnost na področju logistike, transporta in managementa	Izvedeni projekti v sodelovanju z gospodarstvom in lokalnimi/regionalnimi partnerji (RRA, podjetja)	Projektna poročila, pogodbe, sklepi	Doseženo
Povezovati raziskovalno in pedagoško delo	Vnašanje rezultatov raziskav v predmetnik, uporaba sodobnih člankov in analiz pri poučevanju	Predmetniki, gradiva, e-učilnice	Doseženo
Vključevati študente v raziskovalne in strokovne projekte	Seminarske in diplomske naloge z realnimi primeri iz prakse; predstavitve na konferencah in okroglih mizah	Zborniki konferenc, predstavitve, diplomske naloge	Doseženo
Spodbujati izdajanje monografij, učbenikov in publikacij	Do 2025 izdanih 11 knjig (učbeniki in monografije); dostopne v tiskani in PDF obliki	Seznam publikacij, založniški katalog	Doseženo
Razvijati sodelovanje z gospodarstvom	Projektno povezovanje s podjetji, vključevanje realnih primerov v seminarske naloge	Poročila, pogodbe, evalvacije	Doseženo
Graditi mednarodno prisotnost	Udeležba profesorjev na konferencah v tujini, objave v mednarodnih zbornikih	Programi konferenc, zborniki	Delno doseženo
Zagotoviti financiranje raziskovalne dejavnosti	Delna sredstva iz projektov, vendar brez sistematičnega financiranja raziskav	Finančni načrti, poročila	Delno doseženo
Spodbujati znanstvene in strokovne objave	Objave člankov v domačih revijah in mednarodnih	COBISS zapisi, zborniki, revije	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
	konferenčnih zbornikih; prisotnost v COBISS		
Razvijati založniško dejavnost	Izdaja 11 monografij, učbenikov in priročnikov predavateljev	Seznam publikacij, knjižnica, založba	Doseženo
Izvajati aplikativne projekte z gospodarstvom in lokalno skupnostjo	Projekti s področja logistike turizma, infrastrukture, trajnostne mobilnosti; vključevanje študentov	Poročila o projektih, pogodbe, diplomske naloge	Doseženo
Aktivno vključevati študente v raziskovalno delo	Seminarske in projektne naloge, diplomske naloge v sodelovanju s podjetji; javne predstavitve projektov	Seznami nalog, programi predstavitev	Doseženo
Okrepiti udeležbo v strokovnih in znanstvenih dogodkih	Prispevki na domačih in tujih konferencah; organizacija okroglih miz in srečanj	Programi konferenc, vabila, zborniki	Doseženo
Krepitev mednarodnega sodelovanja	Nosilci predmetov na magistrskih programih v tujini (Hrvaška, Črna gora, Srbija); sodelovanje s partnerji	Pogodbe, programi tujih fakultet, potrdila o sodelovanju	Doseženo
Vzpostaviti raziskovalni center	Koordinacija raziskovalnih dejavnosti; priprava projektnih prijav; beleženje rezultatov v COBISS	Akt o ustanovitvi, zapisniki, COBISS zapisi	Doseženo
Okrepiti udeležbo v strokovnih in znanstvenih dogodkih	Prispevki na domačih in tujih konferencah; organizacija okroglih miz in srečanj	Programi konferenc, vabila, zborniki	Doseženo

2.4.1 SWOT analiza – Raziskovalna dejavnost in projekti

Prednosti (Strengths):

- Bogata založniška dejavnost (11 monografij, učbenikov in priročnikov).
- Visokošolski učitelji redno objavljajo znanstvene in strokovne članke.
- Močna aplikativna usmerjenost raziskav (projekti z gospodarstvom in lokalnimi skupnostmi).
- Vzpostavljen raziskovalni center, ki koordinira dejavnosti.
- Aktivno vključevanje študentov v raziskovalne projekte in naloge.
- Javni nastopi in predstavitve projektov povečujejo prepoznavnost.
- Mednarodno sodelovanje prek poučevanja na tujih fakultetah (Hrvaška, Srbija, Črna gora).

Slabosti (Weaknesses):

- Omejen dostop do nacionalnih raziskovalnih shem v primerjavi z univerzami.
- Erasmus+ sodelovanje ni uresničeno zaradi zunanjih okoliščin.
- Premalo sistematičnega spremljanja citiranosti in bibliometričnih kazalcev.
- Raziskovalna dejavnost je močno odvisna od angažmaja posameznikov.
- Pomanjkanje stalnih raziskovalnih projektov, financiranih s strani ARRS.

Priložnosti (Opportunities):

- Širitev sodelovanja z gospodarstvom na področjih digitalizacije, zelene logistike in trajnostne mobilnosti.
- Večja vključenost v evropske projekte (npr. Horizon Europe, Interreg).
- Nadaljnje razvijanje založniške dejavnosti, tudi v angleščini za širši trg.
- Formalizacija študentskih raziskovalnih projektov kot posebnega dela kurikuluma.
- Okrepitev mednarodnega sodelovanja z regijo Zahodnega Balkana in širše.
- Povečanje prepoznavnosti raziskovalnega centra kot strokovne referenčne točke.

Nevarnosti (Threats):

- Finančna omejenost za večje raziskovalne projekte.
- Močna konkurenca univerz pri prijavi na raziskovalne razpise.
- Tveganje izgube motiviranih posameznikov, če njihovo delo ne bo dovolj priznано.
- Premalo sistematične podpore države za raziskovalno dejavnost na visokih strokovnih šolah.
- Potencialna preobremenjenost zaposlenih zaradi hkratnega izvajanja pedagoškega in raziskovalnega dela.

2.4.2 Akcijski načrt za raziskovalno dejavnost in projekte (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Okrepiti založniško dejavnost	Nadaljnja izdaja monografij, učbenikov in priročnikov; priprava publikacij v angleščini	Založba, predavatelji	2025–2027	Min. 2 nove publikacije letno, od tega 1 v angleščini
Povečati število znanstvenih in strokovnih objav	Spodbujanje učiteljev k objavam; vključevanje v tematske revije in konferenčne zbornike	Raziskovalni center, učitelji	2026	Min. 10 objav letno

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Krepitev aplikativnih projektov z gospodarstvom	Razvoj projektov s področij digitalizacije, trajnostne logistike in mobilnosti	Raziskovalni center, gospodarstvo	2026	Min. 3 novi projekti letno
Sistematično vključevanje študentov v raziskave	Vzpostavitev formalnega modula za študentske raziskovalne projekte	Pedagoški kolegij, raziskovalni center	2027	Vsaj 20 % diplomskih nalog vezanih na projekte gospodarstva
Povečati udeležbo na konferencah	Redna udeležba učiteljev na mednarodnih konferencah; organizacija strokovne konference na AREMI	Učitelji, raziskovalni center	2027	Min. 5 mednarodnih predstavitev letno; 1 konferenca do 2027
Okrepitev mednarodnega sodelovanja	Povezovanje s fakultetami v regiji in širše; prijava na evropske projekte (Horizon, Interreg)	Mednarodni koordinator, raziskovalni center	2027	Min. 2 prijavi na EU razpise; 1 partnerski projekt
Razvoj raziskovalnega centra	Razširitev funkcij centra (projektna pisarna, bibliometrično spremljanje, arhiv raziskav)	Uprava, raziskovalni center	2026	Letno poročilo centra; implementacija bibliometričnega sistema

2.4.3 Zaključna sinteza

V obdobju 2025–2027 bo AREMA svojo raziskovalno dejavnost še dodatno okrepila z usmeritvijo v aplikativne projekte, založništvo in mednarodno sodelovanje. Poseben poudarek bo na formalnem vključevanju študentov v raziskave, saj to povečuje kakovost študija in hkrati krepi povezave med akademskim znanjem in prakso.

AREMA se je v obdobju 2020–2025 uveljavila kot visoka strokovna šola, ki kljub svojemu primarnemu pedagoškemu poslanstvu razvija tudi pomembno raziskovalno in založniško dejavnost. V ospredju so bile aplikativne raziskave, tesno povezane z gospodarstvom in lokalnimi skupnostmi, ter znanstvene in strokovne objave, ki utrjujejo položaj šole v akademskem in strokovnem prostoru.

Zlasti izstopa založniška dejavnost, saj je šola izdala 11 monografij, učbenikov in priročnikov, ki so postali temeljni študijski viri in pomemben prispevek k razvoju slovenske logistične in managerske terminologije. Publikacije so študentom dostopne

v tiskani in elektronski obliki, kar omogoča širšo uporabo in prispeva k sodobnim oblikam učenja.

AREMA se je v tem obdobju usmerila tudi v projekte sodelovanje z gospodarstvom in lokalnim okoljem, kjer so študenti in učitelji skupaj iskali rešitve za aktualne izzive, npr. na področju trajnostne mobilnosti, logistike turizma in infrastrukture. Poseben pomen imajo diplomske naloge in projektne naloge študentov, ki so neposredno povezane s prakso in so pogosto javno predstavljene, kar omogoča tudi mreženje z gospodarstvom.

Mednarodno sodelovanje je bilo zagotovljeno predvsem preko pedagoškega in raziskovalnega dela učiteljev na tujih univerzah v regiji (Hrvaška, Srbija, Črna gora), kar šoli omogoča vpetost v širši akademski prostor. Čeprav Erasmus+ ni bil uresničen, je šola našla alternativne poti mednarodnega povezovanja.

Vzpostavitev raziskovalnega centra predstavlja pomembno institucionalno pridobitev, saj ta enota koordinira raziskovalno dejavnost, pripravlja projektne prijave in skrbi za evidentiranje rezultatov v COBISS. S tem se krepi sistematičnost raziskovalnega dela in zagotavlja podlaga za prihodnji razvoj.

Sklepno lahko ugotovimo, da je AREMA v obdobju 2020–2025 dosegla visoko raven raziskovalne in projektne dejavnosti glede na svoj status visoke strokovne šole. Njena moč se kaže v aplikativnosti, založništvu in mednarodnem sodelovanju, izzivi za prihodnost pa so predvsem večja vključenost v evropske projekte, formalizacija študentskih raziskovalnih aktivnosti in sistematično spremljanje bibliometričnih kazalcev.

2.5 Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom

Cilji iz Strategije 2020–2030

AREMA je že v strategiji jasno zapisala, da sodelovanje z okoljem in gospodarstvom predstavlja enega od temeljnih stebrov njenega delovanja. AREMA je bila ustanovljena z jasnim poslanstvom – povezati akademsko znanje z realnimi potrebami gospodarstva in s tem ustvarjati dodano vrednost tako za študente kot za podjetja in širšo družbo. Zato je sodelovanje z gospodarstvom in lokalno skupnostjo umeščeno med ključne strateške stebre. Na področju sodelovanja si je šola zastavila naslednje cilje:

- vzpostaviti in ohranjati močne povezave z lokalnim, regionalnim, nacionalnim in mednarodnim gospodarstvom,
- razvijati študijske programe in vsebine v skladu s potrebami trga dela in smernicami razvoja stroke,

- sistematično vključevati podjetja v pedagoški proces preko gostujočih predavanj, seminarjev, praktičnega dela in projektov,
- organizirati karierne dogodke in sejme, ki omogočajo mreženje med študenti, diplomanti in delodajalci,
- podpirati zaposlovanje diplomantov in spremljati njihove karierne poti,
- razvijati dolgoročna partnerstva z gospodarstvom na področju raziskav, inovacij in razvoja,
- povečati družbeno odgovornost šole preko aktivnega sodelovanja v lokalnih in regionalnih projektih,
- vzpostaviti trajna partnerstva z logističnimi, transportnimi in drugimi podjetji,
- zagotoviti študentom kakovostne prakse in možnosti za mreženje z delodajalci,
- vključevati gospodarstvo neposredno v študijski proces (gostujoča predavanja, strokovne ekskurzije, skupni projekti),
- promovirati študente in njihove projekte širši javnosti ter omogočiti predstavitev njihovega dela,
- krepiti ugled šole kot razvojnega partnerja gospodarstva in regije,
- spodbujati diplomante, da ostanejo povezani s šolo in gospodarstvom, ter jih vključevati v mreže alumni.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- Seminarske in projektne naloge v sodelovanju s podjetji: Študenti redno pripravljajo seminarske, projektne in diplomske naloge na podlagi realnih izzivov iz prakse. Podjetja pogosto predlagajo tematike in aktivno sodelujejo pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj. Tak način dela krepí povezavo med teorijo in prakso, hkrati pa omogoča, da podjetja pridobijo uporabne rezultate, študenti pa pridobijo praktične izkušnje.
- Praksa v podjetjih: AREMA ima z različnimi podjetji in institucijami sklenjene dogovore o sodelovanju, ki omogočajo izvedbo prakse za študente. S tem študenti pridobivajo neposredne izkušnje v realnem delovnem okolju, kar povečuje njihovo konkurenčnost na trgu dela. Šola spremlja potek prakse in zagotavlja, da študenti razvijajo kompetence, ki jih gospodarstvo najbolj potrebuje.
- Gostujoča predavanja in strokovnjaki iz prakse: V okviru študijskega procesa šola redno vabi strokovnjake iz logistike, transporta, managementa in sorodnih področij. Gostujoči predavatelji prinašajo aktualne informacije o trendih, izzivih in primerih dobrih praks, kar dopolnjuje teoretične vsebine in zagotavlja študentom vpogled v resnične razmere v gospodarstvu.
- Karierni center: deluje kot podporno okolje, ki študentom pomaga pri načrtovanju karierne poti. Karierni center organizira svetovanja, pripravlja delavnice za pisanje življenjepisov in pripravlja študente na razgovore za zaposlitev. Poleg tega center skrbi za povezovanje z delodajalci, objavlja razpise za prosta delovna mesta in organizira predstavitve podjetij.
- Zaposlitveni sejem ob 10-letnici šole: leta 2025 šola organizira obsežen zaposlitveni sejem, ki združuje številna podjetja, študente in diplomante. Sejem

je priložnost za neposredne razgovore, predstavitve in mreženje. Dogodek krepi vlogo šole kot mostu med izobraževanjem in gospodarstvom ter izjemno dviguje prepoznavnost AREME v širšem prostoru.

- Raziskovalni in razvojni projekti z gospodarstvom: Šola se aktivno vključuje v projekte, ki povezujejo akademsko znanje in praktične potrebe podjetij. Projekti so usmerjeni v področja, kot so digitalizacija logističnih procesov, trajnostna mobilnost, razvoj kadrov v logistiki in turizmu ter učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig. V projektih pogosto sodelujejo tudi študenti, ki tako pridobijo praktične izkušnje in raziskovalne kompetence.
- Družbena odgovornost in sodelovanje z lokalnim okoljem: AREMA sodeluje v lokalnih razvojnih pobudah, kot so projekti na področju turizma, trajnostne mobilnosti in digitalizacije občin. Šola sodeluje tudi z nevladnimi organizacijami in društvi, kjer prispeva strokovna znanja ter omogoča študentom, da se vključujejo v prostovoljske in razvojne aktivnosti.
- Zaposlovanje diplomantov: spremljanje kariernih poti kaže, da se velika večina diplomantov zaposli prav v podjetjih, s katerimi šola aktivno sodeluje. To potrjuje, da povezovanje z gospodarstvom ni zgolj deklarativno, temveč ima neposredne učinke za zaposljivost diplomantov.
- Mreženje in javne predstavitve: Študenti redno pripravljajo projektne naloge, ki jih predstavljajo javno, pred profesorji, sošolci in predstavniki podjetij. Ti dogodki niso le del študijskega procesa, ampak tudi priložnost za mreženje in navezovanje stikov z delodajalci. Predstavitve omogočajo podjetjem, da prepoznajo perspektivne kadre, študentom pa, da se izkažejo kot bodoči strokovnjaki.
- Strokovni dogodki: AREMA organizira strokovne dogodke, kot so okrogle mize in povezovalni forumi, kjer sodelujejo gospodarstveniki, študenti in akademiki. S tem šola ustvarja prostor za dialog in razvoj novih idej.
- Vloga diplomantov: AREMA ohranja stike z diplomanti in jih vključuje v različne aktivnosti – od predavanj do mentorstva mlajšim generacijam. Diplomanti predstavljajo pomemben most med šolo in gospodarstvom, saj mnogi delujejo na vodilnih položajih v podjetjih in se vračajo na šolo kot gostujoči strokovnjaki ali partnerji v projektih.
- Prispevek lokalni skupnosti: Šola aktivno sodeluje z lokalnimi institucijami, kulturnimi organizacijami in občino Rogaška Slatina. AREMA je prisotna v regijskih razvojnih projektih, sooblikuje strategije trajnostnega razvoja in prispeva k dvigu ugleda lokalnega okolja kot centra znanja. Sodelovanje zajema tudi prostovoljne aktivnosti študentov in organizacijo dogodkov, ki so odprti za širšo javnost.

Ocena uspešnosti

Področje sodelovanja z okoljem in gospodarstvom je eno najmočnejših področij AREME. Študenti imajo skozi prakso, projektne naloge in javne predstavitve izjemne priložnosti za mreženje in pridobivanje praktičnih izkušenj, ki neposredno povečujejo

njihovo zaposljivost. Podjetja prepoznavajo AREMO kot partnerja pri razvoju kadrov in inovacij, lokalna skupnost pa jo vidi kot pomemben steber razvoja regije. Diplomanti dodatno krepijo mrežo in ugled šole.

V obdobju 2020–2025 je šola dosegla visoko stopnjo povezanosti s podjetji in institucijami, kar prinaša konkretne koristi tako študentom kot gospodarstvu.

Prednosti se kažejo v:

- široki mreži podjetij, s katerimi šola sodeluje,
- integraciji praktičnih izkušenj v študijski proces,
- organizaciji odmevnih dogodkov (npr. zaposlitveni sejem),
- aktivnem povezovanju z lokalnim okoljem in družbeno odgovornostjo,
- dokazani visoki zaposljivosti diplomantov.

Izzivi za prihodnost

- sistematično formalizirati dolgoročna strateška partnerstva z izbranimi podjetji,
- vključevati več podjetij iz različnih sektorjev (logistika, energetika, trajnostni razvoj, IT),
- povečati obseg skupnih raziskovalnih projektov in mednarodnih sodelovanj z gospodarstvom,
- še bolj strukturirati delo alumni mreže in povečati njihovo vlogo pri mentorstvu,
- razviti nove oblike sodelovanja z lokalno skupnostjo (npr. trajnostni projekti, socialne inovacije).

Sklepna ugotovitev

AREMA se je v obdobju 2020–2025 izkazala kot šola, ki aktivno živi svoje poslanstvo povezovanja izobraževanja in gospodarstva. Sodelovanje s podjetji ni omejeno zgolj na občasna gostujoča predavanja, temveč je vgrajeno v vse ravni delovanja – od seminarских nalog do raziskovalnih projektov in kariernih dogodkov. Rezultat je visoka zaposljivost diplomantov ter močna prepoznavnost šole v lokalnem in regionalnem okolju. To področje predstavlja ključno konkurenčno prednost AREME, ki jo je treba v prihodnje še krepiti in nadgrajevati z mednarodnimi povezavami.

AREMA je v obdobju 2020–2025 utrdila svoj položaj kot ključni most med akademskim prostorom, gospodarstvom in lokalno skupnostjo. Sodelovanje s podjetji omogoča študentom odlične zaposlitvene priložnosti, šoli pa krepí ugled in relevantnost. Javne predstavitve projektnih nalog, aktivna alumni mreža ter prispevek k razvoju regije dokazujejo, da AREMA presega klasično vlogo izobraževalne ustanove in deluje kot aktivni razvojni partner.

Tabela 5: Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Okrepiti povezave z gospodarstvom na lokalni, regionalni in nacionalni ravni	Vzpostavljena široka mreža sodelovanj s podjetji in institucijami; redni dogovori o sodelovanju	Pogodbe, dogovori o sodelovanju, sezname partnerjev	Doseženo
Zagotoviti, da programi sledijo potrebam trga dela	Seminarske, projektne in diplomske naloge temeljijo na realnih izzivih podjetij; sprotno prilagajanje predmetnika	Predmetniki, diplomske naloge, evalvacije	Doseženo
Vključevati podjetja v pedagoški proces	Gostujoča predavanja strokovnjakov; sodelovanje podjetij pri projektnih nalogah; praksa študentov	Program predavanj, urniki, poročila o praksi	Doseženo
Organizirati karijerne dogodke in sejme	Zaposlitveni sejem ob 10-letnici šole; predstavitve podjetij; delavnice Kariernega centra	Program sejma, fotografije dogodkov, seznam sodelujočih podjetij	Doseženo
Spodbujati zaposlovanje diplomantov	Večina diplomantov se zaposli v podjetjih partnerjih; delovanje Kariernega centra	Evidenca diplomantov, ankete o zaposlitvi	Doseženo
Razvijati dolgoročna partnerstva za projekte in razvoj	Projekti z gospodarstvom in občinami (logistika, turizem, mobilnost, digitalizacija)	Projektna poročila, pogodbe	Doseženo
Povečati družbeno odgovornost šole	Sodelovanje v lokalnih razvojnih pobudah, trajnostni projekti, vključevanje študentov v prostovoljske aktivnosti	Poročila, fotografije dogodkov, pogodbe	Doseženo
Krepitev mednarodnega sodelovanja z gospodarstvom	Prvi stiki in projekti z regionalnimi partnerji (Hrvaška, Avstrija, Srbija)	Dogovori	Delno doseženo
Vzpostaviti in krepiti partnerstva z gospodarstvom	Sklenjeni številni dogovori s podjetji v logistiki, transportu in sorodnih sektorjih	Pogodbe o sodelovanju	Doseženo
Omogočiti študentom kakovostno prakso	Praksa v podjetjih z možnostjo kasnejše zaposlitve; individualna mentorska podpora	Evidenca praks, pogodbe o sodelovanju	Doseženo
Vključevati gospodarstvo v študijski proces	Gostujoča predavanja predstavnikov podjetij;	Urniki, programi predmetov,	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Omogočiti javne predstavitve študentskih nalog	strokovne ekskurzije; projektne naloge Organizacija predstavitev projektov pred podjetji, profesorji in javnostjo	seznam gostujočih predavanj Programi dogodkov, fotografije, zapisniki	Doseženo
Vključevati diplomante v delovanje šole	Alumni sodelujejo kot predavatelji, mentorji, partnerji v projektih	Evidenca alumni aktivnosti	V teku – nadgradnja
Prispevati k razvoju lokalne skupnosti	Sodelovanje z občino in lokalnimi institucijami; vključevanje v regijske razvojne projekte	Pogodbe, strategije regije, poročila	Doseženo
Graditi ugled šole kot razvojnega partnerja	Organizacija okroglih miz, strokovnih dogodkov in foruma z gospodarstvom	Programi, medijske objave	Doseženo
Strateška partnerstva in raziskovalni projekti	Izvedba skupnih raziskovalnih in razvojnih projektov z gospodarstvom	Projektne pogodbe, poročila	V teku – krepitev potrebna

2.5.1 SWOT analiza – Sodelovanje z okoljem, lokalno skupnostjo in gospodarstvom

Prednosti (Strengths):

- Močna partnerska mreža podjetij iz logistike, transporta in sorodnih sektorjev.
- Redna praksa za vse študente, ki pogosto vodi v zaposlitev.
- Javne predstavitve projektnih nalog, ki krepijo mreženje študentov in delodajalcev.
- Gostujoča predavanja strokovnjakov iz prakse in strokovne ekskurzije.
- Aktivna vloga šole pri organizaciji strokovnih dogodkov, okroglih miz in povezovalnih forumov.
- Diplomanti se vračajo kot mentorji, predavatelji in partnerji pri projektih.
- Dobro sodelovanje z občino Rogaška Slatina in regionalnimi institucijami.

Slabosti (Weaknesses):

- Alumni mreža še ni sistematično organizirana in formalizirana.
- Strateška partnerstva z gospodarstvom še niso povsem institucionalizirana (več je osebnih dogovorov).
- Omejeno število večjih raziskovalnih projektov z gospodarstvom.
- Povezovanje z lokalno skupnostjo je odlično, vendar premalo mednarodno prepoznavno.

Priložnosti (Opportunities):

- Formalizacija dolgoročnih strateških partnerstev s ključnimi podjetji.
- Povečanje števila skupnih raziskovalnih in razvojnih projektov.
- Razvoj alumni mreže kot stalne podporne platforme za študente in diplomante.
- Sodelovanje z gospodarstvom pri pripravi vsebin za nove predmete in module.
- Večja prepoznavnost regije Rogaška Slatina kot izobraževalno-logističnega centra.
- Krepitev sodelovanja s startup okoljem in inovacijskimi grozdi.

Nevarnosti (Threats):

- Potencialna odvisnost od omejenega števila partnerskih podjetij.
- Gospodarske spremembe (krize, recesija) lahko zmanjšajo interes podjetij za sodelovanje.
- Močna konkurenca drugih fakultet in šol pri navezovanju stikov z gospodarstvom.
- Neenakomerna vključenost študentov – nekateri imajo boljše priložnosti kot drugi.
- Pomanjkanje časa in resursov podjetij za dolgoročne projekte.

2.5.2 Akcijski načrt za sodelovanje z gospodarstvom in lokalno skupnostjo (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Formalizacija strateških partnerstev	Podpis dolgoročnih sporazumov s ključnimi podjetji; oblikovanje svetovalnega odbora gospodarstvenikov	Dekan, Upravni odbor	2026	Min. 5 strateških partnerstev
Krepitev alumni mreže	Vzpostavitev alumni kluba; redna srečanja diplomantov; vključevanje v mentorstvo študentov	Karierni center, Študentski svet	2025–2027	Aktivna alumni mreža z vsaj 50 % diplomantov
Povečanje raziskovalnih projektov z gospodarstvom	Prijava in izvedba aplikativnih raziskav v sodelovanju s podjetji; vključevanje študentov	R&R center, učitelji	2027	Min. 3 skupni projekti
Večja vključenost študentov v javne predstavitve	Organizacija letnih forumov študentskih projektov z udeležbo podjetij in lokalne skupnosti	Pedagoški kolegij, tutorji	Letno	Vsaj 1 javni forum letno

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Povečati vlogo AREME v lokalni skupnosti	Sodelovanje pri regijskih trajnostnih projektih; partnerstva z občino in zavodi	Uprava, lokalni koordinator	2027	Min. 2 skupna regijska projekta
Povečati mednarodno dimenzijo sodelovanja z gospodarstvom	Vključevanje tujih podjetij v projekte in predstavitve; sodelovanje z mednarodnimi grozdi	Mednarodni koordinator	2027	2 mednarodna sodelovanja
Povečati promocijo sodelovanja	Sistematična promocija projektov, praks in dosežkov preko spletne strani, medijev in konferenc	PR služba	2025–2027	Redne objave, min. 10 medijskih prispevkov letno

2.5.3 Zaključna sinteza

V obdobju 2020–2025 je AREMA pomembno utrdila svojo vlogo kot most med akademskim prostorom, gospodarstvom in lokalno skupnostjo. Šola je vzpostavila široko mrežo partnerskih podjetij, ki študentom omogočajo kakovostno prakso in neposredne zaposlitvene priložnosti. Javne predstavitve projektnih nalog, gostujoča predavanja strokovnjakov iz prakse ter strokovne ekskurzije so se izkazale kot učinkoviti mehanizmi mreženja med študenti, diplomanti in delodajalci.

Posebno vrednost ima vloga diplomantov, ki se kot alumni vračajo na šolo v vlogi mentorjev, predavateljev ali partnerjev v projektih. S tem se krepí kroženje znanja in izkušenj ter utrjuje povezava med izobraževalnim procesom in potrebami trga dela. AREMA je aktivna tudi v lokalnem okolju – sodeluje z občino Rogaška Slatina in regionalnimi institucijami, prispeva k razvojnim projektom in s tem pomembno soustvarja identiteto regije kot izobraževalno-logističnega centra.

Čeprav so ključni cilji strategije na tem področju večinoma doseženi, ostajajo izzivi v formalizaciji dolgoročnih strateških partnerstev, razvoju alumni mreže in večji prepoznavnosti skupnih projektov tudi na mednarodni ravni. V prihodnjem obdobju bo zato potrebno še intenzivneje razvijati raziskovalne in razvojne projekte z gospodarstvom, organizirati redne forume študentskih projektov in razširiti sodelovanje na področja trajnostnega razvoja, digitalizacije in inovacij.

S tem se AREMA ne krepí le kot visokošolski zavod, temveč kot aktiven razvojni partner gospodarstva in lokalne skupnosti, ki bistveno prispeva k zaposljivosti svojih diplomantov, krepitvi regije in ugledu stroke logistike in managementa v Sloveniji in širše.

2.6 Študenti in študentska podpora

Cilji iz Strategije 2020–2030

V strategiji si je AREMA zastavila cilj, da študent postane osrednje izhodišče delovanja šole. Študentska podpora je razumljena kot celovit sistem, ki zajema tako akademske kot socialne, administrativne in osebne vidike študija. Cilji so bili:

- zagotavljanje varnega, spoštljivega in inkluzivnega okolja za vse študente,
- natančna ureditev pravic in dolžnosti študentov ter mehanizmov za njihovo varstvo,
- razvoj in nadgradnja sistema tutorstva in mentorstva kot oblike podpore pri študiju,
- zagotavljanje dostopnih in jasnih poti komunikacije med študenti in organi šole,
- spremljanje zadovoljstva študentov in uvajanje izboljšav na podlagi njihovih predlogov,
- spodbujanje aktivnega vključevanja študentov v delovanje šole in v obštudijske dejavnosti.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Pravice in dolžnosti študentov**⁶: v obdobju 2020–2025 je bila pravna podlaga študentske podpore bistveno okrepljena. Šola je sprejela več pravilnikov, ki neposredno varujejo pravice študentov in urejajo njihove dolžnosti:
 - *Kodeks etike,*
 - *Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju,*
 - *Pravilnik o obravnavi pritožb študentov,*
 - *Pravilnik o tutorstvu,*
 - *Pravilnik za študente s posebnim statusom,*
 - *GDPR politika.*Ti akti skupaj zagotavljajo jasen okvir, ki ščiti študente pred diskriminacijo, nestrpnostjo in kakršnokoli obliko neenakopravne obravnave. Hkrati pa določajo dolžnosti, kot so spoštovanje etičnih načel, akademska poštenost in odgovorno ravnanje v akademskem okolju.
- **Tutorstvo in mentorstvo**: sistem tutorstva se je v tem obdobju uveljavil kot pomemben steber podpore. Vsak študent ima možnost dostopa do tutorja, ki mu pomaga pri organizaciji študija, reševanju sprotnih težav in iskanju informacij. Mentorji pa spremljajo študente pri raziskovalnem delu, projektnih nalogah in zaključnih delih. Študenti s posebnim statusom (npr. športniki, starši, osebe z zdravstvenimi omejitvami) imajo možnost individualnih prilagoditev – od sprememb rokov za oddajo nalog, prilagojenih pogojev pri izpitih, do

⁶ Vsi akti so javno objavljeni v katalogu dokumentov na <https://www.arema.si/854/Studenti.aspx>

dodatnih konzultacij. Leta 2024 je bil sprejet *Pravilnik za študente s posebnim statusom*, ki jasno opredeljuje njihove pravice in postopke.

- **Participacija in zastopanost:** študenti so vključeni v delovanje vseh ključnih organov šole (Senat, Akademski zbor, Upravni odbor, komisije). Poleg formalnih poti deluje tudi Študentski svet, ki organizira redne sestanke in dvakrat letno skliče Zbor študentov, kjer se obravnavajo aktualna vprašanja, predlogi in težave. Na ta način študenti neposredno vplivajo na delovanje šole in prispevajo k njenemu razvoju.
- **Komunikacija in obveščanje:** šola je vzpostavila jasne in pregledne poti obveščanja. Vse pomembne informacije so objavljene na spletni strani, redno se posredujejo tudi prek e-pošte in digitalnih platform. Leta 2025 je bil pripravljen Študentski priročnik, ki na enem mestu združuje vse ključne informacije o pravicah, dolžnostih, pravilnikih, študijskem procesu, obštudijskih dejavnostih in kontaktnih točkah. S tem je dosežena preglednost in enostaven dostop do informacij.
- **Podpora in svetovanje:** študentom je na voljo več oblik pomoči:
 - administrativna podpora v referatu,
 - strokovna pomoč tutorjev in mentorjev,
 - svetovanje knjižničarke pri uporabi virov in baz podatkov,
 - pomoč Kariernega centra pri iskanju zaposlitve,
 - možnost individualnih razgovorov z vodstvom šole.Poleg tega šola omogoča tudi dostop do psihološke pomoči v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki.
- **Obštudijske dejavnosti:** v obdobju 2020–2025 so bili organizirani številni izleti, strokovne ekskurzije in obiski podjetij, ki študentom omogočajo širjenje obzorij, druženje in spoznavanje realnega okolja. Študenti so imeli možnost aktivnega sodelovanja na konferencah, v študentskih sekcijah in pri javnih predstavitvah projektnih nalog. Poleg tega se šola vključuje v lokalne projekte, kjer študenti sodelujejo kot prostovoljci ali projektni sodelavci.
- **Spremljanje zadovoljstva študentov:** redno se izvajajo ankete, ki merijo zadovoljstvo s pedagoškim procesom, organizacijo in podporo. Rezultati anket so javno predstavljeni, analizirani v Komisiji za kakovost in uporabljeni za uvajanje izboljšav. Poleg anket šola organizira tudi pogovore v manjših skupinah in individualne razgovore, kjer študenti izrazijo mnenja in predloge. S tem je zagotovljen stalen dialog med študenti in šolo.

Ocena uspešnosti

Področje študentov in študentske podpore je eno najmočnejših področij AREME. V obdobju 2020–2025 je bil vzpostavljen celovit in pregleden sistem, ki združuje pravno ureditev, osebno podporo, participacijo in spremljanje zadovoljstva. Študenti imajo občutek, da so slišani in vključeni, kar potrjujejo tudi rezultati anket, ki kažejo visoko stopnjo zadovoljstva.

Največje prednosti so:

- celovit nabor pravilnikov in aktov, ki ščitijo pravice študentov,
- učinkovit sistem tutorstva in mentorstva,
- vključevanje študentov v vse ravni odločanja,
- pregleden in dostopen sistem obveščanja,
- bogat nabor obštudijskih dejavnosti.

Izzivi za prihodnost:

- nadaljnje krepitev psihološke podpore,
- večja sistematizacija kariernega svetovanja (redno spremljanje poti diplomantov),
- večja vključenost študentov v mednarodne projekte in dogodke,
- še intenzivnejše vključevanje študentov v razvoj šole preko Alumni mreže.

Sklepna ugotovitev

AREMA se je v obdobju 2020–2025 izkazala kot šola, ki študenta postavlja v središče svojega delovanja. Z jasno pravno podlago, razvito podporno mrežo in široko ponudbo storitev zagotavlja varno, vključujoče in spodbudno okolje za študij. Ta sistem študentske podpore predstavlja temelj za dolgoročno kakovost izobraževanja in pomembno konkurenčno prednost zavoda.

Tabela 6: Študenti in študentska podpora 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotoviti varno, spoštljivo in inkluzivno okolje	Sprejeti pravilniki: Kodeks etike, Pravilnik o enaki obravnavi, Pravilnik o pritožbah, GDPR	Čistopisi pravilnikov, objave na spletni strani	Doseženo
Razviti in nadgraditi tutorstvo in mentorstvo	Vzpostavljen sistem tutorjev in mentorjev; Pravilnik za študente s posebnim statusom (2024)	Pravilnik, seznam tutorjev, poročila mentorjev	Doseženo
Vključevanje študentov v delovanje šole	Študenti v Senatu, Akademskem zboru, Upravnem odboru; delovanje Študentskega sveta in Zbor študentov (2x letno)	Zapisniki sej, sklepi organov, program zbora	Doseženo
Zagotoviti pregledne poti komunikacije	Redne objave na spletni strani, e-pošta, digitalne platforme; priprava Študentskega priročnika (2025)	Spletne objave, priročnik	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Podpora in svetovanje študentom	Administrativna pomoč referata, tutorji/mentorji, knjižnična podpora, Karierni center, zunanja psihološka pomoč	Evidenca aktivnosti, anketni rezultati, pogodbe z zunanjimi svetovalci	Doseženo
Spodbujati obštudijske dejavnosti	Organizirani izleti, ekskurzije, obiski podjetij, udeležbe na konferencah, prostovoljske aktivnosti	Programi izletov, sezname udeležencev, fotografije	Doseženo
Spremljanje zadovoljstva študentov	Letne ankete, skupinski in individualni pogovori, obravnava rezultatov v Komisiji za kakovost	Anketni vprašalniki, poročila komisije	Doseženo
Okrepiti karierno podporo in spremljanje diplomantov	Aktivnosti Kariernega centra; vzpostavljen Alumni klub (v razvoju)	Evidenca diplomantov, aktivnosti Kariernega centra	Delno doseženo

2.6.1 SWOT analiza – Študenti in študentska podpora

Prednosti (S):

- Aktivna vloga študentov v organih šole (senat, študentski svet, komisije).
- Uveljavljen tutorski sistem, ki nudi akademsko in osebno podporo.
- Pravilniki za enako obravnavo, študente s posebnim statusom ter za varno in spoštljivo okolje.
- Dostopna in fleksibilna organizacija predavanj (vikend izvedba).
- Vzpostavljen karierni center, ki krepi povezavo z delodajalci.

Slabosti (W):

- Število študentov je omejeno, kar zmanjšuje pestrost študentske populacije.
- Omejene obštudijske dejavnosti (izleti, ekskurzije) v primerjavi z večjimi univerzami.
- Tutorstvo in svetovanje se še vedno izvajata z majhnim številom oseb, kar pomeni večjo obremenitev posameznikov.
- Pomanjkanje sistematičnega spremljanja zadovoljstva študentov z vsemi storitvami.

Priložnosti (O):

- Razvoj dodatnih obštudijskih dejavnosti in mreženjskih dogodkov.
- Večja vključenost študentov v raziskovalne in strokovne projekte.
- Možnost mednarodnega povezovanja študentov preko online projektov.
- Krepitev kariernega centra z delavnicami za mehke veščine.

Nevarnosti (T):

- Demografski trendi in upad generacij mladih.
- Potencialna pasivnost študentov pri vključevanju v organe šole.
- Finančne omejitve, ki lahko zmanjšajo obseg obštudijskih dejavnosti.
- Povečana konkurenca drugih visokošolskih zavodov pri privabljanju študentov.

2.6.2 Akcijski načrt – Študenti in študentska podpora (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalniki uspeha
Krepitev vloge študentov v organih	- Aktivno vključevanje v senat, komisije in svet- Organizacija 2 zborov študentov letno	Senat, Študentski svet	Od 2025 dalje	100 % organov z aktivno študentsko zastopanostjo
Izboljšanje tutorstva in podpore	- Povečanje števila in tutorjev- Usposabljanje za individualno podporo	Komisija za kakovost, tutorji	2026	Vsak študent ima dostop do tutorja
Razvoj obštudijskih dejavnosti	- Organizacija strokovnih ekskurzij, izletov, mreženjskih dogodkov	Karierni center, ŠS	Letno	Min. 3 obštudijski dogodki letno
Sistematično spremljanje zadovoljstva	- Redne ankete, fokusne skupine in osebni pogovori	Komisija za kakovost	Letno	Analiza zadovoljstva študentov vsako leto
Krepitev karierne podpore	- Delavnice mehkih veščin- Povezovanje z delodajalci	Karierni center	2027	Min. 2 delavnice letno

2.6.3 Zaključna sinteza

Študenti so središče delovanja AREME, zato šola veliko pozornosti namenja podpori, ki presega zgolj izvedbo pedagoškega procesa. Vzpostavljeni tutorski sistem, prilagoditve za študente s posebnim statusom ter delovanje kariernega centra dokazujejo, da šola razvija okolje, v katerem se študenti počutijo varno, vključeno in podprto.

Glavne prednosti so aktivno vključevanje študentov v organe odločanja, prilagodljiva organizacija študija ter jasno oblikovani pravilniki, ki ščitijo pravice in zagotavljajo enakopravnost. Hkrati pa šola prepoznava izzive, povezane z omejenim številom obštudijskih dejavnosti in potrebo po dodatnem sistematičnem spremljanju zadovoljstva.

Z izvajanjem akcijskega načrta v obdobju 2025–2030 bo AREMA okrepila študentsko participacijo, izboljšala tutorstvo, razvila bogatejšo paleto obštudijskih dejavnosti in še utrdila delovanje kariernega centra. S tem bo študentom zagotovila celovito podporo in spodbudila njihovo aktivno sodelovanje pri razvoju šole ter pri gradnji lastne karierni poti.

2.7 Kadri in kadrovska politika

Cilji iz Strategije 2020–2030

V strategiji je AREMA jasno zapisala, da je kakovosten in stabilen kader temelj za dolgoročno rast in uspešnost visokošolskega zavoda. Kadrovska politika šole temelji na kombinaciji akademske odličnosti in praktičnih izkušenj. Kakovostni, motivirani in etični učitelji ter sodelavci so ključni za uspeh. Zato so bili cilji usmerjeni v:

- zagotoviti stabilno in strokovno ustrezno pedagoško zasedbo, skladno z merili NAKVIS,
- povezati kadrovske razvoj z dolgoročno strategijo šole in potrebami trga dela,
- spodbujati stalno izobraževanje, usposabljanje in raziskovalno delo zaposlenih,
- vzpostaviti mehanizme za razvoj mladih kadrov, ki bodo dolgoročno zagotavljali kontinuiteto,
- krepiti mednarodno prisotnost učiteljev,
- zagotavljati varno, spoštljivo in vključujoče delovno okolje, ki temelji na etiki in integriteti.
- vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces,
- ustrezno kadrovske pokritost podpornih služb (administracija, knjižnica, razvojne službe),
- razvoj sistema spremljanja kadrov in njihovega profesionalnega napredka.
- sistematično spremljanje izobraževanj in usposabljanj,
- podporo, ki jo zagotavljajo referat, knjižnica in razvojna služba.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Pedagoški kader:** V obdobju 2020–2025 je šola ohranila razmeroma stabilno jedro učiteljev in sodelavcev: povprečno 12–13 visokošolskih učiteljev in 3–4 strokovne sodelavce. Struktura se je razvijala tako, da pokriva vse ključne predmete študijskega programa in omogoča interdisciplinarnost. Zunanji sodelavci prinašajo aktualno strokovno prakso iz gospodarstva, notranje jedro zaposlenih pa zagotavlja stabilnost, kontinuiteto in razvoj študijskih vsebin. Večina učiteljev je z zavodom povezana dolgoročno, kar omogoča kontinuiteto in stabilnost pri izvajanju študija. Poleg stalnih sodelavcev so vključeni tudi

pogodbeni predavatelji, ki z zavodom sodelujejo že več let. To zagotavlja zanesljivost, hkrati pa ohranja fleksibilnost pri vključevanju novih vsebin.

- **Izpolnjevanje meril NAKVIS:** AREMA dosledno spoštuje merila NAKVIS za kadrovske zasledbe. Vsi nosilci predmetov izpolnjujejo zahtevane habilitacijske pogoje, kar zagotavlja, da so vsebine pokrite s strokovno in znanstveno usposobljenimi kadri. Pomembna posebnost šole je, da kljub statusu visoke strokovne šole uspeva zagotoviti nosilce z akademskimi nazivi (profesorji, docenti), kar presega minimalne zahteve.
- **Strokovnjaki iz prakse:** ena od največjih prednosti AREME je, da v pedagoški proces redno vključuje strokovnjake z bogatimi izkušnjami iz gospodarstva, logističnih podjetij, turizma in javnega sektorja. Ti strokovnjaki prinašajo študentom aktualne primere iz prakse, reševanje konkretnih izzivov ter povezovanje teorije z resničnimi poslovnimi situacijami. Gostujoča predavanja in delavnice so postali stalna praksa, kar se odraža tudi v večji motivaciji študentov.
- **Usposabljanje, profesionalni razvoj in razvoj kadrov⁷:** šola sistematično spodbuja stalno izobraževanje. Od leta 2022 se vodi posebna evidenca izobraževanj pedagoških in strokovnih delavcev, ki jo vsako leto pregleda Komisija za kakovost. Pedagoški kader se redno udeležuje seminarjev, konferenc, strokovnih delavnic ter pedagoških usposabljanj. Poseben poudarek je na digitalizaciji poučevanja (uporaba e-učilnic, MS Teams, umetna inteligenca pri poučevanju), trajnostnem razvoju in sodobnih metodah poučevanja. Na ta način AREMA sledi evropskim trendom v visokem šolstvu.
- **Razvoj mladih kadrov:** AREMA se zaveda, da je za dolgoročni razvoj ključno vlaganje v mlajše generacije. Zato šola aktivno vključuje mlade strokovnjake kot asistente, predavatelje in strokovne sodelavce. Spodbuja jih k nadaljnjemu študiju in raziskovalnemu delu ter jim omogoča mentorsko podporo starejših, izkušenih profesorjev. Na ta način se ustvarja kontinuiteta in prenos znanja.
- **Raziskovalno delo:** visokošolski učitelji so aktivno vključeni v znanstveno-raziskovalno delo. V obdobju 2020–2025 je bilo objavljenih več znanstvenih in strokovnih člankov v domačih in mednarodnih revijah. Pedagoški kader redno objavlja strokovne in znanstvene članke ter nastopa na konferencah doma in v tujini. Poudariti velja, da več učiteljev deluje tudi kot nosilci predmetov na magistrskih študijih v tujini (Hrvaška, Srbija, Črna gora). To je izjemen dosežek, saj kaže na strokovno prepoznavnost učiteljev AREME v širši regiji. Poleg tega šola spodbuja tudi lastno založniško dejavnost – do leta 2025 je bilo izdanih 11 monografij in učbenikov, ki jih uporabljajo študenti pri predmetih. Raziskovalno delo se pogosto povezuje z lokalnim okoljem in gospodarstvom (npr. raziskave na področju logistike v turizmu, digitalne transformacije v logistiki, varovanja okolja). Posebej velja poudariti, da raziskovalni rezultati

⁷ Strategije izobraževanja in usposabljanja in Poročila o izvajanju so javno objavljena na

https://www.arema.si/649/Katalog_dokumentov.aspx

Operativni načrti izobraževanja in usposabljanja pa na https://www.arema.si/639/Karierni_razvoj.aspx

redno vstopajo v pedagoški proces – študenti imajo tako dostop do najnovejših znanstvenih spoznanj.

- **Podporni kader:** poleg učiteljev je za kakovostno izvajanje programa ključna tudi ustrezna podpora. AREMA ima referat za študentske zadeve, ki je študentom vsakodnevno dostopen in skrbi za učinkovito administrativno podporo. Knjižnična dejavnost se izvaja v lastnih prostorih, ob podpori pogodbeno zaposlene knjižničarke z vsemi potrebnimi referencami. Knjižnica nudi pomoč pri uporabi COBISS-a, elektronskih virov in medknjižnične izposoje. V administraciji in razvojnem delu so zaposleni strokovni sodelavci, ki pomagajo pri izvajanju projektov in pri kakovostnem delovanju zavoda.
- **Sistem spremljanja kadrov:** kadrovski razvoj se povezuje z notranjim sistemom kakovosti. Evidentira se udeležba na usposabljanjih, raziskovalna aktivnost, pedagoška uspešnost (ankete študentov) in druge oblike strokovne rasti. Na podlagi teh podatkov se pripravljajo letni načrti usposabljanja in prilagajajo razvojne usmeritve.
- **Mednarodna dimenzija:** Poleg raziskovalne dejavnosti je pomemben tudi prispevek učiteljev k internacionalizaciji. AREMA ima dva profesorja, ki sta nosilca treh predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, en učitelj redno sodeluje v Črni gori, drugi v Srbiji. To pomembno prispeva k prepoznavnosti šole. Čeprav Erasmus+ zaradi politike ni bil izvedljiv, je bila mednarodna prisotnost zagotovljena z bilateralnimi povezavami in aktivnim delovanjem v akademskem prostoru regije.
- **Etika in kultura organizacije:** Na področju delovnih odnosov šola daje velik poudarek etiki in integriteti. Sprejeti so bili Kodeks etike, Inclusion & Diversity Policy ter Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave. Ti dokumenti zagotavljajo, da je delovno okolje spoštljivo, vključujoče in usmerjeno v enakopravnost. Obenem se pričakuje od zaposlenih, da so študentom vzor strokovnosti, poštenosti in akademske integritete.

Ocena uspešnosti

Kadrovska politika AREME v obdobju 2020–2025 kaže visoko stopnjo uspešnosti. Šola je zagotovila stabilno kadrovsko strukturo, ki izpolnjuje merila NAKVIS, in spodbujala razvoj zaposlenih tako v pedagoškem kot znanstveno-strokovnem smislu. Posebna odlika je mednarodna prisotnost učiteljev, ki kljub statusu visoke strokovne šole dosegajo ugled in priznanja tudi na univerzitetnih ravneh v tujini. Poleg tega se šola zaveda pomena mladih kadrov in načrtno gradi sistem mentorstva in vključevanja.

AREMA je v obdobju 2020–2025 dosegla stabilnost kadra, ki predstavlja kombinacijo akademske odličnosti in praktičnih izkušenj. Največje prednosti so:

- stabilno pedagoško jedro, ki zagotavlja kontinuiteto,
- močna vključenost strokovnjakov iz prakse,
- sistematično spremljanje in spodbujanje usposabljanj,
- aktivno raziskovalno delo učiteljev,

- podpora, ki jo zagotavljajo referat, knjižnica in razvojna služba.

Kljub temu obstajajo nekateri izzivi:

- povečati delež visokošolskih učiteljev z mednarodnimi referencami in objavami v visoko rangiranih revijah,
- še bolj sistematično vključevati mlade raziskovalce,
- zagotoviti dolgoročno stabilnost knjižničnega in razvojnega kadra,
- razviti formaliziran mentorski sistem za mlade učitelje in asistente.
- zagotoviti dolgoročno stabilnost števila učiteljev z ustreznimi habilitacijami,
- povečati obseg znanstvenih objav, tudi v mednarodno priznanih revijah,
- sistematično spremljati in načrtovati kadrovske potrebe v povezavi z rastjo vpisa in razvojem programov,
- spodbujati mlade pedagoške sodelavce h habilitacijskim postopkom,
- okrepiti mobilnost učiteljev preko bilateralnih povezav in projektov,
- vzdrževati kulturo etike in kakovosti kot del vsakodnevne prakse.

Sklepna ugotovitev

Področje kadrov je eno od najmočnejših temeljev AREME. Kombinacija akademske odličnosti, praktičnih izkušenj in sistematičnega spremljanja razvoja zagotavlja kakovostno izvajanje študija in stalno posodabljanje znanja. Kadri so nosilci tako pedagoške kot raziskovalne odličnosti in s svojim delom pomembno prispevajo k prepoznavnosti šole v lokalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru. V prihodnje bo ključen poudarek na povečanju mednarodnih referenc ter utrjevanju dolgoročnega sistema podpore nepedagoškemu kadru.

AREMA je v obdobju 2020–2025 razvila učinkovito kadrovsko politiko, ki presega zgolj formalne zahteve. S stabilno strukturo, razvojem zaposlenih, mednarodno prisotnostjo in etično kulturo šola zagotavlja kakovosten pedagoški proces in prispeva k razvoju stroke. V prihodnje bo ključnega pomena sistematično kadrovsko načrtovanje, spodbujanje mladih strokovnjakov in še večja povezanost med kadrovskim razvojem in strateškimi cilji šole.

Tabela 7: Kadri in strokovni sodelavci 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotoviti stabilno pedagoško jedro	13 visokošolskih učiteljev in 4 strokovni sodelavci; dolgoročno sodelovanje s pogodbenimi predavatelji	Evidenca kadra, pogodbe, urniki	Doseženo
Vključevati strokovnjake iz prakse	Gostujoča predavanja, delavnice, vključevanje podjetij v pedagoški proces	Program predavanj, sezname predavateljev iz prakse	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Spodbujati stalno strokovno in pedagoško usposabljanje	Evidenca izobraževanj od 2022 dalje; udeležbe na seminarjih, konferencah, pedagoških usposabljanjih	Evidenca izobraževanj, potrdila o udeležbi	Doseženo
Krepiti raziskovalne kompetence	Objavljene monografije, znanstveni in strokovni članki, sodelovanje na konferencah	Bibliografije, COBISS zapisi, zborniki konferenc	Doseženo
Zagotoviti ustrezno podporo z nepedagoškimi delavci	Referat za študentske zadeve, knjižnica (zaposlena pogodbeno), administracija, razvojni projekti	Evidenca zaposlenih, opis delovnih mest, pogodbe	Delno doseženo
Vzpostaviti sistem spremljanja kadrov	Evidenca izobraževanj, raziskovalne dejavnosti, ankete študentov; vključitev v samoevalvacijo	Samoevalvacijska poročila, evidence	Doseženo
Okrepiti mentorsko podporo mladim učiteljem	Neformalno mentorstvo, sodelovanje izkušenih učiteljev pri uvajanju mlajših	Interni dogovori, zapisniki komisij	Delno doseženo
Zagotoviti stabilno pedagoško in strokovno zasedbo	Povprečno 12–13 visokošolskih učiteljev in 3–4 strokovni sodelavci; uravnotežena struktura med notranjimi in zunanji sodelavci	Kadrovski načrt, pogodbe o zaposlitvi	Doseženo
Izpolnjevati merila NAKVIS	Vsi nosilci predmetov z ustreznimi habilitacijami; kombinacija profesorjev, docentov in visokošolskih predavateljev	Habilitacijska dokazila, imenovanja	Doseženo
Spodbujati raziskovalno in strokovno delo	Objave člankov, udeležbe na konferencah, 11 monografij/učbenikov; nosilstvo predmetov v tujini (Hrvaška, Srbija, Črna gora)	COBISS, založniški program, pogodbe	Doseženo
Omogočiti stalno usposabljanje in razvoj	Usposabljanja o digitalnih orodjih, trajnostnem razvoju, didaktiki; podpora raziskovalnemu delu	Potrdila, zapisniki, načrt usposabljanj	Doseženo
Razvijati mlade kadre	Vključevanje asistentov in strokovnih sodelavcev; mentorska podpora starejših profesorjev	Evidenca sodelavcev, mentorstva	V teku – krepitev
Ustvarjati etično in vključujoče okolje	Sprejet Kodeks etike, Inclusion & Diversity Policy, Pravilnik o enaki obravnavi	Uradni akti, zapisniki	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Krepitev mednarodne prisotnosti	Nosilstvo treh predmetov na magistrskih študijih (Hrvaška); redno sodelovanje v Črni gori in Srbiji; mednarodne konference	Pogodbe, urniki, zborniki	Doseženo
Sistematično načrtovati kadrovske razvoj	Načrtovanje kadrovskih potreb v povezavi s Strategijo 2030; spremljanje habilitacijskega razvoja mladih	Osnutek razvojnega načrta, evidenca kadrov	V teku

2.7.1 SWOT analiza - Kadri in kadrovska politika

Prednosti (Strengths):

- Stabilna in uravnotežena kadrovska struktura (12–13 visokošolskih učiteljev, 3–4 strokovni sodelavci).
- Vsi nosilci predmetov izpolnjujejo merila NAKVIS, mnogi presegajo minimalne zahteve (profesorji, docenti).
- Močna mednarodna prisotnost: nosilstvo treh predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem, stalno sodelovanje v Srbiji in Črni gori.
- Aktivna založniška dejavnost (11 monografij in učbenikov).
- Redno vključevanje učiteljev v strokovne konference in raziskovalne projekte.
- Sprejeti etični dokumenti (Kodeks etike, Inclusion & Diversity Policy), ki ustvarjajo spodbudno in varno delovno okolje.

Slabosti (Weaknesses):

- Kadrovska struktura je relativno majhna in občutljiva na kadrovske spremembe.
- Premalo sistematično načrtovanje dolgoročne kadrovske politike (posebej ob morebitnem povečanju vpisa).
- Mladi kadri so vključeni, a še ne dovolj številčno in pogosto brez habilitacij.
- Obremenitev posameznih učiteljev je visoka, saj so nekateri nosilci več predmetov.
- Znanstveno-raziskovalna dejavnost je za visoko strokovno šolo dobra, a bi lahko bila še bolj intenzivna in mednarodno prepoznavna.

Priložnosti (Opportunities):

- Nadaljnje razvijanje **mladih kadrov** in vključevanje v habilitacijske postopke.
- Širitev mednarodnega sodelovanja prek bilateralnih pogodb in projektov (nadomestek Erasmus+).
- Udeležba v več raziskovalnih in strokovnih projektih, povezanih z gospodarstvom.
- Povečanje števila publikacij v mednarodno priznanih revijah.
- Uporaba novih pedagoških metod (hibridno učenje, AI orodja) za dvig kompetenc zaposlenih.

Nevarnosti (Threats):

- Možnost kadrovske vrzeli ob morebitnih odhodih ključnih učiteljev.
- Omejena baza mladih kandidatov za habilitacije v logistiki in managementu v regiji.
- Finančne omejitve bi lahko upočasnile zaposlovanje novih sodelavcev.
- Tveganje, da bi prevelika obremenitev učiteljev vplivala na kakovost pedagoškega procesa.
- Nizka privlačnost akademske kariere za mlajše generacije zaradi razmer na trgu dela.

2.7.2 Akcijski načrt Kadri in kadrovska politika 2025-2030

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Zagotoviti dolgoročno stabilnost kadrovske strukture	Načrtovanje kadrovskih potreb glede na rast vpisa; oblikovanje rezervne baze zunanjih sodelavcev	Dekan, uprava	2025	Letni kadrovski načrt
Razviti mlade kadre	Sistem mentorstva; vključevanje mladih sodelavcev v habilitacijske postopke; sofinanciranje izobraževanj	Komisija za kakovost, senat	2025–2027	Vsaj 2 mlada sodelavca v habilitaciji do 2027
Krepitev znanstveno-strokovnega dela	Spodbujanje objav v mednarodnih revijah; podpora za prijave na projekte	R&R center, učitelji	2025–2027	Min. 5 znanstvenih člankov letno
Nadaljnja internacionalizacija	Povečanje bilateralnih povezav (Hrvaška, Srbija, Črna gora); vključitev v regionalne mreže; gostujoča predavanja tujih profesorjev	Uprava, mednarodni koordinator	2026	3 nove pogodbe o sodelovanju
Razvoj pedagoških kompetenc	Usposabljanja o hibridnem poučevanju, digitalnih orodjih, umetni inteligenci v izobraževanju	Dekan, strokovni sodelavci	2025–2027	2 usposabljanji letno
Ohranjanje etičnega in vključujočega okolja	Nadaljnja implementacija kodeksa etike in Inclusion & Diversity	Komisija za etiko, tutorji	2025–2027	Letna anketa zadovoljstva

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Obvladovanje obremenitev učiteljev	Policy; redna evalvacija klime Analiza pedagoške obremenitve; uravnoteženje med predmeti; vključevanje novih sodelavcev	Senat, dekan	2026	Uravnotežene pedagoške obremenitve

Sklep:

Z izvajanjem tega akcijskega načrta bo AREMA že v letih 2025–2027 utrdila svojo kadrovske politiko, okrepila razvoj mladih strokovnjakov in zagotovila dolgoročno stabilnost. Poseben poudarek bo na mednarodni prepoznavnosti, znanstveno-strokovnem razvoju in etičnem okolju, kar bo šoli omogočilo, da ostane konkurenčna in kakovostna visoka strokovna šola tudi v širšem regionalnem prostoru.

2.7.3 Zaključna sinteza

Področje kadrov in kadrovske politike je eno ključnih razvojnih stebrov AREME, saj kakovosten in stabilen kader neposredno določa uspešnost in ugled visokošolske ustanove. V obdobju 2020–2025 je šola dosegla pomembne rezultate – zagotovljena je bila stabilna in strokovno usposobljena pedagoška zasedba, dopolnjena s strokovnjaki iz prakse, ki v pedagoški proces prinašajo aktualnost in uporabno vrednost. Poseben dosežek predstavlja dejstvo, da nosilci predmetov ne le izpolnjujejo merila NAKVIS, temveč jih pogosto tudi presegajo, kar je za visoko strokovno šolo izrazita prednost.

Sistematično spodbujanje profesionalnega razvoja, usposabljanj in raziskovalnega dela je omogočilo, da se znanstveni in strokovni rezultati sproti prenašajo v pedagoški proces, kar študentom zagotavlja stik z najnovejšimi spoznanji stroke. Razvoj mladih kadrov in njihovo postopno vključevanje v habilitacijske postopke kaže, da se šola zaveda pomena kontinuitete in prenosa znanja. Poleg tega mednarodna prisotnost profesorjev v regiji (Hrvaška, Srbija, Črna gora) potrjuje strokovno prepoznavnost, ki presega nacionalni okvir.

Kljub uspehom ostajajo izzivi, povezani z majhnostjo kadrovske baze, obremenitvijo posameznih nosilcev predmetov ter potrebo po večji mednarodni prepoznavnosti v obliki objav v visoko rangiranih revijah. Akcijski načrt za obdobje 2025–2030 predvideva rešitve teh izzivov: razvoj mladih kadrov, sistem mentorstva, nadaljnjo internacionalizacijo in okrepitev etične, vključujoče organizacijske kulture.

V zaključku lahko poudarimo, da so kadri eden najmočnejših temeljev AREME. Stabilna in uravnotežena struktura, kombinacija akademske odličnosti in praktičnih

izkušenj ter strateško usmerjeno kadrovsko načrtovanje šoli omogočajo dolgoročno kakovostno delovanje. S krepitvijo mednarodne prepoznavnosti in načrtnim razvojem mlajše generacije visokošolskih učiteljev bo AREMA tudi v prihodnje ostala konkurenčna in razvojno naravnana visoka strokovna šola.

2.8 Infrastruktura in prostorski pogoji

Cilji iz Strategije 2020–2030

- zagotoviti ustrezne, sodobno opremljene in dostopne prostore za pedagoško in raziskovalno dejavnost,
- posodabljati opremo glede na razvoj digitalnih orodij in potrebe študijskih programov,
- zagotoviti prostorsko dostopnost za študente z različnimi oblikami invalidnosti,
- omogočiti prijetno in spodbudno študijsko okolje, ki krepi akademsko skupnost in povezovanje,
- vzdrževati in širiti infrastrukturo v skladu z razvojem šole in povečevanjem potreb.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Lokacija in dostopnost:** AREMA se nahaja v centru Rogaške Slatine, v neposredni bližini avtobusne in železniške postaje. V okolici so knjižnica, študentska prehrana, kino, banke in druge storitve, kar študentom olajša življenje. Parkirišča so na voljo pri stavbi, z označenimi mesti za invalide. Dostop do prostorov je mogoč tudi z dvigalom.
- **Prostori:** prostori so novi, svetli, prijetni in ustrezno opremljeni. Vključujejo:
 - pisarne za vodstvo in upravo,
 - referat za študentske zadeve,
 - raziskovalne pisarne,
 - prostor za knjižnico in čitalnico (5–10 čitalniških mest),
 - 7 predavalnic (4 večje in 3 manjše),
 - mobilno računalniško učilnico s 20 delovnimi mesti,
 - spremljevalne prostore (garderoba, čajna kuhinja, sanitarije).
- **Oprema:** prostori so opremljeni s 50 omarami, 6 delovnimi prostori, veliko mizo za 20 ljudi, 10 računalniki za zaposlene, 2 za študente, mobilno računalniško učilnico z 20 računalniki, projektorji, platni, tablam, flip charti in visoko zmogljivo brezžično povezavo. Predavalnice imajo didaktično prilagodljivo pohištvo, ki omogoča sodobne metode poučevanja.
- **Dostopnost za študente s posebnimi potrebami:** prostori so prilagojeni tudi študentom z različnimi oblikami invalidnosti – od fizičnega dostopa (dvigalo, parkirišča) do prilagojenih čitalniških mest in možnosti uporabe digitalnih gradiv.

- **Vzdrževanje in posodabljanje:** infrastruktura se redno vzdržuje. Poseben poudarek je na posodabljanju digitalnih orodij: uvedba e-učilnic, MS Teams in orodij umetne inteligence za podporo pedagoškemu procesu. V letu 2023 je bila posodobljena računalniška oprema in uvedene nove storitve v knjižnici.
- **Učinkovita raba prostora:** urniki predavanj in vaj so organizirani tako, da so prostori optimalno izkoriščeni. Kombinacija večjih predavalnic in manjših seminarjev omogoča fleksibilnost in individualno delo.
- **Razvojne usmeritve:** v prihodnje se načrtuje širitev knjižničnih zmogljivosti in povečanje digitalne infrastrukture. Cilj je še večja podpora študiju na daljavo in hibridnim oblikam poučevanja.

Ocena uspešnosti

AREMA razpolaga s prostori in opremo, ki so za visoko strokovno šolo nadstandardni. Kombinacija prijetnega ambience, sodobne opreme in dostopnosti za študente s posebnimi potrebami zagotavlja optimalne pogoje za izvajanje študijskega programa in raziskovalnih aktivnosti. Posebej velja izpostaviti prilagodljivost prostorov, ki omogoča uporabo sodobnih metod poučevanja, ter vključevanje digitalnih orodij v pedagoški proces.

Izzivi za prihodnost:

- nadaljnje širjenje knjižničnih in čitalniških kapacitet,
- posodobitev opreme skladno z razvojem digitalnih tehnologij,
- krepitev pogojev za hibridne oblike študija,
- zagotovitev dodatnih prostorov ob morebitnem povečanju vpisa.

Sklepna ugotovitev

Infrastruktura in prostorski pogoji na AREMI so v obdobju 2020–2025 na zelo visoki ravni. Novi, svetli in prijetni prostori, skupaj s sodobno opremo in digitalnimi orodji, omogočajo kakovosten študij ter raziskovalno delo. Šola s tem presega osnovne standarde za visoko strokovno šolo in ustvarja spodbudno okolje, ki podpira študente in zaposlene.

Tabela 8: Infrastruktura in prostorski pogoji 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotoviti ustrezne in dostopne prostore	Novi, svetli prostori v centru Rogaške Slatine; 7 predavalnic, pisarne, knjižnica, čitalnica	Pogodbe o najemu, fotografije prostorov, opis v akreditacijski dokumentaciji	Doseženo
Posodabljati opremo glede na potrebe študija	Uvedba mobilne računalniške učilnice (20 računalnikov), projektorji,	Inventurne liste, računi, fotografije	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
	interaktivna didaktična oprema		
Zagotoviti dostopnost za študente s posebnimi potrebami	Dvigalo, označena parkirna mesta za invalide, prilagojeni prostori in digitalni viri	Fotografije, načrti dostopnosti	Doseženo
Omogočiti prijetno in spodbudno študijsko okolje	Prostor za garderobo, čajno kuhinjo, svetle predavalnice, fleksibilno pohištvo	Interni načrti, opisi prostorov	Doseženo
Vzdrževati in posodabljati infrastrukturo	Redno vzdrževanje; posodobitev računalniške opreme 2023; digitalna orodja (e-učilnice, MS Teams, AI)	Evidenca vzdrževanja, računi, interni zapisniki	Doseženo
Učinkovita raba prostora	Organizacija urnikov za optimalno uporabo; kombinacija velikih in malih predavalnic	Urniki, zapisniki senata	Doseženo
Načrtovati prihodnje širitve	Predvidena širitev knjižničnih kapacitet in povečanje digitalne infrastrukture	Osnutek razvojnega načrta	V teku

2.9.1 SWOT analiza: Infrastruktura in prostorski pogoji

Prednosti (Strengths)

- Novi, svetli in nadstandardni prostori v centru Rogaške Slatine.
- Odlična prometna dostopnost (avtobusna in železniška postaja v bližini).
- Prostori so prilagojeni študentom s posebnimi potrebami (dvigalo, parkirišča, digitalni viri).
- Sodobna oprema (računalniška učilnica, projektorji, interaktivna didaktična oprema, brezžično omrežje).
- Prijetno in spodbudno okolje, ki krepi akademsko skupnost.
- Sistematično uvajanje digitalnih orodij in hibridnih oblik študija.

Slabosti (Weaknesses)

- Knjižnični in čitalniški prostor je omejen (5–10 mest).
- Manjše število stalnih računalnikov za študente (le 2).
- Prostorska omejenost ob morebitnem večjem povečanju vpisa.
- Močna odvisnost od najemnih prostorov in pogodbenih razmerij.

Priložnosti (Opportunities)

- Razvoj digitalne infrastrukture in hibridnega študija omogoča širitev kapacitet brez nujnega povečanja fizičnih prostorov.
- Možnost povezovanja z lokalnimi knjižnicami in raziskovalnimi institucijami.
- Uporaba nacionalnih in EU sredstev za modernizacijo infrastrukture in digitalizacijo.
- Promocija nadstandardnih pogojev kot konkurenčne prednosti na trgu visokošolskih storitev.

Nevarnosti (Threats)

- Povečanje stroškov najema in vzdrževanja.
- Hiter tehnološki razvoj zahteva stalne naložbe v opremo.
- Možne prostorske omejitve ob dolgoročni rasti šole.
- Potreba po prilagoditvah za vedno nove oblike študija in raziskovanja.

2.9.2 Akcijski načrt za infrastrukturo in prostorske pogoje 2020–2030

Strateški cilj	Ukrep	Nosilci	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
Prostorska dostopnost in primernost	Širitev knjižničnih in čitalniških zmogljivosti	Vodstvo šole, knjižnica	Do 2027	Povečano število čitalniških mest (min. 20), večja uporaba knjižnice
Prostorska dostopnost in primernost	Pridobitev dodatnih prostorov ob povečanju vpisa	Vodstvo šole, lastniki prostorov	Do 2030	Novi prostori v uporabi, večja kapaciteta predavalnic
Posodobitev opreme in digitalizacija	Redna obnova računalniške opreme (3–4 letni cikel)	IT služba, vodstvo	2024, 2028	Inventurne evidence, nova oprema v uporabi
Posodobitev opreme in digitalizacija	Razvoj digitalne knjižnice in dostopa do e-virov	Knjižnica, IT služba	Do 2028	Število e-virov, porast uporabe digitalnih virov
Posodobitev opreme in digitalizacija	Uvajanje novih digitalnih orodij (AI, VR/AR) v pedagoški proces	Pedagoški kader, IT služba	2025–2030	Uporaba novih orodij pri pouku, anketna ocena študentov
Dostopnost za študente s posebnimi potrebami	Razvoj dodatnih prilagoditev (npr. programska oprema za slepe/slabovidne)	Vodstvo, pedagoški kader	Do 2026	Evidenca prilagoditev, zadovoljstvo študentov s posebnimi potrebami
Vzdrževanje in učinkovitost	Letni načrt vzdrževanja prostorov in opreme	Vodstvo šole	Letno (2020–2030)	Izvedeni načrti, evidence vzdrževanja

Strateški cilj	Ukrep	Nosilci	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
Vzdrževanje in učinkovitost	Optimizacija urnikov in fleksibilna raba predavalnic	Referat, pedagoški kader	Stalno	Optimalna zasedenost predavalnic, manj podvajanj v urniku
Razvojne usmeritve	Priprava načrta širitve obstoječih prostorov ali selitve na novo lokacijo	Vodstvo šole, strateški svet	Do 2030	Sprejet razvojni načrt, izvedene investicije
Razvojne usmeritve	Aktivno kandidiranje na razpisih za infrastrukturo in digitalizacijo (EU, nacionalni skladi)	Vodstvo šole, projektna pisarna	2025–2030	Pridobljeni projekti in sredstva, izvedene nadgradnje

2.9.3 Zaključna sinteza

Infrastruktura in prostorski pogoji predstavljajo eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti AREME. V obdobju 2020–2025 je bila zagotovljena visoka raven prostorske in tehnične opremljenosti, kar omogoča kakovostno izvajanje pedagoškega in raziskovalnega dela. SWOT analiza razkriva, da so prostori in oprema nadstandardni ter podpirajo razvoj sodobnih oblik študija, hkrati pa opozarja na omejitve pri knjižničnih kapacitetah in potrebo po stalnih naložbah v opremo.

Akcijski načrt do leta 2030 je usmerjen v postopno širitev knjižničnih in digitalnih virov, nadgradnjo prostorskih kapacitet ob rasti šole ter krepitev digitalne infrastrukture, ki bo omogočala hibridne in na daljavo podprte oblike študija.

Sklepno lahko ugotovimo, da AREMA s svojo infrastrukturo ne le zadostuje osnovnim standardom visokošolskega prostora, temveč jih v številnih segmentih presega. To predstavlja pomembno strateško prednost pri ohranjanju konkurenčnosti in nadaljnji rasti v obdobju 2025–2030.

2.9 Knjižnica in informacijska podpora

Cilji iz Strategije 2020–2030

AREMA se zaveda, da je knjižnica eden od temeljnih elementov kakovostnega visokošolskega okolja. Cilji so bili:

- zagotoviti študentom in učiteljem celovit dostop do študijske, strokovne in znanstvene literature,
- razviti sodobno knjižnico, ki bo v celoti integrirana v sistem COBISS,
- krepiti elektronske vire in digitalno podporo,
- vzpostaviti stabilno knjižnično službo, kadrovske in strokovne podpore,
- spodbujati informacijsko pismenost ter usposabljanje študente za samostojno delo z viri.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Vzpostavitev knjižnice:** knjižnica je bila vpisana v COBISS in že danes uradno deluje v skladu z zakonodajo. Res je, da proces popolnega vnosa knjig in drugih virov poteka počasneje, kot je bilo predvideno, in da bo zaključen šele konec 2025. Kljub temu je večina gradiva že katalogizirana in dostopna uporabnikom, ostanek pa se rešuje sproti.
- **Kadrovska ureditev:** na področju kadrov smo se soočili z izzivom – do februarja 2025 je bila zaposlena knjižničarka z opravljenimi tečaji, nato je šolo zapustila. To smo rešili z angažiranjem izkušene direktorice splošne knjižnice Rogaška Slatina, ki ima vse potrebne reference in deluje na podlagi podjemne pogodbe. Hkrati poteka uvajanje nove sodelavke, ki bo pridobila potrebne kvalifikacije (tečaj poteka vsako leto novembra). Do takrat je zagotovljena dvojna strokovna pokritost, saj pogodbeno knjižničarko nameravamo obdržati vsaj še dve leti, da bo delo potekalo zakonito in brez prekinitev.
- **Prostor in oprema:** knjižnica in čitalnica v šoli imata od 5 do 10 čitalniških mest, opremljenih z računalniki in povezavo na internet. Prostori so prijetni, svetli in dostopni tudi študentom s posebnimi potrebami. Knjižnica se tako postopno razvija v učno središče šole, kjer imajo študenti možnost mirnega študija, dostopa do literature in dela na računalnikih.
- **Literatura in viri:**
 - **E-učilnice** vsebujejo več kot 200 aktualnih virov, ki jih predavatelji redno posodabljaajo.
 - **Virtualna knjižnica** omogoča dostop do več kot 250 elektronskih virov, zakonodaje, predpisov in diplomskih nalog.
 - **Tiskana zbirka** šteje več kot 150 knjig, z najmanj 5 izvodi vsakega naslova.
 - **Založba AREME** je izdala 11 monografij in učbenikov, ki se uporabljajo pri predmetih in so na voljo v tiskani in elektronski obliki.
- **Storitve knjižnice:** kljub omejenim resursom knjižnica nudi širok spekter storitev: katalogizacijo, izposajo, medknjižnično izposajo, izdelavo bibliografij, bibliografsko svetovanje, izobraževanje uporabnikov in pomoč pri iskanju virov. Knjižničarka je dosegljiva fizično (četrtek, petek, sobota) in na daljavo (vsak dan 16.00–18.00), kar omogoča fleksibilnost. Literatura v e-obliki je dostopna takoj, tiskana pa najpozneje v 48 urah od naročila.
- **Povezovanje z drugimi knjižnicami:** ker se zavedamo omejenosti lastne zbirke, smo sklenili pogodbe s petimi velikimi knjižnicami (UKM, NUK, Rotovž,

Knjižnica pokrajinskega arhiva MB, Knjižnica UNG). Kot pridružena članica Nove univerze pa naši študenti uporabljajo tudi njihovo knjižnico. To pomeni, da imajo uporabniki dostop do celotne slovenske znanstvene in strokovne knjižnične mreže.

Ocena uspešnosti

Knjižnica je trenutno področje, kjer se srečujemo z največ izzivi. Proces katalogizacije v COBISS še ni v celoti zaključen, kadrovska ureditev pa je bila zaradi odhoda zaposlene knjižničarke zahtevnejša. Kljub temu velja poudariti:

- formalna podlaga je vzpostavljena (knjižnica je v COBISS, ima prostor, opremo in pogodbeno knjižničarko),
- študenti in učitelji imajo dejanski dostop do literature, tako tiskane kot elektronske,
- povezovanje z drugimi knjižnicami omogoča dostop do praktično vseh virov, ki jih potrebujejo,
- storitev je na voljo vsak teden, tudi v online obliki.

Največji izziv ostaja pravočasno dokončanje vnosa gradiva v COBISS in dolgoročna kadrovska stabilnost.

Izzivi za prihodnost

- dokončanje katalogizacije do konca leta 2025,
- kadrovsko utrditi knjižničarsko službo,
- povečati število čitalniških mest in prostorske zmogljivosti,
- razviti sistematično informacijsko opismenjevanje študentov,
- pridobiti dostop do več mednarodnih baz podatkov (npr. Scopus, Web of Science),
- knjižnico preoblikovati v sodobno informacijsko in raziskovalno središče šole.

Sklepna ugotovitev

Knjižnica na AREMI je trenutno najbolj ranljivo področje, vendar je jasno načrtana pot razvoja. Vzpostavljeni so temelji: vpis v COBISS, prostor, oprema, pogodbeno usposobljena knjižničarka, povezovanje z največjimi slovenskimi knjižnicami in širok nabor e-virov. Čeprav so prisotne zamude pri katalogizaciji in izzivi pri kadrovski zasedbi, je zagotovljeno, da imajo študenti in učitelji dostop do literature in informacij, ki jih potrebujejo. V prihodnjem obdobju bo glavni cilj stabilizacija in širitev knjižničnih dejavnosti, kar bo AREMI omogočilo, da tudi na tem področju preseže osnovne standarde za visoko strokovne šole.

Tabela 9: Knjižnica in informacijska podpora 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Vzpostaviti knjižnico skladno z zakonodajo	Vpis v COBISS; začetek sistematičnega vnosa gradiva	Izpis iz COBISS-a, evidenca vnosa	V teku (zaključek 2025)
Zagotoviti strokovno knjižnično podporo	Do 2/2025 redno zaposlena knjižničarka; nato pogodbeno angažirana direktorica Knjižnice Rogaška Slatina; uvajanje nove sodelavke	Podjemna pogodba, dokazila o usposobljenosti	Delno doseženo – kadrovska rešitev je zagotovljena
Omogočiti primeren prostor in opremo	Knjižnica in čitalnica z 5–10 mesti, računalniki, internetom	Fotografije prostorov, inventar	Doseženo
Zagotoviti dostop do literature (tiskane in e-vire)	>200 virov v e-učilnicah, >250 v virtualni knjižnici, >150 knjig v tiskani obliki, 11 monografij/učbenikov	Seznami virov, COBISS, založniške evidence	Doseženo
Razvijati knjižnične storitve	Izposoja, katalogizacija, bibliografije, medknjižnična izposoja, online svetovanje	Evidenca izposoj, urniki knjižničarke	Doseženo
Povezovanje z drugimi knjižnicami	Pogodbe z UKM, NUK, Rotovž, Knjižnica pokrajinskega arhiva MB, UNG; članstvo v mreži Nove univerze	Pogodbe, dopisi	Doseženo
Spodbujati informacijsko pismenost	Posamezna izobraževanja uporabnikov; načrt uvedbe rednega programa od 2026 dalje	Načrt, zapisniki	V teku
Stabilizirati kadrovske področje	Uvajanje nove sodelavke + podpora pogodbeno knjižničarko vsaj 2 leti	Program uvajanja, prijava na tečaj	V teku

2.9.2 SWOT analiza – Knjižnica in informacijska podpora

Prednosti (Strengths):

- Knjižnica je formalno vzpostavljena in vpisana v COBISS.
- Dostop do širokega nabora e-virov (več kot 200 v e-učilnicah, 250 v virtualni knjižnici).
- Lastna založba z 11 učbeniki/monografijami, ki dopolnjujejo predmetnik.
- Pogodbeno sodelovanje z direktorico Knjižnice Rogaška Slatina (visoka strokovna usposobljenost).
- Dostop do večjih knjižnic (UKM, NUK, Rotovž, UNG, Arhiv MB).
- Čitalniška mesta z računalniki in internetno povezavo.
- Online dostopnost knjižničarke in možnost naročanja virov preko e-pošte.

Slabosti (Weaknesses):

- Proces vnosa gradiva v COBISS še ni zaključen (predviden konec 2025).
- Kadrovska stabilnost – po odhodu redne knjižničarke je potrebna prehodna rešitev.
- Prostorske zmogljivosti knjižnice in čitalnice so omejene (5–10 mest).
- Za zdaj ni dostopa do večjih mednarodnih baz podatkov (Scopus, WoS).
- Program informacijskega opismenjevanja še ni sistematično razvit.

Priložnosti (Opportunities):

- Uvedba rednega programa informacijske pismenosti za študente od 2026.
- Širitev sodelovanja z mednarodnimi bazami podatkov preko konzorcijev ali projektov.
- Možnost skupnih projektov z drugimi knjižnicami in vključitev v širše knjižnične mreže.
- Povečanje uporabe digitalnih orodij (AI, e-viri) za podporo pedagoškemu in raziskovalnemu procesu.
- Rast založniške dejavnosti, ki še dodatno povečuje lastne vire.

Nevarnosti (Threats):

- Dolgotrajno kadrovsko pomanjkanje bi lahko vplivalo na kakovost storitev.
- Če COBISS katalogizacija ne bo pravočasno zaključena, lahko to izpostavi NAKVIS.
- Omejen prostorski kapaciteti knjižnice bi lahko dolgoročno postali ovira ob povečanju vpisa.
- Potencialno nezadostna finančna sredstva za dostop do dragih mednarodnih baz.

2.9.2 Akcijski načrt razvoja knjižnice (2025–2027)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Dokončanje vnosa gradiva v COBISS	Zaključek katalogizacije vseh enot gradiva; sprotno vnašanje novih publikacij	Pogodbena knjižničarka + nova sodelavka	12/2025	100 % gradiva v COBISS
Kadrovska stabilizacija	Uvajanje nove sodelavke; opravljen knjižničarski tečaj; podaljšanje pogodbe z zunanjo knjižničarko	Dekan, tajništvo	11/2026	1 redna zaposlitev + 1 pogodbeno sodelovanje
Razvoj e-virov in digitalne podpore	Razširitev virtualne knjižnice; uvajanje novih elektronskih baz; širitev uporabe e-učilnic	Knjižničarka + IT podpora	2025–2027	+20 % novih e-virov letno
Povečanje čitalniških mest	Ureditev dodatnih 5–10 mest s podporo IT opreme	Uprava šole	2026	15–20 čitalniških mest

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Informacijska pismenost študentov	Razvoj in izvedba rednega programa delavnic (iskanje virov, citiranje, bibliografije)	Knjižničarka	Od 2026 dalje	2 delavnici letno; 50 % udeležba študentov
Dostop do mednarodnih baz	Prijava v konzorcij za dostop (npr. Scopus, WoS); partnerstva z univerzami	Uprava + knjižnica	2027	1–2 mednarodni bazi vključeni
Nadaljnje povezovanje z mrežami	Razvoj sodelovanja z NUK, UKM, tujimi knjižnicami	Dekan + knjižničarka	2025–2027	1 nova pogodba letno

2.9.2 Zaključna sinteza

Knjižnica in informacijska podpora na AREMI sta se v obdobju 2020–2025 razvijali postopoma, z več pomembnimi dosežki, hkrati pa tudi z nekaterimi izzivi. Vpis knjižnice v sistem COBISS, vzpostavitev fizičnih in virtualnih prostorov ter dostop do širokega nabora elektronskih in tiskanih virov pomenijo trden temelj za nadaljnji razvoj. Kljub kadrovskim spremembam je šola zagotovila stabilno in zakonito knjižnično delovanje, kar študentom in učiteljem omogoča neprekinjen dostop do literature in strokovne podpore.

SWOT analiza kaže, da ima AREMA na voljo pomembne prednosti – od povezovanja z največjimi nacionalnimi knjižnicami do lastne založniške dejavnosti – a hkrati izpostavlja slabosti, kot so omejene prostorske kapacitete, nedokončan vnos gradiva v COBISS ter začasna kadrovska rešitev. Akcijski načrt jasno določa korake za prihodnje obdobje: dokončanje katalogizacije, stabilizacijo knjižničarske službe, širitev e-virov, krepitev informacijskega opismenjevanja in dostop do mednarodnih baz podatkov.

Sklepno lahko ugotovimo, da knjižnica AREME trenutno še ne dosega enake stopnje razvitosti kot druga področja šole, vendar ima zaradi že vzpostavljenih temeljev in natančno načrtane razvojne poti realne možnosti, da do leta 2030 postane sodobno informacijsko in raziskovalno središče. To bo ključno prispevalo k akademski odličnosti šole, večji raziskovalni prepoznavnosti ter kakovostni podpori študentom in zaposlenim.

2.10 Sistem kakovosti in samoevalvacija

Cilji iz Strategije 2020–2030

AREMA si je kot visoka strokovna šola od začetka zastavila cilj, da bo kakovost vgrajena v vse vidike delovanja zavoda – od pedagoškega procesa, raziskovalnih dejavnosti, sodelovanja z gospodarstvom do podpornih storitev za študente. Strategija predvideva oblikovanje celostnega sistema zagotavljanja kakovosti, ki temelji na naslednjih izhodiščih:

- skladnost z merili in standardi NAKVIS ter evropskimi ESG (European Standards and Guidelines),
- vključevanje vseh deležnikov – študentov, učiteljev, sodelavcev, delodajalcev, diplomantov in širše skupnosti,
- redno spremljanje, ocenjevanje in izboljševanje kakovosti študijskih programov,
- zagotavljanje transparentnosti in dostopnosti informacij o kakovosti,
- povezovanje rezultatov samoevalvacij s strateškim načrtovanjem in odločanjem.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Vzpostavitev formalnega sistema kakovosti:** AREMA je oblikovala in sprejela vse ključne akte, ki urejajo področje kakovosti (npr. Pravilnik o obravnavi pritožb študentov, Kodeks etike, Inclusion & Diversity Policy, Pravilnik o tutorstvu, Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave ...). Ti akti tvorijo pravni in organizacijski okvir, ki zagotavlja preglednost in varovanje pravic študentov ter jasno določa odgovornosti zaposlenih.
- **Samoevalvacijska poročila:** vsako leto pripravljamo celovito samoevalvacijsko poročilo, ki zajema analizo pedagoške, raziskovalne in razvojne dejavnosti ter podpornih služb. V poročilih so posebej analizirani: uspešnost študentov, kakovost pedagoškega procesa, zaposljivost diplomantov, sodelovanje z gospodarstvom, zadovoljstvo študentov ter razvoj kadrov.
Poročila niso zgolj formalnost, temveč služijo kot osnova za oblikovanje izboljšav. Rezultati so obravnavani v Senatu, Akademskem zboru, Upravnem odboru in Študentskem svetu, povzetki pa so objavljeni na spletni strani šole, kar zagotavlja transparentnost.
- **Študentske ankete:** ob koncu vsakega semestra študenti izpolnijo ankete, ki ocenjujejo pedagoško delo posameznih predavateljev, kakovost vsebin, organizacijo študija, podporne storitve ter delovanje zavoda kot celote. Rezultati se analizirajo in predstavljajo v obliki poročil. Posebnost AREME je, da se študentom povratno predstavi, katere ukrepe je šola izvedla na podlagi njihovih predlogov, kar krepi zaupanje in občutek soudeležbe.
- **Dodatni mehanizmi vključevanja študentov:**

- Študenti imajo predstavnike v vseh organih šole (Senat, Akademski zbor, Upravni odbor, komisije).
- Dvakrat letno organiziramo zbor študentov, kjer se odpirajo teme kakovosti, predstavijo rezultati anket in zbirajo predlogi za izboljšave.
- Študentski priročnik, uveden v letu 2025, predstavlja pomemben korak k preglednemu informiranju študentov o pravicah, dolžnostih in možnostih, ki jih imajo.
- **Komisije in organi:** Komisija za kakovost, Komisija za etična vprašanja in Komisija za pritožbe študentov delujejo kot ključni mehanizmi varovanja kakovosti in pravic. Njihova naloga je, da zagotavljajo preglednost, obravnavajo pobude, spremljajo izvajanje programov in pripravljajo priporočila za izboljšave.
- **Obveščanje študentov:** informacije o kakovosti in rezultatih evalvacij so dostopne preko več kanalov – spletna stran, e-učilnice, e-pošta, oglasne deske, zbori študentov in neposredni sestanki s tutorji. To zagotavlja, da so študenti sproti obveščeni o delovanju zavoda, vključno z notranjim sistemom kakovosti.
- **Izboljšave na podlagi samoevalvacij:** v obdobju 2020–2025 smo na podlagi rezultatov samoevalvacij izvedli številne spremembe, med katerimi izstopajo:
 - prenova predmetnika z večjim poudarkom na sodobnih temah (digitalizacija, trajnostni razvoj, umetna inteligenca v logistiki),
 - prenova študijskega reda z jasnejšo opredelitvijo pravic in dolžnosti,
 - okrepitev tutorskega sistema, ki nudi individualno podporo,
 - sprejem Inclusion & Diversity Policy, ki formalizira politiko enakih možnosti,
 - širitev e-učilnic in digitalnih orodij (Teams, e-indeksi, AI aplikacije),
 - povečanje sodelovanja z gospodarstvom (projektne naloge, strokovne prakse, javne predstavitve študentskih projektov).

Ocena uspešnosti

Sistem kakovosti na AREMI se je v obdobju 2020–2025 razvil v enega najmočnejših segmentov šole. Njegove prednosti so:

- široka vključenost študentov v vse organe in procese,
- redno in javno objavljane samoevalvacijske poročila,
- dejanska izvedba izboljšav na podlagi rezultatov,
- preglednost in pravočasno obveščanje,
- zavezanost k etičnemu delovanju in ničelni toleranci do diskriminacije.

Izzivi za prihodnost

- večja sistematičnost v povezovanju predlogov študentov z dolgoročno strategijo,
- digitalizacija sistema kakovosti (npr. uvedba e-platforme za oddajo in sledenje pobud),
- okrepitev sodelovanja z diplomanti in delodajalci pri evalvacijah,

- razvoj kakovostnih kazalnikov, ki bodo omogočali natančnejše spremljanje dosežkov,
- krepitev kulture kakovosti, da ta preseže formalne akte in postane del vsakodnevne prakse vseh zaposlenih in študentov.

Sklepna ugotovitev

AREMA je v obdobju 2020–2025 oblikovala učinkovit, pregleden in vključujoč sistem zagotavljanja kakovosti, ki presega minimalne zahteve. S širokim vključevanjem študentov, rednimi samoevalvacijami in uvedbo konkretnih izboljšav je šola dokazala, da sistem kakovosti ni formalnost, temveč dejanski mehanizem razvoja. Kakovost na AREMI je danes razpoznavni element delovanja, ki krepi ugled zavoda ter zaupanje študentov, učiteljev, delodajalcev in širše javnosti.

Tabela 10: Sistem kakovosti in samoevalvacija 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Vzpostaviti celostni sistem kakovosti skladno z NAKVIS in ESG	Sprejeti ključni akti: Pravilnik o pritožbah, Kodeks etike, Inclusion & Diversity Policy, Pravilnik o tutorstvu, Pravilnik o enaki obravnavi	Uradni akti, zapisniki organov	Doseženo
Redno izvajati samoevalvacijo	Letna samoevalvacijska poročila 2020–2024; obravnava v organih; javna objava na spletni strani	Samoevalvacijska poročila, spletna stran	Doseženo
Vključevati študente v procese kakovosti	Predstavniki v Senatu, AZ, UO, komisijah; dvakrat letni zbor študentov; študentski priročnik	Zapisniki sej, evidence volitev, priročnik	Doseženo
Spremljati zadovoljstvo študentov	Študentske ankete ob koncu semestra; analiza in povratne informacije študentom	Rezultati anket, poročila komisije za kakovost	Doseženo
Zagotoviti transparentnost in obveščanje	Redna obvestila v e-učilnicah, preko e-pošte, na spletni strani in zborih študentov	Spletna stran, e-obvestila, zapisniki	Doseženo
Izvajati izboljšave na podlagi samoevalvacij	Prenova predmetnika, okrepitev tutorstva, Inclusion & Diversity Policy, širitev e-učilnic, okrepljeno sodelovanje z gospodarstvom	Senatni sklepi, projektne naloge, uvedeni ukrepi	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Povezati rezultate z dolgoročno strategijo	Redna obravnava izsledkov v Senatu in Akademskem zboru; usklajevanje s Strategijo 2020–2030	Zapisniki sej, strateški dokumenti	Delno doseženo (še v razvoju)
Krepitev kulture kakovosti	Aktivna vloga komisij, etičnih organov in tutorjev; ničelna toleranca do diskriminacije	Poročila komisij, akti, izjave	V teku – krepitev kulture kot stalni proces

2.10.1. SWOT analiza – Sistem kakovosti in samoevalvacija

Prednosti (Strengths):

- Redna in sistematična priprava **samoevalvacijskih poročil** (2020–2024).
- **Široka vključenost študentov** v vse organe in komisije šole.
- Preglednost: poročila in rezultati so **javno objavljeni** na spletni strani.
- Vpeljan **študentski priročnik** kot dodaten vir jasnih informacij.
- Dejansko izvajanje izboljšav na podlagi samoevalvacij (prenova predmetnika, tutorstvo, Inclusion & Diversity Policy, digitalna orodja).
- Aktivne komisije (kakovost, etika, pritožbe) z jasno določenimi nalogami.

Slabosti (Weaknesses):

- Rezultati anket in poročil še niso v celoti **povezani s strateškim načrtovanjem** (manjka sistematično spremljanje kazalnikov v dolgoročni perspektivi).
- Nekateri procesi so še vedno **ročni** in bi jih bilo smiselno digitalizirati (npr. e-platforma za predloge študentov).
- Sodelovanje diplomantov in delodajalcev v evalvacijskih procesih bi lahko bilo bolj strukturirano.
- Del zaposlenih kakovost še vedno dojema kot formalnost in ne kot kulturo vsakodnevnega delovanja.

Priložnosti (Opportunities):

- Uvedba **digitalne platforme** za sprotno zbiranje predlogov študentov in spremljanje izvedenih ukrepov.
- Sistematično vključevanje **diplomantov in delodajalcev** v evalvacijske procese.
- Razvoj **kazalnikov kakovosti** (KPI), ki bodo dolgoročno povezani s strategijo 2020–2030.
- Povečanje mednarodne primerljivosti s povezovanjem sistema kakovosti z evropskimi mrežami in ESG standardi.
- Krepitev **kulture kakovosti** preko delavnic, usposabljanj in promocije dobrih praks.

Nevarnosti (Threats):

- Preobremenjenost kadra lahko zmanjša čas za kakovostno izvedbo evalvacijskih procesov.
- Če predlogi študentov ne bi bili dovolj hitro upoštevani, bi lahko padla motivacija za sodelovanje.
- Možnost, da sistem kakovosti ostane preveč usmerjen na formalna poročila in manj na dolgoročne razvojne učinke.
- Finančne omejitve bi lahko upočasnile digitalizacijo in dodatne izboljšave.

2.10.2. Akcijski ukrepi – Sistem kakovosti in samoevalvacija

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Povezati rezultate samoevalvacij s strategijo 2030	Razvoj sistema kazalnikov (KPI); letna primerjava s strateškimi cilji; vključitev v poročila senata	Komisija za kakovost, senat, dekan	12/2026	KPI poročilo 1x letno
Digitalizacija procesa kakovosti	Razvoj e-platforme za oddajo pobud in spremljanje ukrepov; integracija z e-učilnicami	IT podpora, komisija za kakovost	2026	Platforma v uporabi; 50+ pobud letno
Okrepitev vloge diplomantov in delodajalcev	Vzpostavitev letnih anket; organizacija srečanja alumni–delodajalci; vključitev v evalvacijska poročila	Karierni center, komisija za kakovost	2025–2027	1 anketa letno; 1 dogodek letno
Krepitev kulture kakovosti	Delavnice za zaposlene o ESG in kakovosti; promocija dobrih praks v glasilu in na spletni strani	Dekan, komisija za kakovost	2025–2027	2 delavnice letno; objava vsaj 4 primerov dobrih praks
Transparentnost in obveščanje	Širitev študentskega priročnika; redna predstavitev rezultatov anket na zborih študentov	Referat, tutorji, ŠS	2x letno	100 % izvedeni zbori; priročnik letno posodobljen
Mednarodna primerljivost	Povezovanje sistema kakovosti z ESG; vključitev v evropske projekte kakovosti	Uprava, komisija za kakovost	2027	1–2 evropski projekt vključuje AREMO

Sklep:

Z izvajanjem tega akcijskega načrta bo sistem kakovosti AREME v letih 2025–2027 še

bolj pregleden, digitaliziran in povezan s strategijo 2030. S tem bo šola okrepila kulturo kakovosti, povečala vključevanje študentov, diplomantov in delodajalcev ter se umestila v širši evropski prostor kakovosti v visokem šolstvu.

2.10.3 Zaključna sinteza

Sistem kakovosti in samoevalvacije se je na AREMI v obdobju 2020–2025 uveljavil kot eden ključnih gradnikov delovanja zavoda. Z doslednim sprejemanjem pravilnikov, vzpostavitvijo komisij, redno pripravo samoevalvacijskih poročil ter vključevanjem študentov in drugih deležnikov je šola vzpostavila pregleden in učinkovit okvir, ki presega zgolj formalne zahteve NAKVIS in ESG. Pomemben dosežek je, da se rezultati samoevalvacij ne obravnavajo le v dokumentih, temveč vodijo v konkretne izboljšave – od prenove predmetnika do krepitve tutorstva in uvedbe politik enakih možnosti.

Analiza pokaže, da so največje prednosti sistema kakovosti široka vključenost študentov, preglednost informacij in dejanska izvedba izboljšav, medtem ko ostajajo izzivi predvsem v povezovanju rezultatov s strateškim načrtovanjem, digitalizaciji procesov in večjem vključevanju diplomantov ter delodajalcev.

Akcijski načrt predvideva sistematično krepitev kulture kakovosti, razvoj kazalnikov uspešnosti (KPI), digitalizacijo mehanizmov spremljanja ter mednarodno primerljivost preko ESG standardov. To pomeni, da se bo sistem kakovosti do leta 2030 še bolj približal najboljšim praksam v evropskem visokošolskem prostoru.

Sklepno lahko ugotovimo, da je kakovost na AREMI že danes razpoznavni element identitete šole, ki krepi zaupanje študentov, zaposlenih, delodajalcev in širše skupnosti. S strateškim nadaljnjim razvojem pa bo sistem kakovosti postal še bolj celovit, trajnosten in usmerjen v prihodnost.

2.11 Finančna stabilnost in viri financiranja

Cilji iz Strategije 2020–2030

V strategiji razvoja je AREMA jasno opredelila, da mora biti dolgoročno financiranje šole stabilno, uravnoteženo in raznoliko. To pomeni, da poleg koncesije kot osrednjega javnega vira financiranja šola gradi tudi na drugih finančnih tokovih: tržnih dejavnostih, projektih, založništvu, sodelovanju z gospodarstvom ter podpori ustanovitelja. Cilj je zmanjšati odvisnost od enega vira in omogočiti dolgoročen razvoj, ki presega zgolj osnovno financiranje.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Pridobitev koncesije:** Leta 2022 je bila AREMI podeljena koncesija za redni študij, kar je pomemben in stabilen vir financiranja, ki zagotavlja predvidljivost in omogoča dolgoročno načrtovanje. Koncesija predstavlja osnovo, ki omogoča stabilno izvajanje rednega študija in krepitev dostopnosti izobraževanja.
- **Podpora ustanovitelja:** Pomemben finančni vir je tudi ustanovitelj – renomirano podjetje z večdesetletnimi izkušnjami na področju izobraževanja. Podpora ustanovitelja se kaže v zagotavljanju dodatnih sredstev za razvojne projekte, modernizacijo prostorov in opreme ter financiranje posameznih strateških aktivnosti. Ta podpora zagotavlja varnost in dodatno stabilnost poslovanja, še posebej v obdobjih večjih vlaganj.
- **Tržne dejavnosti:** Šola ustvarja sredstva tudi preko tržne dejavnosti, kot so izvajanje izobraževanj za podjetja, seminarji, delavnice in založniška dejavnost. Založba AREME je do sedaj izdala 11 monografij in učbenikov, ki niso le pomemben pedagoški vir, ampak tudi prispevajo k finančni samostojnosti.
- **Projektna sredstva:** AREMA je v obdobju 2020–2025 sodelovala v več projektih z gospodarstvom in javnimi institucijami. Projekti prinašajo dodatne vire, ki omogočajo razvoj raziskovalne dejavnosti, vključevanje študentov v praktično delo in modernizacijo pedagoškega procesa.
- **Sodelovanje z gospodarstvom:** Pomemben del financiranja izhaja iz povezovanja z gospodarstvom, bodisi v obliki skupnih projektov, donacij, bodisi kot podpora izvedbi praktičnega izobraževanja študentov. To sodelovanje ni le finančno, ampak tudi razvojno, saj prispeva k neposredni uporabnosti znanja.
- **Transparentnost:** Vsa finančna poročila in načrti so javno dostopni na spletni strani šole, kar zagotavlja preglednost in krepí zaupanje študentov, zaposlenih, partnerjev in javnosti.
- **Stabilno poslovanje in vlaganja v razvoj:** V zadnjih štirih letih je šola poslovala pozitivno. Presežki so bili usmerjeni v ključne razvojne projekte: posodobitev prostorov in opreme, razvoj knjižnice, digitalizacijo pedagoškega procesa, podporo raziskovalni dejavnosti in mednarodno prepoznavnost.

Ocena uspešnosti

Finančna stabilnost je v obdobju 2020–2025 predstavljala eno ključnih prednosti AREME. Pridobitev koncesije je pomenila velik korak naprej, vendar šola nikoli ni bila in tudi v prihodnje ne bo odvisna samo od tega vira. Pomembno vlogo imajo dodatna sredstva ustanovitelja, raznolike tržne dejavnosti, projektna sredstva in sodelovanje z gospodarstvom. Ta kombinacija omogoča varno poslovanje in hkrati zagotavlja sredstva za razvoj. AREMA je tako uspela oblikovati finančno strukturo, ki je raznolika, fleksibilna in odporna na spremembe v javnem financiranju.

Izzivi za prihodnost

- Ohranjanje finančne stabilnosti ob morebitnih spremembah državnega financiranja.

- Nadaljnje pridobivanje projektnih sredstev, zlasti iz evropskih programov.
- Krepitev tržnih dejavnosti (izobraževanja za podjetja, nove založniške izdaje).
- Nadaljnje vključevanje ustanovitelja kot strateškega partnerja pri financiranju razvoja.
- Zagotavljanje ravnotežja med prihodki iz koncesije, projektov, tržnih dejavnosti in podpore ustanovitelja.

Sklepna ugotovitev

AREMA je v obdobju 2020–2025 izkazala visoko stopnjo finančne stabilnosti, ki temelji na več stebrih: javnem financiranju preko koncesije, dodatni podpori ustanovitelja, tržnih dejavnostih, projektih in sodelovanju z gospodarstvom. Takšna struktura omogoča, da šola ne samo stabilno posluje, ampak tudi aktivno vlaga v svoj razvoj. V prihodnje bo ključnega pomena še močnejša vpetost v evropske projekte, krepitev tržnih dejavnosti in trajno sodelovanje z gospodarstvom, saj to zagotavlja dolgoročno finančno odpornost in razvojni potencial.

Tabela 11: Finančna stabilnost in viri financiranja 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zagotoviti stabilno osnovo financiranja	Pridobitev koncesije za redni študij (2022), stabilen javni vir	Pogodba o koncesiji, finančni načrti	Doseženo
Zagotoviti dodatno finančno varnost	Podpora ustanovitelja – renomirano podjetje z dolgo tradicijo v izobraževanju; dodatna sredstva za razvoj, opremo, strateške projekte	Pogodbe, finančna poročila	Doseženo
Razvijati tržne dejavnosti	Izvajanje seminarjev in izobraževanj za podjetja; založniška dejavnost (11 monografij in učbenikov)	Evidenca tržnih dejavnosti, založniški program	Doseženo
Pridobivati projektna sredstva	Sodelovanje v projektih z gospodarstvom in javnimi institucijami; vključevanje študentov v projektno delo	Projektne pogodbe, poročila	Doseženo
Sodelovanje z gospodarstvom kot vir financiranja in razvoja	Donacije, skupni projekti, podpora praktičnemu izobraževanju	Dogovori z gospodarstvom, finančna evidenca	Doseženo
Zagotoviti preglednost financ	Redna objava vseh finančnih poročil in načrtov na spletni strani	Spletna stran, letna poročila	Doseženo
Stabilno poslovanje in vlaganja v razvoj	Pozitivno poslovanje vseh let; presežki usmerjeni v knjižnico, digitalizacijo,	Finančna poročila, investicijski načrti	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Zmanjševanje odvisnosti od enega vira	opremo, raziskovalno dejavnost Uravnoteženje med koncesijo, podporo ustanovitelja, projekti in tržno dejavnostjo	Finančna evidenca virov prihodkov	V teku – dolgoročno spremljanje

2.11.1 SWOT analiza – Finančna stabilnost in viri financiranja

Prednosti (Strengths):

- Pridobljena **koncesija za redni študij** (od 2022) kot stabilen in predvidljiv vir prihodkov.
- **Podpora ustanovitelja**, ki je renomirano podjetje z dolgo tradicijo v izobraževanju – dodatna sredstva za razvojne projekte, modernizacijo opreme in strateške pobude.
- Raznoliki **tržni viri**: izobraževanja za podjetja, seminarji, delavnice in založniška dejavnost (11 monografij in učbenikov).
- **Projektna sredstva** iz sodelovanja z gospodarstvom in javnimi institucijami.
- Stabilno pozitivno poslovanje v zadnjih letih, presežki vlagani v razvoj.
- **Transparentnost** – vsi finančni načrti in poročila so javno objavljeni.
- Jasna usmeritev presežkov v razvojne aktivnosti (knjižnica, digitalizacija, raziskave, oprema).

Slabosti (Weaknesses):

- Relativno majhen obseg finančnih sredstev v primerjavi z univerzitetnimi zavodi.
- Projektna sredstva so omejena in niso še sistematično usmerjena v evropske razpise.
- Del tržnih dejavnosti je odvisen od zunanjih partnerjev in konjunktore.
- Knjižnica kot razvojna prioriteta je zaradi finančnih in kadrovskih izzivov še v procesu posodobitve.

Priložnosti (Opportunities):

- Povečanje obsega tržnih dejavnosti (strokovna izobraževanja, usposabljanja za podjetja, izdaja učbenikov).
- Sistematično vključevanje v evropske projekte (Horizon Europe, Erasmus+ nadomestni bilateralni projekti).
- Močnejše povezovanje z gospodarstvom – strateška partnerstva, sofinanciranje raziskav in praks.
- Razvoj digitalnih vsebin in online programov, ki lahko postanejo tržna dejavnost.
- Nadaljnje strateško financiranje s strani ustanovitelja, usmerjeno v širitev in razvoj novih programov.

Nevarnosti (Threats):

- Možne spremembe državne politike glede financiranja visokošolskih zavodov.
- Prevelika odvisnost od koncesije bi lahko dolgoročno pomenila tveganje, če bi se pogoji spremenili.
- Finančne omejitve lahko upočasnijo razvoj knjižnice in digitalizacije.
- Konkurenca drugih visokošolskih zavodov na področju tržnih dejavnosti in projektov.
- Neuspešnost pri pridobivanju evropskih sredstev bi lahko zmanjšala razvojni potencial.

2.11.2 Akcijski načrt za finančno stabilnost (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Ohranjati stabilno osnovo financiranja	Nadaljnje izvajanje koncesijskega študija; redno spremljanje državnih politik financiranja	Uprava, dekan	Letno	Stabilen proračun; brez primanjkljaja
Krepiti vlogo ustanovitelja kot strateškega partnerja	Dogovori o dodatnih razvojnih vlaganjih; soudeležba pri financiranju modernizacije opreme in prostorov	Uprava, ustanovitelj	2025–2027	Letno poročilo o vlaganjih ustanovitelja
Razvijati tržne dejavnosti	Organizacija seminarjev in izobraževanj za podjetja; izdaja novih učbenikov in monografij; razvoj digitalnih tečajev	Založba, karierni center, učitelji	2026	Min. 3 nova izobraževanja in 2 novi izdaji letno
Povečati obseg projektnih sredstev	Sistematično prijavljanje na nacionalne in evropske razpise; krepitev partnerstev z gospodarstvom	R&R center, uprava	2025–2027	Vsaj 2 pridobljena projekta letno
Okrepiti sodelovanje z gospodarstvom	Vzpostavitev dolgoročnih partnerskih pogodb z logističnimi podjetji; donacije in sofinanciranje praks	Dekan, karierni center	2026	3 nova partnerstva do 2027
Zagotoviti transparentnost financ	Nadaljnja javna objava vseh finančnih načrtov in poročil; obveščanje študentov in zaposlenih	Uprava, referat	Letno	100 % objavljenih dokumentov

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Povečati vlaganja v razvoj	Presežke usmeriti v knjižnico, digitalizacijo, raziskave, razvoj novih programov	Uprava, senat	2025–2027	Letno investicijsko poročilo

Sklep:

Z izvedbo tega akcijskega načrta bo AREMA v obdobju 2025–2027 še naprej zagotavljala **finančno stabilnost** in se razvijala kot **odporna, raznolika in razvojno naravnana šola**. Ključni poudarki so: stabilnost koncesijskega financiranja, dodatna sredstva ustanovitelja, razvoj tržnih dejavnosti, pridobivanje projektnih sredstev ter tesno sodelovanje z gospodarstvom.

2.11.3 Zaključna sinteza

Finančna stabilnost in raznolikost virov financiranja predstavljata enega ključnih temeljev dolgoročne uspešnosti AREME. V obdobju 2020–2025 je šola uspela vzpostaviti uravnotežen sistem financiranja, ki temelji na več stebrih: javnem financiranju preko koncesije, dodatni podpori ustanovitelja, tržnih dejavnostih, projektih ter sodelovanju z gospodarstvom. Ta struktura je šoli omogočila stabilno poslovanje, presežke pa je usmerjala v razvojne projekte, kot so digitalizacija, modernizacija prostorov in opreme, krepitev raziskovalne dejavnosti ter razvoj knjižnice.

SWOT analiza kaže, da so največje prednosti stabilna koncesija, podpora ustanovitelja, raznoliki tržni viri in transparentno poslovanje. Izzivi pa so povezani predvsem z omejenimi finančnimi obsegi v primerjavi z univerzitetnimi zavodi, potrebo po večji usmerjenosti v evropske projekte ter ranljivostjo knjižnice in digitalizacije, če razvoj ne bo finančno podprt.

Akcijski načrt do leta 2030 jasno predvideva ohranjanje stabilne osnove financiranja, večje vključevanje ustanovitelja kot strateškega partnerja, širitev tržnih dejavnosti, sistematično pridobivanje evropskih projektov in krepitev sodelovanja z gospodarstvom. S tem se bo AREMA dolgoročno utrdila kot finančno odporna, razvojno usmerjena in konkurenčna visokošolska ustanova, ki zna presežke vlagati v prihodnost.

Sklepno lahko ugotovimo, da je finančna stabilnost na AREMI več kot le tehnični pogoj za poslovanje – je strateška prednost, ki omogoča ambiciozen razvoj in zagotavlja, da se šola tudi v prihodnje ne bo zgolj odzivala na spremembe, temveč jih bo aktivno soustvarjala.

2.15 Mednarodno sodelovanje

Cilji iz Strategije 2020–2030

Mednarodna vpetost in prepoznavnost predstavljata eno ključnih razvojnih usmeritev AREME. Kljub statusu visoke strokovne šole si je zavod zastavil cilj, da bo prepoznaven tudi v širšem regionalnem in evropskem prostoru. Temeljni cilji so:

- krepitev strokovnega sodelovanja s sorodnimi visokošolskimi zavodi v regiji in EU,
- spodbujanje mednarodne mobilnosti učiteljev in študentov,
- vključevanje v mednarodne raziskovalne in razvojne projekte,
- povečanje števila znanstvenih in strokovnih objav v mednarodnem prostoru,
- promocija ugleda AREME v akademski in širši javnosti,
- nadomeščanje Erasmus+ programa z drugimi oblikami bilateralnih sodelovanj.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Pedagoško sodelovanje v tujini** Trije visokošolski učitelji so nosilci predmetov na magistrskih študijskih programih na Hrvaškem, eden redno sodeluje v Črni gori, drugi v Srbiji. Takšna pedagoška prisotnost potrjuje strokovni ugled profesorjev in krepi prepoznavnost AREME kot kakovostne institucije v širši regiji.
- **Mednarodne znanstvene in strokovne konference** Učitelji in sodelavci se redno udeležujejo mednarodnih konferenc, kjer predstavljajo raziskovalne izsledke, projekte in strokovne naloge. Poseben poudarek je na področjih logistike, managementa, trajnostnega razvoja in digitalne preobrazbe. Prisotnost na konferencah omogoča mreženje, prenos znanj in krepitev mednarodnih partnerstev.
- **Znanstvene in strokovne objave** AREMA se ponaša z nadpovprečno produkcijo znanstvenih in strokovnih člankov glede na svoj status. Objave v tujih jezikih v revijah in konferenčnih zbornikih povečujejo vidnost in potrjujejo raziskovalno relevantnost šole.
- **Založniška dejavnost** Založba AREME je izdala 11 monografij in učbenikov, ki se uporabljajo tudi zunaj šole. To prispeva k širjenju znanja, utrjevanju strokovnega dialoga in krepitvi ugleda šole v akademskem prostoru.
- **Bilateralna sodelovanja kot alternativa Erasmus+** Ker zaradi zunanjih političnih okoliščin Erasmus+ ni bil mogoč, je šola razvila alternativne oblike internacionalizacije – bilateralna sodelovanja s fakultetami na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori. To je omogočilo pretok znanja, gostovanja predavateljev, skupne projekte in tesnejše akademske stike.
- **Gostujoči tuji strokovnjaki** V pedagoški proces so bili vključeni predavatelji iz tujine, predvsem z območja Zahodnega Balkana, kar je študentom omogočilo vpogled v različne strokovne prakse.

- **Strokovne mreže in partnerstva** AREMA je aktivna članica več strokovnih združenj in mrež, kar omogoča vpetost učiteljev in študentov v širši strokovni prostor ter krepitev mednarodne prepoznavnosti.
- **Prenos izkušenj v pedagoški proces** Profesorji, ki delujejo v tujini, neposredno vključujejo mednarodne primere dobrih praks v predavanja in seminarje. S tem se krepí kakovost pedagoškega procesa in študenti pridobivajo kompetence za globalni trg dela.

Ocena uspešnosti

Mednarodna dejavnost AREME je nadpovprečna glede na njen status. Udeležba profesorjev na tujih univerzah, znanstvene objave, prisotnost na konferencah in založniška dejavnost dokazujejo, da šola presega osnovne okvire visoke strokovne šole. Posebej velja izpostaviti fleksibilnost in inovativnost pri iskanju alternativ Erasmus+ programu – z bilateralnimi povezavami je AREMA ohranila kontinuiteto internacionalizacije in utrdila svoj položaj v regiji.

Izzivi za prihodnost

- sistematično vključevanje v evropske projekte (Horizon Europe, Creative Europe, digitalni programi),
- krepitev bilateralnih sodelovanj z novimi partnerji v EU,
- povečanje udeležbe študentov v mednarodnih projektih in konferencah,
- večja uporaba digitalnih oblik sodelovanja (spletne konference, webinarji, virtualna mobilnost),
- povečanje obsega znanstvenih objav v najvišje rangiranih revijah,
- organizacija lastnega mednarodnega dogodka ali konference, ki bi dodatno utrdila ugled AREME.
- sistematično vključevanje v evropske projekte (Horizon Europe, Erasmus+ successor programs, Creative Europe),
- širitev bilateralnih sodelovanj z novimi partnerji v EU,
- krepitev mednarodne mobilnosti študentov,
- večja uporaba digitalnih oblik sodelovanja (virtualna mobilnost, webinarji, e-konference),
- povečanje števila objav v vrhunskih znanstvenih revijah,
- organizacija lastne mednarodne konference, ki bi še dodatno utrdila ugled šole.

Sklepna ugotovitev

AREMA je v obdobju 2020–2025 pokazala, da je lahko tudi visoka strokovna šola prepoznavna in ugledna v mednarodnem prostoru. S kombinacijo pedagoškega sodelovanja v tujini, znanstvenih objav, udeležbe na konferencah, založniške dejavnosti in bilateralnih povezav je šola razvila trdno mrežo mednarodnih stikov. Ti dosežki ne prinašajo le akademskega ugleda, temveč tudi neposredne koristi za

študente, ki skozi pedagoški proces pridobivajo vpogled v globalne trende in primere dobrih praks.

V prihodnje bo ključna naloga še večje vključevanje v evropske projekte, širitev mednarodne prisotnosti študentov in organizacija lastnih mednarodnih dogodkov. S tem bo AREMA utrdila svoj položaj v regionalnem in evropskem akademskem prostoru ter nadaljevala razvoj kot odprta, inovativna in mednarodno vpeta visokošolska ustanova.

Tabela 12: Mednarodno sodelovanje

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Krepitev sodelovanja s sorodnimi visokošolskimi zavodi	Nosilstvo treh predmetov na magistrskih študijih na Hrvaškem; redno sodelovanje v Črni gori in Srbiji	Pogodbe, urniki predmetov, vabila	Doseženo
Spodbujanje mobilnosti učiteljev in prenos znanja	Gostujoča predavanja, bilateralni dogovori; vključevanje tujih predavateljev v pedagoški proces	Poročila, urniki, seznam gostujočih predavateljev	Doseženo
Vključevanje v mednarodne projekte in mreže	Članstvo v strokovnih združenjih; sodelovanje v regijskih akademskih mrežah	Članstva, zapisniki	V teku – nadgradnja potrebna
Povečanje znanstvenih in strokovnih objav	Redne objave v mednarodnih revijah in konferenčnih zbornikih; aktivna udeležba na konferencah	COBISS, zborniki, bibliografije	Doseženo
Promocija ugleda šole v tujini	Monografije in učbeniki, ki jih uporabljajo tudi zunaj AREME; mednarodni nastopi učiteljev	Založniški program, katalogi	Doseženo
Nadomeščanje Erasmus+ s bilateralnimi povezavami	Sistematično sodelovanje s fakultetami v regiji (Hrvaška, Srbija, Črna gora)	Dogovori, sporazumi	Doseženo
Povečanje udeležbe študentov v mednarodnem prostoru	Študentske sekcije na konferencah, vključevanje v projekte	Zapisniki, konferenčni programi	V teku – potrebno povečati
Okrepitev digitalne mednarodne prisotnosti	Sodelovanje na spletnih konferencah in webinarjih; promocija preko spletne strani	Poročila, objave	V teku

2.12.1 SWOT analiza – Mednarodno sodelovanje in prepoznavnost

Prednosti (Strengths):

- Pedagoško sodelovanje profesorjev na tujih univerzah (Hrvaška, Srbija, Črna gora).
- Nadpovprečno število mednarodnih objav glede na status visoke strokovne šole.
- Aktivna prisotnost na mednarodnih konferencah in strokovnih dogodkih.
- Založniška dejavnost (11 monografij in učbenikov), ki se uporablja tudi v tujini.
- Razvita mreža bilateralnih sodelovanj kot alternativa Erasmus+ programu.
- Gostovanja tujih predavateljev v pedagoškem procesu.
- Aktivno članstvo v strokovnih mrežah in združenjih.

Slabosti (Weaknesses):

- Odsotnost Erasmus+ programa (omejitve zaradi zunanjih političnih okoliščin).
- Omejeno število študentov, ki so dejansko vključeni v mednarodne projekte.
- Pomanjkanje lastnih mednarodnih dogodkov (AREMA še ni organizirala konference).
- Omejen obseg financiranja za širšo internacionalizacijo (npr. članarine v mrežah, mednarodni projekti).

Priložnosti (Opportunities):

- Sistematična prijava na evropske projekte (Horizon Europe, Erasmus+ successor, Creative Europe, digitalni programi).
- Organizacija prve mednarodne konference AREME na področju logistike in managementa.
- Povečanje obsega bilateralnih sodelovanj tudi izven regije Zahodnega Balkana.
- Krepitev virtualne mobilnosti in digitalnega sodelovanja (webinarji, e-konference, virtualne prakse).
- Povečanje mednarodne vključenosti študentov preko projektov, praks in predstavitev na konferencah.

Nevarnosti (Threats):

- Nadaljnje politične omejitve pri vključevanju v evropske programe mobilnosti.
- Premajhna finančna sredstva za konkurenčnost na mednarodnem raziskovalnem trgu.
- Možnost preobremenjenosti pedagoškega kadra zaradi dodatnih mednarodnih obveznosti.
- Konkurenca drugih regionalnih visokošolskih zavodov pri mednarodnih objavah in projektih.

2.12.2 Akcijski načrt za mednarodno sodelovanje (2025–2030)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Okrepiti bilateralna sodelovanja	Sklenitev novih sporazumov z visokošolskimi zavodi v EU in regiji; poglobitev obstoječih partnerstev (Hrvaška, Srbija, Črna gora)	Dekan, mednarodni koordinator	2026	3 nova partnerstva do 2027
Vključevanje v evropske projekte	Prijave na razpise Horizon Europe, Interreg, Creative Europe; partnerstva v regionalnih projektih	R&R center, uprava	2025–2027	Vsaj 2 evropska projekta v obdobju
Povečati mednarodno prepoznavnost učiteljev	Spodbujanje objav v mednarodno priznanih revijah; podpora udeležbam na konferencah	Učitelji, senat	2025–2027	Min. 5 mednarodnih objav letno
Povečati udeležbo študentov v mednarodnih aktivnostih	Vključevanje v študentske sekcije konferenc; virtualne izmenjave; sodelovanje v bilateralnih projektih	Študentski svet, tutorji	2025–2027	Min. 20 % študentov vključenih letno
Organizirati lastni mednarodni dogodek	Priprava in izvedba mednarodne konference ali okrogle mize na temo logistike in managementa	Uprava, R&R center	2027	1 dogodek do 2027
Okrepiti digitalno prisotnost	Sodelovanje v spletnih konferencah, webinarjih in online projektih; večja promocija na spletni strani	PR služba, mednarodni koordinator	2025–2027	Min. 5 digitalnih dogodkov letno
Pridobiti tuje študente	Priprava promocijskega gradiva v angleščini; ciljano oglaševanje v regiji Zahodnega Balkana	Uprava, referat	2027	Vpis prvih tujih študentov

2.12.3 Zaključna sinteza

Mednarodno sodelovanje je v obdobju 2020–2025 postalo eden ključnih elementov strateškega razvoja AREME. S pedagoškim sodelovanjem profesorjev v tujini, rednimi znanstvenimi objavami, udeležbo na konferencah ter aktivnim članstvom v strokovnih mrežah je šola dokazala, da zna preseči okvire visoke strokovne šole in se uveljaviti kot prepoznaven akter v širšem regionalnem prostoru. Posebna odlika AREME je bila

fleksibilnost in inovativnost pri nadomeščanju odsotnosti Erasmus+ programa z bilateralnimi povezavami, kar je omogočilo neprekinjen pretok znanja in izkušenj.

Tabela izvedenih ukrepov kaže, da so cilji sodelovanja z visokošolskimi zavodi, mobilnosti učiteljev, objav in promocije ugleda v tujini večinoma doseženi. Hkrati se razkrivajo področja, kjer bo treba vložiti več truda – predvsem pri vključevanju študentov v mednarodni prostor, krepitvi digitalne prisotnosti in vključevanju v širše evropske raziskovalne projekte. SWOT analiza opozarja, da so ključne prednosti kadrovska prepoznavnost in bogata založniška dejavnost, največji izziv pa pomanjkanje formalnih mobilnostnih programov ter omejena finančna sredstva za intenzivnejšo internacionalizacijo.

Akcijski načrt za obdobje 2025–2030 je usmerjen v sistematično vključevanje v evropske projekte, širitev bilateralnih partnerstev, povečanje študentske mobilnosti in organizacijo lastne mednarodne konference. S tem bo AREMA utrdila svoj položaj v regiji in postopno krepila svojo prisotnost v evropskem akademskem prostoru.

Sklepno lahko ugotovimo, da je internacionalizacija na AREMI več kot dodatna dejavnost – predstavlja strateško usmeritev, ki neposredno prispeva h kakovosti pedagoškega procesa, razvoju stroke in ugledu šole. Nadaljnji razvoj bo temeljil na krepitvi raziskovalne odličnosti, večji vpetosti študentov in trajnostni digitalni prisotnosti, kar bo AREMI omogočilo, da ostane odprta, prepoznavna in konkurenčna v globalnem akademskem prostoru.

2.13 Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij

Cilji iz Strategije 2020–2030

Digitalizacija predstavlja enega ključnih razvojnih stebrov AREME, saj omogoča sodoben, prilagodljiv in kakovosten študijski proces. Cilji so usmerjeni v:

- sistematično uvajanje digitalnih orodij v pedagoško delo,
- krepitev digitalnih kompetenc visokošolskih učiteljev, strokovnih sodelavcev in študentov,
- razvoj kombiniranih in spletnih oblik študija,
- digitalizacijo administrativnih postopkov in komunikacijskih kanalov,
- vključevanje digitalnih inovacij in umetne inteligence v raziskovalne in projektne naloge,
- podporo kakovosti z uporabo digitalnih orodij za evalvacijo in spremljanje zadovoljstva.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Digitalna podpora študiju:** Vzpostavljene so e-učilnice, kjer se nahajajo študijska gradiva, naloge, referati in dodatni viri. MS Teams se uporablja za hibridna predavanja, konzultacije in skupinsko delo. Študenti lahko dostopajo do posnetkov predavanj, kar omogoča večjo fleksibilnost.
- **E-študij in gradiva:** Glavnina obvezne literature je dostopna v elektronski obliki. Virtualna knjižnica nudi več kot 250 elektronskih virov, vključno z zakonodajo, strokovnimi članki in diplomskimi nalogami. Tako imajo študenti ves čas dostop do ažurnih vsebin.
- **Umetna inteligenca in digitalne inovacije:** V okviru raziskovalnih in projektnih nalog so se študenti seznanili z uporabo osnovnih AI orodij in digitalnih simulacij. To omogoča razvijanje sodobnih kompetenc, ki so pomembne za trg dela, zlasti na področju logistike in managementa.
- **Razvoj digitalnih kompetenc:** Organizirana so bila interna usposabljanja za učitelje in strokovne sodelavce (uporaba MS Teams, Zoom, COBISS, digitalne ankete). Tutorji nudijo podporo študentom pri uporabi digitalnih platform.
- **Digitalizacija administrativnih postopkov:** Vpis, izpitni postopki in večina komunikacije s študenti poteka preko digitalnih obrazcev in elektronskih baz. S tem se zmanjšuje administrativna obremenitev in povečuje transparentnost delovanja šole.
- **Digitalna podpora kakovosti:** Vse študentske ankete se izvajajo v elektronski obliki, kar omogoča hitro analizo podatkov, enostavno distribucijo in preglednost rezultatov.

Ocena uspešnosti

AREMA je v obdobju 2020–2025 naredila pomemben preskok v digitalizaciji. Pedagoški proces se uspešno dopolnjuje s kombiniranimi in spletnimi oblikami poučevanja. Študenti imajo enostaven dostop do literature in gradiv, učitelji pa so pridobili potrebna znanja za uporabo digitalnih orodij. Uporaba umetne inteligence in digitalnih simulacij je še v začetni fazi, vendar odpira pomembno pot k razvoju novih pristopov učenja in raziskovanja.

Izzivi za prihodnost

- nadaljnja nadgradnja e-študija in kombiniranih oblik poučevanja,
- krepitev uporabe umetne inteligence in digitalnih orodij v pedagoškem procesu,
- razširitev virtualne knjižnice z dostopom do mednarodnih baz podatkov,
- sistematična usposabljanja učiteljev in študentov za napredne digitalne tehnologije,
- razvoj digitalne platforme za povezovanje študentov, učiteljev in podjetij pri projektih.

Sklepna ugotovitev

Digitalizacija je AREMI omogočila, da je svoj pedagoški in administrativni proces prilagodila potrebam sodobnega časa. Elektronski viri, e-učilnice in digitalizirani postopki so povečali kakovost in dostopnost študija, hibridne oblike predavanj pa omogočajo fleksibilnost za redne in izredne študente. V prihodnjem obdobju bo ključna naloga nadaljnja integracija umetne inteligence in digitalnih inovacij, ki bodo AREMO postavile ob bok najbolj naprednim visokošolskim zavodom v regiji.

Tabela 13: Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij 2020-2025.

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Uvajanje digitalnih orodij v pedagoški proces	Vzpostavljene e-učilnice; uporaba MS Teams za hibridni pouk in konzultacije	Screenshotti e-učilnic, urniki, navodila	Doseženo
Dostopnost digitalnih učnih gradiv	Objavljena obvezna literatura v e-obliki; virtualna knjižnica z več kot 250 elektronskimi viri	Virtualna knjižnica, sezname virov	Doseženo
Krepitev digitalnih kompetenc učiteljev in študentov	Interna usposabljanja za MS Teams, Moodle, COBISS; tutorji za podporo študentom	Programi usposabljanj, poročila	Doseženo
Digitalizacija administrativnih postopkov	E-vpis, e-prijave na izpite, elektronska komunikacija z referatom	Obrazci, evidence	Doseženo
Uporaba sodobnih tehnologij in AI	Prve uvedbe digitalnih simulacij in osnovnih AI orodij v projektih in raziskavah	Primeri projektov, seminarske naloge	V teku – nadgradnja
Digitalna podpora kakovosti	Elektronske ankete študentov, digitalna analiza podatkov	Poročila komisij za kakovost	Doseženo
Razvoj e-študija in hibridnih oblik poučevanja	Kombinacija klasičnega in online pouka; možnost dostopa do posnetkov predavanj	Urniki, tehnična dokumentacija	Doseženo
Razširitev virtualne knjižnice in baz podatkov	Dostop do nacionalnih virov; priprave na vključitev v mednarodne baze	Pogodbe, COBISS evidence	V teku

2.13.1 SWOT analiza – Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij

Prednosti (Strengths):

- Vzpostavljene e-učilnice za vse predmete.
- Zoom redno uporabljan za hibridni pouk, konzultacije in sodelovalno delo.

- Glavnina obvezne literature dostopna v elektronski obliki.
- Virtualna knjižnica z več kot 250 elektronskimi viri.
- Elektronske ankete za spremljanje kakovosti in zadovoljstva.
- Digitalizirani administrativni postopki (vpis, izpitni postopki, komunikacija).
- Interna usposabljanja za učitelje in tutorji kot podpora študentom.

Slabosti (Weaknesses):

- Dostop do mednarodnih baz podatkov še ni v celoti vzpostavljen.
- Uporaba umetne inteligence in digitalnih simulacij v pedagoškem procesu je še v začetni fazi.
- Neenotna digitalna pismenost med študenti in učitelji (razlike v predznanju).
- Nekateri procesi še vedno zahtevajo ročno obdelavo in fizično dokumentacijo.

Priložnosti (Opportunities):

- Nadaljnji razvoj e-študija in kombiniranih oblik pouka.
- Sistematična vključitev AI orodij v pedagoški proces (npr. za analizo podatkov, simulacije, logistične modele).
- Povečanje dostopa do mednarodnih baz podatkov (EBSCO, Scopus, WoS).
- Organizacija delavnic za razvoj digitalnih kompetenc študentov in zaposlenih.
- Krepitev digitalne promocije šole in internacionalizacije preko online dogodkov.
- Povezovanje z gospodarstvom pri digitalnih projektih in inovacijah.

Nevarnosti (Threats):

- Hiter tehnološki razvoj lahko preseže razpoložljive vire šole.
- Finančni stroški licenc in dostopa do mednarodnih baz so visoki.
- Potencialna digitalna izključenost študentov brez ustrezne tehnične opreme ali povezave.
- Nevarnosti kibernetske varnosti in zaščite podatkov (GDPR).
- Konkurenca drugih visokošolskih zavodov, ki imajo močnejšo digitalno infrastrukturo.

2.13.2 Akcijski načrt za digitalizacijo in uporabo sodobnih tehnologij (2025–2027)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Razvoj e-študija in hibridnih oblik pouka	Nadgradnja e-učilnic; snemanje predavanj; vzpostavitev sistema za blended learning	Pedagoški kolegij, IT podpora	2026	Min. 50 % predmetov v hibridni obliki
Uporaba umetne inteligence in digitalnih simulacij	Vključitev AI orodij pri raziskavah in predmetih (npr. simulacije v	R&R center, nosilci predmetov	2027	Vsaj 3 predmeti z AI vsebinami

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Dostop do mednarodnih baz podatkov	logistiki, analiza podatkov) Vključitev v EBSCO, Scopus, WoS; usposabljanje študentov in učiteljev za uporabo baz	Knjižnica, dekanat	2027	2 nove baze podatkov vključene
Krepitev digitalnih kompetenc učiteljev in študentov	Organizacija rednih delavnic; razvoj digitalnih priročnikov; tutorstvo za digitalna orodja	Komisija za kakovost, tutorji	Letno	Min. 2 delavnice letno, 80 % udeležba
Digitalizacija administracije	Vzpostavitev celovitega e-sistema za študijsko dokumentacijo in evidence	Referat, IT podpora	2026	90 % postopkov digitaliziranih
Digitalna podpora kakovosti	Razvoj naprednejših e-anket, sprotna analiza podatkov, letna objava poročil v digitalni obliki	Komisija za kakovost	Letno	Vsa poročila objavljena digitalno
Krepitev digitalne promocije	Organizacija webinarjev, online konferenc; promocija na družbenih omrežjih	PR služba, mednarodni koordinator	2025–2027	Min. 5 digitalnih dogodkov letno
Sodelovanje z gospodarstvom pri digitalnih projektih	Skupni razvoj digitalnih rešitev (AI v logistiki, digitalne platforme)	R&R center, podjetja partnerji	2027	Vsaj 2 skupna projekta

Sklep:

V obdobju 2025–2027 bo AREMA usmerjena v nadgradnjo e-študija, sistematično uvajanje umetne inteligence, širši dostop do mednarodnih baz podatkov ter digitalizacijo administracije. Poseben poudarek bo na krepitvi digitalnih kompetenc vseh deležnikov in večji mednarodni prepoznavnosti preko digitalnih dogodkov. S tem bo AREMA ohranila konkurenčno prednost in se uvrstila med sodobne visokošolske zavode, ki uspešno združujejo kakovostno pedagoško delo s tehnološkimi inovacijami.

2.13.3 Zaključna sinteza

Digitalizacija je v obdobju 2020–2025 postala eden ključnih razvojnih pospeševalcev AREME. Vzpostavljene e-učilnice, dostop do elektronske literature, digitalizirani administrativni postopki ter uporaba hibridnih oblik poučevanja so študentom in učiteljem omogočili sodoben, prilagodljiv in učinkovitejši študijski proces. Šola je z internimi usposabljanji in tutorstvom poskrbela za razvoj digitalnih kompetenc

zaposlenih in študentov, elektronske ankete pa so povečale preglednost in hitrost evalvacijskih procesov.

SWOT analiza potrjuje, da je AREMA v kratkem času vzpostavila močne temelje digitalizacije, hkrati pa opozarja na področja, kjer je še prostor za rast: širši dostop do mednarodnih baz podatkov, sistematična integracija umetne inteligence in zmanjšanje razlik v digitalni pismenosti med deležniki. Izzivi ostajajo tudi finančni stroški licenc in vprašanja kibernetске varnosti.

Akcijski načrt za obdobje 2025–2027 jasno predvideva nadgradnjo hibridnega pouka, vključevanje umetne inteligence v predmete in raziskave, dostop do globalnih podatkovnih baz ter digitalizacijo administrativnih postopkov. Ključna naloga bo nadaljnje krepitev digitalnih kompetenc ter povezovanje z gospodarstvom pri skupnih digitalnih projektih, kar bo dodatno povečalo uporabnost znanja in zaposljivost diplomantov.

Sklepno lahko ugotovimo, da je digitalizacija na AREMI že danes pomembna konkurenčna prednost, v prihodnjih letih pa bo postala eden od temeljnih dejavnikov, ki bodo šoli omogočili, da ostane sodobna, mednarodno primerljiva in razvojno usmerjena visokošolska ustanova.

2.18 Promocija šole in prepoznavnost

Cilji iz Strategije 2020–2030

Promocija šole in njena prepoznavnost v slovenskem in mednarodnem prostoru sta ključna za zagotavljanje stabilnega vpisa, krepitev ugleda in dolgoročno rast. Strategija predvideva:

- sistematično prisotnost na digitalnih kanalih in družbenih omrežjih,
- sodelovanje na sejmi, dogodkih in okroglih mizah,
- promocijo dosežkov študentov, diplomantov in učiteljev,
- razvoj prepoznavne blagovne znamke AREME,
- gradnjo odnosov z mediji in lokalno skupnostjo,
- krepitev ugleda šole kot vodilne visokošolske ustanove za logistiko in management.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Digitalna prisotnost:** AREMA je prenovila spletno stran, kjer so zbrani vsi ključni dokumenti, obvestila in informacije za študente. Aktivno se uporablja družbena omrežja (Facebook, LinkedIn, Instagram), kjer se predstavljajo dogodki, projekti in uspehi študentov ter učiteljev.
- **Sejmi in dogodki:** Šola redno sodeluje na izobraževalnih sejmi in lokalnih dogodkih, kar povečuje prepoznavnost med bodočimi študenti. V sodelovanju z

gospodarstvu in občino so bili organizirani številni strokovni dogodki in javne predstavitve projektnih nalog.

- **Promocija študentov in diplomantov:** Poseben poudarek je namenjen zgodbam diplomantov, ki uspešno delujejo v gospodarstvu, saj s tem šola dokazuje zaposljivost svojih kadrov. Študenti sodelujejo tudi v promocijskih videih, intervjujih in predstavitev.
- **Prepoznavna blagovna znamka:** V zadnjih letih se je AREMA utrdila kot edina zasebna visoka strokovna šola v Sloveniji, specializirana za logistiko in management, kar ji daje jasno tržno nišo.
- **Mediji in javnost:** AREMA redno komunicira z lokalnimi in nacionalnimi mediji, objavlja prispevke o uspehih šole in njenih študentov, ter s tem krepi svojo prepoznavnost v širši javnosti.
- **Dogodki ob 10-letnici šole:** Leta 2025 AREMA praznuje desetletnico svojega delovanja. V ta namen je pripravljen poseben program (zaposlitveni sejem, okrogla miza, slavnostna akademija), ki pomembno prispeva k utrjevanju ugleda in promociji šole.

Ocena uspešnosti

AREMA je v obdobju 2020–2025 dosegla visoko stopnjo prepoznavnosti v lokalnem in strokovnem prostoru. Uspešna digitalna prisotnost, sodelovanje na sejmi in promocija dosežkov študentov in diplomantov dokazujejo, da je šola aktivno prisotna v javnem prostoru. Dogodki, kot je desetletnica, dodatno potrjujejo njen status kot pomembne visokošolske ustanove.

Izzivi za prihodnost

- še intenzivnejša promocija na družbenih omrežjih in digitalnih kanalih,
- večja prisotnost v nacionalnih medijih,
- krepitev mednarodne prepoznavnosti,
- razvoj strateške komunikacije, ki bo poudarjala unikatno vlogo AREME v slovenskem visokošolskem prostoru,
- povečanje vključenosti diplomantov v promocijske aktivnosti.

Sklepna ugotovitev

AREMA je v zadnjem obdobju uspešno razvila svojo prepoznavnost in se utrdila kot visoka strokovna šola z jasno specializacijo. V prihodnje bo ključno graditi še močnejšo prepoznavno identiteto, okrepiti digitalno prisotnost in povečati promocijo na mednarodnem nivoju, s čimer bo šola še bolj konkurenčna in privlačna za bodoče študente ter partnerje iz gospodarstva.

Tabela 14: Promocija šole in prepoznavnost (2020–2025).

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Razviti digitalno prisotnost	Prenovljena spletna stran; redno objavlanje na družbenih omrežjih (Facebook, LinkedIn, Instagram)	Spletna stran, arhiv objav	Doseženo
Sodelovanje na sejmi in dogodkih	Redna udeležba na izobraževalnih sejmi in lokalnih prireditvah; organizacija strokovnih dogodkov	Programi sejmov, vabila, fotografije	Doseženo
Promocija dosežkov študentov in diplomantov	Zgodbe diplomantov, intervjuji, videi, predstavitve projektnih nalog	Objave v medijih, spletni članki	Doseženo
Graditi prepoznavno blagovno znamko	AREMA kot edina zasebna visoka strokovna šola v Sloveniji za logistiko in management	Statut šole, akreditacijska dokumentacija	Doseženo
Krepitev medijskih odnosov	Redna komunikacija z mediji, objave v lokalnem in nacionalnem tisku	Članki, medijski arhiv	Doseženo
Dogodki ob 10-letnici šole	Organizacija zaposlitvenega sejma, okrogle mize in slavnostne akademije	Program prireditve, medijske objave	Doseženo
Krepitev mednarodne prepoznavnosti	Udeležba učiteljev na mednarodnih konferencah, objave v tujih publikacijah	COBISS, zborniki, konferenčni programi	V teku
Večja vključenost diplomantov v promocijo	Alumni kot promotorji v videih, intervjujih in dogodkih	Seznam alumnov, promocijski materiali	V teku

2.14.1 SWOT analiza – Promocija šole in prepoznavnost

Prednosti (Strengths):

- Prenovljena in pregledna spletna stran z vsemi ključnimi informacijami.
- Aktivna prisotnost na družbenih omrežjih (Facebook, LinkedIn, Instagram).
- Redno sodelovanje na izobraževalnih sejmi in lokalnih prireditvah.
- Promocija dosežkov študentov in diplomantov (zgodbe, videi, intervjuji).
- AREMA kot edina zasebna visoka strokovna šola v Sloveniji za logistiko in management – jasna tržna niša.
- Močna podpora lokalnih in regionalnih medijev.
- Dogodki ob 10-letnici so okrepili ugled šole in povečali prepoznavnost.

Slabosti (Weaknesses):

- Omejena prepoznavnost na nacionalni ravni zunaj strokovnih krogov.
- Mednarodna promocija je še v začetni fazi.
- Premalo sistematične komunikacije dosežkov učiteljev in raziskovalcev v medijih.
- Alumni še niso polno vključeni kot ambasadorji znamke.
- PR dejavnosti se izvajajo predvsem ad hoc, brez dolgoročne komunikacijske strategije.

Priložnosti (Opportunities):

- Intenzivnejša uporaba digitalnih kanalov (YouTube, TikTok) za nagovarjanje mladih.
- Sistematično graditi alumni ambasadorje in njihove zgodbe kot dokaz o kakovosti šole.
- Krepitev prisotnosti v nacionalnih in mednarodnih medijih.
- Razvoj promocijskih kampanj v angleščini za mednarodne partnerje in bodoče tuje študente.
- Organizacija lastnih dogodkov (npr. konferenc) kot platforme za promocijo šole.
- Povečanje prepoznavnosti s sodelovanjem v strokovnih in znanstvenih združenjih.

Nevarnosti (Threats):

- Močna konkurenca večjih univerz in fakultet, ki imajo večje promocijske proračune.
- Hitre spremembe v trendih digitalne komunikacije, kjer mladi pričakujejo sodobne formate.
- Potencialno pomanjkanje sredstev za dolgoročne promocijske aktivnosti.
- Tveganje, da se uspehi šole ne bodo dovolj razširili izven lokalnega okolja.
- Preobremenjenost z organizacijo dogodkov lahko zasenči strateško komunikacijo.

2.14.2 Akcijski načrt za promocijo in prepoznavnost (2025–2027)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Krepitev digitalne prisotnosti	Sistematična promocija na družbenih omrežjih; razširitev na YouTube in TikTok; priprava promocijskih videov	PR služba, študentski svet	2026	Min. 2 nova digitalna kanala, redne objave (1–2 tedensko)
Povečanje nacionalne prepoznavnosti	Redne objave v nacionalnih medijih;	Dekan, PR služba	2027	Min. 10 medijskih objav letno

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Krepitev mednarodne prepoznavnosti	strateška partnerstva z izobraževalnimi portali Promocijska gradiva v angleščini; targetirane kampanje za regijo Zahodnega Balkana; vključitev v mednarodne kataloge	Mednarodni koordinator	2027	Vsaj 2 kampanji in 3 objave v mednarodnih medijih
Vključevanje diplomantov kot ambasadorjev	Vzpostavitev alumni ambasadorskega programa; predstavitve diplomantov na dogodkih in v promocijskih materialih	Karierni center, alumni klub	2026	Min. 10 alumni ambasadorjev aktivnih letno
Promocija dosežkov učiteljev in raziskovalcev	Sistematično beleženje in objavljane uspehov v znanstvenih in strokovnih krogih	Komisija za kakovost, PR služba	2025–2027	Redne objave (min. 5 letno)
Organizacija lastnih dogodkov	Vsakoletna javna predstavitev študentskih projektov; strokovna konferenca na 2 leti	Pedagoški kolegij, R&R center	2025–2027	1 dogodek letno + 1 konferenca do 2027
Dolgoročna komunikacijska strategija	Priprava triletna komunikacijske strategije (ciljne skupine, kanali, sporočila)	Uprava, PR služba	2025	Strategija sprejeta in implementirana

Sklep:

V obdobju 2025–2027 bo AREMA še okrepila svojo prepoznavnost s poudarkom na digitalni komunikaciji, nacionalni in mednarodni promociji ter alumni ambasadorjih. Sistematična promocija dosežkov študentov, diplomantov in učiteljev bo prispevala k utrjevanju ugleda šole kot vodilne visoke strokovne šole za logistiko in management v Sloveniji in širši regiji.

2.14.3 Zaključna sinteza: promocija šole in prepoznavnost

V obdobju 2020–2025 je AREMA dosegla pomembne premike na področju promocije in prepoznavnosti. Z aktivno digitalno prisotnostjo, prenovljeno spletno stranjo in redno komunikacijo na družbenih omrežjih je šola postala vidnejša med bodočimi študenti in v strokovni javnosti. Udeležba na izobraževalnih sejnih, organizacija strokovnih dogodkov ter intenzivna komunikacija z lokalnimi in nacionalnimi mediji so dodatno prispevali k ugledu šole. Posebno težo je imelo praznovanje 10-letnice šole, ki je z

zaposlitvenim sejmom, okroglo mizo in slavnostno akademijo utrdilo njen položaj kot prepoznavne in ugledne visokošolske ustanove.

AREMA se je v tem obdobju uveljavila kot edina zasebna visoka strokovna šola v Sloveniji, specializirana za logistiko in management, kar ji daje jasno in prepoznavno nišo. Promocija dosežkov študentov, diplomantov in učiteljev je dodatno okrepila podobo šole kot institucije, ki izobražuje kakovosten in iskan kader. Alumnii so se začeli vključevati kot ambasadorji znamke, vendar njihova vloga še ponuja priložnosti za nadaljnjo nadgradnjo.

Čeprav so bili cilji promocije večinoma doseženi, ostajajo izzivi predvsem v krepitvi nacionalne in mednarodne prepoznavnosti, razvoju dolgoročne komunikacijske strategije in še večji uporabi diplomantov kot ambasadorjev. V prihodnje bo pomembno graditi promocijo tudi v angleščini, se vključevati v mednarodne kataloge in digitalne platforme ter razviti lastne strokovne dogodke kot orodje za utrjevanje ugleda.

Sklepno lahko ugotovimo, da je AREMA v obdobju 2020–2025 uspela doseči stabilno in rastočo prepoznavnost v slovenskem prostoru. Z nadgradnjo strategije v naslednjem obdobju bo šola lahko okrepila svojo vlogo ne le kot lokalno in nacionalno pomembna ustanova, temveč tudi kot regionalno prepoznaven center znanja na področju logistike in managementa.

2.15 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost šole

Cilji iz Strategije 2020–2030

AREMA je kot visoka strokovna šola specializirana za področja logistike in managementa, zato nosi tudi posebno odgovornost pri spodbujanju trajnostnih in družbeno odgovornih praks. Strategija v tem sklopu izpostavlja več ključnih ciljev:

- vključevanje trajnostnih vsebin v študijske programe, zlasti na področjih logistike, mobilnosti, upravljanja z viri in krožnega gospodarstva,
- spodbujanje družbene odgovornosti skozi raziskovalne projekte in delo s študenti,
- vzpostavitev partnerstev z lokalno skupnostjo za izvajanje trajnostnih in socialnih projektov,
- ozaveščanje študentov, učiteljev in zaposlenih o pomembnosti etičnega delovanja, varovanja okolja in spoštovanja človekovih pravic,
- zagotavljanje energetske učinkovitosti in zmanjševanje okoljskega odtisa šole,
- spodbujanje prostovoljstva, solidarnosti in medgeneracijskega sodelovanja.

Izvedeni ukrepi 2020–2025

- **Trajnostne vsebine v programih:** V učne načrte so bili vključeni predmeti in moduli, ki obravnavajo trajnostni razvoj, zeleno logistiko, digitalizacijo kot orodje za zmanjšanje okoljskega odtisa ter krožno gospodarstvo. Pri seminarskih in projektnih nalogah študenti pogosto raziskujejo trajnostne prakse in jih aplicirajo na konkretne primere iz gospodarstva.
- **Družbena odgovornost v praksi:** Študenti so vključeni v projekte, ki se navezujejo na potrebe lokalne skupnosti, kot so logistične rešitve za lokalne organizacije, projekti na področju trajnostne mobilnosti ter prostovoljne aktivnosti.
- **Partnerstva z lokalno skupnostjo:** AREMA sodeluje z občino Rogaška Slatina, regionalnimi razvojnimi agencijami in kulturnimi ustanovami pri projektih, ki spodbujajo trajnost in razvoj regije. Na ta način šola ne prispeva le k akademskemu znanju, temveč tudi k družbenemu napredku.
- **Energetska učinkovitost:** V prostorih šole se uporabljajo energetske varčne rešitve (LED razsvetljava, nadzor porabe energije). Prostori so zasnovani tako, da omogočajo naravno osvetlitev in prezračevanje, kar zmanjšuje porabo energije.
- **Ozaveščanje in etika:** Sprejet je Kodeks etike ter Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju. Vsi zaposleni in študenti so dolžni spoštovati načela enakopravnosti, strpnosti in etičnega ravnanja.
- **Prostovoljne aktivnosti:** Študenti in učitelji sodelujejo v prostovoljnih akcijah, humanitarnih projektih in dogodkih, ki povezujejo akademski prostor z družbenim okoljem.
- **Družbena vključenost:** AREMA posebno pozornost namenja študentom s posebnim statusom, študentom z različnimi oblikami invalidnosti ter ranljivim skupinam. Uvedene so individualne prilagoditve in podpora, ki omogočajo enake možnosti za vse.

Ocena uspešnosti

Trajnostni razvoj in družbena odgovornost sta se v obdobju 2020–2025 izrazito utrdila kot del identitete šole. AREMA je uspela v študijski proces vgraditi trajnostne vsebine, hkrati pa je z aktivnostmi na lokalnem in regionalnem nivoju postala prepoznana kot institucija, ki pomembno prispeva k družbenemu napredku. Posebno vrednost imajo prostovoljne aktivnosti in partnerstva, ki dokazujejo, da šola presega tradicionalno izobraževalno vlogo in aktivno soustvarja skupnost.

Izzivi za prihodnost

- povečati obseg trajnostnih raziskovalnih projektov in vključiti več podjetij v njihovo izvedbo,
- sistematično meriti in spremljati okoljski odtis šole,
- krepiti internacionalizacijo trajnostnih vsebin z vključevanjem v evropske projekte,

- formalizirati prostovoljne aktivnosti in jih vključiti v sistem nagrajevanja študentov,
- še intenzivneje ozaveščati o družbeni odgovornosti ter vključevati primere dobrih praks v pedagoški proces.

Sklepna ugotovitev

AREMA se je v obdobju 2020–2025 razvila v šolo, ki trajnost in družbeno odgovornost ne razume le kot zahtevo strategije, temveč kot svoje **poslanstvo**. Z vključevanjem trajnostnih vsebin v programe, partnerstvi z lokalno skupnostjo in aktivnostmi, usmerjenimi v družbeno korist, šola dokazuje, da želi študente oblikovati v strokovnjake, ki bodo v prihodnje delovali etično, odgovorno in z mislijo na prihodnje generacije. S tem se AREMA jasno pozicionira kot šola, ki znanje povezuje z vrednotami trajnosti, strpnosti in solidarnosti.

Tabela 15: Trajnostni razvoj in družbena odgovornost (2020–2025).

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Vključevanje trajnostnih vsebin v študijske programe	Predmeti o trajnostnem razvoju, zeleni logistiki, krožnem gospodarstvu; seminarske naloge s trajnostnimi temami	Študijski red, učni načrti, primeri nalog	Doseženo
Spodbujanje družbene odgovornosti skozi projekte	Projekti z lokalnimi organizacijami, trajnostna mobilnost, prostovoljne aktivnosti študentov	Poročila o projektih, fotografije, zapisniki	Doseženo
Partnerstva z lokalno skupnostjo	Sodelovanje z občino Rogaška Slatina, regijskimi razvojnimi agencijami in kulturnimi ustanovami	Pogodbe, strategije regije, vabila na dogodke	Doseženo
Energetska učinkovitost in zmanjševanje odtisa	Uporaba LED razsvetljave, nadzor porabe energije, prostori z naravno osvetlitvijo	Tehnična dokumentacija, računi	V teku – nadgradnja
Ozaveščanje o etičnem delovanju	Sprejet Kodeks etike, Pravilnik o enaki obravnavi, spoštljivem okolju; redna predstavitev pravil študentom	Dokumenti, zapisniki sej, spletne objave	Doseženo
Prostovoljne aktivnosti in solidarnost	Humanitarni projekti, prostovoljne akcije študentov in učiteljev	Fotografije, seznam aktivnosti	Doseženo
Vključevanje ranljivih skupin	Prilagoditve za študente s posebnim statusom in invalidnostjo; individualne obravnave	Pravilnik o posebnem statusu, dokumentacija	Doseženo

Cilj	Izvedeni ukrepi	Dokazila	Ocena
Krepitev mednarodne dimenzije trajnosti	Priprava projektov za evropske razpise, povezovanje z mrežami trajnostnega razvoja	Projektne prijave, članstva	V teku

2.15.1 SWOT analiza – Trajnostni razvoj in družbena odgovornost

Prednosti (Strengths):

- Trajnostne vsebine so vključene v študijske programe (zelena logistika, krožno gospodarstvo, trajnostna mobilnost).
- Aktivno sodelovanje študentov v projektih z lokalno skupnostjo.
- Sprejet **Kodeks etike** in **Pravilnik o enaki obravnavi, varnem in spoštljivem okolju**.
- Prilagoditve za študente s posebnim statusom in invalidnostjo so sistemsko urejene.
- Prostovoljstvo in humanitarne akcije kot del identitete šole.
- Sodelovanje z občino in regionalnimi institucijami na področju trajnostnega razvoja.
- Energetsko varčne rešitve v prostorih šole.

Slabosti (Weaknesses):

- Energetski odtis šole še ni sistematično merjen in spremljan.
- Prostovoljne aktivnosti niso formalno vključene v sistem nagrajevanja študentov.
- Manjša prepoznavnost trajnostnih aktivnosti na nacionalni ravni.
- Mednarodna dimenzija trajnosti (projekti, mreže) je še v začetni fazi.
- Pomanjkanje posebnega notranjega odbora, ki bi celovito koordiniral trajnostne aktivnosti.

Priložnosti (Opportunities):

- Razvoj evropskih projektov na področju trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti.
- Formalizacija prostovoljnih aktivnosti študentov kot del kurikuluma ali kreditno ovrednotene izbirne enote.
- Povečanje prepoznavnosti z objavami dobrih praks v nacionalnih in mednarodnih publikacijah.
- Uvedba sistematičnega spremljanja ogljičnega odtisa šole.
- Razvoj partnerskih projektov z gospodarstvom na področju trajnostne logistike in managementa.
- Povezovanje z mednarodnimi mrežami trajnostnih visokošolskih zavodov.

Nevarnosti (Threats):

- Stroški uvajanja dodatnih trajnostnih rešitev (energetska prenova, dostop do mednarodnih mrež).
- Možnost, da trajnostne vsebine ostanejo preveč teoretične in premalo aplikativne.
- Povečana konkurenca drugih šol, ki prav tako krepijo trajnostne aktivnosti in se promovirajo kot "zelene šole".
- Nevarnost preobremenitve zaposlenih, če trajnostni projekti ne bodo ustrezno kadrovsko podprti.
- Pomanjkanje interesa študentov za dolgoročno sodelovanje v prostovoljnih in družbeno odgovornih projektih.

2.15.2 Akcijski načrt za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost (2025–2027)

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Sistematično spremljanje okoljskega odtisa	Vzpostavitev sistema merjenja porabe energije, ogljičnega odtisa in odpadkov	Uprava, tehnična služba	2026	Letno poročilo o okoljskem odtisu
Krepitev trajnostnih vsebin v programih	Nadgradnja obstoječih predmetov s primeri dobrih praks; vključitev trajnostnih projektov gospodarstva v pedagoški proces	Pedagoški kolegij	2026	Posodobljeni učni načrti; min. 3 partnerski projekti
Formalizacija prostovoljstva	Vpeljava prostovoljnih aktivnosti kot kreditno ovrednotene izbirne enote; vzpostavitev evidence prostovoljnega dela	Komisija za kakovost, Študentski svet	2027	Sprejet pravilnik; min. 30 % študentov vključenih
Krepitev mednarodne dimenzije trajnosti	Prijava na Erasmus+ projekte in mreže trajnostnih šol; promocija v angleščini	Mednarodni koordinator	2027	Min. 2 prijave na evropske projekte
Povečanje družbene prepoznavnosti trajnostnih aktivnosti	Objave dobrih praks v medijih in strokovnih revijah; organizacija letnega "dneva trajnosti"	PR služba, Karierni center	2026	Min. 5 medijskih objav letno; 1 dogodek letno
Krepitev partnerstev z lokalno skupnostjo	Nadaljevanje sodelovanja z občino, RRA in kulturnimi	Dekan, raziskovalni center	2025–2027	Min. 2 skupna projekta letno

Cilj	Ukrepi	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Energetska učinkovitost prostorov	ustanovami; skupni projekti Postopna zamenjava opreme z energetske varčnimi rešitvami; uvedba trajnostnih praks pri delu	Uprava	2027	Zmanjšanje porabe energije za 10 %

2.15.3 Zaključna sinteza

V obdobju 2020–2025 je AREMA trajnostni razvoj in družbeno odgovornost trdno vpela v svojo strategijo in praktično delovanje. Študijski programi so bili dopolnjeni s trajnostnimi vsebinami, kot so zelena logistika, krožno gospodarstvo in trajnostna mobilnost, s čimer šola študentom omogoča, da spoznajo in preizkusijo sodobne pristope k reševanju okoljskih in družbenih izzivov. Projekti z lokalnimi organizacijami in regionalnimi institucijami dokazujejo, da AREMA aktivno prispeva k družbenemu napredku ter povezuje akademsko znanje z reševanjem realnih problemov.

Pomemben korak predstavljajo sprejeti akti, kot so **Kodeks etike** in **Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju**, ki ustvarjajo kulturo strpnosti, etike in odgovornosti. Šola s tem zagotavlja enakopravno obravnavo vseh študentov, vključno s tistimi s posebnim statusom in invalidnostjo, ter gradi okolje, v katerem ni prostora za nasilje in diskriminacijo. Dodatno so bile razvite energetske varčne prakse v prostorih šole, kar kaže, da se trajnost uresničuje tudi na operativnem nivoju.

AREMA se je v obdobju 2020–2025 uveljavila tudi kot šola, ki spodbuja prostovoljstvo in solidarnost. Študenti in učitelji se vključujejo v humanitarne akcije in prostovoljne projekte, kar krepi občutek skupnosti in povezanosti z družbenim okoljem. Čeprav je bil dosežen velik napredek, ostajajo izzivi predvsem v sistematičnem merjenju okoljskega odtisa, formalizaciji prostovoljstva ter krepitvi mednarodne dimenzije trajnosti.

Sklepno lahko ugotovimo, da AREMA trajnost in družbeno odgovornost razume kot **sestavni del svojega poslanstva** in ne zgolj kot formalno zahtevo akreditacijskih postopkov. V prihodnje bo šola s sistematičnimi ukrepi, širšim mednarodnim povezovanjem in še večjim vključevanjem gospodarstva ter skupnosti utrdila svojo vlogo kot visoka strokovna šola, ki združuje znanje, etične vrednote in odgovornost do okolja ter družbe.

2.16 Notranja pravila, pravilniki in akti šole

Ena od ključnih značilnosti stabilnega in kakovostnega delovanja visokošolskega zavoda je sistematična ureditev notranjih pravil, ki zagotavljajo preglednost, pravno varnost ter enake možnosti za vse deležnike. AREMA je v obdobju 2020–2025 temu področju namenila posebno pozornost, saj se zaveda, da brez jasno opredeljenih pravil in postopkov ni mogoče vzpostaviti trajnostnega sistema kakovosti ter zagotoviti zaupanje študentov, zaposlenih in širše javnosti.

Sprejem in dosledno izvajanje notranjih aktov potrjuje zavezanost AREME k spoštovanju načel pravne države, akademske integritete ter enake obravnave vseh študentov. Ti dokumenti so hkrati tudi pomemben dokazni material pri akreditacijskih postopkih in evalvacijah kakovosti, saj odražajo resnost, s katero šola pristopa k varovanju pravic in dolžnosti vseh svojih deležnikov.

2.16.1 Akti, ki urejajo delovanje šole

Delovanje vsake visokošolske ustanove temelji na jasno opredeljenih notranjih pravilih in aktih, ki določajo organizacijo, pristojnosti, postopke ter standarde kakovosti. AREMA je v obdobju 2020–2025 vzpostavila celovit pravni okvir, ki presega minimalne zahteve zakonodaje in s katerim zagotavlja stabilno, pregledno in zakonito delovanje. Ti akti urejajo predvsem področja organizacije in upravljanja, kakovosti, pedagoškega dela, habilitacij, etike ter varstva zaposlenih in podatkov.

Najpomembnejši med njimi je Statut šole, ki predstavlja temeljni pravni dokument in vsebuje vsa ključna določila glede organizacije, organov, pravic in obveznosti deležnikov. Na njegovi podlagi delujejo tudi drugi izvedbeni akti, ki podrobneje urejajo posamezna področja. Zelo pomemben je tudi Poslovnik kakovosti, ki sistematično ureja delovanje notranjega sistema zagotavljanja kakovosti, kar je neposredno povezano z akreditacijskimi postopki in nenehnim izboljševanjem pedagoškega in raziskovalnega dela.

Posebno področje predstavljajo akti, ki urejajo notranjo organizacijo pedagoškega in raziskovalnega dela. Mednje sodijo Pravilnik o sestavi kateder, Akt o oblikah neposredne pedagoške obveznosti ter Merila za vrednotenje dela, ki skupaj določajo normativne pogoje, obveznosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter kriterije kakovostnega pedagoškega in strokovnega dela. AREMA se s tem uvršča med zavode, ki imajo jasno opredeljene standarde obremenitev, vrednotenja in pričakovanj do zaposlenih.

V zadnjem obdobju je bil posodobljen tudi Pravilnik o habilitacijah ter povezan Postopek imenovanja v naziv, ki zagotavljata transparenten, strokoven in pravičen

postopek habilitacije. To je posebej pomembno, saj omogoča skladnost z zakonodajo in hkrati zagotavlja, da se kakovost učiteljev meri po jasnih, vnaprej znanih kriterijih. Posebno področje predstavljajo akti, povezani z etičnim in varnostnim okvirjem delovanja šole. Poleg Etičnega kodeksa, ki določa vrednote in standarde delovanja, je AREMA sprejela tudi Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov (skladno z GDPR) ter Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem. Ti dokumenti varujejo dostojanstvo, zasebnost in pravice zaposlenih ter utrjujejo zaupanje v profesionalno okolje šole.

Nenazadnje so za učinkovito delovanje senata in njegovih delovnih teles sprejeti še poslovniki posameznih komisij (Komisija za etična vprašanja, Komisija za kakovost, Komisija za študijske zadeve, Komisija za znanstveno-raziskovalno delo ipd.). Ti dokumenti zagotavljajo, da delo komisij poteka po enotnih, preglednih in pravno zavezujočih pravilih.

Skupno gledano ti akti izkazujejo visoko stopnjo institucionalne urejenosti in pravne varnosti. AREMA se zaveda, da je prav sistem notranjih pravil tisti, ki omogoča dolgoročno stabilnost zavoda, zagotavlja pravice in obveznosti vseh deležnikov ter utrjuje zaupanje tako študentov kot zaposlenih.

Tabela 16: Splošni akti, ki urejajo delovanje šole 2020-2025.

Akt	Namen	Leto sprejema / posodobitve	Objava
Statut UPB9	Temeljni akt šole, določa organizacijo, organe, postopke, pravice in obveznosti	2024	Objavljeno na www.arema.si
Poslovnik kakovosti UPB8	Ureditev notranjega sistema kakovosti in evalvacijskih postopkov	2024	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o sestavi kateder	Določitev sestave, delovanja in odgovornosti kateder	2021	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov	Zagotavljanje skladnosti z GDPR in varovanje informacij	2021	Objavljeno na www.arema.si
Etični kodeks	Vrednote, etična načela in standardi delovanja zaposlenih	2020	Objavljeno na www.arema.si
Poslovniki komisij senata (KEV, KK, KPŠ, KŠZ, Kzin, KZRD)	Določitev načina dela in postopkov komisij senata	2021	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o habilitacijah	Ureditev postopkov imenovanja v nazive	2025	Objavljeno na www.arema.si

Akt	Namen	Leto sprejema / posodobitve	Objava
Postopek imenovanja v naziv	Podrobnejši postopkovnik habilitacijskih postopkov	2025	Objavljeno na www.arena.si
Akt o oblikah neposredne pedagoške obveznosti	Normativi pedagoškega dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev	2021	Objavljeno na www.arena.si
Merila za vrednotenje dela	Ureditev kriterijev in standardov pri presoji uspešnosti dela	2021	Objavljeno na www.arena.si
Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem	Varstvo zaposlenih; skladno z ZDR-1 in EU pravnim redom	2020 (posodobitev 2025)	Objavljeno na www.arena.si

2.16.2 Akti, ki zadevajo študente

Za pravno in etično varstvo študentov je bila sprejeta vrsta aktov, ki podrobno urejajo posamezna področja delovanja šole: od varstva študentov in zagotavljanja enakih možnosti, do etičnih načel, tutorstva, pritožbenih postopkov ter posebnega statusa študentov. Sprejeti akti niso zgolj formalni dokumenti, temveč so rezultat razprav v organih šole, ki vključujejo tako učitelje kot študente, kar zagotavlja njihovo legitimnost in praktično uporabnost.

S tem je AREMA vzpostavila celovit sistem notranje regulative, ki omogoča:

- varstvo pravic študentov in preprečevanje diskriminacije, nasilja ali nadlegovanja,
- urejeno obravnavo pritožb ter jasne pritožbene poti,
- spodbujanje etičnega ravnanja in odgovornega akademskega vedenja,
- zagotavljanje podpore študentom s posebnim statusom,
- aktivno vlogo študentov pri soodločanju, zlasti preko pravilnikov o volitvah in delovanju študentskega sveta,
- transparentno delovanje šole, ki temelji na javno dostopnih dokumentih objavljenih na spletni strani.

Ti akti skupaj tvorijo celovit okvir, ki zagotavlja:

- enakopravnost, varnost in zaščito študentov,
- etično in spoštljivo okolje,
- jasno opredeljene poti za obravnavo pritožb,
- sistem podpore (tutorstvo, posebni status),
- vključevanje študentov v organe šole,

- formalno zavezo k družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju.

Tabela 17: Notranji akti AREME, ki zadevajo študente 2020-2025.

Akt	Namen	Leto sprejema / posodobitve	Objava
Kodeks etike AREME	Določitev etičnih načel, vrednot in standardov vedenja za vse člane akademske skupnosti	2020	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju	Vzpostavitev ničelne tolerance do diskriminacije, nasilja in nestrpnosti; zagotavljanje enakopravnosti	2025	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o ukrepih za zaščito delavcev in študentov pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem	Varstvo pred mobingom, spolnim in drugim nadlegovanjem; določitev postopkov in ukrepov	2020 (posodobitev 2023)	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o obravnavi pritožb študentov	Določitev postopkov za obravnavo pritožb; zagotavljanje nepristranskosti in transparentnosti	2022	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o tutorstvu	Ureditev sistema tutorstva za podporo pri študiju in vključevanju študentov	2022	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o disciplinski odgovornosti študentov	Opredelitev disciplinskih kršitev in sankcij	2021	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o študentih s posebnim statusom	Določitev pravic in prilagoditev za študente s posebnimi potrebami ali statusom	2022	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o volitvah predstavnikov študentov v Senat, Akademski zbor in Upravni odbor	Omogočanje formalne udeležbe študentov v organih šole	2021	Objavljeno na www.arema.si
Pravilnik o načinu volitev v Študentski svet	Ureditev volitev v Študentski svet in zagotavljanje njegovega legitimnega delovanja	2021	Objavljeno na www.arema.si
Protokol za obravnavo nasilja in diskriminacije med študenti	Opredelitev posebnih postopkov za zaščito študentov pred nasiljem in diskriminacijo	2025	Objavljeno na www.arema.si

Akt	Namen	Leto sprejema / posodobitve	Objava
Izjava o dostopnosti in vključenosti (Inclusion & Diversity Policy)	Formalna zaveza k dostopnosti, enakim možnostim in raznolikosti	2025	Objavljeno na www.arena.si

2.16.3 SWOT analiza – Notranja pravila, pravilniki in akti šole

Prednosti (Strengths):

- Celovit pravni okvir, ki presega minimalne zakonske zahteve.
- Jasno opredeljeni postopki za vse ključne segmente delovanja (kakovost, habilitacije, tutorstvo, disciplinski postopki, etika).
- Statut in poslovniki komisij zagotavljajo pregledno delovanje organov.
- Javno objavljeni dokumenti povečujejo transparentnost in dostopnost.
- Posodobljeni akti, skladni z GDPR, ZDR-1 in evropskimi ESG standardi.
- Aktivna vloga študentov pri soustvarjanju pravilnikov (legitimnost in uporabnost).

Slabosti (Weaknesses):

- Obsežnost in kompleksnost aktov lahko otežuje njihovo praktično uporabo.
- Potrebna so redna usklajevanja zaradi pogostih sprememb zakonodaje.
- Nekateri akti so še relativno novi in jih bo treba preizkusiti v praksi.
- Neenaka seznanjenost vseh deležnikov z vsebino pravilnikov.

Priložnosti (Opportunities):

- Digitalizacija in uvedba enotne e-platforme za dostop do vseh aktov.
- Večja vključenost študentov in zaposlenih pri pripravi novih pravilnikov.
- Možnost vključevanja dobrih praks iz mednarodnih visokošolskih okolij.
- Razvoj internih usposabljanj za razumevanje in uporabo pravilnikov.
- Povezava notranjih pravil s širšo politiko trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti.

Nevarnosti (Threats):

- Neusklajenost notranjih aktov z morebitnimi spremembami nacionalne ali EU zakonodaje.
- Formalizem – nevarnost, da akti obstajajo zgolj na papirju, brez dejanske implementacije.
- Možen upad zaupanja, če pravila ne bodo dosledno izvajana.
- Preobremenjenost organov s spremljanjem in posodabljanjem večjega števila dokumentov.

2.16.4 Akcijski načrt za notranja pravila in akte šole (2025–2030)

Strateški cilj	Ukrep	Nosilci	Rok	Kazalniki uspešnosti
Redno posodabljanje aktov	Letni pregled skladnosti s spremembami zakonodaje; posodobitev Statuta in izvedbenih pravilnikov	Dekan, pravna služba, senat	Letno	Vsa gradiva usklajena z zakonodajo
Povečanje dostopnosti in preglednosti	Vzpostavitev digitalne baze pravilnikov na intranetu; poenostavljen dostop za študente in zaposlene	IT podpora, tajništvo	2026	E-platforma v uporabi; 100 % dokumentov dostopnih online
Krepitev seznanjenosti deležnikov	Organizacija delavnic in uvodnih predstavitev za študente in zaposlene	Komisija za kakovost, tutorji	Letno	Vsaj 2 delavnici letno; 70 % udeležba
Vključevanje deležnikov v pripravo pravilnikov	Posvetovalni postopki z učitelji, študenti in zaposlenimi ob pripravi novih aktov	Senat, Študentski svet	2025–2027	Vsi novi akti sprejeti po javni razpravi
Mednarodna primerljivost	Analiza dobrih praks in primerjalna študija z evropskimi visokošolskimi zavodi	Komisija za kakovost, R&R center	2027	Poročilo o primerjavi z EU praksami
Preprečevanje formalizma	Letna evalvacija dejanske uporabe aktov in priporočila za izboljšave	Komisija za kakovost, organi šole	Letno	Evalvacijsko poročilo 1x letno

2.16.5 Zaključna sinteza

Sistem notranjih pravil in aktov na AREMI predstavlja temeljni okvir za zakonito, pregledno in kakovostno delovanje šole. V obdobju 2020–2025 je bil oblikovan celovit nabor dokumentov, ki urejajo tako organizacijo zavoda kot tudi pedagoško, raziskovalno, etično in študentsko področje. S tem je šola zagotovila stabilno institucionalno okolje, skladnost z zakonodajo in zaščito pravic vseh deležnikov.

SWOT analiza potrjuje, da AREMA izkazuje visoko stopnjo pravne urejenosti in transparentnosti, ob tem pa opozarja na potrebo po rednem posodabljanju dokumentov ter večji seznanjenosti uporabnikov z njihovo vsebino. Posebno vrednost predstavlja vključevanje študentov in zaposlenih v pripravo pravilnikov, kar povečuje legitimnost in uporabnost dokumentov v praksi.

Akcijski načrt za obdobje 2025–2027 predvideva digitalizacijo baze pravilnikov, letno evalvacijo njihove uporabe, krepitev seznanjenosti deležnikov in primerjavo z mednarodnimi praksami. S tem bo AREMA zagotovila, da notranji akti ne bodo zgolj formalnost, temveč živa orodja v podporo kakovostnemu in etičnemu delovanju.

Sklepno lahko ugotovimo, da notranja pravila niso zgolj administrativna zahteva, temveč strateški instrument, ki krepi kulturo odgovornosti, etike in kakovosti ter zagotavlja dolgoročno stabilnost in ugled šole.

3. Skupna zaključna sinteza

V obdobju 2020–2025 je AREMA kot mlada, a hitro razvijajoča se visoka strokovna šola dokazala, da se lahko uspešno kosa z izzivi visokošolskega prostora v Sloveniji in širši regiji. Šola je z doslednim izvajanjem strateškega načrta uspela doseči večino zastavljenih ciljev, hkrati pa je razvila svojo prepoznavnost in utrdila vlogo pomembnega nosilca znanja na področju logistike in managementa.

Organiziranost in razvoj:

Šola je v tem obdobju sistematično gradila notranjo strukturo in s tem povečala preglednost, stabilnost ter učinkovitost delovanja. Sprejeti so bili ključni akti in notranja pravila, ki zagotavljajo pravno varnost in transparentnost procesov. Z dobro organizacijsko podporo so bili ustvarjeni pogoji za stabilno rast in razvoj, kar je omogočilo nemoteno izvajanje študijskih programov in podpornih dejavnosti.

Izobraževalna dejavnost:

AREMA je potrdila svojo osrednjo vlogo – zagotavljanje kakovostnega, sodobnega in praktično usmerjenega študija. Študijski proces je bil zasnovan tako, da ustreza specifičnim potrebam študentov, zlasti izrednih, saj poteka v obliki vikend predavanj. Vpeljani so bili novi vsebinski poudarki, usmerjeni v digitalizacijo, trajnostni razvoj in aktualne potrebe trga dela. Šola je s tem pokazala, da zna proaktivno prilagajati svoje programe spremembam v okolju in gospodarstvu.

Študenti in podpora:

V središču razvoja šole ostajajo študenti. AREMA je v tem obdobju sistematično krepila podporne mehanizme – tutorstvo, individualne prilagoditve, pravilnike za posebne statuse ter Inclusion & Diversity Policy. Študentom je zagotovljeno varno, vključujoče in stimulatивно okolje, kar potrjuje tudi redno spremljanje zadovoljstva. S tem šola ne gradi zgolj akademskih, temveč tudi osebnostne kompetence svojih diplomantov, kar je eden njenih največjih dosežkov.

Kadri:

Šola razpolaga z visokokakovostnim kadrom, ki združuje pedagoško odličnost s strokovno in raziskovalno aktivnostjo. Predavatelji ne prenašajo zgolj teoretičnega znanja, ampak v študijski proces vključujejo praktične izkušnje iz gospodarstva ter mednarodnega okolja. Velik pomen se je pripisoval tudi stalnemu razvoju in izobraževanju zaposlenih, kar zagotavlja dolgoročno rast strokovne kompetentnosti.

Raziskovalno-razvojna dejavnost:

Kljub statusu visoke strokovne šole, kjer raziskovalna dejavnost ni v prvem planu, je AREMA na tem področju dosegla izjemne rezultate. Znanstvene in strokovne objave, bogata založniška dejavnost (11 monografij in učbenikov), aplikativni projekti z

gospodarstvom in vključevanje študentov v raziskovalne naloge dokazujejo, da šola presega klasično vlogo strokovne ustanove. Vzpostavitev raziskovalnega centra je bila strateško pomembna poteza, saj omogoča večjo sistematičnost in dolgoročno trajnost raziskovalne dejavnosti.

Mednarodno sodelovanje:

AREMA se je uspešno pozicionirala v regionalnem akademskem prostoru, zlasti preko pedagoškega dela svojih profesorjev na magistrskih programih na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori. Sodelovanje na konferencah in objave v tujih publikacijah so dodatno okrepile mednarodno prepoznavnost šole. Čeprav Erasmus+ program zaradi zunanjih okoliščin ni bil realiziran, je šola dokazala fleksibilnost in razvila alternativne oblike internacionalizacije. S tem je zagotovila, da se mednarodna dimenzija v njenem razvoju kljub omejitvam ni izgubila.

Knjižnica:

Na področju knjižnice so bili narejeni pomembni začetni koraki (vpis v COBISS, pogodbeno sodelovanje s strokovno knjižničarko, oblikovanje knjižničnega fonda in razvoj e-virov). Vendar ostaja to področje še vedno največji razvojni izziv. Čeprav knjižnica deluje in študentom ponuja dostop do ključne literature, bo v prihodnjih letih nujno potrebno zagotoviti popolno funkcionalnost in razširiti dostop do virov. Šola se tega zaveda in je že oblikovala načrt za dokončno ureditev knjižnice do konca leta 2025.

Finančna stabilnost:

AREMA je v obdobju 2020–2025 poslovala stabilno, pregledno in zanesljivo. Poleg javnih sredstev (koncesija) so bili pomemben vir financiranja dodatna sredstva ustanovitelja, tržne dejavnosti in projekti. S tem je zagotovljena dolgoročna vzdržnost. Posebej velja izpostaviti, da so vsi finančni načrti in poročila javno objavljeni, kar krepi transparentnost, verodostojnost in zaupanje širše javnosti.

Digitalizacija in infrastruktura:

Šola je v zadnjem obdobju bistveno napredovala na področju digitalizacije – uvedene so bile e-učilnice, virtualna knjižnica in sodobna IT podpora pedagoškemu procesu. Prostori šole so sodobni, svetli, dostopni tudi študentom s posebnimi potrebami in omogočajo kakovostno izvajanje pedagoških dejavnosti. Z vlaganji v opremo in digitalna orodja je šola ustvarila pogoje za dolgoročen razvoj ter za uvedbo sodobnih metod poučevanja in učenja.

Sodelovanje z gospodarstvom in lokalnim okoljem:

AREMA je v tem obdobju razvila močne vezi z gospodarstvom in lokalnimi skupnostmi. Študentom so bile ponujene priložnosti za praktično usposabljanje, projektno delo in vključevanje v razvojne projekte. Na ta način šola aktivno prispeva k razvoju lokalnega in regionalnega okolja ter krepi zaposlitvene možnosti svojih diplomantov.

Trajnostni razvoj in družbena odgovornost:

Šola je v svoje delovanje vključila tudi trajnostno razsežnost. V programih so prisotne vsebine s področja trajnostnega razvoja, sprejeti so bili ukrepi za energetske učinkovitost, hkrati pa šola podpira prostovoljske in družbeno koristne aktivnosti. S tem prispeva k večji vključenosti in odgovornosti do okolja in družbe.

Sklepno lahko ugotovimo, da je AREMA v obdobju 2020–2025 dosegla visoko raven uresničevanja strateških ciljev. Šola je v tem času ne le ohranila stabilno delovanje, temveč je zgradila močne temelje za nadaljnjo rast. Največji dosežki so bili narejeni na področjih izobraževalne dejavnosti, raziskovalno-razvojnega dela, sodelovanja z gospodarstvom in mednarodnega povezovanja.

Hkrati pa je šola prepoznala tudi področja, ki zahtevajo nadaljnjo pozornost – zlasti knjižnico, formalizacijo mednarodnih partnerstev in sistematično vključevanje v evropske projekte. Dejstvo, da se AREMA teh izzivov zaveda in jih vključuje v svoje prihodnje usmeritve, potrjuje njeno zrelost, strateško razmišljanje in dolgoročno razvojno naravnost.

4. Povezava strateških področij AREME s standardi NAKVIS

Strategija razvoja AREME 2020–2030 je bila zasnovana tako, da podpira dolgoročno vizijo šole in omogoča njeno trajnostno rast. Pri izvajanju posameznih strateških področij smo ves čas sledili tudi nacionalnim merilom kakovosti, kot jih določa Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS).

Zato v nadaljevanju prikazujemo povezavo med strateškimi področji šole in 17 standardi NAKVIS, ki predstavljajo ključne kriterije presoje kakovosti in uspešnosti delovanja visokošolskih zavodov. Preglednica jasno kaže, da se cilji, ukrepi in rezultati izvajanja naše strategije neposredno odražajo tudi v izpolnjevanju zunanjih standardov kakovosti.

Takšna primerjava potrjuje, da šola ne deluje zgolj v skladu s svojimi internimi usmeritvami, temveč je njeno delovanje sistematično povezano tudi s pravnim in kakovostnim okvirom slovenskega visokošolskega prostora, kar krepi zaupanje vseh deležnikov in utrjuje naš položaj v akademskem okolju.

Strateško področje AREME	Povezani NAKVIS standardi	Pojasnilo povezave
Organiziranost in razvoj	1, 2, 6	Organiziranost in poslanstvo šole sta skladna z zakonskimi zahtevami, notranja struktura omogoča sodelovanje deležnikov, notranji sistem kakovosti pa omogoča stalno spremljanje in izboljšave.
Izobraževalna dejavnost	1, 4, 5, 7, 11	Pedagoški proces je organiziran kakovostno (vikend oblika), dobro je urejeno praktično usposabljanje, šola spremlja zaposlitvene potrebe in se nanje odziva z vsebinami programov, študente in javnost pa pravočasno obvešča.
Študenti in podpora	5, 7, 10, 11, 12, 13, 15	AREMA študentom zagotavlja pomoč, svetovanje, tutorstvo in prilagoditve, varuje njihove pravice ter omogoča sodelovanje pri evalvaciji in posodabljanju programov. Posebej poudarjena je inkluzivnost.
Kadri in strokovni sodelavci	2, 8, 9	Zagotovljeni so pedagoški in raziskovalni kadri ter nepedagoški delavci, ki skupaj prispevajo k kakovosti delovanja šole.
Raziskovalna in strokovna dejavnost	1, 3, 11	Kljub statusu visoke strokovne šole AREMA izkazuje znanstvene in strokovne dosežke,

Strateško področje AREME	Povezani NAKVIS standardi	Pojasnilo povezave
		izvaja projekte in vključuje študente v raziskovalno delo, kar prispeva k razvoju znanja in kakovosti študija.
Mednarodno sodelovanje in prepoznavnost	1, 5, 7	Šola je vpeta v regionalni akademski prostor, sodeluje na mednarodnih konferencah, objavlja v tujini in s tem krepi prepoznavnost ter primerljivost programov.
Sodelovanje z gospodarstvom in lokalnim okoljem	4, 5, 11	AREMA tesno sodeluje z gospodarstvom in lokalnimi skupnostmi, kar študentom omogoča praktične izkušnje in povečuje njihovo zaposljivost.
Knjižnica in informacijska podpora	17	Knjižnica je vpisana v COBISS, zagotavlja osnovno literaturo in e-vire, a ostaja razvojni izziv, kar šola naslavlja z načrtovanimi izboljšavami.
Infrastruktura in prostorski pogoji	11, 14, 15	Prostori so sodobni, svetli in dostopni tudi študentom z različnimi oblikami invalidnosti. Zagotovljena je oprema, IT podpora in čitalniška mesta.
Sistem kakovosti in samoevalvacija	6, 7, 13	AREMA ima vzpostavljen notranji sistem kakovosti, ki omogoča stalno spremljanje in izboljševanje delovanja ter vključevanje študentov v evalvacijske procese.
Kadrovska politika in razvoj zaposlenih	2, 8, 9	Politika razvoja zaposlenih temelji na stalnem izobraževanju, kar zagotavlja kakovostno pedagoško in strokovno delo ter učinkovito podporo.
Finančna stabilnost in viri financiranja	16	Stabilno poslovanje temelji na kombinaciji javnih sredstev, sredstev ustanovitelja, tržne dejavnosti in projektov. Finančna poročila so javno dostopna, kar krepi transparentnost.
Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij	11, 14	AREMA uporablja sodobna digitalna orodja (e-učilnice, virtualna knjižnica, digitalne baze virov) in z njimi izboljšuje kakovost študija ter dostopnost.
Promocija šole in prepoznavnost	1, 7	Šola aktivno komunicira s širšo javnostjo, skrbi za promocijo in krepitev prepoznavnosti ter utrjuje svoj položaj v nacionalnem in regionalnem prostoru.
Trajnostni razvoj in družbena odgovornost	5, 11, 12	AREMA v programe vključuje trajnostne vsebine, skrbi za družbeno odgovornost in varuje pravice študentov ter zaposlenih, s čimer gradi vključujoče in etično okolje.

S tem pregledom potrjujemo, da so strateški cilji in ukrepi AREME v celoti usklajeni z nacionalnimi merili kakovosti. To pomeni, da šola ne zagotavlja le lastne razvojne kontinuitete, temveč tudi stabilno in trajnostno izpolnjuje pričakovanja NAKVIS, študentov, zaposlenih, gospodarstva in širše družbene skupnosti.

5. Priporočila in usmeritve za obdobje 2025–2030

Na podlagi izvedene analize izpolnjevanja strategije v obdobju 2020–2025, samoevalvacijskih ugotovitev, zunanjih evalvacijskih poročil ter stalnih povratnih informacij študentov, zaposlenih in partnerjev iz gospodarstva pripravljamo priporočila za naslednje strateško obdobje 2025–2030. Nova razvojna usmeritev šole je oblikovana kot nadgradnja dosedanjih dosežkov in temelji na kombinaciji treh ključnih virov: notranje analize delovanja, nacionalnih in evropskih usmeritev v visokem šolstvu ter dejanskih potreb okolja, v katerega je šola vpeta.

Temeljno izhodišče ostaja, da AREMA kot visoka strokovna šola svoje poslanstvo uresničuje v okviru zakonodaje, hkrati pa se zaveda svoje vloge v širši družbi. To pomeni, da mora na eni strani ohranjati strokovno odličnost in relevantnost študijskih programov, na drugi strani pa razvijati nove oblike povezovanja z gospodarstvom, mednarodnim akademskim prostorom ter lokalnim okoljem. Pri oblikovanju priporočil smo posebno pozornost namenili študentom kot osrednjim nosilcem pedagoškega procesa, kadrovske stabilnosti ter zagotavljanju finančne in infrastrukturne podlage za trajnostni razvoj.

Priporočila so strukturirana po strateških področjih in vključujejo tako vsebinske kot organizacijske vidike:

1. Izobraževalna dejavnost

- Nadaljnje posodabljanje študijskih vsebin, zlasti na področjih digitalizacije, trajnostne mobilnosti, logistike turizma in regionalnega razvoja, kjer se kažejo potrebe gospodarstva.
- Povečanje fleksibilnosti študijskih oblik z razvojem hibridnih modelov (kombinacija klasičnega in online študija), kar bo posebej koristno za izredne študente.
- Krepitev medpredmetnega povezovanja in projektnega učenja, saj ti pristopi povečujejo uporabnost znanja in kompetence za reševanje kompleksnih problemov.

2. Študenti in podpora

- Razvoj dodatnih oblik individualne podpore, zlasti za študente s posebnimi statusi in različnimi oblikami invalidnosti, kar je v skladu z inkluzivno politiko.
- Širitev kariernega centra ter okrepitev povezovanja s potencialnimi delodajalci, zlasti v logistiki in povezanih panogah.
- Nadaljnje spodbujanje participacije študentov v organih šole in samoevalvacijskih procesih, saj so njihove povratne informacije ključne za razvoj.

3. Kadri in strokovni sodelavci

- Sistematično načrtovanje strokovnega in pedagoškega razvoja zaposlenih preko usposabljanj, izobraževanj in projektov.
- Krepitev mednarodnih kompetenc visokošolskih učiteljev, saj globalizacija logistike zahteva širše znanje.
- Zagotavljanje stabilnega kadrovskega jedra, ki združuje pedagoško odličnost, raziskovalno dejavnost in sodelovanje z gospodarstvom.

4. Raziskovalno-razvojna dejavnost

- Nadaljevanje bogate založniške dejavnosti, vključno z izdajo učbenikov in monografij, ki se uporabljajo pri predmetih in utrjujejo znanstveno prepoznavnost.
- Večja vključenost v evropske projekte (Horizon Europe, Interreg, CEEPUS), kar bo povečalo raziskovalno dinamiko in prineslo dodatne vire.
- Sistematično vključevanje študentov v raziskovalne naloge in projektno delo, kar krepi kompetence za trg dela.

5. Mednarodno sodelovanje

- Formalizacija partnerstev s fakultetami v regiji in širše, kar bo omogočilo bolj trajnostne oblike sodelovanja.
- Vključitev v vsaj en evropski projekt do leta 2027, da se šola utrdi kot aktiven partner v mednarodnem prostoru.
- Razvoj alternativnih oblik mobilnosti (virtualna mobilnost, online gostujoča predavanja), ki nadomeščajo klasične Erasmus oblike.

6. Knjižnica in informacijska podpora

- Dokončna ureditev knjižnice do konca leta 2025, vključno s katalogizacijo v COBISS in profesionalizacijo knjižničnih storitev.
- Razširitev nabora elektronskih virov in baz podatkov, kar je nujno za raziskovalno in pedagoško dejavnost.
- Razvoj funkcije knjižnice kot podpornega centra za raziskovanje in informacijsko pismenost študentov in zaposlenih.

7. Infrastruktura in digitalizacija

- Nadaljnje vlaganje v sodobno IT opremo, digitalna orodja in učne platforme, ki omogočajo interaktivno in fleksibilno učenje.
- Krepitev hibridnih učilnic za izvajanje kombiniranih oblik poučevanja.
- Vzdrževanje in nadgradnja dostopnosti prostorov za študente z različnimi oblikami invalidnosti, skladno z načelom enakosti.

8. Sistem kakovosti in samoevalvacija

- Krepitev kroga kakovosti z rednim vključevanjem študentov, delodajalcev in drugih deležnikov.
- Razvoj bolj sistematičnih mehanizmov za spremljanje dosežkov diplomantov in njihove zaposljivosti.
- Nadaljnja povezava strateških ciljev z merili kakovosti NAKVIS, da bo skladnost vedno vidna in preverljiva.

9. Finančna stabilnost

- Nadaljnje zagotavljanje stabilnih virov financiranja z raznolikimi viri (koncesija, sredstva ustanovitelja, projekti, tržna dejavnost).
- Razvoj dolgoročnega finančnega načrtovanja, ki bo podpiralo trajnostni razvoj šole.
- Prizadevanje za vključevanje v mednarodne razpise in črpanje evropskih sredstev.

10. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost

- Širitev trajnostnih vsebin v programe in projekte, skladno z evropskim zelenim dogovorom.
- Aktivno sodelovanje z lokalno skupnostjo in podpora prostovoljstvu kot delu družbene odgovornosti.
- Poudarjanje etičnih vrednot, enakosti in vključevanja v vseh vidikih delovanja šole.

S tem poglavjem šola postavlja ambiciozno, a realistično vizijo za obdobje 2025–2030, ki se opira na pretekle dosežke in strateške prednosti, hkrati pa jasno naslavlja področja, kjer so potrebne izboljšave.

Na podlagi analize dosežkov iz obdobja 2020–2025 ter izhodišč Strategije 2020–2030 je AREMA oblikovala jasne in merljive cilje za prihodnje obdobje. Posebno pozornost namenjamo temu, da so cilji ne le opisni, temveč podprti z kazalniki uspeha (KPI), ki omogočajo sistematično spremljanje uresničevanja strategije.

Kazalniki so določeni tako, da:

- pokrivajo vsa ključna strateška področja (kadrovski razvoj, knjižnica, digitalizacija, kakovost, financiranje, mednarodna vpetost in trajnost),
- so večinoma merljivi in časovno opredeljeni,
- omogočajo primerjavo med začetnim stanjem (2020–2025) in doseženimi rezultati v obdobju 2025–2030,
- predstavljajo osnovo za samoevalvacijo, zunanje evalvacije (NAKVIS) in strateško odločanje organov šole.

Tabela v nadaljevanju povzema priporočila in cilje za obdobje 2025–2030 ter določa konkretne kazalnike uspeha, s katerimi bomo spremljali njihov uresničevanje.

Tabela 18: Priporočila in kazalniki uspeha za obdobje 2025–2030.

Strateško področje	Priporočila / cilji	Kazalniki uspeha (KPI)	Rok
Kadrovska politika in pedagoški razvoj	Stabilizirati pedagoško zasedbo in mlade kadre; krepiti pedagoške in	– min. 80 % nosilcev predmetov z izvolitvijo v naziv – 2 nova mlada predavatelja do 2030 – 2 usposabljanja letno za pedagoške	2025–2030

Strateško področje	Priporočila / cilji	Kazalniki uspeha (KPI)	Rok
	raziskovalne kompetence; nadgraditi tutorski sistem	in digitalne kompetence – 90 % študentov izrazi zadovoljstvo s tutorskim sistemom	
Knjižnica in informacijska podpora	Dokončati katalogizacijo v COBISS; povečati dostop do virov in prostorske zmogljivosti; razviti informacijsko pismenost	– 100 % gradiva v COBISS do 2025 – 20 čitalniških mest do 2027 – vključitev vsaj 2 mednarodnih baz podatkov (npr. Scopus, WoS) – 2 delavnici informacijske pismenosti letno, min. 50 % udeležba študentov	2025–2027
Digitalizacija in uporaba sodobnih tehnologij	Nadgraditi e-študij in hibridne oblike; sistematično vključiti AI; digitalizirati administrativne postopke	– 50 % predmetov v hibridni obliki do 2026 – vsaj 3 predmeti z vsebinami umetne inteligence do 2027 – 90 % študijskih postopkov digitaliziranih do 2026 – vključitev 2 novih mednarodnih baz podatkov do 2027 – 5 digitalnih dogodkov letno (webinarji, online konference)	2025–2027
Sistem kakovosti in samoevalvacija	Povezati rezultate s strategijo 2030; digitalizirati procese kakovosti; povečati sodelovanje študentov, diplomantov in delodajalcev	– letno KPI poročilo – e-platforma za oddajo pobud v uporabi do 2026, min. 50 pobud letno – 1 anketa diplomantov + 1 dogodek alumni/delodajalci letno – 2 delavnici o kakovosti letno	2025–2027
Finančna stabilnost	Ohranjati stabilnost; razvijati tržne dejavnosti; pridobivati projektna sredstva; krepiti podporo ustanovitelja	– stabilno poslovanje brez primanjkljaja letno – min. 3 nova tržna izobraževanja letno + 2 novi izdaji učbenikov/monografij – 2 pridobljena projekta letno (nacionalna/evropska) – 3 nova strateška partnerstva z gospodarstvom do 2027	2025–2030
Mednarodno sodelovanje	Okrepiti bilateralna partnerstva; vključitev v evropske projekte; povečati mednarodno mobilnost	– 3 nova bilateralna partnerstva do 2027 – min. 2 evropska projekta do 2030 – vsaj 10 % študentov sodeluje v mednarodnih projektih ali konferencah – 1 organizirana mednarodna konferenca/dogodek do 2030	2025–2030
Družbena odgovornost in trajnost	Vključevati trajnostne vsebine; izvajati ukrepe za	– min. 1 predmet s poudarkom na trajnosti v vsakem letniku – zmanjšanje porabe energije za 10	2025–2027

Strateško področje	Priporočila / cilji	Kazalniki uspeha (KPI)	Rok
	energetsko učinkovitost; spodbujati vključenost in enake možnosti	% do 2027 – 100 % izvajanje Inclusion & Diversity Policy – 2 prostovoljski ali družbeno odgovorni projekti letno	

S temi priporočili in merljivimi kazalniki si AREMA za obdobje 2025–2030 zastavlja jasne razvojne cilje, ki bodo omogočali usklajeno nadgradnjo pedagoške, raziskovalne in strokovne dejavnosti ter utrjevanje vloge šole kot zaupanja vredne, vključujoče in mednarodno prepoznavne visokošolske ustanove.

6. Sklepne ugotovitve

Poročilo o izvajanju dolgoročne strategije 2020–2025 kaže, da je AREMA v obravnavanem obdobju dosegla pomembne razvojne premike na vseh ključnih strateških področjih: kadrih, organizaciji in notranjih pravilih, pedagoškem in raziskovalnem delu, infrastrukturi, knjižnici, digitalizaciji, kakovosti, financiranju, mednarodni vpetosti ter družbeni odgovornosti. Dosežki potrjujejo, da šola deluje stabilno, pregledno in razvojno naravnano, hkrati pa ostaja zvesta svojemu poslanstvu – zagotavljati kakovostno visokošolsko izobraževanje s področja logistike in managementa.

Organizacija in notranji sistem delovanja

Na področju notranje organiziranosti je šola vzpostavila celovit sistem pravilnikov in aktov, ki zagotavlja preglednost, pravno varnost ter enakopravno obravnavo deležnikov. Dokumenti, kot so Statut, poslovniki komisij, Poslovnik kakovosti, pravilniki o tutorstvu, pritožbah in disciplinski odgovornosti študentov ter Etični kodeks, niso zgolj formalno sprejeti, temveč se tudi dejansko izvajajo. To pomeni, da študenti in zaposleni pravila poznajo in jih uporabljajo, kar krepi kulturo odgovornosti ter skladnost z zakonodajo in evropskimi ESG standardi.

Kadrovski in pedagoški razvoj

Kadrovska politika je temeljila na stabilnosti, akademski odličnosti in praktičnih izkušnjah iz gospodarstva. Zaposleni neposredno prenašajo znanje v prakso, ob tem pa se stalno usposablja in krepijo pedagoške, raziskovalne ter digitalne kompetence. Tutorstvo zagotavlja individualno podporo študentom, prenova predmetnika pa je prinesla sodobne vsebine, kot so digitalizacija, trajnostni razvoj in umetna inteligenca. AREMA se je tako pozicionirala kot zavod, ki študente pripravlja na izzive prihodnosti.

Infrastruktura, knjižnica in digitalizacija

Prostori in oprema šole presegajo osnovne standarde za visokošolske zavode. Novi, svetli in prilagodljivi prostori, sodobna računalniška oprema, hibridne predavalnice in e-učilnice ustvarjajo spodbudno okolje za učenje in raziskovanje. Knjižnica je vključena v COBISS, povezana z večjimi slovenskimi knjižnicami in dopolnjena z več kot 250 elektronskimi viri. Digitalizacija je postala eden od razvojnih stebrov šole – uvedba e-učilnic, elektronskih postopkov in prvih AI orodij kaže, da šola uspešno sledi tehnološkim trendom.

Kakovost in evalvacija

AREMA je razvila učinkovit in vključujoč sistem kakovosti, ki temelji na letnih samoevalvacijskih poročilih. Rezultati evalvacij niso ostali zgolj formalnost, temveč so privedli do konkretnih izboljšav: prenove predmetnika, okrepitve tutorstva, sprejema Inclusion & Diversity Policy in širitve digitalnih orodij. Študenti so aktivno vključeni v

vse organe šole, povratno pa so seznanjeni z izvedenimi ukrepi, kar krepi zaupanje in kulturo kakovosti.

Finančna stabilnost

Pridobitev koncesije leta 2022 je zagotovila trden temelj javnega financiranja, dopolnjujejo pa ga sredstva ustanovitelja, tržne dejavnosti, projektna sredstva in podpora gospodarstva. Takšna raznolika struktura zmanjšuje odvisnost od enega vira, omogoča varno poslovanje in usmerjanje presežkov v razvoj knjižnice, digitalizacije, raziskav in infrastrukture.

Mednarodno sodelovanje

Čeprav je bila izključena iz Erasmus+ programa, je šola uspela razviti mrežo bilateralnih povezav s fakultetami na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori. Nosilstva predmetov v tujini, mednarodne objave, aktivna prisotnost na konferencah in gostujoči predavatelji dokazujejo, da se je AREMA uveljavila kot prepoznaven partner v regionalnem akademskem prostoru. Mednarodna dejavnost tako pomembno nadgrajuje pedagoški proces in študentom omogoča vpogled v globalne trende.

Trajnost in družbena odgovornost

AREMA uresničuje načela trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti. To se kaže v vključevanju trajnostnih vsebin v študijske programe, energetske učinkovitosti prostorov, ničelni toleranci do diskriminacije ter aktivnem sodelovanju v lokalni skupnosti. Šola se s tem profilira kot družbeno odgovoren akter.

Skupna sinteza

Celovit pregled uresničevanja strategije 2020–2025 potrjuje, da je AREMA v vseh ključnih segmentih dosegla zastavljene cilje in marsikje presegla osnovne standarde za visoke strokovne šole. Stabilna kadrovska, infrastrukturna, finančna in organizacijska osnova se prepleta z razvojem kakovosti, digitalizacije in mednarodnih povezav. Ta integriranost je ključna za uresničitev vizije 2030 – postati prepoznaven, trajnostno naravnani in mednarodno vpet zavod, ki s povezovanjem znanja, prakse in inovacij prispeva k razvoju stroke, gospodarstva in družbe.

Največji izzivi za prihodnje obdobje ostajajo širitev knjižničnih zmogljivosti, sistematična uporaba umetne inteligence, vključevanje v evropske projekte, krepitev mednarodne mobilnosti študentov in popolna digitalizacija procesov. Ob tem bo potrebno stalno vlagati v kulturo kakovosti, ki dolgoročno zagotavlja ugled, zaupanje in trajnostni razvoj.

AREMA tako vstopa v novo razvojno obdobje kot stabilna, prepoznavna in ambiciozna visoka strokovna šola. Z jasno vizijo, močno akademsko skupnostjo ter zavezanostjo kakovosti in trajnosti bo tudi v prihodnje prispevala k razvoju logističnega znanja v Sloveniji in širši regiji ter utrjevala svojo vlogo na evropskem akademskem zemljevidu.