



# **Strategija razvoja za obdobje 2026 - 2030**

# KAZALO

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Uvod .....                                                                      | 1  |
| 1.1 Metodologija in proces priprave strategije .....                              | 1  |
| 2 Osnovni podatki o AREMI .....                                                   | 4  |
| 2.1 Organizacijska struktura .....                                                | 4  |
| 2.2 Poslanstvo, vizija in vrednote .....                                          | 6  |
| 3 Strateška področja 2026-2030 .....                                              | 7  |
| 3.1 Strateški cilji po strateških področjih .....                                 | 8  |
| 3.2 Strategija AREME 2026-2030 – Grafični prikazi .....                           | 22 |
| 3.3 Implementacija strategije .....                                               | 24 |
| 4 Strategija kakovosti 2026-2030 .....                                            | 25 |
| 4.1 Izhodišča strateškega razvoja kakovosti .....                                 | 25 |
| 4.2 Temeljna načela kakovosti 2026-2030 .....                                     | 26 |
| 4.3 Strateški cilji kakovosti 2026-2030 .....                                     | 26 |
| 4.4 PDCA sistem v procesu kakovosti .....                                         | 31 |
| 4.5 Letni cikel kakovosti .....                                                   | 32 |
| 4.6 Dokumenti kakovosti 2026-2030 .....                                           | 33 |
| 4.7 Povezava strategije kakovosti s strategijo razvoja zavoda .....               | 35 |
| 4.8 Povezava strategije kakovosti z akreditacijskim ciklom NAKVIS 2026–2030 ..... | 36 |
| 5 Tveganja in upravljanja tveganj .....                                           | 38 |
| 5.1 Izhodišča sistema upravljanja tveganj .....                                   | 38 |
| 5.2 Tipologija in katalog ključnih tveganj .....                                  | 38 |
| 5.3 Matrika tveganj (verjetnost x vpliv) .....                                    | 40 |
| 5.4 Sistem obvladovanja tveganj (integracija v PDCA) .....                        | 43 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 6 Zaključek.....                                                | 45 |
| PRILOGA .....                                                   | 46 |
| Akcijski načrt ukrepov 2026–2030 - Glavna matrika ukrepov ..... | 46 |
| Letni podrobni akcijski načrti.....                             | 47 |

# 1 Uvod

Strategija AREMA 2026–2030 predstavlja drugo razvojno fazo dolgoročne strategije 2020–2030 in je rezultat poglobljene analize doseženih ciljev v obdobju 2020–2025. Analiza jasno kaže, da je zavod v prvem strateškem ciklu večino ključnih razvojnih ciljev uresničil ali presegel. Organizacijski sistem je stabilen, komunikacijski tokovi so vzpostavljeni, pedagoški proces je prenovljen z digitalnimi elementi, kakovost pa je institucionalno zasidrana preko SOP, evalvacij in PDCA cikla. Vse to predstavlja močno podlago za vstop v razvojno naprednejšo fazo, kjer se bo poudarek iz začetne faze »vzpostavljanja« premaknil v fazo »nadgradnje, diferenciacije in digitalne transformacije«.

Leta 2025 je AREMA sprejela pomembno strateško odločitev o reorganizaciji notranjih struktur: ukinjen je bil Center za razvoj in raziskave, ustanovljen pa je bil Center za digitalno preobrazbo (CDP). Ta preobrat odraža realno pozicioniranje zavoda v visokošolskem prostoru: kot zasebna visoka strokovna šola AREMA deluje predvsem aplikativno, praktično in razvojno, medtem ko so pogoji za klasično znanstveno raziskovanje (v smislu ARIS ali temeljnih projektov) težko dosegljivi. Nova smer – digitalna preobrazba – omogoča usmeritev v projekte, ki so realni, finančno izvedljivi in skladni s potrebami študentov ter gospodarstva.

Obdobje 2026–2030 bo zato zaznamovano z intenzivno digitalizacijo pedagoškega procesa, razvojem digitalnih kompetenc, krepitvijo mednarodne prisotnosti (v meri, ki je realna za majhen zavod), nadgradnjo sodelovanja z delodajalci, dvigom kakovosti ter vzpostavitvijo sodobnega podpornega okolja za študente, zaposlene in partnerje. Strategija predstavlja tudi osnovo za priprave na naslednje obdobje podaljšanja akreditacije zavoda.

## 1.1 Metodologija in proces priprave strategije

Strategija razvoja AREMA 2026–2030 je bila pripravljena na načelih vključujočega načrtovanja, analitične podprtosti in skladnosti z nacionalnimi ter evropskimi okviri kakovosti v visokem šolstvu. Proces priprave je potekal med septembrom 2024 in januarjem 2025 ter je temeljil na več zaporednih fazah, ki zagotavljajo celovitost in verodostojnost strateškega dokumenta.

## **1. Analitična izhodišča**

Priprava strategije se je začela s sistematično analizo delovanja zavoda v obdobju 2020–2025. Pri tem so bili upoštevani:

- samoevalvacijski poročili 2022/2023 in 2023/2024,
- analitično poročilo o izvajanju dolgoročne strategije 2020–2025,
- analiza študentskih anket in anket diplomantov,
- poročila strokovnih služb,
- poročila o pedagoški obremenitvi, kadrovskih virih in infrastrukturi,
- izsledki Komisije za kakovost (KzK),
- povratne informacije delodajalcev in mentorjev v praksi.

Analiza je identificirala ključne razvojne izzive, dobre prakse ter področja, ki zahtevajo posodobitev ali prenovo.

## **2. Usklajenost z zakonodajo in mednarodnimi akti**

Strategija je bila pripravljena v skladu z Zakonom o visokem šolstvu (ZViS), Merili NAKVIS za institucionalno akreditacijo, standardi ESG 2015 ter priporočili za upravljanje kakovosti v strokovnem visokošolskem izobraževanju. Posebna pozornost je bila namenjena skladnosti med strateškimi cilji, notranjim sistemom kakovosti ter pričakovanji presojevalcev v postopkih podaljšanja akreditacije zavoda.

## **3. Participativni process in vključenost deležnikov**

Pri pripravi strategije so sodelovali različni interni in zunanji deležniki:

- vodstvo zavoda,
- člani senata,
- Komisija za kakovost,
- pedagogi in strokovni sodelavci,
- študenti preko anket in neformalnih posvetovanj,
- delodajalci in mentorji v praksi,
- alumni.

Način sodelovanja je vključeval delovne sestanke, pregled osnutkov, zbiranje predlogov ter usklajevanja med posameznimi službami. Vsi strateški stebri (SP1–SP6) temeljijo na predlogih deležnikov in analizi dejanskih potreb.

#### **4. Strateški okvir in formulacija stebrov**

Na podlagi analize in posvetovanj je bil oblikovan šeststebrični model razvoja AREME za obdobje 2026–2030, ki vključuje:

SP1 Izobraževalna odličnost in razvoj programa

SP2 Kadrovski razvoj in stabilnost

SP3 Digitalna transformacija in e-učna okolja

SP4 Sodelovanje z gospodarstvom, lokalnim okoljem in alumniji

SP5 Študenti, podpora in zaposljivost

SP6 Organizacijski razvoj in podporne službe

Vsak steber je bil razvit z opredelitvijo izhodišč, strateških ciljev, KPI, rokov in nosilcev, kar omogoča transparentno spremljanje izvajanja strategije.

#### **5. Metoda določanja KPI in časovnice**

KPI (Key Performance Indicators) so bili določeni na podlagi merljivosti, izvedljivosti in pomembnosti za kakovost študijskega procesa. Časovnica 2026–2030 je oblikovana z Ganttovim diagramom, ki ponazarja začetke in trajanje posameznih strateških ciljev ter omogoča sprotno spremljanje napredka.

#### **6. Revizija in ciklična posodobitev strategije**

Strategija je zasnovana kot dinamičen dokument. Predvidena je interna revizija vsaki dve leti (2027 in 2029), ki bo temeljila na izsledkih samoevalvacij, letnih akcijskih načrtov kakovosti in priporočilih Sveta delodajalcev. Po potrebi se izvedejo prilagoditve ali dopolnitve strateških ciljev.

Zaključna evalvacija strategije je predvidena v letu 2030.

## 2 Osnovni podatki o AREMI

Senat za akreditacijo pri Svetu RS za visoko šolstvo je dne 19. 6. 2014 izdal pozitivno strokovno mnenje k ustanovitvi AREME, Visoke šole za regionalni management, Rogaška Slatina. Šola je 15.6.2021 delno spremenila svoje ime v

### **AREMA, Visoka šola za logistiko in management, Rogaška Slatina**

Naslov: Kidričeva 28, 3250 Rogaška Slatina

Telefon: +386 (0)3 819 19 80

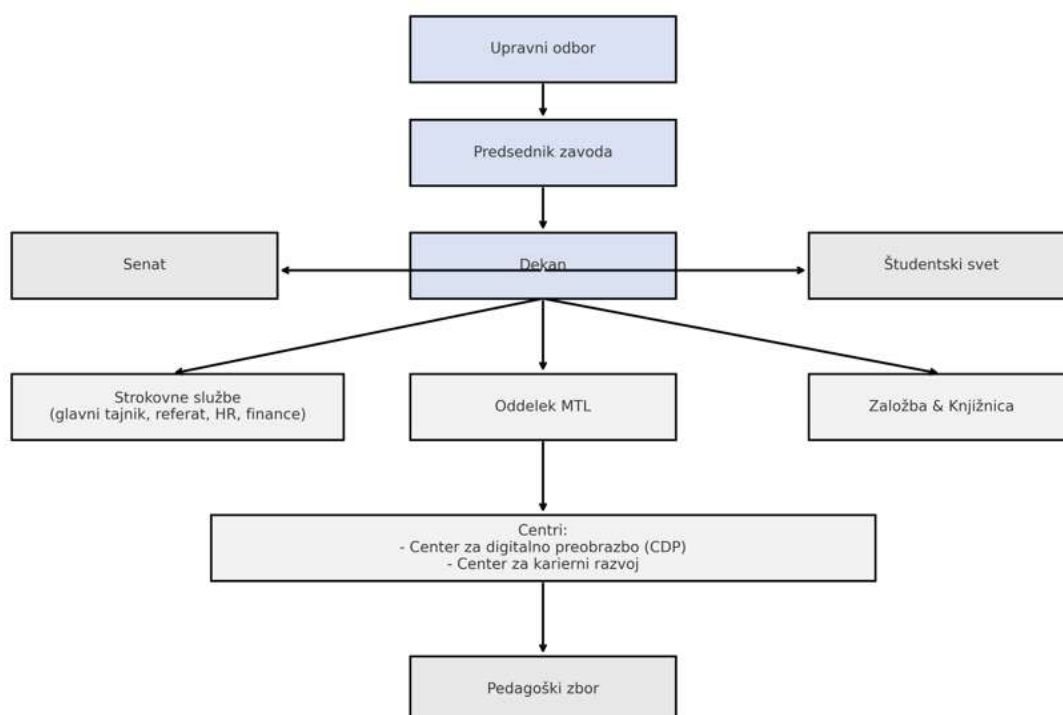
E-naslov: info@arema.si

Splet: [www.arema.si](http://www.arema.si)

Matična številka: 6280196000

ID številka za DDV: 98145258

### 2.1 Organizacijska struktura



Organigram AREMA – Visoke šole za logistiko in management – je oblikovan skladno z določili Statuta (UPB10/2025) in Meril NAKVIS za akreditacijo visokošolskih zavodov. Prikazuje jasno, pregledno in funkcionalno razporeditev organov upravljanja, strokovnih organov, podpornih enot in akademskih struktur, ki omogočajo učinkovito vodenje in zagotavljanje kakovosti delovanja zavoda.

Na vrhu organizacijske strukture je Upravni odbor, ki v skladu s statutom opravlja funkcije upravljanja, sprejema najpomembnejše razvojne odločitve in nadzoruje poslovanje zavoda. Neposredno pod Upravnim odborom deluje Predsednik zavoda, ki predstavlja poslovodni organ in zakoniti zastopnik zavoda ter je odgovoren za zakonitost, finančno stabilnost in učinkovito upravljanje strokovnih služb.

Akademsko vodstvo zavoda predstavlja Dekan, ki vodi strokovno-izobraževalno in razvojno delo, predseduje senatu ter je odgovoren za zagotavljanje kakovosti študijskih programov, organizacijo pedagoškega procesa ter razvoj akademske skupnosti. Dekan koordinira delo strokovnih služb, oddelka ter centrov ter skrbi za izvajanje strateških usmeritev zavoda.

Senat je najvišji strokovni organ, pristojen za področje izobraževanja, kakovosti ter strokovnega in razvojnega dela. Deluje prek svojih stalnih komisij (npr. komisija za študijske zadeve, komisija za kakovost, komisija za izvolitve v nazive, komisija za etična vprašanja), s čimer zagotavlja strokovno presojo in razvoj ključnih akademskih področij. Študentski svet predstavlja študente, daje mnenja in predloge ter imenuje študente v organe zavoda, kar zagotavlja skladnost z načeli ESG o sodelovanju študentov v upravljanju.

Strokovne službe (glavni tajnik, referat, kadrovska služba, finančno-računovodska služba, IT podpora) zagotavljajo administrativno, pravno, finančno in tehnično podporo delovanju zavoda in so organizacijsko podrejene Predsedniku zavoda. Pedagoško-operativno delo poteka preko Oddelka za Management transportne logistike, ki vodi izvedbo akreditiranega študijskega programa in skrbi za razvoj učnih vsebin ter koordinacijo predavateljev.

V skladu z reorganizacijo iz leta 2025 delujeta Center za digitalno preobrazbo (CDP) in Center za karierni razvoj, ki izvajata aplikativne digitalne projekte, skrbita za karierni poti študentov ter podpirata sodelovanje z gospodarstvom, mobilnosti, prakse in digitalizacijo pedagoškega procesa.

Pomemben del organizacije zajemata tudi Založba AREMA in Knjižnica, ki podpirata akademsko, publikacijsko in strokovno-raziskovalno dejavnost ter zagotavljata dostop do literature, e-virov in učnih gradiv.

Na dnu strukture je umeščen Pedagoški zbor, ki združuje vse visokošolske učitelje in sodelavce ter predstavlja strokovni forum za razpravo o pedagoških vprašanjih, razvoju programa, didaktičnih pristopih ter izvajanju strategije izobraževanja.

Takšna organizacijska struktura omogoča uravnoteženo razmerje med upravnim vodenjem, strokovnimi organi, podporno infrastrukturo in aktivnim vključevanjem študentov, kar je skladno z ESG 2015 ter omogoča učinkovito izvajanje študijskega programa, sistema kakovosti in strateškega razvoja zavoda.

## 2.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

**Poslanstvo** AREME izraža zavezanost k zagotavljanju visoko kakovostnega in sodobnega strokovnega izobraževanja na področju logistike in managementa. Zavod stremi k temu, da študentom nudi izobraževanje, ki temelji na praktičnih kompetencah, digitalni pismenosti, sodobnih logističnih trendih in visoki ravni podpore. Poslanstvo se odraža v vsakodnevnem delu s študenti, strokovnih partnerstvih in v usmerjanju pedagoškega ter strokovnega osebja.

**Vizija** AREME za leto 2030 je postati prepoznana visoka strokovna šola v evropskem prostoru, ki svojo identiteto gradi na digitalni odličnosti, kakovostnem pedagoškem procesu in močnem sodelovanju z gospodarstvom. Vizija ni usmerjena v rast za vsako ceno, temveč v razvoj majhne, fleksibilne in učinkovite institucije, ki ustvarja visoko dodano vrednost za svoje študente in regionalno okolje.

**Vrednote** zavoda – strokovnost, kakovost, etičnost, digitalna inovativnost, odgovornost, transparentnost in študentu prijazno okolje – so izbrane premišljeno in so osnovni temelj strateških odločitev. V naslednjem strateškem ciklu bodo predstavljale tudi podlago za razvoj organizacijske kulture in profesionalni razvoj zaposlenih.

### 3 Strateška področja 2026-2030

Strateška področja so racionalizirana iz prejšnjih deset na šest ključnih stebrov. Racionalizacija je nujna, saj majhna visoka šola z omejenimi kadrovskimi in finančnimi kapacitetami potrebuje fokusirano, operativno in izvedljivo strategijo. V tem smislu je bila izločena ločena raziskovalna komponenta, ki je prenesena v okviru digitalnega razvoja in aplikativnih projektov, saj je to skladno z aktualnimi usmeritvami Evropskega visokošolskega prostora.

Šest strateških stebrov 2026–2030:

- Steber 1: Izobraževalna odličnost in razvoj študijskega programa
- Steber 2: Kadrovske razvoj in stabilnost
- Steber 3: Digitalna transformacija in e-učna okolja
- Steber 4: Sodelovanje z okoljem, gospodarstvom in alumniji
- Steber 5: Študenti, podpora in zaposljivost
- Steber 6: Organizacijski razvoj in podporne službe



Vsako strateško področje je nadalje razvito v podrobne cilje, operativne aktivnosti in merljive kazalnike uspešnosti (KPI), ki omogočajo natančno spremljanje razvoja do leta 2030.

## 3.1 Strateški cilji po strateških področjih

### **SP1: IZOBRAŽEVALNA ODLIČNOST IN RAZVOJ ŠTUDIJSKEGA PROGRAMA**

*(Strateški steber 1)*

Steber SP1 predstavlja temeljni steber razvoja AREME, saj se neposredno nanaša na kakovost in sodobnost študijskega procesa, posodobitev učnih izidov, dosledno implementacijo učnih metod, vključevanje pedagogov iz prakse ter razvoj digitalnih učnih okolij. Kot visoka strokovna šola AREMA deluje v okolju, kjer so aplikativnost, aktualnost in povezava s prakso ključni elementi konkurenčnosti. Zato SP1 predstavlja celovit okvir, s katerim se zavod zavezuje k ohranjanju in dvigu izobraževalne odličnosti v obdobju 2026–2030.

#### **1. Izhodišča stebra SP1**

V obdobju 2020–2025 je AREMA konsolidirala svoj edini akreditirani študijski program *Management transportne logistike*, okrepila sodelovanje z delodajalci in vzpostavila stabilno pedagoško jedro. Analize zadnjih samoevalvacij kažejo naslednje ključne potrebe:

- potreba po večji digitalizaciji učnega procesa (Moodle, e-vsebine),
- potreba po bolj strukturiranem ciklu posodabljanja ILO in predmetnikov,
- okrepitev aplikativnosti in praktičnih primerov,
- večja pedagoška podpora študentom v hibridnem načinu izvajanja,
- dosledno povezovanje evalvacij s prenovo učnih vsebin.

Ti izzivi so neposredno preoblikovani v cilje SP1.

#### **2. Ključna razvojna usmeritev SP1**

SP1 usmerja zavod k:

##### Modernizaciji programa

Program mora slediti hitrim spremembam na področju logistike, transporta, trajnosti, digitalizacije in poslovnih procesov. To zahteva:

- redno posodabljanje učnih izidov (ILO),
- vključevanje novih tematik (digitalna logistika, AI v logistiki, ESG, zeleni transport),
- prenovo učnih gradiv.

##### Pedagoški odličnosti

AREMA želi postati zgled dobre prakse na področju:

- študentom prijaznega poučevanja,
- praktično usmerjenega učenja,
- aktivnih učnih metod (case study, projekti, simulacije),

- pedagoškega usposabljanja izvajalcev.

#### Dosledni aplikativnosti in povezavi z gospodarstvom

Ker je AREMA visoka strokovna šola, SP1 poudarja:

- sodelovanje z delodajalci pri predmetnih vsebinah,
- strokovna gostovanja,
- realne projektne naloge podjetij,
- kakovost in integracijo praks v program.

#### Digitalizacija poučevanja

Digitalna transformacija (Moodle, CDP) bo omogočala:

- e-vsebino za vsak predmet,
- analitiko učenja,
- boljšo podporo študentom,
- večjo preglednost poteka učenja,
- skladnost z ESG 1.5.

#### Stabilni, motivirani in usposobljeni pedagoški ekipi

SP1 se prepleta s SP2, ker brez stabilnega kadra izobraževalna odličnost ni izvedljiva.

### **3. Strateški cilji SP1**

#### Cilj 1.1 Stabilizacija vpisa med 70-90 študenti letno

AREMA mora ohraniti optimalen obseg vpisa, ki omogoča kakovostno izvedbo, osebni pristop in finančno stabilnost.

**Ukrepi:** promocija, partnerstva, diferenciacija programa, ambasadorji, močna prisotnost na trgu.

#### Cilj 1.2 Posodobitev učnih izidov (ILO) do leta 2027

Vsak predmet bo doživel revizijo:

- preverjanje aktualnosti ILO,
- uskladitev s zahtevami delodajalcev,
- večji poudarek na digitalnih kompetencah,
- bolj jasna povezava med ILO → metodami → vrednotenjem.

Prenova bo potekala v 3 fazah: analiza – prenova – implementacija.

#### Cilj 1.3 Uvedba Moodle in digitalnih učnih gradiv v letu 2026

To je eden ključnih razvojnih korakov:

- vsak predmet bo imel Moodle e-stran,
- nalaganje učnih gradiv, testov, kvizov,
- analitika učenja,
- digitalna podpora študentom,
- bolj transparenten pouk,
- skladnost z ESG in NAKVIS standardi

#### Cilj 1.4 Vzpostavitev cikla rednih prenov programa (na 2 leti)

AREMA vzpostavi *institucionalni kurikularni cikel*, ki vključuje:

- analizo trenda v logistiki,
- evalvacije študentov,
- poročila oddelka MTL,
- mnenja delodajalcev,
- posodobitve vsebin.

S tem postane program vedno aktualen, rdeča nit pa je *stalna modernizacija*.

#### Cilj 1.5 3-5 strokovnih gostovanj letno

Profesionalizacija povezave s prakso:

- gostje iz transporta, logistike, javnega sektorja, industrije, IT, start-upov,
- predstavitve primerov iz prakse,
- razvoj kulture "live learning"

#### Cilj 1.6 Razvoj kakovostnih učnih gradiv in aplikativnih nalog

Vsak predmet naj vključuje:

- študijo primera,
- projektno nalogo,
- praktično simulacijo ali analizo,
- digitalno vsebino (video, infografiko, interaktivni kviz).

#### Cilj 1.7 Krepitev tutorstva in osebne podpore študentom

Tutorstvo je ključen element visoke strokovne šole:

- pomoč pri učenju,
- spremljanje napredka,
- individualni pogovori,
- preprečevanje izpadov študentov,
- študentski coaching.

### **4. KPI za SP1**

Merljivo spremljanje ciljev:

- število vpisov,
- zadovoljstvo študentov (cilj: 4.2+),
- % predmetov z e-gradivi,
- število gostovanj iz prakse,
- stopnja dokončanja študija,
- delež posodobljenih predmetov (% predmetov z novimi ILO),
- število projektnih nalog na predmet.

### **5. Povezava SP1 z merili NAKVIS in ESG**

SP1 neposredno pokriva:

- **ESG 1.1:** oblikovanje in posodabljanje programov,

- **ESG 1.2:** načrtovanje učnih izidov,
- **ESG 1.3:** vključenost študentov,
- **ESG 1.4:** pedagoške metode,
- **ESG 1.5:** digitalna podpora in učno okolje,
- **ESG 1.7:** informacijski sistem,
- **ESG 1.8:** transparentnost informacij.

SP1 so v merilih NAKVIS v poglavju standarda:

- Standard 1. Razvoj in kakovost programov
- Standard 2. Izvajanje študija
- Standard 3. Učitelji in sodelavci
- Standard 4. Učno okolje

## **SP2: KADROVSKI RAZVOJ IN STABILNOST**

Kadrovski razvoj je ključni pogoj za kakovostno izvajanje študijskega procesa in dolgoročno stabilnost AREME. Kot visoka strokovna šola, ki temelji na močni povezavi s prakso, mora AREMA zagotoviti stabilno, strokovno in pedagoško usposobljeno ekipo učiteljev, strokovnih sodelavcev in administrativnega osebja. SP2 predstavlja dolgoročni okvir za načrtovanje, uravnoteženje, razvoj in podporo kadrov v obdobju 2026–2030.

### **1. Izhodišča SP2**

Analiza obdobja 2020–2025 je pokazala naslednje ključne izzive: potrebo po stabilnem jedru 6–8 ključnih pedagoških izvajalcev, občasno preobremenjenost posameznih pedagogov, potrebo po sistemski podpori habilitacijam, premalo strukturiran proces uvajanja novih predavateljev, potrebo po dodatnem pedagoškem in digitalnem usposabljanju, kadrovsko tanko administrativno ekipo, ki potrebuje stabilizacijo, ter potrebo po načrtovanem razvoju karier celotnega kolektiva. SP2 zato uvaja sistematičen pristop k načrtovanju in razvoju kadrov.

### **2. Ključne razvojne usmeritve SP2**

#### 1 Stabilizacija pedagoškega jedra

AREMA bo vzpostavila model jedrnega pedagoškega kadra, ki vključuje 6–8 ključnih izvajalcev, ki pokrivajo temeljne predmete in zagotavljajo kontinuiteto ter razvoj programa. To vključuje predvidljiv urnik, jasne pedagoške obveznosti, načrtovane habilitacije in redno spremljanje učne obremenitve.

#### 2 Sistem habilitacijskega in kariernega načrtovanja

SP2 uvaja letni načrt habilitacij, ocenjevanje tveganj, mentorstvo za mlajše učitelje, podporo pri pripravi habilitacijskih portfeljev ter preglednost postopkov in rokov.

### 3 Pedagoško in digitalno usposabljanje

Nova digitalna orodja in sodobni pristopi k poučevanju zahtevajo stalno usposabljanje predavateljev. AREMA bo letno izvajala pedagoške delavnice, usposabljanja iz digitalnih orodij, delavnice aktivnih metod poučevanja in izobraževanja o vrednotenju učnih izidov.

### 4 Razvoj administrativnih strokovnih služb

Administrativne službe so ključne za stabilno delovanje zavoda. SP2 vključuje stabilizacijo delovnih mest, nadaljnjo digitalizacijo procesov, razbremenitev z e-procesi in standardiziranimi obrazci, razvoj strokovnih sodelavk ter boljšo razdelitev nalog.

### 5 Povečanje notranje komunikacije

SP2 predvideva izboljšanje komunikacije med pedagoškim kadrom, vodstvom in strokovnimi službami z mesečnimi sestanki, koordinacijami, strateškim letnim srečanjem in bolj strukturirano povratno informacijo zaposlenim.

### 6 Sistematični razvoj karier zaposlenih

Za vse zaposlene bo AREMA razvila individualne razvojne načrte, ki vključujejo cilje pedagoškega napredovanja, digitalne kompetence, strokovni razvoj in načrt usposabljanj.

## **3. Strateški cilji SP2**

Cilj 2.1: Vzpostavitev stabilnega jedrnega pedagoškega kadra (6–8 izvajalcev); KPI: število ključnih izvajalcev, kontinuiteta predmetov; rok 2026–2027.

Cilj 2.2: Letni razvojni pogovori z vsemi zaposlenimi; KPI: 100 % izvedba; rok vsako leto januar–marec.

Cilj 2.3: Habilitacijski načrt; KPI: delež doseženih habilitacij; rok: priprava vsako leto v juniju.

Cilj 2.4: Dve pedagoški in ena digitalna delavnica letno; KPI: število delavnic; rok: stalno.

Cilj 2.5: Stabilizacija strokovnih služb; KPI: fluktuacija zaposlenih, odzivni časi; rok: 2026–2028.

Cilj 2.6: Implementacija ORN; KPI: delež zaposlenih z dokumentiranim ORN; rok: 2026.

#### **4. KPI SP2**

KPI za SP2 vključujejo: število ključnih izvajalcev, delež opravljenih habilitacij, udeležbo na usposabljanjih, stabilnost administrativnih služb, zadovoljstvo zaposlenih, povprečen odzivni čas administracije ter delež zaposlenih, ki opravijo razvojni pogovor.

#### **5. Povezava SP2 z merili NAKVIS in ESG**

SP2 je popolnoma skladen z ESG 1.3, ESG 1.4, ESG 1.5, ESG 1.6, ESG 1.7 ter z NAKVIS standardi na področju učiteljev, sodelavcev ter materialnih in kadrovskih pogojev.

### **SP3: DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN E-UČNA OKOLJA**

Digitalna transformacija predstavlja enega najpomembnejših razvojnih izzivov obdobja 2026–2030. AREMA je v letu 2025 ustanovila Center za digitalno preobrazbo (CDP), ki postaja osrednji notranji akter za razvoj digitalnih orodij, digitalne pedagogike, administrativne digitalizacije in tehnološke podpore študijskemu procesu. SP3 določa strateški okvir za uvedbo, razvoj in konsolidacijo digitalnih orodij ter za podporo študentom, predavateljem in strokovnim službam.

#### **1. Izhodišča SP3**

Analiza procesov od leta 2020 do 2025 kaže na potrebo po uvedbi sodobnih digitalnih učnih okolij, zmanjšanju administrativnih obremenitev pedagogov, večji preglednosti študijskega procesa ter podpori študentom pri dostopu do gradiv. AREMA je doslej uporabljala predvsem orodja, kot sta e-pošta in Zoom. V letu 2026 se uvaja Moodle kot celovita podpora poučevanju, spremljanju napredka in komunikaciji s študenti. Prav tako se razvija e-knjžnica, ki že vključuje več kot 300 virov.

#### **2. Ključne razvojne usmeritve SP3**

##### 1 Uvedba Moodle kot osrednje učne platforme

Moodle bo postal digitalno središče poučevanja, kjer bodo dostopni učni materiali, kvizi, forumi, naloge, navodila, opomniki in analitika napredka. Cilj je, da ima vsak predmet urejeno Moodle stran z e-gradivi.

## 2 Digitalna podpora pedagoškemu procesu

CDP bo nudil podporo pri pripravi e-gradiv, digitalnih učnih aktivnosti, uporabi interaktivnih orodij in pri razvoju digitalne didaktike. Predvidena so redna usposabljanja za predavatelje.

## 3 Digitalizacija administrativnih procesov

SP3 predvideva uvedbo elektronskih vlog, obrazcev in potrdil, digitalizacijo komunikacije s študenti in vodenje evidence. Digitalizacija bo razbremenila referat in predavatelje ter povečala preglednost.

## 4 Razvoj in nadgradnja e-knjižnice

E-knjižnica bo osrednji vir literature za študente in predavatelje. Cilj je širiti zbirke, uvajati nove elektronske knjige in članke ter izboljšati uporabniško izkušnjo.

## 5 Tehnična in informacijska podpora

CDP bo skrbel za tehnično brezhibnost digitalnih orodij, hitro reševanje težav, podporo predavateljem pri uporabi digitalnih orodij in varnostne protokole.

## 6 Digitalne kompetence študentov in učiteljev

AREMA bo skrbela za razvoj digitalnih veščin vseh udeležencev študijskega procesa. To vključuje uporabe e-učilnic, informacijskih sistemov, varne rabe spleta in digitalne komunikacije.

### **3. Strateški cilji SP3**

Cilj 3.1: Uvedba in polna implementacija Moodle do leta 2026; KPI: delež predmetov z e-gradivi; rok 2026.

Cilj 3.2: Razvoj digitalnih kompetenc pedagogov; KPI: udeležba na delavnicah, napredek v uporabi digitalnih orodij; rok stalno.

Cilj 3.3: Digitalizacija administrativnih postopkov; KPI: število digitaliziranih procesov; rok 2026–2028.

Cilj 3.4: Nadgradnja e-knjižnice; KPI: število novih virov, uporaba e-knjižnice; rok stalno.

Cilj 3.5: Tehnična podpora CDP in odzivni čas; KPI: povprečen odzivni čas; rok stalno.

### **4. KPI SP3**

KPI vključujejo delež predmetov z Moodle stranmi, uporabo digitalnih učnih orodij, stopnjo digitalizacije administracije, število virov v e-knjižnici, odzivni čas CDP, udeležbo pedagogov na usposabljanjih ter zadovoljstvo študentov z digitalno podporo.

## **5. Povezava SP3 z merili NAKVIS in ESG**

SP3 je neposredno povezan z ESG 1.5 (učna podpora), ESG 1.6 (kompetence učiteljev), ESG 1.7 (informacijski sistemi) in z NAKVIS standardi o materialnih in organizacijskih pogojih za delovanje visokošolskega zavoda.

## **SP4: SODELOVANJE Z OKOLJEM, GOSPODARSTVOM IN ALUMNIJI**

Sodelovanje z gospodarstvom in širšim okoljem je ključno za identiteto in poslanstvo AREME kot visoke strokovne šole. Ker program Management transportne logistike temelji na aplikativnih vsebinah, praktičnem znanju in povezavi s podjetji, predstavlja SP4 enega najpomembnejših strateških stebrov. Cilj SP4 je razvoj sistematičnega, trajnega in obojestransko koristnega sodelovanja z delodajalci, ustanovami, lokalnim okoljem, alumni in strokovnimi združenji z namenom izboljšanja kakovosti izobraževanja, praks, zaposljivosti in strokovnega ugleda zavoda.

### **1. Izhodišča SP4**

V obdobju 2020–2025 je AREMA vzpostavila dobre temelje sodelovanja z gospodarstvom, vendar analiza samoevalvacij kaže, da je sodelovanje pogosto preveč ad hoc, odvisno od osebnih poznanstev in zgolj delno formalizirano. Prav tako se kaže potreba po vzpostavitvi formalnega sveta delodajalcev, razširitvi mreže praks, večjem vključevanju podjetij v učni proces in bolj sistematičnem spremljanju diplomantov. Alumnijska mreža obstaja, a ni polno aktivirana.

### **2. Ključne razvojne usmeritve SP4**

#### 1 Vzpostavitev Sveta delodajalcev

AREMA bo ustanovila svet delodajalcev, ki bo imel svetovalno funkcijo pri zagotavljanju kakovosti programa, posodobitvah učnih vsebin, organizaciji strokovnih gostovanj in razvoju mreže praks. Svet bo imel vsaj 5 članov iz logističnih, transportnih in povezanih sektorjev.

#### 2 Razvoj mreže delodajalcev in praks

Cilj SP4 je povečati nabor partnerskih podjetij, v katerih lahko študenti opravljajo kakovostno praktično usposabljanje. Pričakovano povečanje je vsaj 20 % do leta

2030. AREMA bo okrepila sodelovanje z malimi, srednjimi in velikimi podjetji ter delodajalci iz regije in širše.

### 3 Vključevanje gospodarstva v študijski proces

V učni proces se bodo redno vključevale predstavitve primerov iz prakse, strokovna gostovanja, problemske naloge podjetij in projektne naloge. Letno je predvidenih najmanj 3–5 gostovanj. Predavatelji iz prakse bodo prispevali k aktualnosti vsebin in prenosu praktičnega znanja na študente.

### 4 Razvoj in aktivacija alumnijskega kluba

Alumnijski klub so ključni ambasadorji AREME. SP4 predvideva razvoj alumnijskega kluba, redne ankete, povezovanje diplomantov z delodajalci, vključevanje alumnijskega kluba v gostovanja in razvoj promocijskih aktivnosti. Cilj je večja aktivnost alumnijskega kluba pri podpori študentom in razvoju zavoda.

### 5 Partnerski projekti s podjetji in lokalnim okoljem

SP4 predvideva razvoj skupnih projektov z občinami, regijskimi institucijami, podjetji in združenji s področja logistike, turizma in razvoja človeških virov. Ti projekti bodo prispevali k prepoznavnosti AREME ter nudili študentom dodatne možnosti učenja.

### 6 Povezovanje z nacionalnimi in mednarodnimi strokovnimi združenji

AREMA bo gradila partnerstva z združenji na področju logistike, transporta, varnosti, kakovosti in izobraževanja, kar bo omogočalo dostop do dobrih praks, strokovnih dogodkov in možnost razvoja novih vsebin.

## **3. Strateški cilji SP4**

Cilj 4.1: Vzpostavitev Sveta delodajalcev AREMA; KPI: število članov sveta, število predlogov delodajalcev; rok: 2026.

Cilj 4.2: Povečanje mreže praks za 20 %; KPI: število partnerskih podjetij; rok: 2026–2030.

Cilj 4.3: Letno najmanj 3–5 strokovnih gostovanj; KPI: število izvedenih gostovanj; rok: stalno.

Cilj 4.4: Aktivacija alumnijskega kluba; KPI: število aktivnosti alumnijskega kluba, zadovoljstvo diplomantov; rok: 2026–2028.

Cilj 4.5: Razvoj partnerskih projektov; KPI: število izvedenih projektov; rok: 2026–2030.

#### **4. KPI SP4**

KPI vključujejo število partnerskih podjetij, število mest za prakse, število izvedenih gostovanj, število alumnijskih aktivnosti, angažiranost alumnijev, število skupnih projektov ter zadovoljstvo delodajalcev s študenti in diplomanti.

#### **5. Povezava SP4 z merili NAKVIS in ESG**

SP4 je neposredno povezan z ESG 1.1 (udeleženci pri oblikovanju programov), ESG 1.2 (usklajenost s potrebami trga), ESG 1.4 (akademsko in praktično učenje), ESG 1.5 (učna podpora), ESG 1.6 (povezovanje strokovnjakov) ter z NAKVIS standardi o sodelovanju z delodajalci, kakovosti praks in ustreznosti učnega okolja.

#### **SP5: ŠTUDENTI, PODPORA IN ZAPOSLEJIVOST**

Strateški steber SP5 obravnava študente kot osrednje deležnike visoke strokovne šole AREMA. Ker so študenti glavni razlog obstoja zavoda, mora šola zagotoviti celovito podporo v celotnem študijskem procesu: od vpisa do zaključka študija ter prehoda v zaposlitev. SP5 določa sistematične pristope k izboljševanju študentske izkušnje, dvigu zadovoljstva, razvoju podpornih služb, spremljanju diplomantov ter krepitvi zaposljivosti.

##### **1. Izhodišča SP5**

Analiza obdobja 2020–2025 kaže na stabilen interes študentov za program Management transportne logistike, vendar tudi na izzive pri zadovoljstvu študentov s podporo, podpornih storitvah, razpoložljivostjo informacij in usklajevanjem dela ter študija. Evalvacije predmetov kažejo, da študenti cenijo prijaznost in odzivnost predavateljev ter majhne skupine, vendar si želijo več digitalne podpore, več strukturiranih gradiv in bolj preglednih informacij. Prav tako je treba okrepiti sistem spremljanja diplomantov.

##### **2. Ključne razvojne usmeritve SP5**

AREMA razvija celovit in integriran sistem študentske podpore, ki združuje akademsko, karierno, administrativno in osnovno psihosocialno podporo. Sistem temelji na dostopnosti informacij, jasnih protokolih komunikacije in doslednem spremljanju napredka študentov. Poseben poudarek je na podpori pri učenju,

tutorstvu, krepitvi digitalnih kompetenc, kariernem svetovanju ter zagotavljanju pogojev, ki omogočajo uspešno usklajevanje študija, dela in družinskih obveznosti. Študentska podpora je organizirana tako, da so študenti v vseh fazah študija deležni pravočasne pomoči in usmeritev.

#### 1 Razvoj celovitega podpornega sistema za študente

AREMA bo razvila integriran model študentske podpore, ki vključuje akademsko podporo, administrativno pomoč, tutorstvo, digitalno podporo in karierno svetovanje. Cilj je večja dostopnost informacij, hitrejši odzivni časi ter večja preglednost procesa študija.

#### 2 Tutorstvo in osebna podpora

Tutorstvo bo namenjeno podpori pri učenju, spremljanju napredka, uvajanju v študij, motiviranju in preprečevanju izpadov iz študija. Tutorje bodo lahko tvorili predavatelji ali višji letniki, odvisno od potreb.

#### 3 Razvoj kariernega centra

Karierni center bo razvijal povezave med študenti in delodajalci, nudil svetovanja, pripravo na razgovore, analizo kompetenc, organiziral karierne dni ter nudil podporo pri iskanju prakse in zaposlitve.

#### 4 Spremljanje diplomantov

SP5 določa uvedbo sistematičnega spremljanja diplomantov, ki vključuje letne ankete diplomantov, zbiranje podatkov o zaposlitvi, povezovanje alumnijev z delodajalci ter vključevanje diplomantov v aktivnosti zavoda.

#### 5 Izboljšanje zadovoljstva študentov

Cilj SP5 je dvigniti zadovoljstvo študentov na 4,2 ali več (na lestvici 1–5). To vključuje izboljšanje komunikacije predavateljev s študenti, bolj pregledne informacije, kvalitetnejša učna gradiva in hitrejše administrativne odzive.

#### 6 Podpora študentom v hibridnem načinu učenja

AREMA bo študentom nudila digitalne učne vsebine, snemana predavanja, navodila, opomnike, podporo CDP ter jasne standarde za nadomeščanja.

### **3. Strateški cilji SP5**

Cilj 5.1: Razvoj kariernega centra in vzpostavitev sistematičnega spremljanja diplomantov; KPI: število anket diplomantov, analiza zaposljivosti; rok: 2026–2027.

Cilj 5.2: Razvoj tutorstva; KPI: delež študentov s tutorjem, odzivnost tutorjev; rok: 2026.

Cilj 5.3: Povečanje zadovoljstva študentov na vsaj 4,2/5; KPI: rezultati evalvacij; rok: 2026–2030.

Cilj 5.4: Podpora hibridnemu učenju; KPI: dostopnost gradiv, uporaba digitalnih storitev; rok: stalno.

Cilj 5.5: Krepitev služb študentske podpore; KPI: odzivnost referata, razbremenitev administracije; rok: 2026–2028.

#### **4. KPI SP5**

KPI vključujejo: zadovoljstvo študentov, odzivnost podpornih služb, število izvedenih tutorstev, rezultate anket diplomantov, delež zaposlenih diplomantov, uporabo digitalnih učnih gradiv in dostopnost informacij.

#### **5. Povezava SP5 z merili NAKVIS in ESG**

SP5 je skladen z ESG 1.3 (vključevanje študentov), ESG 1.4 (podporne metode učenja), ESG 1.5 (učna podpora), ESG 1.6 (kompetence učiteljev in sodelavcev), ESG 1.7 (informacijski sistemi) ter z NAKVIS standardi o kakovosti študentske podpore, spremljanju diplomantov in zagotavljanju zaposljivosti.

#### **SP6: ORGANIZACIJSKI RAZVOJ IN PODPORNE SLUŽBE**

Strateški steber SP6 naslavlja organizacijsko strukturo, procese, delovanje strokovnih služb in upravljanje zavoda. Učinkovita organiziranost in visoko profesionalne podporne službe so ključne za stabilnost, kakovost in konkurenčnost AREME. SP6 ureja razvoj organizacijskih procesov, notranjo komunikacijo, digitalizacijo administrativnega dela ter delovanje organov zavoda. Cilj je zagotoviti pregledno, učinkovito in profesionalno delovanje zavoda v celotnem obdobju 2026–2030.

##### **1. Izhodišča SP6**

Analiza delovanja zavoda v obdobju 2020–2025 je pokazala, da je AREMA uspešno izvajala temeljne procese, vendar so strokovne službe kadrovsko zelo okrnjene, kar vodi k preobremenjenosti zaposlenih. Nekateri postopki so še vedno delno ročni,

komunikacija med službami ni vedno optimalna, nekateri procesi pa niso dovolj standardizirani. Raziskovalni center je bil leta 2025 ukinjen, nadomestil pa ga je Center za digitalno preobrazbo. To zahteva prenovo nekaterih notranjih postopkov in bolj jasno razmejitev odgovornosti.

## **2. Ključne razvojne usmeritve SP6**

### **1 Stabilizacija in krepitev strokovnih služb**

AREMA bo krepila strokovne službe, vključno z referatom, CDP, kakovostjo, komunikacijami in administracijo. Cilj je zagotoviti ustrezno razmerje med obsegom dela in razpoložljivimi kadri ter zmanjšati tveganja preobremenjenosti.

### **2 Digitalizacija organizacijskih procesov**

SP6 predvideva uvedbo in razširitev digitalnih orodij za urejanje študijskih postopkov, internih dokumentov, komunikacije, evidenc in izdaje potrdil. Standardizacija obrazcev in digitalna arhivacija bosta poenostavili delo in zmanjšali administrativne obremenitve.

### **3 Učinkovita notranja komunikacija**

Da bi se zmanjšale napake in izboljšala preglednost procesov, bo AREMA uvedla redne operativne sestanke, boljše protokole komuniciranja med službami, ter jasne kanale za pretok informacij med vodstvom, pedagogi in strokovnimi službami.

### **4 Podpora organom zavoda**

SP6 predvideva nadaljnjo profesionalizacijo delovanja organov zavoda (upravni odbor, senat, komisije). To vključuje pripravo kakovostnega gradiva, standardizirano vodenje sej, pravočasno objavo dokumentov, digitalno arhiviranje in podporo pri odločanju.

### **5 Razvoj sistemov kakovosti**

AREMA bo še naprej razvijala sistem notranjega zagotavljanja kakovosti na način, ki podpira strateški razvoj, vključuje letne akcijske načrte in temelji na ciklu PDCA. Sistem kakovosti bo integriran z digitalnimi orodji in podporo CDP.

### **6 Standardizacija procesov**

Da bi se zmanjšale variacije v postopkih, bo AREMA vzpostavila standardne operativne postopke (SOP) za ključne aktivnosti: komunikacija, dokumentacija, pedagoški procesi, vpisni postopki in delo strokovnih služb. Cilj je povečati predvidljivost, enotnost in preglednost delovanja.

### 7 Upravljanje s tveganji

AREMA bo razvila strukturiran pristop k prepoznavanju, ocenjevanju in obvladovanju tveganj, povezanih s pedagoškimi, organizacijskimi, kadrovskimi in digitalnimi procesi. Upravljanje tveganj bo vključeno v redno delo strokovnih služb in v letne akcijske načrte kakovosti ter bo temeljilo na spremljanju ključnih kazalnikov, analizi vpliva in verjetnosti ter izvajanju preventivnih ukrepov.

## **3. Strateški cilji SP6**

Cilj 6.1: Stabilizacija strokovnih služb; KPI: fluktuacija kadra, zadovoljstvo zaposlenih; rok 2026–2028.

Cilj 6.2: Digitalizacija administrativnih procesov; KPI: število digitaliziranih postopkov; rok 2026–2028.

Cilj 6.3: Izboljšanje notranje komunikacije; KPI: frekvenca sestankov, zmanjšanje napak; rok: stalno.

Cilj 6.4: Profesionalizacija delovanja organov; KPI: pravočasno gradivo, kakovost zapisnikov; rok: stalno.

Cilj 6.5: Razvoj sistema kakovosti; KPI: izvedba akcijskih načrtov, uspešnost PDCA; rok: stalno.

Cilj 6.6: Standardizacija procesov; KPI: število izdelanih SOP; rok: 2026–2027.

## **4. KPI SP6**

KPI vključujejo: fluktuacijo kadra, odzivnost strokovnih služb, delež digitaliziranih procesov, rezultate anket o notranji komunikaciji, pravočasnost priprav gradiv za organe, število SOP ter izvajanje letnih akcijskih načrtov kakovosti.

## **5. Povezava SP6 z merili NAKVIS in ESG**

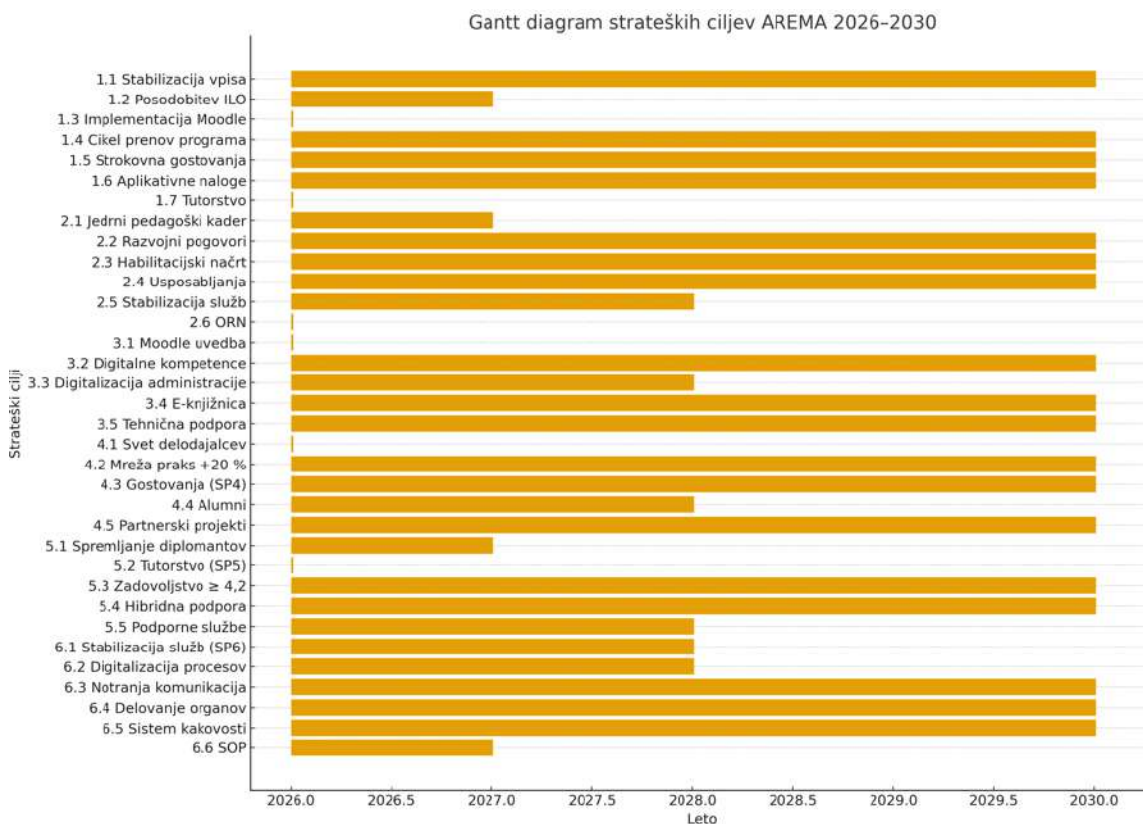
SP6 je skladen z ESG 1.5 (učna podpora), ESG 1.6 (kompetence zaposlenih), ESG 1.7 (informacijski sistemi), ESG 1.8 (transparentnost), ter z NAKVIS standardi o materialnih, organizacijskih, administrativnih in kadrovskih pogojih, ki morajo zagotavljati stabilno delovanje visokošolskega zavoda.

### 3.2 Strategija AREME 2026-2030 – Grafični prikazi

| <b>Strateški cilj</b>             | <b>KPI</b>                        | <b>Rok</b> | <b>Nosilec</b>            |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|---------------------------|
| 1.1 Stabilizacija vpisa           | Število vpisanih študentov        | 2026–2030  | Dekan, referat, marketing |
| 1.2 Posodobitev ILO               | Delež posodobljenih predmetov     | 2026–2027  | Oddelek MTL, senat        |
| 1.3 Implementacija Moodle         | Delež predmetov v Moodle          | 2026       | CDP, predavatelji         |
| 1.4 Cikel prenov programa         | Izvedene prenove                  | 2026–2030  | Oddelek MTL, senat        |
| 1.5 Strokovna gostovanja          | Število gostovanj letno           | stalno     | Dekan, predavatelji       |
| 1.6 Aplikativne naloge            | Število predmetov z nalogami      | 2026–2030  | Predavatelji              |
| 1.7 Tutorstvo                     | Število tutorstev                 | 2026       | Karierni center           |
| 2.1 Jedrni pedagoški kader        | Število ključnih izvajalcev       | 2026–2027  | Dekan                     |
| 2.2 Razvojni pogovori             | 100 % izvedba                     | vsako leto | Dekan                     |
| 2.3 Habilitacijski načrt          | Delež izvedenih habilitacij       | vsak junij | Dekan, senat              |
| 2.4 Usposabljanja                 | Število usposabljanj              | stalno     | CDP, dekan                |
| 2.5 Stabilizacija služb           | Fluktuacija, odzivni časi         | 2026–2028  | Predsednik                |
| 2.6 ORN                           | Delež zaposlenih z ORN            | 2026       | Dekan, predsednik         |
| 3.1 Moodle uvedba                 | Delež predmetov                   | 2026       | CDP                       |
| 3.2 Digitalne kompetence          | Udeležba pedagogov                | stalno     | CDP                       |
| 3.3 Digitalizacija administracije | Število digitaliziranih postopkov | 2026–2028  | Referat, CDP              |
| 3.4 E-knjižnica                   | Število virov, uporaba            | stalno     | Knjižnica, CDP            |
| 3.5 Tehnična podpora              | Odzivni čas                       | stalno     | CDP                       |
| 4.1 Svet delodajalcev             | Število članov                    | 2026       | Dekan                     |

|                             |                                   |           |                          |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------|--------------------------|
| 4.2 Mreža praks             | +20 % podjetij                    | 2026–2030 | Karierni center, dekan   |
| 4.3 Gostovanja              | Število gostovanj                 | stalno    | Predavatelji             |
| 4.4 Alumni                  | Število aktivnosti                | 2026–2028 | Karierni center          |
| 4.5 Partnerski projekti     | Število projektov                 | 2026–2030 | Dekan                    |
| 5.1 Spremljanje diplomantov | Delež izpolnjenih anket           | 2026–2027 | Karierni center          |
| 5.2 Tutorstvo               | Število tutorstev                 | 2026      | Karierni center          |
| 5.3 Zadovoljstvo $\geq 4,2$ | Rezultati anket                   | 2026–2030 | Dekan, predavatelji      |
| 5.4 Hibridna podpora        | Dostopnost gradiv                 | stalno    | CDP, predavatelji        |
| 5.5 Podporne službe         | Odzivni časi                      | 2026–2028 | Predsednik               |
| 6.1 Stabilizacija služb     | Fluktuacija, zadovoljstvo         | 2026–2028 | Predsednik               |
| 6.2 Digitalizacija procesov | Število digitaliziranih postopkov | 2026–2028 | CDP, referat             |
| 6.3 Notranja komunikacija   | Število sestankov                 | stalno    | Dekan, predsednik        |
| 6.4 Delovanje organov       | Pravočasnost gradiv               | stalno    | Dekan, predsednik zavoda |
| 6.5 Sistem kakovosti        | Izvedba akcijskih načrtov         | stalno    | KzK                      |
| 6.6 SOP                     | Število SOP                       | 2026–2027 | Predsednik, CDP          |

Ganttov diagram prikazuje glavno strateško časovnico izvajanja vseh ključnih ciljev strategije AREME za obdobje 2026–2030. Diagram omogoča celovit pregled nad začetki in trajanjem posameznih strateških aktivnosti, povezanih s šestimi stebri razvoja – od izobraževalne odličnosti, kadrovskega razvoja in digitalne transformacije do sodelovanja z gospodarstvom, študentske podpore in organizacijskega razvoja. Časovnica služi vodstvu zavoda kot operativno-orodna podlaga za načrtovanje, spremljanje in usklajevanje izvajanja strateških nalog v celotnem obdobju strategije.



### 3.3 Implementacija strategije

Implementacija strategije poteka preko letnih načrtov dela, načrtov kakovosti, rednega spremljanja preko Komisije za kakovost in uradnih poročil Centra za digitalno preobrazbo. Za vsako strateško področje bodo določeni nosilci, roki in kazalniki, ki se bodo letno spremljali v okviru PDCA cikla. Napredek bo prikazan v letnih poročilih in samoevalvacijah. Za realizacijo strategije bodo uporabljeni procesi rednega spremljanja, evalvacije in revizije kurikula, sodelovanja z delodajalci, ter sistematičnega razvoja zaposlenih.

## 4 Strategija kakovosti 2026-2030

### 4.1 Izhodišča strateškega razvoja kakovosti

Strategija kakovosti AREMA 2026–2030 temelji na stabilnem sistemu notranje presoje, vzpostavljenem v obdobju 2020–2025, ko so bili oblikovani ključni procesi spremljanja kakovosti, razviti standardni operativni postopki in postavljena kultura redne samoevalvacije. V novem strateškem obdobju se sistem kakovosti nadgrajuje v smeri bolj sistematičnega upravljanja podatkov, večje digitalizacije presojnih procesov in širše vključenosti študentov ter drugih deležnikov v razvoj zavoda.

Izhodišča za obdobje 2026–2030 izhajajo iz evropskih ESG standardov in Meril NAKVIS, ki poudarjajo pomen jasnih odgovornosti, preglednosti, učinkovitega upravljanja, sprotnega spremljanja kazalnikov in dokumentiranja procesa izboljševanja. V naslednjem strateškem ciklu bo AREMA razvijala sistem kakovosti tako, da bo neposredno podpirala izvajanje strateških ciljev zavoda in bila povezana s KPI matriko ter rednim izvajanjem PDCA cikla.

Glavni razvojni poudarki novih izhodišč so:

- digitalizacija ključnih procesov kakovosti, vključno z uvedbo Moodle, digitalno knjižnico in vzpostavitvijo digitalne mape dokazil;
- vzpostavitev podatkovno podprtega upravljanja, ki temelji na jasnih, merljivih kazalnikih in rednem spremljanju rezultatov;
- večja vloga študentov v presoji kakovosti, z vključevanjem v evalvacije, fokusne skupine in delovanje organov;
- jasna povezava med strateškimi cilji zavoda in procesi kakovosti, z letnim preverjanjem napredka ter sprotnimi izboljšavami;
- krepitev sodelovanja z delodajalci pri zagotavljanju kakovosti pedagoškega procesa, praktičnega izobraževanja in zaposljivosti;
- dosledno izvajanje preglednih, sledljivih in standardiziranih postopkov, ki so opisani v SOP dokumentih in povezujejo delo vseh organizacijskih enot;
- priprava kakovostnih, digitalno dostopnih dokazil, ki so usklajena z zahtevami presoje NAKVIS.

Strategija kakovosti 2026–2030 zato predstavlja sistematično nadgradnjo obstoječega sistema, ki povezuje vse ključne elemente kakovosti – od načrtovanja, izvajanja in evalvacije do ukrepanja – ter hkrati zagotavlja, da je kakovost temeljna komponenta vseh strateških stebrov zavoda.

## 4.2 Temeljna načela kakovosti 2026-2030

Sistem kakovosti AREME v obdobju 2026–2030 temelji na načelih, ki zagotavljajo pregledno, učinkovito in razvojno usmerjeno upravljanje zavoda. Ta načela izhajajo iz standardov ESG in Meril NAKVIS ter predstavljajo osnovo za delovanje vseh zaposlenih, organov zavoda in študentov. Namen temeljnih načel je zagotoviti enotno, stabilno in predvidljivo izvajanje kakovosti na vseh ravneh delovanja.

Temeljna načela so:

- načelo preglednosti in sledljivosti: vsi postopki, evidence, kazalniki in dokumenti kakovosti morajo biti jasno opisani, dostopni in dosledno uporabljeni v praksi;
- načelo vključenosti deležnikov: študenti, predavatelji, strokovne službe, delodajalci, alumni in organi zavoda so redno vključeni v načrtovanje, spremljanje in izboljševanje kakovosti;
- načelo upravljanja na podlagi podatkov: sistem kakovosti temelji na sistematičnem zbiranju, analizi in uporabi podatkov, ki omogočajo utemeljeno odločanje, načrtovanje ukrepov in spremljanje rezultatov;
- načelo digitalne podprtosti: ključni procesi kakovosti se izvajajo z uporabo digitalnih orodij, ki omogočajo hitreje procese, manj administrativnega bremena ter večjo natančnost in dostopnost informacij;
- načelo konsistentnosti in standardizacije: procesi potekajo skladno s standardnimi operativnimi postopki, kar zmanjšuje variacije in povečuje enotnost delovanja strokovnih služb in pedagoškega procesa;
- načelo odgovornosti in jasnih pristojnosti: naloge kakovosti so razporejene med organe zavoda, strokovne službe in pedagoge na način, ki zagotavlja preglednost odgovornosti in učinkovito izvajanje postopkov;
- načelo nenehnih izboljšav: sistem kakovosti temelji na rednem izvajanju PDCA cikla, analizi rezultatov in uvajanju ukrepov, ki neposredno prispevajo k višji ravni kakovosti študijskega procesa in organizacijskega delovanja.

Ta načela predstavljajo izhodiščno podlago za nadaljnje poglavje, v katerem so določeni strateški cilji kakovosti, ki jih bo zavod uresničeval v obdobju 2026–2030.

## 4.3 Strateški cilji kakovosti 2026-2030

Strateški cilji kakovosti določajo razvojne usmeritve, ki bodo v naslednjem obdobju usmerjale delovanje organov zavoda, strokovnih služb, pedagogov in drugih deležnikov. Cilji temeljijo na PDCA pristopu, merljivih kazalnikih in rednem

spremljanju napredka. Cilji kakovosti so medsebojno povezani s strateškimi stebri SP1–SP6 in podpirajo izvrševanje celotne razvojne strategije zavoda.

Strateški cilji kakovosti so:

### **K1 Krepitev sistema vodenja kakovosti**

Cilj obsega dosledno izvajanje nalog Komisije za kakovost, redno letno samoevalvacijo, sistematično zbiranje podatkov, razvoj digitalne mape dokazil in pripravo akcijskih načrtov. Vključuje tudi boljšo integracijo kakovosti v delo vseh organov zavoda in strokovnih služb.

### **K2 Digitalizacija kakovosti**

Cilj vključuje uvedbo digitalnih orodij za spremljanje kakovosti, digitalno oddajo anket, digitalizacijo map predmetov, povezovanje sistema kakovosti z Moodle in uporabo digitalnih kazalnikov za sprotno spremljanje rezultatov. Digitalizacija kakovosti zmanjšuje administrativne obremenitve in omogoča bolj učinkovito spremljanje kazalnikov.

### **K3 Vključenost študentov in drugih deležnikov**

Cilj krepi aktivno vlogo študentov v sistemu kakovosti, redne evalvacije predmetov, vključevanje v fokusne skupine, sodelovanje v organih zavoda ter zbiranje predlogov za izboljšave. Vključuje tudi sodelovanje delodajalcev, mentorjev v praksi in alumnijev pri presoji ustreznosti kompetenc in pedagoškega procesa.

### **K4 Kakovost pedagoškega procesa in študijskega programa**

Cilj zajema redno posodabljanje predmetnikov, usklajenost učnih izidov, izboljšanje učnih gradiv, transparentno ocenjevanje, učinkovito uporabo digitalnih učnih okolij ter spremljanje kakovosti izvedbe. Poseben poudarek je na izboljšanju študentske izkušnje in dvigu zadovoljstva študentov.

### **K5 Kakovost praktičnega izobraževanja in sodelovanja z delodajalci**

Cilj vključuje izboljšanje kakovosti praks, razširitev mreže podjetij, zbiranje povratnih informacij mentorjev, analizo kompetenčnih potreb delodajalcev in redno spremljanje zaposljivosti diplomantov. Rezultati teh procesov se uporabljajo za posodabljanje programa.

### **K6 Pogoji za kakovostno delo zaposlenih**

Cilj obsega krepitev strokovnih služb, razvoj kadrov, letne razvojne pogovore, profesionalizacijo delovanja organov, standardizacijo postopkov in zmanjševanje administrativnih obremenitev. Vključuje tudi razvoj digitalnih kompetenc pedagogov

in strokovnih sodelavcev ter zagotavljanje ustreznih tehničnih in organizacijskih pogojev.

Strateški cilji kakovosti se izvajajo na podlagi jasnih kazalnikov, opredeljenih nosilcev in časovnih okvirjev. Njihovo izvajanje se spremlja z letnimi poročili o kakovosti, akcijskimi načrti in redno samoevalvacijo ter je usklajeno z izvajanjem celotne strategije razvoja zavoda.

| Strateški cilj                         | KPI                                                                                            | Rok        | Nosilec                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------|
| K1 Krepitev sistema vodenja kakovosti  | letna samoevalvacija 100 %, digitalna mapa dokazil, izvedeni akcijski načrti                   | vsako leto | Komisija za kakovost, dekan                  |
| K2 Digitalizacija kakovosti            | delež digitaliziranih procesov, delež predmetov z digitalno mapo, digitalne ankete             | 2026–2028  | CDP, referat, Komisija za kakovost           |
| K3 Vključenost študentov in deležnikov | odzivnost v anketah, število fokusnih skupin, sodelovanje deležnikov v organih                 | 2026–2030  | dekan, Komisija za kakovost, karierni center |
| K4 Kakovost pedagoškega procesa        | zadovoljstvo $\geq 4,2$ , posodobitev predmetnikov, delež predmetov z usklajenimi učnimi izidi | 2026–2030  | oddelek MTL, dekan, predavatelji             |
| K5 Kakovost praktičnega izobraževanja  | število podjetij, analiza mentorjev, zadovoljstvo s prakso,                                    | 2026–2030  | karierni center, dekan                       |

|                              |                                                    |           |                          |
|------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|--------------------------|
|                              | spremljanje zaposljivosti                          |           |                          |
| K6 Pogoji za delo zaposlenih | razvojni pogovori, usposabljanja, SOP, fluktuacija | 2026–2028 | predsednik zavoda, dekan |

Za učinkovito izvajanje razvojnih ciljev zavoda je sistem kakovosti zasnovan tako, da neposredno zrcali strateške stebre SP1–SP6. Vsak strateški cilj kakovosti (K1–K6) podpira izvedbo enega ali več strateških razvojnih ciljev in zagotavlja, da so načrtovane aktivnosti spremljane, merjene in redno evalvirane. Takšno zrcaljenje omogoča, da se strateški razvoj in kakovost ne izvajata ločeno, temveč tvorita usklajen, povezan in medsebojno podprt okvir. S tem se zagotavlja preglednost, sledljivost in celovitost sistema kakovosti, ki je vgrajen v vse ključne procese zavoda. V spodnji preglednici je prikazana povezava med strateškimi stebri in cilji kakovosti ter ustreznimi kazalniki, roki in nosilci, kar omogoča celovit vpogled v strukturo vodenja kakovosti na AREMI.

| SP/Arema | Strateški steber (SP1–SP6)  | Strateški cilj kakovosti (K1–K6) | KPI                                                                            | Rok       | Nosilec                          |
|----------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|
| SP1      | Izobraževalna odličnost     | K4 Kakovost pedagoškega procesa  | zadovoljstvo $\geq 4,2$ ;<br>posodobljeni predmetniki;<br>usklajeni učni izidi | 2026–2030 | oddelek MTL, dekan, predavatelji |
| SP2      | Kadrovski razvoj            | K6 Pogoji za delo zaposlenih     | razvojni pogovori;<br>usposabljanja;<br>SOP;<br>fluktuacija                    | 2026–2028 | predsednik, dekan                |
| SP3      | Digitalna transformacija    | K2 Digitalizacija kakovosti      | delež digitaliziranih procesov;<br>digitalne mape;<br>digitalne ankete         | 2026–2028 | CDP, referat                     |
| SP4      | Sodelovanje z gospodarstvom | K5 Praktično izobraževanje       | število podjetij;<br>analiza                                                   | 2026–2030 | karierni center, dekan           |

|     |                          |                                   |                                                                            |               |                                   |
|-----|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|
|     |                          |                                   | mentorjev;<br>zadovoljstvo s<br>prakso;<br>zaposljivost                    |               |                                   |
| SP5 | Študenti in<br>podpora   | K3<br>Vključenost<br>študentov    | odzivnost v<br>anketah;<br>fokusne<br>skupine;<br>sodelovanje v<br>organih | 2026–<br>2030 | dekan, KzK,<br>karierni<br>center |
| SP6 | Organizacijski<br>razvoj | K1 Sistem<br>vodenja<br>kakovosti | samoevalvacija<br>100%;<br>digitalna mapa<br>dokazil;<br>akcijski načrti   | vsako<br>leto | KzK, dekan                        |



## 4.4 PDCA sistem v procesu kakovosti

Sistem kakovosti AREME v obdobju 2026–2030 temelji na stalnem izvajanju PDCA cikla, ki zagotavlja načrtovanje, spremljanje, preverjanje in izboljševanje vseh ključnih procesov zavoda. PDCA predstavlja osrednji mehanizem za izvajanje strategije kakovosti, spremljanje strateških ciljev in izvajanje ukrepov na podlagi podatkov. V PDCA ciklu sodelujejo vsi organi zavoda ter strokovne službe, zlasti Komisija za kakovost, dekan, strokovni delavci, pedagoški zbor, karierni center in Center za digitalno preobrazbo.

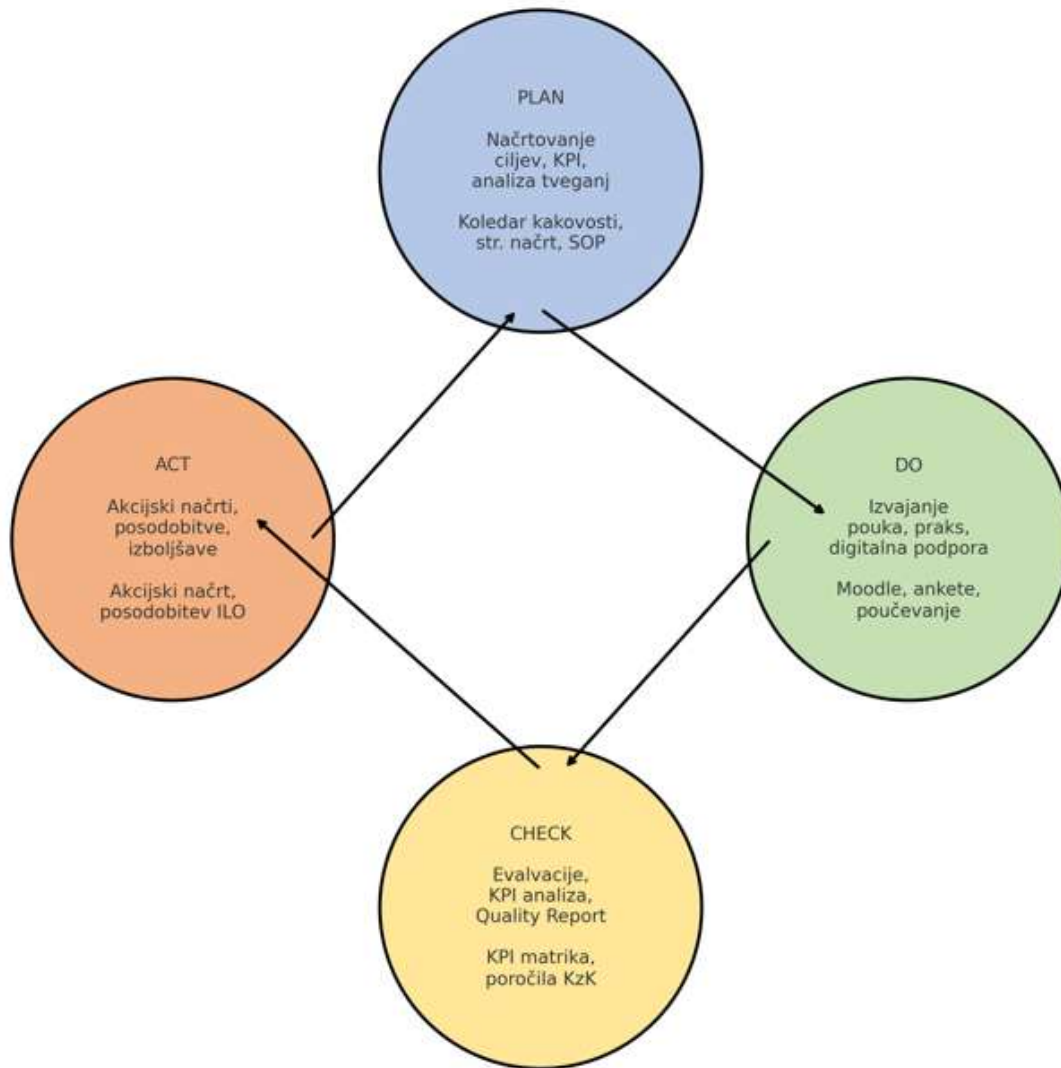
Faza Plan zajema letno načrtovanje dejavnosti kakovosti, določanje kazalnikov, pripravo koledarja kakovosti, opredelitev rokov in odgovornosti ter določanje prioritet na podlagi rezultatov preteklih samoevalvacij. Poseben poudarek je na načrtovanju digitalne podpore procesov, načrtovanju izvedbe evalvacij in načrtovanju aktivnosti, ki izhajajo iz strateških ciljev SP1–SP6. V tej fazi se pripravijo tudi načrti za posodabljanje predmetnika, organiziranje usposabljanj, izboljšanje sodelovanja z delodajalci in nadgradnjo procesov.

Faza Do zajema izvajanje vseh načrtovanih aktivnosti. Med te sodijo izvedba pedagoškega procesa, izvajanje evalvacij predmetov, zbiranje povratnih informacij študentov in delodajalcev, organizacija praktičnega izobraževanja, izvajanje usposabljanj, posodabljanje učnih gradiv in izvajanje digitalnih orodij. V tej fazi se izvajajo tudi postopki, ki so opisani v standardnih operativnih postopkih, ter redno administrativno in strokovno delo podpornih služb.

Faza Check zajema sistematično spremljanje doseganja ciljev, analizo podatkov, preverjanje kazalnikov in pripravo poročil. Med ključne elemente sodijo analiza študentskih anket, analiza evalvacij praktičnega izobraževanja, spremljanje kakovosti izvedbe predmetov, analiza pedagoške obremenitve, spremljanje digitalizacije procesov in preverjanje usklajenosti izvedbe s strateškimi cilji. Komisija za kakovost v tej fazi pripravi poročila, predloge za izboljšave in ugotovitve, ki so podlaga za posodobitve procesov.

Faza Act predstavlja izvedbo izboljšav, sprejetih na podlagi analiz in poročil. V to fazo sodijo prenove predmetnika, posodobitve učnih gradiv, izboljšave administrativnih postopkov, nadgradnje digitalnih orodij, letni akcijski načrti kakovosti, posodobitve SOP dokumentov ter uvedba novih podpornih storitev za študente in zaposlene. Act faza vključuje tudi sprejemanje odločitev na organih zavoda in spremljanje izvedbe sprejetih ukrepov.

PDCA proces se izvaja ciklično skozi celotno študijsko leto. Rezultati posameznih faz so vključeni v letno samoevalvacijo zavoda, akcijski načrt kakovosti in strateško spremljanje KPI kazalnikov. Na ta način PDCA zagotavlja stalno izboljševanje procesov, povezavo med kakovostjo in strateškimi cilji ter transparentno upravljanje zavoda.



## 4.5 Letni cikel kakovosti

Letni cikel kakovosti predstavlja strukturiran okvir spremljanja in izboljševanja vseh ključnih procesov na zavodu. Temelji na načelih PDCA in vključuje redno zbiranje podatkov, njihovo analizo, sprejemanje ukrepov ter dokumentiranje rezultatov.

Namen letnega cikla je zagotoviti pregledno, usklajeno in predvidljivo izvajanje nalog kakovosti v vseh organizacijskih enotah.

Letni cikel se začne z načrtovanjem aktivnosti v koledarju kakovosti. V tej fazi se določijo roki za izvajanje evalvacij, pripravo poročil, obravnavo rezultatov na organih zavoda ter izvedbo ukrepov. Koledar kakovosti zajema vse ključne procese, med drugim študentske ankete, evalvacije praktičnega izobraževanja, pedagoško in strokovno delo, posodabljanje predmetnika, aktivnosti organov zavoda in delovanje strokovnih služb.

Sledi faza izvajanja, v kateri potekajo načrtovane aktivnosti. Pedagoški proces, administrativni postopki, spremljanje študijske uspešnosti, usposabljanja, komunikacija s študenti in delodajalci ter digitalna podpora se izvajajo skladno s koledarjem in standardnimi operativnimi postopki. V tej fazi se zbirajo podatki, ki so podlaga za poznejšo analizo.

V analitični fazi se zbrani podatki obdelajo, interpretirajo in primerjajo z zastavljenimi cilji. Analiza vključuje rezultate anket, podatke o študijski uspešnosti, povratne informacije delodajalcev, odzive študentov, izvajanje digitalnih procesov, izpolnjevanje kazalnikov in druge elemente, pomembne za ocenjevanje kakovosti. Komisija za kakovost na podlagi pripravljene analize oblikuje poročila in predloge izboljšav.

Zaključni del letnega cikla predstavlja obravnava in sprejemanje ukrepov na organih zavoda. Ti ukrepi vključujejo prenovu predmetnika, izboljšave pedagoškega procesa, posodobitve SOP dokumentov, nadgradnjo delovanja strokovnih služb, krepitev sodelovanja z deležniki in razvoj digitalnih orodij. Sprejeti ukrepi postanejo del letnega akcijskega načrta kakovosti in se spremljajo v naslednjem ciklu.

Letni cikel kakovosti zagotavlja stalno, strukturirano in podatkovno podprto delovanje sistema kakovosti ter omogoča, da se izboljšave izvajajo na podlagi dejanskih potreb in rezultatov. S tem je zagotovljena povezava med strateškimi cilji zavoda, procesi kakovosti in dejanskim izvajanjem študijskega programa.

## 4.6 Dokumenti kakovosti 2026-2030

Dokumenti sistema kakovosti predstavljajo temelj za pregledno, sledljivo in konsistentno delovanje zavoda. Omogočajo standardizacijo postopkov, enotno

izvajanje procesov in učinkovito spremljanje rezultatov. Dokumenti se redno posodablajo, pregledajo na organih zavoda in se hranijo v digitalnem arhivu, ki ga upravlja Center za digitalno preobrazbo. Vsi dokumenti so dostopni zaposlenim in študentom v obsegu, ki je potreben za izvajanje njihovih nalog.

Dokumenti sistema kakovosti obsegajo:

- strateške dokumente zavoda, med katere sodijo strategija razvoja, strategija kakovosti, letni akcijski načrti kakovosti, kadrovske načrti in razvojni dokumenti podpornih služb;
- poročila, ki vključujejo letno samoevalvacijo zavoda, poročila Komisije za kakovost, poročila o evalvaciji predmetov, analize anket, poročila o praktičnem izobraževanju, poročila o pedagoški obremenitvi ter poročila o digitalizaciji procesov;
- standardne operativne postopke, ki opredeljujejo izvedbo ključnih procesov, vključno z izvajanjem pedagoškega procesa, komunikacijo s študenti, izvajanjem praktičnega izobraževanja, zagotavljanjem informacij, varstvom osebnih podatkov, digitalno podporo, arhiviranjem in drugimi administrativnimi postopki;
- evidence, ki vključujejo podatke o študentih, predmetnikih, pedagoški obremenitvi, mentorjih, podjetjih partnerjih, študentskih dosežkih, anketah, evalvacijah ter druge podatke, ki so pomembni za spremljanje kakovosti;
- digitalno mapo dokazil, ki vsebuje dokumente, zapisnike, poročila, analize, obrazce, tabele, evidence in druge elemente, ki izkazujejo kakovostno delovanje zavoda in služijo kot podlaga za presoje ter akreditacijske postopke;
- učna gradiva, ki vključujejo digitalna gradiva, spletne učne vire, predstavitev, študijske materiale, navodila za delo pri predmetih ter vsebine v Moodle, ki so pomemben del izvedbe pedagoškega procesa.

Dokumenti sistema kakovosti so strukturirani tako, da omogočajo sprotno spremljanje izpolnjevanja ciljev, izvajanje PDCA cikla in pripravo dokazil za notranjo in zunanjo presojo. Redno se posodablajo na podlagi rezultatov analiz in letnih akcijskih načrtov ter služijo kot orodje za razvoj zavoda in podporo strateškim ciljem.

## 4.7 Povezava strategije kakovosti s strategijo razvoja zavoda

Strategija kakovosti je neposredno povezana s strategijo razvoja zavoda in podpira izvajanje vseh strateških stebrov SP1–SP6. Sistem kakovosti ni ločen ali vzporeden proces, temveč je vgrajen v vse ključne funkcije zavoda ter zagotavlja, da se razvojni cilji izvajajo pregledno, merljivo in skladno z načeli nenehnih izboljšav. Povezava med strategijo razvoja in sistemom kakovosti poteka prek rednega spremljanja kazalnikov, izvajanja PDCA cikla, digitalne podpore procesov ter vključevanja deležnikov.

Strateški steber SP1, ki obsega izobraževalno odličnost in razvoj programa, je povezan s ciljem kakovosti K4, ki zajema spremljanje kakovosti pedagoškega procesa, posodabljanje predmetnikov, usklajevanje učnih izidov in izboljševanje učnih gradiv. Uresničevanje SP1 je zato neposredno odvisno od učinkovitega izvajanja procesov kakovosti.

Strateški steber SP2, ki se nanaša na kadrovske razvoj in stabilnost, je povezan s ciljem K6, ki zajema pogoje za delo pedagogov in strokovnih sodelavcev, razvoj kadrov, letne razvojne pogovore in profesionalizacijo delovanja organov. Sistem kakovosti spremlja izpolnjevanje teh ciljev in podpira njihovo izvajanje z ustreznimi podatki in analizami.

Digitalna preobrazba, opredeljena v SP3, je povezana s ciljem kakovosti K2, ki vključuje digitalizacijo procesov kakovosti, digitalne ankete, digitalne učne vire, digitalno mapo dokazil in uporabo informacijskih sistemov za spremljanje kazalnikov. Digitalizacija tako podpira tako kakovost kot razvoj zavoda.

Strateški steber SP4, ki vključuje sodelovanje z gospodarstvom, okoljem in alumni, je povezan s ciljem K5, ki se nanaša na kakovost praktičnega izobraževanja, sodelovanje z delodajalci, analizo kompetenčnih potreb in spremljanje zaposljivosti diplomantov.

Strateški steber SP5, ki zajema študente, podporo in zaposljivost, je povezan s ciljem K3, ki krepi vlogo študentov in drugih deležnikov v sistemu kakovosti, vključuje študentske ankete, fokusne skupine, sodelovanje študentov v organih zavoda in spremljanje zadovoljstva.

Strateški steber SP6, ki obsega organizacijski razvoj in podporne službe, je povezan s ciljem K1, ki zajema sistemsko upravljanje kakovosti, letno samoevalvacijo zavoda, pripravo poročil, akcijskih načrtov in vzpostavitev digitalne mape dokazil. Ta cilj omogoča celovit in pregleden sistem vodenja kakovosti, ki je podlaga za razvoj zavoda.

Povezava med strategijo razvoja in strategijo kakovosti zagotavlja enotno izvajanje ciljev, stabilnost sistema, pregledno spremljanje napredka in usklajeno uvajanje izboljšav. Na ta način je kakovost vključena v vse ključne procese zavoda in predstavlja pomemben element strateškega upravljanja.

## 4.8 Povezava strategije kakovosti z akreditacijskim ciklom NAKVIS 2026–2030

Strategija kakovosti AREME je neposredno povezana z akreditacijskim ciklom NAKVIS in predstavlja temelj za izpolnjevanje meril ter zagotavljanje trajnostnega razvoja zavoda. Procesi kakovosti so zasnovani tako, da podpirajo izvajanje vseh obveznosti, ki jih določajo Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo študijskih programov. Sistem kakovosti zagotavlja redno zbiranje dokazil, spremljanje kazalnikov in dokumentiranje procesov, ki so ključni za uspešno podaljšanje akreditacije.

Letni PDCA cikel zagotavlja, da so vse aktivnosti kakovosti usklajene s časovnimi zahtevami akreditacijskega procesa. Redna letna samoevalvacija predstavlja eno izmed osrednjih dokazil za presojo kakovosti in vsebuje analizo kazalnikov, pregled delovanja organov zavoda, oceno pedagoškega procesa, praktičnega izobraževanja, kadrovskih pogojev in digitalne podpore. Ugotovitve iz samoevalvacijskega poročila se vključijo v letne akcijske načrte, ki predstavljajo osnovo za izboljšave v naslednjem obdobju.

Digitalna mapa dokazil omogoča sprotno zbiranje, arhiviranje in pregledovanje dokumentacije, ki je potrebna za pripravljenost na zunanjo presojo. Vključuje zapisnike organov, poročila komisij, evidence, analize, tabele kazalnikov, prenove predmetnikov, poročila mentorjev v praksi in druge dokumente, ki izkazujejo skladnost z merili. Center za digitalno preobrazbo skrbi za tehnično urejenost in dostopnost te dokumentacije.

Strategija kakovosti vključuje jasno opredeljene kazalnike, roke in odgovornosti, ki omogočajo usklajeno pripravo na akreditacijski cikel. Vsak strateški cilj kakovosti K1–K6 vsebuje elemente, ki neposredno prispevajo k izpolnjevanju meril NAKVIS, kot so zagotavljanje pogojev za izvedbo programa, kakovost pedagoškega procesa, razvoj kadrov, vključenost študentov in sodelovanje z okoljem.

Povezava med strategijo kakovosti in akreditacijskim ciklom zagotavlja, da je zavod trajno pripravljen na presoje, da redno spremlja svojo uspešnost in da je kakovost sistemsko vključena v vse ravni delovanja. Na ta način strategija kakovosti podpira stabilno, razvojno in pregledno delovanje zavoda v celotnem akreditacijskem obdobju 2026–2030.

# 5 Tveganja in upravljanja tveganj

## 5.1 Izhodišča sistema upravljanja tveganj

Sistem upravljanja tveganj na AREMI je del celotnega sistema kakovosti in podpira uresničevanje strateških ciljev zavoda v obdobju 2026–2030. Upravljanje tveganj temelji na proaktivnem pristopu, ki omogoča pravočasno prepoznavanje dejavnikov, ki bi lahko vplivali na kakovost študijskega procesa, delovanje zavoda ali doseganje strateških ciljev. Namen upravljanja tveganj je zmanjšati negotovosti, okrepiti stabilnost delovanja in omogočiti pravočasno načrtovanje ukrepov.

Upravljanje tveganj izhaja iz načel nenehnega izboljševanja, transparentnosti, odgovornosti in podatkovno podprtega odločanja. Tveganja se obravnavajo v okviru letnega PDCA cikla kakovosti, s čimer so načrtovanje, izvajanje, spremljanje in izboljševanje tveganj usklajeni z ostalimi procesi zavoda. Sistem vključuje identifikacijo tveganj, oceno njihove verjetnosti in vpliva, pripravo ukrepov ter spremljanje njihovega obvladovanja.

Sistem upravljanja tveganj zajema pedagoška, organizacijska, kadrovska, digitalna, pravna in okoljska tveganja ter tveganja, povezana s sodelovanjem z deležniki. Poseben poudarek je na tveganjih, ki lahko vplivajo na kakovost študijskega programa, stabilnost zaposlenih, digitalno podporo procesov, sodelovanje z delodajalci in zadovoljstvo študentov.

Za izvajanje sistema upravljanja tveganj so odgovorni organi zavoda, strokovne službe, Komisija za kakovost in Center za digitalno preobrazbo. Tveganja se redno obravnavajo v okviru samoevalvacije, pri pripravi akcijskih načrtov ter v okviru letnih poročil organov. Rezultati spremljanja tveganj so osnova za sprejemanje preventivnih in korektivnih ukrepov ter za prilagajanje strategije v daljšem časovnem obdobju. Upravljanje tveganj je tako integriran del strateškega in kakovostnega sistema zavoda ter pomemben element njegove dolgoročne stabilnosti in razvoja.

## 5.2 Tipologija in katalog ključnih tveganj

Tveganja, ki lahko vplivajo na delovanje zavoda, so razvrščena v tematske skupine, ki omogočajo sistematično spremljanje in obvladovanje njihovih značilnosti. Tipologija

tveganj temelji na analizi ključnih procesov zavoda, rezultatih preteklih samoevalvacij, ugotovitvah Komisije za kakovost ter na strateških ciljih obdobja 2026–2030.

Tipologija tveganj obsega naslednje skupine:

- pedagoška tveganja, ki vključujejo tveganja, povezana s kakovostjo izvedbe predmetov, doseganjem učnih izidov, kakovostjo pedagoškega procesa, digitalnimi kompetencami predavateljev, posodobitvijo učnih gradiv in študentsko uspešnostjo;
- kadrovska tveganja, ki zajemajo možnost odhodov ključnih kadrov, preobremenjenost zaposlenih, pomanjkanje ustreznih strokovnih profilov, izzive z zagotavljanjem pedagoškega kadra in potrebo po stalnem strokovnem razvoju;
- organizacijska tveganja, povezana z delovanjem strokovnih služb, organizacijo dela, notranjo komunikacijo, administrativnimi postopki, delovanjem organov zavoda in učinkovitostjo podpornih procesov;
- digitalna tveganja, ki vključujejo delovanje informacijskih sistemov, stabilnost digitalnih platform (npr. Moodle, videokonferenčna orodja), informacijsko varnost, dostopnost digitalnih gradiv in zanesljivost digitalne mape dokazil;
- pravna in regulativna tveganja, povezana s spremembami zakonodaje, akreditacijskimi zahtevami, skladnostjo s standardi NAKVIS, varstvom osebnih podatkov ter drugimi predpisi, ki urejajo delovanje visokošolskih zavodov;
- tveganja v sodelovanju z deležniki, ki zajemajo sodelovanje z delodajalci, kakovost praktičnega izobraževanja, odzivnost mentorjev, komunikacijo s študenti, vključenost alumnijev ter stabilnost partnerskih organizacij;
- okoljska in zunanja tveganja, ki vključujejo demografske trende, razmere na trgu dela, gospodarske razmere, spremembe v visokem šolstvu in druge zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na vpis, zaposljivost ali razvoj programa.

Katalog tveganj predstavlja seznam konkretnih tveganj, ki so za zavod najbolj relevantna. Za vsako tveganje se opredeli opis, verjetnost pojava, vpliv na delovanje zavoda, odgovorna oseba ter predlagani preventivni in korektivni ukrepi. Tveganja se redno posodablja glede na ugotovitve PDCA cikla, rezultate evalvacij in spremembe v delovanju zavoda. Katalog služi kot podlaga za pripravo matrike tveganj in za načrtovanje ukrepov v okviru letnih akcijskih načrtov kakovosti.

| <b>Tveganje</b> | <b>Verjetnost</b> | <b>Vpliv</b> | <b>Ocena</b> | <b>Prioriteta</b> |
|-----------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|
| T1 Vpis         | srednje           | visoka       | velika       | P1                |

| <b>Tveganje</b> | <b>Verjetnost</b> | <b>Vpliv</b>   | <b>Ocena</b> | <b>Prioriteta</b> |
|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------|
| T2 Kadri        | srednje           | srednje-visoka | velika       | P1                |
| T3 Digitalna    | nizka-srednja     | srednja        | srednja      | P2                |
| T4 Kakovost     | srednja           | srednja        | srednja      | P2                |
| T5 Prakse       | srednje           | srednja        | srednja      | P2                |
| T6 Finance      | srednja           | visoka         | velika       | P1                |
| T7 Reputacija   | nizka             | visoka         | srednja      | P2                |
| T8 Skladnost    | nizka-srednja     | visoka         | srednja      | P1                |

## 5.3 Matrika tveganj (verjetnost x vpliv)

Matrika tveganj predstavlja analitično orodje za sistematično ocenjevanje verjetnosti in vpliva posameznih tveganj na delovanje zavoda. Omogoča enostaven pregled nad tem, katera tveganja zahtevajo takojšnje ukrepanje, katera redno spremljanje in katera minimalno pozornost. Matrika združuje tipologijo tveganj, opredeljeno v katalogu tveganj, ter kvantitativno oceno, ki temelji na strokovni presoji organov zavoda in rezultatih preteklih evalvacij.

Tveganja so razvrščena glede na dve merili:

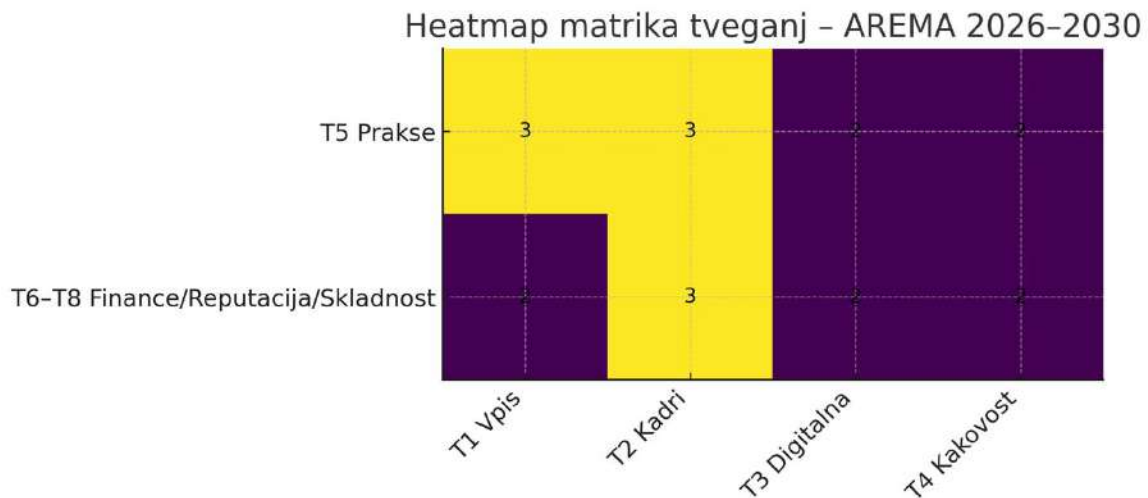
- verjetnost pojava, ki označuje, kako pogosto se lahko tveganje pojavi v obdobju izvajanja strategije;
- vpliv tveganja, ki označuje obseg posledic na pedagoški proces, delovanje zavoda, izpolnjevanje zakonskih zahtev ali doseganje strateških ciljev.

Ocenjevanje verjetnosti in vpliva poteka po enotni petstopenjski lestvici, ki omogoča konsistentno presojo vseh tveganj. Na podlagi teh ocen se tveganja umestijo v matriko, ki zagotavlja pregled nad njihovo kritičnostjo in predstavlja podlago za pripravo ukrepov.

Matrika tveganj se uporablja za:

- prepoznavanje tveganj, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje,
- načrtovanje preventivnih in korektivnih ukrepov v letnih akcijskih načrtih kakovosti,
- spremljanje kritičnih področij delovanja zavoda,
- preverjanje učinkovitosti uvedenih ukrepov v naslednjem PDCA ciklu,
- podpora strateškemu odločanju vodstva zavoda in organov.

Matrika tveganj se redno posodablja enkrat letno v okviru samoevalvacije, dodatno pa ob večjih spremembah v delovanju zavoda, spremembah zakonodaje, digitalne infrastrukture ali organizacijskih procesov. Posodobljena matrika predstavlja temelj za nadaljnje upravljanje tveganj ter za pripravo digitalne mape dokazil, ki je potrebna v postopkih akreditacije in zunanje presoje.



Heatmap matrika tveganj prikazuje kombinirani vpliv in verjetnost posameznih tveganj na delovanje visokega šolstva AREMA v obdobju 2026–2030. Matrika temelji na oceni dveh dimenzij:

1. **Verjetnost pojavitve tveganja** (nizka, srednja, visoka)
2. **Vpliv tveganja na kakovost in stabilnost zavoda** (nizek, srednji, visok)

Vsaka celica matrike vsebuje številčno vrednost resnosti tveganja (1–3), pri čemer:

- **1 = nizka resnost**
- **2 = srednja resnost**
- **3 = visoka resnost**

Barvni odtenki prikazujejo stopnjo ogroženosti: temnejši odtenki predstavljajo nižjo, svetlejši višjo raven tveganja. Tako je omogočen hiter vizualni pregled kritičnih področij.

#### Interpretacija vrednosti v matriki

- **Vrednost 3 (najsvetlejši odtenek)** pomeni, da ima tveganje bodisi visoko verjetnost pojavitve bodisi visok vpliv (ali oboje). Taka tveganja so prednostno obravnavana v načrtu zmanjševanja tveganj.

- **Vrednost 2 (srednji odtenek)** označuje tveganja srednje resnosti, ki jih je treba redno spremljati, vendar ne zahtevajo takojšnjih ukrepov.
- **Vrednost 1 (temnejši odtenek)** se nanaša na manj kritična tveganja, ki jih se obravnava v okviru rednega PDCA cikla in spremlja skozi indikatorje kakovosti.

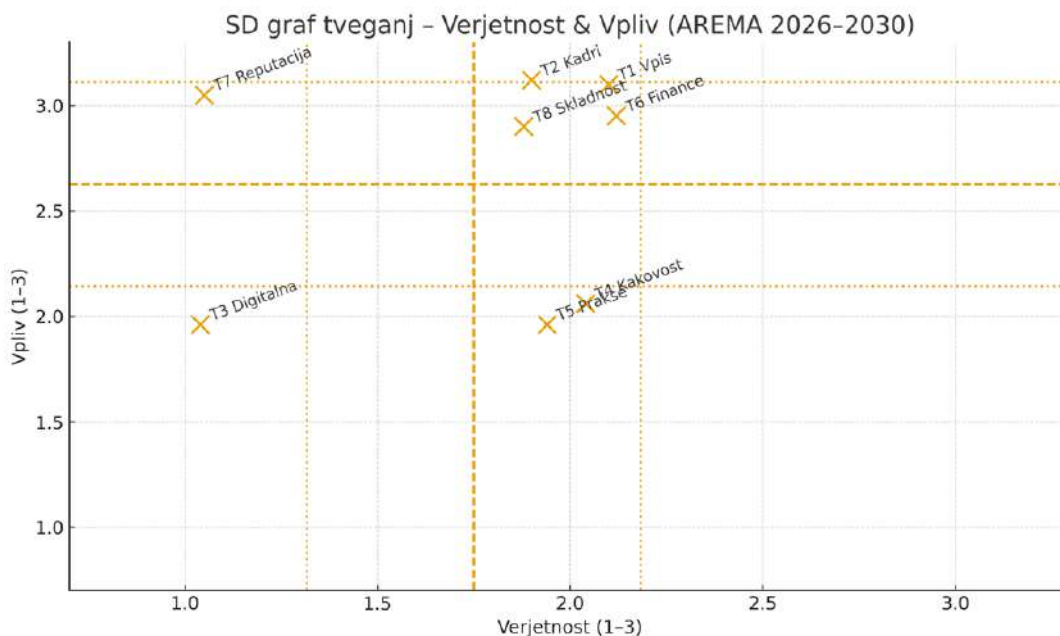
### Kako brati vrstico in stolpec?

- **Stolpci** predstavljajo tveganja, povezana s ključnimi akademskimi in institucionalnimi področji (vpis, kadri, digitalizacija, kakovost).
- **Vrstice** združujejo tveganja, povezana s podporno, finančno in širšo institucionalno dimenzijo (prakse, finance, skladnost, ugled).

Matrika omogoča hitro identifikacijo tveganj, ki se ponavljajo ali intenzivirajo (npr. kombinacija kadrovskih in finančnih tveganj), kar je pomembno pri strateškem planiranju in pripravi akcijskih ukrepov.

### Uporaba matrike pri odločanju

- Tveganja označena s **3** se prioritetenno vključijo v letni akcijski načrt kakovosti in se obravnavajo v senatu ter upravnem odboru.
- Tveganja označena z **2** se vključijo v redne evalvacije in spremljanje v okviru KPI kazalnikov.
- Tveganja označena z **1** se spremljajo v okviru poročil referata, CDP ali KzK in ne zahtevajo dodatnih intervencij, razen v primeru poslabšanja kazalnikov.



### Kako brati SD graf?

- Če je tveganje **visoko nad mean + SD**, pomeni *nadpovprečno visoko tveganje*.
- Če je tveganje pod mean – SD, je *manj tvegano* od povprečja.
- Skupki tveganj na isti poziciji pokažejo **strukturne vzorce** (npr. kadri + finance).
- Če so točke zelo razpršene, to pomeni **nestabilen sistem tveganj**.
- Na AREMI je razpršenost zmerna, kar kaže na **predvidljiv in obvladljiv sistem tveganj**.

### Opis grafa SD verjetnosti in vpliva tveganj

SD graf prikazuje razpršenost tveganj glede na njuno verjetnost in vpliv v obdobju 2026–2030. Vsaka točka predstavlja posamezno tveganje (T1–T8), položaj točke pa odraža kombinacijo ocen verjetnosti in vpliva na delovanje zavoda. Prekinjene črte označujejo srednjo vrednost (mean), pikčaste pa standardno deviacijo ( $\pm$ SD), kar omogoča oceno, katera tveganja statistično izstopajo iz povprečja.

Tveganja, ki ležijo nad črto vpliva in desno od črte verjetnosti, zahtevajo največ pozornosti, ker se pojavljajo pogosteje ali imajo pomembnejši učinek na stabilnost zavoda (npr. T1 vpis, T2 kadri, T6 finance). Tveganja, ki se nahajajo bližje sredini grafa, so del rednega spremljanja v okviru PDCA cikla.

Takšna vizualizacija omogoča hitro presojo strukture tveganj, prepoznavanje odstopanj ter učinkovito vključitev ugotovitev v načrt ukrepov kakovosti.

## 5.4 Sistem obvladovanja tveganj (integracija v PDCA)

Upravljanje tveganj na AREMI je sestavni del strateškega vodenja in sistema kakovosti. Temelji na rednem spremljanju tveganj, pripravi ukrepov ter vključevanju odgovornih oseb v načrtovanje, izvajanje in evalvacijo procesov. Namen upravljanja tveganj je zmanjšati negotovosti, zagotoviti stabilnost delovanja zavoda ter podpreti doseganje strateških ciljev v obdobju 2026–2030.

Obvladovanje tveganj poteka v več korakih. Po identifikaciji in oceni tveganj se za vsako tveganje določijo odgovorne osebe, časovni okvir ter preventivni in korektivni ukrepi. Preventivni ukrepi so usmerjeni v zmanjševanje verjetnosti pojava tveganja, korektivni ukrepi pa v zmanjševanje vpliva in obseg posledic, če se tveganje pojavi. Ukrepi vključujejo izboljšave pedagoškega procesa, digitalizacijo administrativnih

postopkov, posodobitve SOP dokumentov, krepitev komunikacije z deležniki, usposabljanja zaposlenih, razvoj digitalnih kompetenc in organizacijske izboljšave.

Tveganja se redno spremljajo v okviru PDCA cikla. V fazi Plan se določijo cilji in načrtujejo ukrepi za obvladovanje tveganj. V fazi Do poteka izvajanje ukrepov v pedagoškem procesu, strokovnih službah in digitalnem okolju. V fazi Check se analizirajo kazalniki tveganj, preverja uspešnost ukrepov in pripravijo poročila, ki jih obravnava Komisija za kakovost. V fazi Act se sprejmejo nadaljnje izboljšave, dopolnitve katalogov tveganj ter posodobitve načrtov za naslednje obdobje.

V proces upravljanja tveganj so vključeni vsi ključni organi zavoda: Komisija za kakovost, Dekan, Predsednik, Predavateljski zbor, Center za digitalno preobrazbo, Referat, Karierni center in drugi strokovni sodelavci. Vsaka enota spremlja tveganja z vidika svojih pristojnosti in pripravlja predloge ukrepov. Rezultati spremljanja tveganj se vključijo v letno samoevalvacijo zavoda, letni akcijski načrt kakovosti ter strateško spremljanje KPI kazalnikov.

Učinkovito upravljanje tveganj prispeva k stabilnemu in predvidljivemu delovanju zavoda, zmanjševanju tveganj za kakovost pedagoškega procesa, zmanjševanju administrativnih obremenitev, izboljšanju digitalne podpore ter krepitvi sodelovanja z deležniki. Sistem upravljanja tveganj tako zagotavlja, da se zavod pravočasno odziva na spremembe v okolju in ostaja usklajen s strateškimi cilji ter zahtevami akreditacijskega cikla.

## 6 Zaključek

Strategija razvoja AREMA 2026–2030 predstavlja celovit okvir za stabilno, kakovostno in razvojno naravnano delovanje zavoda v naslednjem strateškem obdobju. Dokument povezuje ključne razvojne usmeritve, sistem kakovosti, digitalno preobrazbo, sodelovanje z okoljem ter podporo študentom in zaposlenim v enotno, povezano in izvedljivo strategijo. V središču strategije je odgovorno upravljanje zavoda, ki temelji na sledljivosti, preglednosti, vključevanju deležnikov, digitalni podprtosti procesov ter kulturi nenehnih izboljšav.

Strateški stebri SP1–SP6 usmerjajo razvoj študijskega programa, krepitev kadrov, digitalizacijo, sodelovanje z gospodarstvom, podporo študentom in organizacijski razvoj. Sistem kakovosti s cilji K1–K6 zagotavlja, da so ti razvojni cilji izvajani pregledno, merljivo in skladno s standardi ESG ter Merili NAKVIS. PDCA pristop, letni cikel kakovosti, katalog tveganj in matrika tveganj omogočajo sprotno spremljanje uspešnosti ter pravočasno uvajanje izboljšav.

Strategija podpira dolgoročno vizijo zavoda in krepi njegovo vlogo kot sodobne, razvojno usmerjene visokošolske ustanove, ki študentom zagotavlja kakovosten študijski proces, podporno učno okolje in visoko raven strokovne usposobljenosti. Izvajanje strategije temelji na sodelovanju vseh zaposlenih, organov zavoda, študentov in partnerjev v okolju, kar zagotavlja celovit in trajnosten razvoj.

Zavod bo v obdobju 2026–2030 spremljal uresničevanje ciljev prek kazalnikov uspešnosti, letnih akcijskih načrtov, samoevalvacije in rednega dela organov. Strategija je zasnovana kot dinamičen dokument, ki se po potrebi dopolnjuje na podlagi analiz, sprememb v okolju in razvojnih potreb zavoda. S tem zagotavlja prožnost, stabilnost in pripravljenost na izzive, ki jih prinaša prihodnost visokega šolstva.

# PRILOGA

## Akcijski načrt ukrepov 2026–2030 - Glavna matrika ukrepov

| SP  | Ukrep                     | KPI                    | Rok       | Nosilec            | Povezava K-cilj |
|-----|---------------------------|------------------------|-----------|--------------------|-----------------|
| SP1 | Posodobitev predmetnika   | posodobitev vsako leto | 2026–2030 | Dekan, oddelek MTL | K4              |
| SP1 | Uvedba Moodle             | 100 % predmetov        | 2026–2027 | Dekan, oddelek MTL | K4              |
| SP1 | Digitalna učna gradiva    | 80 % predmetov         | 2027–2028 | Dekan, oddelek MTL | K4              |
| SP2 | Razvojni pogovori         | 100 % izvedenih        | 2026–2030 | Predsednik, dekan  | K6              |
| SP2 | Digitalna usposabljanja   | 2 letno                | 2026–2030 | Predsednik, dekan  | K6              |
| SP2 | Stabilizacija kadrov      | <10 % fluktuacija      | 2026–2030 | Predsednik, dekan  | K6              |
| SP3 | Digitalizacija postopkov  | 5 postopkov            | 2026–2027 | CDP, KzK           | K2              |
| SP3 | Digitalna mapa dokazil    | vzpostavljena          | 2026–2026 | CDP, KzK           | K2              |
| SP3 | KPI dashboardi            | vzpostavljeni          | 2027–2028 | CDP, KzK           | K2              |
| SP4 | Mreža podjetij            | +10 partnerjev         | 2026–2030 | Karierni center    | K5              |
| SP4 | Analiza mentorjev         | analiza letno          | 2026–2030 | Karierni center    | K5              |
| SP4 | Zaposljivost diplomantov  | 90 % v 6 mesecih       | 2026–2030 | Karierni center    | K5              |
| SP5 | Sistem študentske podpore | vzpostavljen           | 2026–2026 | Dekan, referat     | K3              |
| SP5 | Fokusne skupine           | 2 letno                | 2026–2030 | Dekan, referat     | K3              |

|     |                        |               |           |                    |    |
|-----|------------------------|---------------|-----------|--------------------|----|
| SP5 | Tutorstvo              | vzpostavljeno | 2027–2027 | Dekan,<br>referat  | K3 |
| SP6 | SOP<br>posodobitve     | 100 %         | 2026–2027 | Predsednik,<br>KzK | K1 |
| SP6 | Samoevalvacija         | 100 % letno   | 2026–2030 | Predsednik,<br>KzK | K1 |
| SP6 | Upravljanje<br>tveganj | katalog letno | 2026–2030 | Predsednik,<br>KzK | K1 |

## Letni podrobni akcijski načrti

### AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2026

| Ukrep                    | Aktivnosti                     | Rok  | Nosilec            | Dokazila                      |
|--------------------------|--------------------------------|------|--------------------|-------------------------------|
| Posodobitev predmetnika  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Uvedba Moodle            | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Razvojni pogovori        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna usposabljanja  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Stabilizacija kadrov     | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalizacija postopkov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | CDP, KzK           | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna mapa dokazil   | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | CDP, KzK           | Poročila, zapisniki, evidence |
| Mreža podjetij           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |

|                           |                                |      |                 |                               |
|---------------------------|--------------------------------|------|-----------------|-------------------------------|
| Analiza mentorjev         | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Karierni center | Poročila, zapisniki, evidence |
| Zaposljivost diplomantov  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Karierni center | Poročila, zapisniki, evidence |
| Sistem študentske podpore | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Dekan, referat  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Fokusne skupine           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Dekan, referat  | Poročila, zapisniki, evidence |
| SOP posodobitve           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, KzK | Poročila, zapisniki, evidence |
| Samoevalvacija            | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, KzK | Poročila, zapisniki, evidence |
| Upravljanje tveganj       | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2026 | Predsednik, KzK | Poročila, zapisniki, evidence |

## AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2027

| Ukrep                   | Aktivnosti                     | Rok  | Nosilec            | Dokazila                      |
|-------------------------|--------------------------------|------|--------------------|-------------------------------|
| Posodobitev predmetnika | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Uvedba Moodle           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna učna gradiva  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Razvojni pogovori       | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna usposabljanja | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |

|                          |                                |      |                   |                               |
|--------------------------|--------------------------------|------|-------------------|-------------------------------|
| Stabilizacija kadrov     | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, dekan | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalizacija postopkov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | CDP, KzK          | Poročila, zapisniki, evidence |
| KPI dashboardi           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | CDP, KzK          | Poročila, zapisniki, evidence |
| Mreža podjetij           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Karierni center   | Poročila, zapisniki, evidence |
| Analiza mentorjev        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Karierni center   | Poročila, zapisniki, evidence |
| Zaposljivost diplomantov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Karierni center   | Poročila, zapisniki, evidence |
| Fokusne skupine          | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Dekan, referat    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Tutorstvo                | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Dekan, referat    | Poročila, zapisniki, evidence |
| SOP posodobitve          | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, KzK   | Poročila, zapisniki, evidence |
| Samoevalvacija           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, KzK   | Poročila, zapisniki, evidence |
| Upravljanje tveganj      | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2027 | Predsednik, KzK   | Poročila, zapisniki, evidence |

## AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2028

| Ukrep                    | Aktivnosti                     | Rok  | Nosilec            | Dokazila                      |
|--------------------------|--------------------------------|------|--------------------|-------------------------------|
| Posodobitev predmetnika  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna učna gradiva   | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Razvojni pogovori        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna usposabljanja  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Stabilizacija kadrov     | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| KPI dashboardi           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | CDP, KzK           | Poročila, zapisniki, evidence |
| Mreža podjetij           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Analiza mentorjev        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Zaposljivost diplomantov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Fokusne skupine          | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Dekan, referat     | Poročila, zapisniki, evidence |

|                     |                                |      |                 |                               |
|---------------------|--------------------------------|------|-----------------|-------------------------------|
| Samoevalvacija      | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Predsednik, KzK | Poročila, zapisniki, evidence |
| Upravljanje tveganj | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2028 | Predsednik, KzK | Poročila, zapisniki, evidence |

## AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2029

| Ukrep                    | Aktivnosti                     | Rok  | Nosilec            | Dokazila                      |
|--------------------------|--------------------------------|------|--------------------|-------------------------------|
| Posodobitev predmetnika  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Razvojni pogovori        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna usposabljanja  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Stabilizacija kadrov     | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Mreža podjetij           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Analiza mentorjev        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Zaposljivost diplomantov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Fokusne skupine          | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Dekan, referat     | Poročila, zapisniki, evidence |
| Samoevalvacija           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Predsednik, KzK    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Upravljanje tveganj      | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2029 | Predsednik, KzK    | Poročila, zapisniki, evidence |

## AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2030

| Ukrep                    | Aktivnosti                     | Rok  | Nosilec            | Dokazila                      |
|--------------------------|--------------------------------|------|--------------------|-------------------------------|
| Posodobitev predmetnika  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Dekan, oddelek MTL | Poročila, zapisniki, evidence |
| Razvojni pogovori        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Digitalna usposabljanja  | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Stabilizacija kadrov     | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Predsednik, dekan  | Poročila, zapisniki, evidence |
| Mreža podjetij           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Analiza mentorjev        | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Zaposljivost diplomantov | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Karierni center    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Fokusne skupine          | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Dekan, referat     | Poročila, zapisniki, evidence |
| Samoevalvacija           | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Predsednik, KzK    | Poročila, zapisniki, evidence |
| Upravljanje tveganj      | Izvedba načrtovanih aktivnosti | 2030 | Predsednik, KzK    | Poročila, zapisniki, evidence |

## GANTTOV DIAGRAM UKREPOV 2026 - 2030

