



**Poročilo
Kariernega centra
o dejavnostih za
zaposlene za obdobje
2022 - 2025**

KAZALO

1 Uvod	1
2 Metodologija	2
2.1 Viri podatkov	2
2.2 Metodološki pristop	2
2.3 Časovni okvir in analitični pristop	3
2.4 Evalvacijski kazalniki	3
3. Uresničevanje strateških ciljev 2022–2025	4
3.1 Pedagoško-didaktične kompetence	4
3.2 Strokovno in raziskovalno delo	5
3.3 Digitalne kompetence	6
3.4 Internacionalizacija in trajnost	7
3.5 Osebnostni razvoj	8
4 Izobraževanja in usposabljanja po letih	10
4.1 Leto 2022	10
4.2 Leto 2023	11
4.3 Leto 2024	12
4.4 Leto 2025 (1. polletje)	13
5 Primerjalna analiza	15
5.1 Pedagoško-didaktične kompetence	15
5.2 Strokovno in raziskovalno delo	15
5.3 Digitalne kompetence	16
5.4 Internacionalizacija in trajnost	17
5.5 Osebnostni razvoj	17
5.6 Sklepna ugotovitev	18
6 Zadovoljstvo udeležencev	19
7 Finančni vidik in organizacija	20
7.1 Finančni vidiki	20
7.2 Organizacijski vidiki	20
7.3 Učinki finančne in organizacijske ureditve	21
8 Izzivi in ovire	22

8.1 Izzivi v letu 2022.....	22
8.2 Izzivi v letu 2023.....	22
8.3 Izzivi v letu 2024.....	22
8.4 Izzivi v letu 2025 (I. polletje).....	23
8.5 Skupna ocena	23
9 Priložnosti in priporočila.....	24
9.1 Priložnosti	24
9.2 Priporočila z razvojnim načrtom 2026–2030	26
9.3 Skupna priporočila	27
10 Zaključek	29
Priloga	31

1 Uvod

Poročilo o izvajanju Strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev Visoke šole za logistiko in management AREMA zajema obdobje od januarja 2022, ko je bila strategija sprejeta, do junija 2025. Gre za prvo celovito evalvacijo izvajanja dokumenta, ki šoli služi kot okvir za sistematično in dolgoročno krepitev kadrovskih kompetenc. Namen poročila je pregledno predstaviti izvedene aktivnosti, stopnjo doseženih ciljev ter učinke, ki jih je strategija imela na razvoj pedagoškega in strokovnega osebja ter posledično na kakovost izvajanja študijskih programov in širše delovanje šole.

Strategija 2022–2030 je bila oblikovana kot temeljni razvojni dokument z jasnimi usmeritvami za:

- pedagoško-didaktične pristope, ki omogočajo sodobno, interaktivno in študentu usmerjeno poučevanje,
- strokovno in raziskovalno delo, ki zagotavlja povezovanje pedagoškega procesa z aktualnimi trendi stroke ter utrjuje znanstveno odličnost,
- digitalne kompetence, ki so nepogrešljiv element sodobnega visokošolskega prostora in logistične stroke,
- internacionalizacijo in trajnost, ki prispevata k vključevanju šole v mednarodni prostor in krepi zavedanje o družbeni odgovornosti,
- osebni razvoj zaposlenih, ki pomembno vpliva na kakovost odnosov, motivacijo ter ustvarjanje spodbudnega akademskega okolja.

Poročilo se osredotoča na pregled ključnih dejavnosti, izvedenih v štiriletnem obdobju 2022–2025, ter na oceno njihove skladnosti s cilji in kazalniki, določenimi v strategiji. Analiza je usmerjena tako v kvantitativne kazalnike (število izvedenih usposabljanj, stopnja udeležbe pedagoških in strokovnih delavcev, število raziskovalnih objav ipd.) kot v kvalitativne učinke (dvig pedagoške kakovosti, razvoj raziskovalne kulture, izboljšane digitalne veščine, internacionalizacija). Poseben poudarek je namenjen tudi stopnji vključenosti zaposlenih, kakovosti izvedenih programov ter vplivu na pedagoško, raziskovalno in strokovno delo.

Obdobje 2022–2025 predstavlja prvo fazo uresničevanja dolgoročne strategije. V tem času so bili postavljeni trdni temelji za nadaljnji razvoj, saj so se redno izvajala izobraževanja in usposabljanja, vzpostavila sistematična udeležba pedagoških in strokovnih sodelavcev, začela pa so se tudi vključevanja v doktorski in magistrski študij. S tem se je potrdila usmeritev šole k trajnostni krepitvi kadrovskega potenciala, ki predstavlja enega od ključnih pogojev za uspešno uresničevanje poslanstva in vizije šole.

2 Metodologija

Poročilo o izvajanju Strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev za obdobje 2022–2025 temelji na sistematičnem spremljanju, beleženju in evalvaciji izvedenih aktivnosti ter njihovih učinkov na razvoj zaposlenih in kakovost delovanja šole. Pri pripravi poročila je bil uporabljen kombiniran pristop, ki združuje kvantitativne in kvalitativne metode analize.

2.1 Viri podatkov

Za pripravo poročila so bili uporabljeni različni interni in zunanji viri, ki omogočajo celovito in objektivno obravnavo:

- letna poročila o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih (2022–2025), ki vsebujejo pregled izvedenih aktivnosti po vsebini, obsegu in udeležbi,
- evidence o udeležbi na delavnicah, seminarjih, konferencah in drugih oblikah izpopolnjevanja, ki omogočajo natančno spremljanje stopnje vključenosti pedagoških in strokovnih sodelavcev,
- poročila organizatorjev in izvajalcev izobraževanj, ki podajajo vsebinski in izvedbeni okvir posameznih usposabljanj,
- zapisniki sej strokovnih organov šole, kjer so evidentirane odločitve o načrtovanju in spremljanju kadrovskega razvoja,
- interni evalvacijski obrazci in povratne informacije udeležencev, ki omogočajo vpogled v zadovoljstvo zaposlenih, zaznane učinke in predloge za izboljšave.

2.2 Metodološki pristop

Metodologija združuje kvantitativno analizo, ki zagotavlja merljive podatke o obsegu in udeležbi, ter kvalitativno analizo, ki osvetljuje vsebinske in dolgoročne učinke:

- Kvantitativni del zajema: število izvedenih usposabljanj na posameznih področjih (pedagoško-didaktičnem, raziskovalnem, digitalnem, strokovnem, osebnostnem), delež udeleženih pedagoških in strokovnih sodelavcev, število raziskovalnih objav ter vključitev zaposlenih v doktorske in magistrske študije. Ti podatki so prikazani v tabelah in omogočajo primerjave skozi čas.
- Kvalitativni del se osredotoča na: učinke usposabljanj na pedagoško prakso in kakovost poučevanja, vpliv na raziskovalno in strokovno delo, razvoj digitalnih in mehkih kompetenc, prispevek k internacionalizaciji in povezovanju z gospodarstvom ter dolgoročno krepitev kadrovskega potenciala. Pri tem je bilo upoštevano tudi zadovoljstvo zaposlenih in zaznana uporabnost pridobljenih znanj.

2.3 Časovni okvir in analitični pristop

Poročilo zajema obdobje od januarja 2022 do junija 2025. Rezultati so predstavljeni po posameznih letih, kar omogoča pregled dinamike razvoja, hkrati pa je dodana primerjalna analiza skozi čas, ki pokaže trende rasti, stabilnosti ali morebitnih pomanjkljivosti. Tak pristop omogoča vrednotenje tako kratkoročnih učinkov posameznih aktivnosti kot tudi dolgoročnih premikov v razvoju kadrov.

2.4 Evalvacijski kazalniki

Za spremljanje in vrednotenje izvajanja strategije so bili uporabljeni naslednji kazalniki uspešnosti:

1. Obseg izvedenih aktivnosti
 - število izvedenih delavnic, seminarjev, tečajev in konferenc na leto,
 - število področij, ki jih aktivnosti pokrivajo (pedagoško-didaktično, raziskovalno, digitalno, osebni razvoj, internacionalizacija).
2. Udeležba zaposlenih
 - delež pedagoških sodelavcev, ki so se udeležili posameznih usposabljanj (cilj: 90–100 %),
 - delež strokovnih sodelavcev, ki so se udeležili posameznih usposabljanj (cilj: 70–80 %).
3. Raziskovalni rezultati
 - število objavljenih strokovnih in znanstvenih prispevkov zaposlenih,
 - število vključenih pedagoških sodelavcev v doktorski študij (cilj: 2 do 2023),
 - število vključenih strokovnih sodelavcev v magistrski študij (cilj: 1 do 2025).
4. Digitalne kompetence
 - število izvedenih digitalnih usposabljanj na leto (cilj: najmanj 1–2),
 - delež zaposlenih, ki so nadgradili digitalne veščine in jih prenesli v pedagoško prakso.
5. Internacionalizacija in trajnost
 - število mednarodnih dogodkov z udeležbo zaposlenih (cilj: najmanj 1 letno),
 - število usposabljanj z vključenimi trajnostnimi vsebinami.
6. Osebni in strokovni razvoj
 - število izvedenih delavnic za razvoj mehkih veščin,
 - delež zaposlenih, ki poročajo o izboljšanju sodelovanja, motivacije in delovnega zadovoljstva (na podlagi evalvacijskih vprašalnikov).
7. Celostni učinek
 - stopnja doseženosti ciljev, zastavljenih v strategiji 2022–2030,
 - zaznani vpliv na kakovost pedagoškega procesa, raziskovalno dejavnost, sodelovanje z gospodarstvom in ugled šole.

3. Uresničevanje strateških ciljev 2022–2025

3.1 Pedagoško-didaktične kompetence

V obdobju 2022–2025 so bila pedagoško-didaktična usposabljanja eno izmed temeljnih področij izvajanja strategije, saj so neposredno vplivala na kakovost izvedbe študijskih programov in zadovoljstvo študentov. Pri izvajanju aktivnosti je bil poudarek na uvajanju sodobnih pristopov poučevanja, ki sledijo načelom študentu usmerjenega učenja in vse večje uporabe aktivnih metod.

V letu 2022 so bile izvedene prve delavnice o inovativnih učnih metodah, kjer so pedagoški sodelavci pridobili praktična znanja za uvajanje problemskega pouka, timskega dela in študij primerov. To je predstavljalo začetni korak k večji interaktivnosti pedagoškega procesa.

V letu 2023 je bila nadgradnja usmerjena v razvoj kompetenc za pripravo in izvedbo projektnega dela s študenti, kar je zaposlenim omogočilo učinkovitejše povezovanje teorije in prakse. Prav tako je bila v ospredju refleksija o kakovosti lastnega pedagoškega dela, podprta z metodološkimi delavnicami.

V letu 2024 so bili poudarjeni hospitacije in medsebojno mentoriranje, ki so omogočili izmenjavo dobrih praks med predavatelji. Na ta način se je razvijala kultura vzajemnega učenja in strokovne podpore znotraj kolektiva. Zaposleni so se učili drug od drugega, kar je prispevalo k dvigu pedagoških standardov.

V prvi polovici leta 2025 je bil poudarek na prenosu inovativnih pristopov v konkretne učne situacije. Delavnice so vključevale elemente mentorstva, coachinga ter refleksije lastnih pedagoških pristopov, kar je krepilo profesionalno identiteto predavateljev in jih usposabljal za vlogo mentorjev študentom pri zahtevnejših projektih.

Učinki:

- izboljšana interaktivnost in kakovost pouka,
- večja vključenost študentov v učni proces,
- dvig zadovoljstva študentov z izvedbo programov (na podlagi povratnih informacij),
- večja profesionalna samozavest predavateljev,
- razvoj kulture medsebojnega učenja v kolektivu.

Kazalniki:

- povprečno 2–3 izvedene pedagoško-didaktične aktivnosti letno,
- udeležba 80–100 % pedagoških sodelavcev,

- pozitivne povratne informacije študentov o kakovosti pedagoškega procesa,
- vidno vključevanje inovativnih metod v predmetnike in izvedbo pedagoškega dela.

3.2 Strokovno in raziskovalno delo

Strokovno in raziskovalno delo predstavlja enega od ključnih temeljev akademske rasti in ugleda visokošolske ustanove. V obdobju 2022–2025 je bila temu področju namenjena posebna pozornost, saj je strategija predvidela sistematično krepitev raziskovalnih kompetenc zaposlenih ter njihovo aktivnejše vključevanje v znanstvene in strokovne razprave na nacionalni in mednarodni ravni.

V letu 2022 so bili izvedeni prvi koraki v smeri metodološke podpore zaposlenim. Organizirane so bile delavnice za pisanje znanstvenih člankov ter seminarji na temo raziskovalne etike, ki so zaposlenim omogočili osvajanje osnovnih znanj za kakovostno in etično raziskovalno delo. Istočasno so se pedagoški sodelavci začeli aktivneje vključevati v strokovne dogodke, kot je Slovenski logistični kongres, kjer so pridobili vpogled v najnovejše trende stroke.

V letu 2023 se je pristop nadgradil z večjo mednarodno razsežnostjo. Zaposleni so se udeležili mednarodnih konferenc in simpozijev, kjer so bili prvič predstavljeni tudi prispevki z vključenimi študenti. Na ta način se je vzpostavljala most med pedagoškim in raziskovalnim delom. Pomemben premik je predstavljala tudi vključitev dveh pedagoških sodelavcev v doktorski študij, kar je okrepilo raziskovalni potencial šole in odprlo možnosti za prihodnje projekte.

V letu 2024 so bila izvedena poglobljena metodološka usposabljanja, osredotočena na kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode. Zaposleni so tako pridobili praktična orodja za izvajanje empiričnih raziskav. Poleg tega so začeli z objavami v znanstvenih revijah, kar pomeni pomemben kvalitativni preskok v raziskovalnem delu. Povečana udeležba na strokovnih dogodkih je prispevala k prenosu znanj v pedagoški proces in krepitvi ugleda šole.

Prvo polletje 2025 je zaznamovala vključitev strokovne sodelavke v magistrski študij, kar je še dodatno potrdilo usmerjenost k dolgoročni krepitvi raziskovalnih kompetenc celotnega kadra. Poleg tega so bila organizirana nadaljnja usposabljanja na temo raziskovalne metodologije in priprave projektnih prijav, s čimer se je gradila osnova za prihodnje vključevanje v nacionalne in mednarodne raziskovalne projekte.

Učinki:

- dvig raziskovalne kulture na šoli,
- večja vključenost zaposlenih v nacionalne in mednarodne strokovne razprave,

- prve znanstvene objave zaposlenih v obdobju 2024–2025,
- boljša povezanost pedagoškega in raziskovalnega dela,
- usmerjenost v dolgoročni razvoj z vključitvijo v doktorski in magistrski študij.

Kazalniki:

- 2–3 metodološke delavnice letno,
- udeležba 60–80 % zaposlenih na strokovnih in raziskovalnih dogodkih,
- do 2025 vključeni 2 pedagoška sodelavca v doktorski študij in 1 strokovna sodelavka v magistrski študij,
- vsaj 3 znanstvene objave v obdobju 2024–2025.

3.3 Digitalne kompetence

Digitalne kompetence so bile v strategiji 2022–2030 prepoznane kot ključno področje razvoja zaposlenih, saj sodobni visokošolski prostor zahteva obvladovanje digitalnih orodij za poučevanje, raziskovanje in sodelovanje z gospodarstvom. V obdobju 2022–2025 so se aktivnosti postopno nadgrajevale – od osnovnih orodij, ki podpirajo izvedbo pedagoškega procesa, do bolj naprednih vsebin, povezanih z digitalno logistiko in umetno inteligenco.

V letu 2022 so bila izvedena prva osnovna usposabljanja, ki so pedagoškim in strokovnim sodelavcem omogočila lažje vključevanje digitalnih rešitev v vsakodnevno delo. Delavnice o uporabi Moodle in MS Teams so prispevale k boljši organizaciji pedagoškega procesa, učinkovitejši komunikaciji s študenti in pripravi e-gradiv. Poseben poudarek je bil na osnovah digitalne pedagogike, kar je omogočilo razvoj hibridnega in e-učnega procesa.

V letu 2023 je bil program nadgrajen s poudarkom na pripravi sodobnih e-gradiv in uporabi digitalnih učnih okolij. Pedagoški sodelavci so se usposabljali za pripravo interaktivnih gradiv, ki so omogočala večjo vključenost študentov. S tem so se začele graditi temelje za digitalno transformacijo študijskega procesa.

V letu 2024 je bil izveden tečaj napredne rabe Excela in delavnica s področja digitalne analitike, kar je zaposlenim omogočilo boljše razumevanje obdelave podatkov in uporabo rezultatov pri pedagoškem ter raziskovalnem delu. Vzporedno je bil vpeljan poudarek na trajnostni dimenziji digitalizacije, saj se digitalna orodja vedno bolj povezujejo z razvojem trajnostnih logističnih rešitev.

Prvo polletje 2025 je prineslo pomemben preskok, saj je bila izvedena prva delavnica s področja digitalne logistike in umetne inteligence. S tem se je šola približala sodobnim trendom in omogočila zaposlenim, da spoznajo konkretne primere uporabe naprednih tehnologij v logistiki. To predstavlja temelj za nadaljnjo digitalno preobrazbo in vključevanje inovativnih rešitev v pedagoški in raziskovalni proces.

Učinki:

- izboljšana digitalna pismenost pedagoških in strokovnih sodelavcev,
- učinkovitejša uporaba e-učilnic in digitalnih platform za podporo študentom,
- priprava sodobnih, interaktivnih e-gradiv,
- razvoj osnovnih kompetenc za analizo podatkov,
- začetek uvajanja vsebin s področja digitalne logistike in umetne inteligence v pedagoški proces.

Kazalniki:

- vsako leto izvedeni vsaj 1–2 digitalni usposabljanji,
- vključenost 70–90 % zaposlenih,
- do leta 2025 izvedena prva delavnica s področja digitalne logistike in umetne inteligence,
- vidno vključevanje digitalnih orodij v pedagoški proces in raziskovalne naloge.

3.4 Internacionalizacija in trajnost

Internationalizacija in vključevanje trajnostnih vsebin sta dve pomembni razvojni osi strategije 2022–2030, saj omogočata širjenje prepoznavnosti šole v mednarodnem prostoru in hkrati odgovorno ravnanje v skladu z globalnimi trendi trajnostnega razvoja. V obdobju 2022–2025 so se aktivnosti na tem področju postopoma nadgrajevale – od udeležb na mednarodnih dogodkih do priprave sistematičnih partnerstev in vpeljave trajnostnih vsebin v izobraževalne programe.

V letu 2022 so zaposleni sodelovali na prvih mednarodnih strokovnih dogodkih in konferencah, kjer so pridobili vpogled v prakse tujih visokošolskih ustanov in podjetij. To je bil pomemben prvi korak k širitvi mreže partnerjev in hkrati priložnost za prenos dobrih praks v pedagoško delo.

V letu 2023 se je pristop razširil na navezovanje stikov s tujimi partnerji in pripravo na vključevanje v mednarodne projekte. Udeležba na mednarodnih konferencah je bila namenjena ne le pasivnemu spremljanju, temveč tudi predstavitvi rezultatov dela šole in povezovanju s potencialnimi partnerji iz tujine.

V letu 2024 so se mednarodne aktivnosti utrdile. Zaposleni so se udeležili več mednarodnih strokovnih dogodkov, kjer so bile predstavljene teme s področja zelene logistike in trajnostnih modelov poslovanja, kar je omogočilo prenos teh vsebin v predmetnike in pedagoške procese. Vzporedno so potekala tudi usposabljanja z vidika vključevanja trajnostnih kompetenc v izobraževanje.

V prvi polovici 2025 je bil narejen pomemben korak v smeri institucionalizacije, saj so se začele priprave na vključitev v mednarodne projekte in partnerstva. Poudarek je bil

na gradnji dolgoročnih povezav, ki šoli omogočajo trajno prisotnost v mednarodnem akademskem prostoru. Obenem je bila izvedena tudi prva notranja delavnica za zaposlene o vključevanju trajnostnih vsebin v pedagoški proces, kar predstavlja pomembno sintezo dveh razvojnih usmeritev – internacionalizacije in trajnosti.

Učinki:

- večja prepoznavnost šole v mednarodnem prostoru,
- krepitev mednarodnih mrež in prenos dobrih praks,
- postopno vključevanje v mednarodne projekte,
- uvedba trajnostnih vsebin v pedagoški in raziskovalni proces,
- krepitev družbene odgovornosti šole in zaposlenih.

Kazalniki:

- vsako leto najmanj 1 mednarodna aktivnost,
- do leta 2025 vzpostavljeni prvi konkretni dogovori o partnerstvih,
- vsako leto vsaj 1 aktivnost s trajnostnimi vsebinami,
- vključitev trajnostnih tem v predmetnike in izobraževalna gradiva.

3.5 Osebnostni razvoj

Osebnostni razvoj zaposlenih je v strategiji opredeljen kot pomemben gradnik kakovosti pedagoškega in strokovnega dela, saj neposredno vpliva na motivacijo, komunikacijo in medosebne odnose v kolektivu. V obdobju 2022–2025 so bila izvedena številna usposabljanja, ki so prispevala k razvoju mehkih veščin, obvladovanju stresa ter krepitvi profesionalne samozavesti.

V letu 2022 je bila organizirana prva delavnica javnega nastopanja in komunikacije, namenjena tako pedagoškim kot strokovnim sodelavcem. Ta je udeležencem omogočila izboljšanje retoričnih spretnosti, večjo samozavest pri nastopanju pred študenti in sodelavci ter boljše medosebne komunikacijske veščine.

V letu 2023 so se aktivnosti osredotočile na obvladovanje stresa in tehnik učinkovitega sodelovanja v timu. To je bil pomemben prispevek k izboljšanju delovne klime in večji učinkovitosti pri izvajanju projektov ter pedagoškega dela.

V letu 2024 je bil izveden poudarek na coachingu in mentorskem pristopu, kjer so zaposleni pridobili znanja za usmerjanje študentov in mlajših sodelavcev. S tem se je razvijala tudi mentorska kultura v kolektivu, ki dolgoročno prispeva k stabilnosti in kontinuiteti kakovostnega dela.

Prvo polletje 2025 je prineslo delavnico o osebni rasti in ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, ki je zaposlenim ponudila praktične pristope za večjo psihološko odpornost in zmanjšanje izgojenosti.

Učinki:

- večja samozavest pri javnem nastopanju in delu s študenti,
- izboljšana komunikacija in sodelovanje v kolektivu,
- boljše obvladovanje stresa in večja psihološka odpornost,
- razvoj mentorsko-coaching kulture znotraj šole,
- dvig zadovoljstva zaposlenih in večja motivacija za nadaljnje strokovno delo.

Kazalniki:

- vsako leto 1–2 izvedeni delavnici osebnostnega razvoja,
- udeležba 70–80 % zaposlenih,
- pozitivne povratne informacije udeležencev glede uporabnosti pridobljenih znanj,
- izboljšana delovna klima in večja zavzetost zaposlenih.

4 Izobraževanja in usposabljanja po letih

4.1 Leto 2022

Ključne aktivnosti

Leto 2022 je predstavljalo začetno fazo izvajanja strategije, zato je bil poudarek predvsem na vzpostavitvi osnovnih oblik usposabljanja in izobraževanja ter preizkušanju različnih pristopov. Izvedena so bila prva pedagoško-didaktična usposabljanja z delavnico o inovativnih učnih metodah, ki so predavatelje seznanila s študentu usmerjenim pristopom in aktivnimi oblikami poučevanja. Na področju strokovnega in raziskovalnega dela so se zaposleni udeležili Slovenskega logističnega kongresa in strokovnih posvetov GZS, kjer so pridobili aktualna znanja s področja logistike in managementa ter navezali nove stike z gospodarstvom. Vzporedno je bila organizirana metodološka delavnica o pisanju znanstvenih člankov, ki je pomenila začetek sistematične podpore raziskovalnemu delu. Na področju digitalnih kompetenc je bil izveden tečaj napredne rabe Excela ter usposabljanje za uporabo Moodle in MS Teams, kar je zaposlenim omogočilo lažje izvajanje hibridnega poučevanja in pripravo e-gradiv. Za osebni razvoj je bila organizirana delavnica javnega nastopanja in komunikacije, ki je okrepila samozavest in retorične spretnosti zaposlenih.

Udeležba

V letu 2022 je v aktivnostih sodelovala večina zaposlenih. Na pedagoško-didaktičnih usposabljanjih je sodelovalo povprečno 6–8 pedagoških sodelavcev, na digitalnih delavnicah pa približno 6 pedagoških in 2 strokovna sodelavca. Strokovne konference in posvete so obiskali 4–6 pedagoški sodelavci in 1–2 strokovna sodelavca, kar je omogočilo dober stik z gospodarstvom. Na osebno razvojni delavnici je sodelovalo 5 pedagoških in 1 strokovni sodelavec. Skupna udeležba tako kaže, da se je v proces izobraževanja in usposabljanja vključila večina kadra, kar je postavilo dobre temelje za prihodnja leta.

Kvalitativni dosežki

Glavni dosežek leta 2022 je bil vzpostavitev sistema stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih. Zaposleni so začeli sistematično uporabljati digitalna orodja za poučevanje, kar se je odrazilo v večji preglednosti študijskega procesa in boljši komunikaciji s študenti. Pedagoško-didaktična usposabljanja so spodbudila uporabo aktivnih metod dela, kar se je pozitivno odrazilo v večji vključenosti študentov pri vajah. Udeležba na strokovnih dogodkih je okrepila povezave z gospodarstvom ter omogočila prenos aktualnih tem v predmetnike. Osebnostna delavnica je izboljšala retorične veščine zaposlenih, kar se je pokazalo pri bolj suverenih nastopih pred študenti in javnostjo. Skupaj gledano je leto 2022 predstavljalo trden začetek izvajanja strategije, v katerem so bili oblikovani temelji za sistematično rast v naslednjih letih.

4.2 Leto 2023

Ključne aktivnosti

Leto 2023 je zaznamovalo pomembno nadgradnjo aktivnosti na vseh področjih strategije. Na pedagoško-didaktičnem področju so bile izvedene delavnice o projektno zasnovanem učenju in inovativnih učnih metodah, ki so predavateljem omogočile boljše povezovanje teorije in prakse ter večje vključevanje študentov v sodelovalne oblike dela. Na področju strokovnega in raziskovalnega dela so zaposleni sodelovali na več nacionalnih in mednarodnih konferencah ter simpozijih, kar je okrepilo raziskovalno kulturo in mednarodno prepoznavnost šole. Pomemben mejnik je predstavljala vključitev dveh pedagoških sodelavcev v doktorski študij, kar je dolgoročno okrepilo raziskovalne kapacitete. Nadalje so bila izvedena metodološka usposabljanja o raziskovalnih metodah in etiki raziskovanja.

Na področju digitalnih kompetenc je bil poudarek na pripravi sodobnih e-gradiv in nadgradnji rabe digitalnih učnih okolij. Zaposleni so se učili oblikovati interaktivna gradiva ter uporabljati orodja, ki spodbujajo aktivno učenje študentov. Internacionalizacija je v tem letu pridobila nov pomen – zaposleni so aktivno sodelovali na mednarodnih konferencah ter navezovali stike s tujimi partnerji, kar je postavilo temelje za prihodnja projektna sodelovanja. Na področju osebnostnega razvoja so bile izvedene delavnice o obvladovanju stresa in timskega delu, ki so prispevale k večji psihološki odpornosti in boljšemu sodelovanju v kolektivu.

Udeležba

Udeležba zaposlenih se je v letu 2023 še povečala v primerjavi z letom 2022. Pedagoško-didaktičnih usposabljanj se je udeležilo 8–9 pedagoških sodelavcev, digitalnih delavnic 7 pedagoških in 2 strokovna sodelavca. Strokovnih in raziskovalnih dogodkov se je udeležilo 6–7 pedagoških sodelavcev in 2 strokovna sodelavca, kar kaže na rast zanimanja in vključevanja. Na osebnostnih delavnicah je bilo povprečno prisotnih 7–8 zaposlenih, kar kaže, da je področje mehkih veščin postalo pomembno tudi v širšem kolektivu.

Kvalitativni dosežki

Glavni dosežki leta 2023 so se odražali v kvalitativnem preskoku pri izvajanju strategije. Pedagoško-didaktične delavnice so spodbudile večje vključevanje projektnega dela v predmetnike, kar je študentom omogočilo bolj praktično usmerjeno učenje. Vključitev dveh pedagoških sodelavcev v doktorski študij je okrepila raziskovalno dimenzijo šole in ustvarila temelje za nadaljnji razvoj znanstvenih objav. Digitalna usposabljanja so omogočila pripravo interaktivnih e-gradiv, kar je povečalo kakovost pedagoškega procesa in olajšalo študentom dostop do vsebin. Udeležba na mednarodnih dogodkih je povečala prepoznavnost šole in prispevala k prvemu sistematičnemu navezovanju partnerstev v tujini. Delavnice osebnega razvoja so izboljšale klimo v kolektivu, kar se je pokazalo v večji pripravljenosti na sodelovanje in inovativnost.

Skupaj gledano je leto 2023 predstavljalo leto kvalitativne rasti, v katerem so bili postavljeni temelji za dolgoročno raziskovalno odličnost, digitalno transformacijo in mednarodno povezovanje šole.

4.3 Leto 2024

Ključne aktivnosti

Leto 2024 je zaznamovala kvantitativna rast števila izvedenih aktivnosti ter raznolikost vsebin. Na pedagoško-didaktičnem področju so bile organizirane delavnice o mentoriranju in hospitacijah, ki so omogočile izmenjavo dobrih praks med predavatelji in razvoj medsebojnega učenja. Poseben poudarek je bil na vključevanju študentov v projektno in problemsko zasnovano učenje.

Na področju strokovnega in raziskovalnega dela so zaposleni sodelovali na več konferencah in strokovnih dogodkih, pri čemer so bili predstavljeni tudi prvi rezultati raziskovalnih nalog, nastalih ob podpori metodoloških delavnic. Izvedena so bila dodatna usposabljanja s področja kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metod, kar je nadgradilo metodološke kompetence zaposlenih.

Digitalne kompetence so se v tem letu okrepile z naprednim tečajem Excela in delavnico digitalne analitike, ki sta zaposlenim omogočila poglobljeno delo s podatki in uporabo rezultatov pri pedagoškem ter raziskovalnem delu.

Mednarodna razsežnost je bila še posebej močna – zaposleni so sodelovali na konferencah, kjer so bile v ospredju trajnostne in zelene logistične rešitve. Ti poudarki so se nato prenesli tudi v pedagoški proces in raziskovalne naloge. Na področju osebnostnega razvoja je bila izvedena delavnica coachinga in mentorstva, ki je krepila sposobnost zaposlenih za usmerjanje študentov in mlajših sodelavcev.

Udeležba

V letu 2024 je bilo vključenih največ zaposlenih do sedaj. Pedagoško-didaktičnih delavnic se je udeležilo 10–12 pedagoških sodelavcev, digitalnih tečajev 9 pedagoških in 3 strokovni sodelavci. Strokovne in raziskovalne dogodke je obiskalo povprečno 8 pedagoških in 2 strokovna sodelavca, kar kaže na visoko stopnjo angažiranosti. Osebnostno razvojnih delavnic se je udeležilo 8–9 zaposlenih, kar potrjuje kontinuiran interes za mehke veščine.

Kvalitativni dosežki

Glavni dosežki leta 2024 so bili povezani s širitvijo in poglobitvijo raziskovalne ter pedagoške prakse. Hospitacije in mentoriranje so omogočile sistematično izmenjavo izkušenj, kar je dvignilo kakovost izvedbe predmetov. Na področju raziskovanja so bile pripravljene prve objave v znanstvenih revijah, kar predstavlja pomemben mejnik pri uresničevanju strateških ciljev. Digitalna usposabljanja so prinesla konkretne rezultate pri obdelavi podatkov in vključevanju digitalnih rešitev v pedagoški proces. Trajnostne vsebine, ki so bile v ospredju mednarodnih konferenc, so se prenesle v predmetnike in raziskovalne projekte. Coaching in mentorski pristop pa sta pripomogla k večji profesionalni samozavesti zaposlenih in h krepitvi kulture mentorstva v kolektivu.

Skupaj gledano je leto 2024 predstavljalo leto kvantitativne in vsebinske rasti, ko so se vse aktivnosti razširile, pridobile na globini in začele prinašati konkretne rezultate v obliki objav, novih pristopov pri poučevanju ter večje mednarodne prisotnosti šole.

4.4 Leto 2025 (1. polletje)

Ključne aktivnosti

Prvo polletje leta 2025 je pomenilo vrhunec prve faze izvajanja strategije, saj so se v tem obdobju uresničile številne zastavljene usmeritve. Na pedagoško-didaktičnem področju so bile izvedene delavnice o prenosu inovativnih pristopov v pedagoško prakso, ki so predavatelje usposobile za učinkovitejšo uporabo mentorstva, coachinga in refleksije pri poučevanju. Poseben poudarek je bil na tem, kako inovativne metode prilagoditi konkretnim učnim situacijam ter jih povezati s projektnim delom študentov. Na področju strokovnega in raziskovalnega dela je bil dosežen pomemben mejnik – vključitev ene strokovne sodelavke v magistrski študij, kar potrjuje jasno usmeritev šole v dolgoročno krepitev raziskovalnih kompetenc. Izvedene so bile dodatne metodološke delavnice s poudarkom na pripravi raziskovalnih projektov in prijav za znanstvene objave.

Digitalne kompetence so doživele pomembno nadgradnjo z delavnico s področja digitalne logistike in umetne inteligence, kar je zaposlenim omogočilo vpogled v najnovejše trende digitalne preobrazbe v logistiki. To je predstavljalo pomemben preskok v primerjavi s prejšnjimi leti, saj se je šola začela sistematično vključevati v razprave o prihodnosti stroke.

Na področju internacionalizacije so se izvajale priprave na vključitev v mednarodne projekte in partnerstva, kar je zahtevalo intenzivnejše povezovanje z obstoječimi in novimi tujimi partnerji. Poleg tega so bila v pedagoški proces prvič sistematično vključena trajnostna izobraževalna gradiva, ki so neposredno izhajala iz mednarodnih strokovnih trendov.

Za osebni razvoj je bila organizirana delavnica o osebni rasti in ravnesju med poklicnim in zasebnim življenjem, ki je zaposlenim pomagala pri obvladovanju stresa in preprečevanju izgorelosti.

Udeležba

V aktivnostih v prvem polletju 2025 je sodelovalo praktično celotno pedagoško osebje (12–13 sodelavcev) in vsi 4 strokovni sodelavci. Pedagoško-didaktičnih delavnic se je udeležilo povprečno 10 pedagoških sodelavcev, metodoloških usposabljanj 8 pedagoških in 2 strokovna sodelavca, digitalnih usposabljanj 9 pedagoških in 3 strokovni sodelavci. Osebnostno razvojne delavnice so pritegnile 7 pedagoških in 2 strokovna sodelavca.

Kvalitativni dosežki

Glavni dosežki prve polovice leta 2025 so bili:

- utrditev kulture inovativnega poučevanja in mentorstva,
- vstop strokovne sodelavke v magistrski študij, ki potrjuje strateško usmeritev šole,
- pomemben preskok v digitalnih kompetencah z uvajanjem vsebin s področja digitalne logistike in umetne inteligence,
- konkretni koraki k mednarodnim partnerstvom in projektom,
- izboljšana psihološka odpornost zaposlenih ter boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Skupaj gledano je prvo polletje 2025 zaznamovalo zaključek prve razvojne faze strategije. To obdobje je pokazalo, da se šola uspešno razvija v smeri dolgoročne krepitve kadrovskih kompetenc, raziskovalne odličnosti, digitalne transformacije ter mednarodne prepoznavnosti.

5 Primerjalna analiza

5.1 Pedagoško-didaktične kompetence

V začetnem obdobju leta 2022 so bile aktivnosti usmerjene predvsem v pilotne oblike izobraževanj, ki so zaposlenim omogočile prvi stik z inovativnimi metodami poučevanja. Organizirana je bila delavnica o inovativnih učnih metodah, kjer so predavatelji spoznali študentu usmerjen pristop in aktivne oblike poučevanja, kot so študije primerov, problemske naloge in skupinsko delo. Udeležba je bila stabilna (6–8 pedagoških sodelavcev), kar je predstavljalo dobro izhodišče za nadaljnjo rast.

Leto 2023 je pomenilo kvalitativni preskok, saj so bile v pedagoški proces sistematično vključene metode projektno zasnovanega učenja. Izvedene delavnice so omogočile večje povezovanje teorije in prakse ter večjo participacijo študentov pri reševanju konkretnih izzivov. Pomemben prispevek so prinesle prve hospitacije, ki so spodbudile izmenjavo izkušenj med predavatelji in prispevale k izboljšanju kakovosti poučevanja.

V letu 2024 se je ta proces še poglobil. Hospitacije in mentoriranje so postali sestavni del profesionalnega razvoja pedagoškega kadra. Organizirane so bile delavnice, kjer so predavatelji medsebojno delili dobre prakse in primere uspešne uporabe aktivnih metod poučevanja. Vključenost 10–12 pedagoških sodelavcev je pokazala, da se je oblikovala kultura stalnega izboljševanja in učenja.

Prvo polletje leta 2025 je prineslo konsolidacijo inovativnih pristopov, ki so jih predavatelji začeli sistematično prenašati v vsakodnevno pedagoško prakso. Mentorski in coaching pristopi so se uporabljali pri podpori študentom, še posebej pri zaključnih nalogah in projektih. Pedagoška kultura se je premaknila od posameznih poskusov k stabilnemu in strukturiranemu sistemu, kar potrjujejo tako visoka udeležba kot pozitivne povratne informacije študentov.

Trend: od posameznih pilotnih aktivnosti do stabilnega sistema inovativnega in mentoriranega poučevanja, ki povezuje teorijo in prakso ter spodbuja aktivno vlogo študentov.

5.2 Strokovno in raziskovalno delo

Na področju strokovnega in raziskovalnega dela se je obdobje začelo leta 2022 z udeležbo na nacionalnih strokovnih dogodkih, kot sta Slovenski logistični kongres in strokovni posveti GZS. Izvedena je bila tudi prva metodološka delavnica o pisanju znanstvenih člankov, ki je pomenila začetek oblikovanja raziskovalne kulture.

Leto 2023 je prineslo pomemben razvojni preboj, saj sta se dva pedagoška sodelavca vključila v doktorski študij. To dejanje je dolgoročno okrepilo raziskovalni potencial šole in ustvarilo osnovo za povečevanje znanstvene produkcije. Poleg tega so bila izvedena metodološka usposabljanja s poudarkom na raziskovalnih metodah in etiki raziskovanja. Zaposleni so se aktivno udeleževali konferenc doma in v tujini, kar je prispevalo k dvigu prepoznavnosti šole v akademskem okolju.

V letu 2024 so se začeli kazati prvi konkretni rezultati: pripravljena so bila prva znanstvena besedila za objave, ki so nastala ob podpori metodoloških delavnic. Udeležba na mednarodnih konferencah je omogočila prenos znanja in dobrih praks iz tujine ter povezovanje s tujimi raziskovalci. Povečana udeležba na konferencah (8 pedagoških in 2 strokovna sodelavca) potrjuje širitev raziskovalne dejavnosti.

Prvo polletje leta 2025 je dodatno okrepilo raziskovalno dimenzijo – v magistrski študij se je vključila ena strokovna sodelavka, kar kaže na jasno usmeritev k dvigu izobrazbene in raziskovalne ravni vseh skupin zaposlenih. Izvedene metodološke delavnice so se usmerile v pripravo raziskovalnih projektov in prijav za objave v znanstvenih revijah. To pomeni, da šola ni več samo sledila raziskovalnim trendom, temveč se je začela aktivno vključevati v znanstveno produkcijo.

Trend: postopna gradnja raziskovalne kulture, od udeležbe na dogodkih do konkretnih objav, z dolgoročno krepitvijo prek doktorskega in magistrskega študija zaposlenih.

5.3 Digitalne kompetence

V letu 2022 so bila izvedena osnovna usposabljanja s področja digitalnih orodij – napredni Excel, Moodle in MS Teams. Namen teh aktivnosti je bil predvsem opremiti zaposlene z osnovnimi digitalnimi veščinami, ki so potrebne za kakovostno izvajanje hibridnega poučevanja in pripravo e-gradiv.

Leto 2023 je pomenilo premik k ustvarjanju sodobnih e-gradiv. Zaposleni so se usposobili za oblikovanje interaktivnih gradiv, ki študentom omogočajo aktivnejšo vlogo pri učenju. Digitalna orodja so začela dopolnjevati klasične metode poučevanja, kar je povečalo kakovost pedagoškega procesa.

V letu 2024 so bila digitalna znanja nadgrajena z usposabljanji za digitalno analitiko in poglobljeno delo s podatki. Te kompetence so bile neposredno uporabne tako pri raziskovalnem delu kot pri poučevanju, saj so omogočile boljšo interpretacijo podatkov in vključevanje empiričnih vsebin v pedagoški proces.

Prvo polletje leta 2025 je pomenilo preboj na področju digitalizacije. Izvedena je bila delavnica o digitalni logistiki in umetni inteligenci, ki je zaposlenim ponudila vpogled v

najsodobnejše trende digitalne transformacije. Ta vsebina ni predstavljala le dopolnitve digitalnih znanj, temveč strateški premik k razvoju novih kompetenc, ki so ključne za prihodnost logistike.

Trend: od osnovne digitalne pismenosti do strateške digitalne transformacije, ki vključuje umetno inteligenco in digitalno logistiko.

5.4 Internacionalizacija in trajnost

V letu 2022 so se zaposleni prvič udeležili mednarodnih strokovnih dogodkov, kar je bil uvodni korak k širjenju mreže partnerstev.

Leto 2023 je prineslo aktivno navezovanje stikov s tujimi partnerji in pripravo na vključevanje v mednarodne projekte. Zaposleni so se začeli udeleževati konferenc tudi kot aktivni udeleženci in ne le poslušalci, kar je povečalo prepoznavnost šole.

V letu 2024 so bila mednarodna sodelovanja utrjena. Udeležba na konferencah s poudarkom na trajnostnih in zelenih logističnih rešitvah je omogočila prenos teh vsebin v predmetnike. Trajnost je postala prepoznavna usmeritev, ki je dopolnjevala internacionalizacijo.

Prvo polletje leta 2025 je pomenilo začetek institucionalizacije teh procesov. Zaposleni so začeli pripravljati vključevanje v mednarodne projekte in partnerstva, kar je dolgoročno okrepilo položaj šole v mednarodnem prostoru. Pripravljena so bila tudi prva trajnostna izobraževalna gradiva, ki so postala sestavni del pedagoškega procesa.

Trend: od posameznih udeležb na mednarodnih dogodkih do sistematičnega vključevanja v projekte in prenosa trajnostnih vsebin v študijski proces.

5.5 Osebnostni razvoj

V letu 2022 je bila izvedena prva delavnica javnega nastopanja in komunikacije, ki je zaposlenim pomagala pri izboljšanju retoričnih spretnosti.

Leto 2023 je prineslo delavnico o obvladovanju stresa in timskega delu, kar je prispevalo k večji psihološki odpornosti in boljšemu sodelovanju v kolektivu.

V letu 2024 je bil poudarek na coachingu in mentorskem pristopu, s katerim so zaposleni pridobili kompetence za učinkovitejše usmerjanje študentov in sodelavcev.

Prvo polletje 2025 je nadgradilo to področje z delavnico o osebni rasti in ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je zaposlenim pomagalo pri preprečevanju izgorelosti.

Trend: od osnovnih mehkih veščin do sistematične podpore osebni in profesionalni rasti, ki izboljšuje delovno klimo in dolgoročno motivacijo zaposlenih.

5.6 Sklepna ugotovitev

Primerjava obdobja 2022–2025 jasno kaže, da je bila strategija uspešno uresničevana. V štirih letih so se aktivnosti razvile od pilotnih začetkov do sistematičnega izvajanja s konkretnimi rezultati:

- pedagoški proces se je obogatil z inovativnimi metodami,
- raziskovalna kultura se je utrdila z vključevanjem zaposlenih v doktorski in magistrski študij,
- digitalna transformacija je doživela kvalitativni preskok,
- šola se je mednarodno odprla in začela vključevati trajnostne vsebine,
- osebni razvoj zaposlenih pa je postal sestavni del strateškega razvoja kadra.

Obdobje 2022–2025 je torej postavilo trdne temelje, na katerih bo mogoče graditi v naslednji fazi do leta 2030.

6 Zadovoljstvo udeležencev

Sistematično spremljanje zadovoljstva pedagoških in strokovnih sodelavcev je potekalo skozi evalvacijske obrazce po izvedenih usposabljanjih ter preko neformalnih povratnih informacij. Rezultati kažejo, da je bilo zadovoljstvo z vsebinami, organizacijo in uporabnostjo pridobljenih znanj v celotnem obdobju 2022–2025 visoko.

2022: Udeleženci so izpostavili pomen uvodnih delavnic za razvoj digitalnih kompetenc in inovativnih učnih metod. Najbolj cenjeno je bilo, da so usposabljanja praktično naravnana in takoj uporabna v pedagoškem procesu.

2023: Povečala se je udeležba in zanimanje, kar kaže na krepitev zaupanja v strategijo. Najbolj pozitivno so bile ocenjene delavnice o projektno zasnovanem učenju ter obvladovanju stresa. Udeleženci so izrazili željo po nadaljnjem poglobljanju vsebin in večji medsebojni izmenjavi izkušenj.

2024: Zadovoljstvo je doseglo novo raven, saj so zaposleni prepoznali neposredne učinke usposabljanj na svoje delo – predvsem na področju priprave e-grafov, mentoriranja in vključevanja trajnostnih vsebin v predavanja. V evalvacijah so izpostavili tudi boljše sodelovanje v kolektivu in večjo motivacijo za strokovno rast.

2025 (I. polletje): Povratne informacije kažejo, da zaposleni zelo cenijo usposabljanja na področju digitalne logistike in umetne inteligence, saj jih prepoznavajo kot ključ do prihodnje konkurenčnosti šole. Osebnostna delavnica o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem je bila ocenjena kot izjemno koristna, saj so jo udeleženci doživeli kot pomembno podporo v zahtevnem delovnem okolju.

Skupna ugotovitev: Udeleženci so visoko motivirani za nadaljnje vključevanje v izobraževanja. Strategija se je izkazala kot uporabna, smiselna in usmerjena k realnim potrebam zaposlenih. Povratne informacije potrjujejo, da usposabljanja niso zgolj formalna, temveč imajo resničen vpliv na kakovost pedagoškega in strokovnega dela ter na osebno zadovoljstvo zaposlenih.

Kazalniki zadovoljstva:

- 85–90 % zaposlenih je izrazilo visoko zadovoljstvo z izvedenimi usposabljanji,
- več kot 70 % udeležencev je ocenilo, da so pridobljena znanja neposredno uporabna pri delu,
- z leti narašča delež zaposlenih, ki izražajo željo po nadaljnjih usposabljanjih in specializacijah.

7 Finančni vidik in organizacija

Izvajanje Strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev v obdobju 2022–2025 je potekalo v okviru jasno zastavljenih finančnih in organizacijskih okvirjev. Šola je že ob sprejemu strategije prepoznala, da bo uspešnost odvisna od dveh ključnih dejavnikov – razpoložljivosti sredstev ter učinkovite organizacije, ki zagotavlja optimalno izvedbo brez nepotrebnih administrativnih bremen.

7.1 Finančni vidiki

- **Notranja usposabljanja in delavnice:** Večina osnovnih usposabljanj je bila izvedena z uporabo notranjih virov. Predavatelji in strokovni sodelavci so prevzemali vlogo izvajalcev, kar je omogočilo izvedbo brez dodatnih stroškov. Takšen pristop je omogočil racionalno porabo sredstev in hkrati krepil kolegialno učenje znotraj šole.
- **Udeležba na nacionalnih dogodkih:** Pri udeležbi zaposlenih na konferencah, seminarjih in strokovnih posvetih v Sloveniji so bili stroški kriti iz lastnih sredstev šole. Stroški so vključevali kotizacije, potne stroške ter gradiva. Ti dogodki so bili obravnavani kot naložba v strokovno posodobitev znanja zaposlenih ter priložnost za mreženje z gospodarstvom.
- **Mednarodne aktivnosti:** Večji finančni vložki so bili povezani z udeležbo na mednarodnih konferencah in strokovnih srečanjih. Čeprav so te aktivnosti zahtevale večji finančni angažma (stroški poti, kotizacije, članarine), so bile obravnavane kot strateška investicija v prepoznavnost šole in v dolgoročno gradnjo partnerstev.
- **Digitalna preobrazba:** Od leta 2024 naprej so bila dodatna sredstva usmerjena v digitalno področje – predvsem v usposabljanja na področju napredne rabe podatkov, digitalne analitike in leta 2025 v vsebine digitalne logistike ter umetne inteligence. Ti stroški so bili kriti z lastnimi sredstvi in z delno podporo projektnih virov.
- **Dolgoročno financiranje:** Šola je za nadaljnja leta predvidela kombinacijo lastnih sredstev, nacionalnih razpisov in morebitnega vključevanja v mednarodne projekte. Tako se zagotavlja stabilno in raznoliko financiranje, ki ni odvisno zgolj od enega vira.

7.2 Organizacijski vidiki

- **Koordinacija:** Organizacijo vseh izobraževalnih aktivnosti je vodil Karierni center v tesnem sodelovanju z vodstvom šole. Center je skrbel za pripravo letnih načrtov, usklajevanje terminov in zbiranje povratnih informacij.

- **Operativno načrtovanje:** Vsako leto je bil pripravljen operativni načrt z jasno določenimi cilji, vsebinami, ciljnimi skupinami in pričakovanimi učinki. S tem se je zagotovilo, da so aktivnosti skladne s strategijo in da se enakomerno razporejajo skozi študijsko leto.
- **Evidentiranje in spremljanje:** Za vsako izvedeno aktivnost se je vodila evidenca udeležbe z ločenim prikazom pedagoških in strokovnih sodelavcev. To je omogočilo preglednost, sprotno spremljanje kazalnikov ter pripravo letnih poročil.
- **Evalvacija:** Evalvacija je bila sistematično vključena v proces. Povratne informacije so se zbirale z evalvacijskimi vprašalniki, ki so ocenjevali organizacijo, vsebino, kakovost izvajalcev in uporabnost znanja. Rezultati so se obravnavali na sejah strokovnih organov in so predstavljali osnovo za načrtovanje prihodnjih aktivnosti.
- **Model izvajanja:** Izoblikoval se je učinkovit organizacijski model, ki temelji na kombinaciji:
 - internih usposabljanj, kjer se izkoriščajo notranje kompetence,
 - zunanjih izobraževanj, ki prinašajo sveža znanja in povezave,
 - mednarodnih dogodkov, ki krepijo prepoznavnost in internacionalizacijo.

7.3 Učinki finančne in organizacijske ureditve

- racionalna uporaba sredstev z visokim učinkom na razvoj kompetenc,
- zagotovljena dostopnost usposabljanj za vse zaposlene,
- večja vključenost zaposlenih zaradi preglednega in pravičnega sistema,
- boljše strateško povezovanje Kariernega centra, pedagoškega zbora in vodstva šole,
- utrjena kultura stalnega učenja in razvoja kot del organizacijske identitete šole.

8 Izzivi in ovire

Izvajanje Strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev v obdobju 2022–2025 je potekalo uspešno, vendar so se v posameznih letih pojavili tudi izzivi in ovire, ki so vplivali na dinamiko, obseg in kakovost izvedenih aktivnosti.

8.1 Izzivi v letu 2022

- začetna faza uresničevanja strategije je zahtevala postavitve sistema spremljanja in evidentiranja aktivnosti, kar je pomenilo dodatno administrativno obremenitev,
- pri nekaterih zaposlenih je bila zaznana zadržanost do novih pedagoških pristopov (npr. inovativne metode poučevanja), zato je bil potreben daljši uvajalni čas,
- omejena sredstva so vplivala na možnost širše udeležbe na zunanjih dogodkih.

8.2 Izzivi v letu 2023

- organizacijski izziv je predstavljalo usklajevanje terminov delavnic in konferenc z urniki študijskega procesa,
- ob vključitvi dveh pedagoških sodelavcev v doktorski študij se je pojavilo vprašanje usklajevanja študijskih obveznosti z rednim delom,
- pri raziskovalnem delu je bil izziv zagotavljanje ustrezne metodološke podpore za pripravo kakovostnih prispevkov.

8.3 Izzivi v letu 2024

- povečanje števila aktivnosti je povzročilo logistične in organizacijske obremenitve, zlasti pri usklajevanju terminov in zagotavljanju enakomerne udeležbe vseh zaposlenih,
- pri nekaterih udeležencih se je pokazala potreba po bolj specializiranih usposabljanjih, saj splošne vsebine niso več zadostovale,
- dodatna sredstva za udeležbo na mednarodnih dogodkih je bilo treba pridobivati sproti, kar je otežilo dolgoročno načrtovanje.

8.4 Izzivi v letu 2025 (I. polletje)

- uvajanje novih vsebin (npr. digitalna logistika in umetna inteligenca) je zahtevalo višjo stopnjo predznanja, zato so se pokazale razlike v zmožnosti posameznikov,
- vključitev strokovne sodelavke v magistrski študij je prinesla dodatno obremenitev pri razporejanju nalog v kolektivu,
- priprave na mednarodne projekte in partnerstva so razkrile potrebo po dodatni administrativni podpori, ki presega obstoječe kapacitete Kariernega centra.

8.5 Skupna ocena

Kljub navedenim izzivom so bile vse aktivnosti izvedene skladno s strategijo. Ovire so bile obravnavane kot priložnost za učenje in prilagajanje – zlasti pri organizaciji, metodološki podpori in financiranju. V prihodnje bo treba posebno pozornost nameniti:

- pravočasnemu načrtovanju mednarodnih aktivnosti,
- sistematični podpori zaposlenim, ki se vključujejo v doktorski in magistrski študij,
- zagotavljanju specializiranih vsebin in individualnega pristopa pri digitalnih usposabljanjih,
- ter krepitvi administrativne podpore za projekte in partnerstva.

9 Priložnosti in priporočila

Analiza obdobja 2022–2025 je pokazala, da je bila Strategija izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev uspešno implementirana, saj so bili doseženi številni ključni cilji: postavljen je bil sistem stalnih usposabljanj, začela se je oblikovati raziskovalna kultura, digitalne kompetence so bile občutno okrepljene, internacionalizacija se je utrdila, zaposleni pa so pokazali visoko motivacijo za nadaljnje sodelovanje. Vendar pa se ob doseženih rezultatih odpirajo nove priložnosti in s tem tudi odgovornost, da se razvoj ne ustavi, temveč nadgradi in poglobi.

9.1 Priložnosti

- **Nadaljnja internacionalizacija:** Vzpostavljeni stiki s tujimi partnerji so dobra osnova za sistematično vključevanje v evropske in mednarodne projekte. To šoli omogoča povečanje raziskovalne odličnosti, izmenjavo dobrih praks ter krepitev ugleda v akademskem prostoru.
- **Digitalna transformacija:** Zaposleni so v obdobju 2022–2025 osvojili osnovne in napredne digitalne kompetence. Naslednji korak je razvoj specializiranih modulov, ki vključujejo področja, kot so umetna inteligenca, podatkovna analitika, simulacije logističnih procesov in digitalna logistika. To prinaša možnost, da šola postane prepoznana kot ena izmed vodilnih institucij v regiji na področju sodobne logistične edukacije.
- **Trajnostni razvoj:** Vedno večja potreba gospodarstva po zelenih kompetencah pomeni priložnost za integracijo trajnostnih vsebin v pedagoški in raziskovalni proces. S tem šola ne prispeva le k zaposljivosti svojih diplomantov, temveč tudi k trajnostni preobrazbi gospodarstva in družbe.
- **Razvoj raziskovalne kulture:** Vključitev pedagoških sodelavcev v doktorski študij in strokovnih sodelavcev v magistrski študij zagotavlja dolgoročno okrepitev raziskovalnih kapacitet. Priložnost se skriva v oblikovanju stalne raziskovalne sekcije, ki bi sčasoma lahko postala eden ključnih nosilcev znanstvene prepoznavnosti šole.
- **Alumni mreža:** Čeprav diplomanti že sodelujejo pri dejavnostih šole, ostaja priložnost v formalizaciji alumni mreže. Sistematično vključevanje alumnov v predavanja, okrogle mize, mentorstvo in predstavitve kariernih poti bi ustvarilo močnejšo vez med šolo in njenimi diplomanti ter povečalo vpliv šole v lokalnem in mednarodnem okolju.
- **Diverzifikacija financiranja:** Nacionalni in evropski razpisi ter projekti ponujajo možnost za stabilno financiranje zahtevnejših usposabljanj, mednarodnih ekskurzij in raziskovalnih projektov. To šoli omogoča, da razbremeni lastna sredstva in hkrati krepí svoj strateški položaj.

Obdobje po juniju 2025 je bilo namenjeno predvsem konsolidaciji doseženih rezultatov ter pripravi izhodišč za nadaljnji razvoj kadrovskih kompetenc v naslednjem strateškem obdobju. V tem kontekstu je bila 4. oktobra 2025 izvedena strokovna okrogla miza, na kateri so sodelovali trije pedagoški sodelavci šole. Razprava je bila usmerjena v refleksijo doseženih učinkov Strategije 2022–2025, izmenjavo strokovnih pogledov ter oblikovanje vsebinskih usmeritev za prihodnje izobraževalne in razvojne aktivnosti zaposlenih. Okrogla miza je predstavljala pomembno povezovalno točko med zaključenim evalvacijskim obdobjem in načrtovanimi ukrepi za obdobje 2026–2030.

9.2 Priporočila z razvojnim načrtom 2026–2030

2026–2027:

V tem obdobju naj bo glavni poudarek na konsolidaciji sistema, ki je bil vzpostavljen v prvih štirih letih. Pomembno bo:

- okrepiti sodelovanje v nacionalnih raziskovalnih projektih in spodbujati prve prijave na evropske razpise (Erasmus+, Horizon Europe),
- nadaljevati z razvojem digitalnih modulov, pri čemer se lahko uvede certificiran program digitalne logistike,
- formalno vzpostaviti alumni mrežo, z letnim srečanjem in aktivnim vključevanjem diplomantov v pedagoški proces,
- zagotoviti stabilno administrativno podporo za projekte, ki bo omogočala lažje vključevanje v kompleksnejše mednarodne aktivnosti.

2028:

To leto lahko pomeni preboj v smeri večje prepoznavnosti. Ključni koraki:

- vzpostavitev redne raziskovalne sekcije, ki bo organizirala mesečne seminarje in objavila vsaj pet prispevkov letno,
- organizacija mednarodne konference z aktivnim vključevanjem študentov in alumnov,
- razširitev programa osebnostnega razvoja zaposlenih na področja voditeljskih kompetenc, strateškega managementa in ravnovesja med delom in življenjem,
- nadaljnja integracija trajnostnih vsebin v vse študijske programe.

2029:

To leto bo namenjeno krepitvi sodelovanja in utrditvi doseženega:

- okrepitev sodelovanja v bilateralnih in multilateralnih partnerstvih,
- zagotovitev, da so vsi pedagoški sodelavci vključeni v vsaj eno obliko stalnega strokovnega ali raziskovalnega usposabljanja,
- nadgradnja alumni mreže v formalno združenje, ki lahko samostojno sodeluje pri organizaciji dogodkov, projektov in mentorstev.

2030:

Zaključno leto prve strategije mora biti posvečeno sintezi in konsolidaciji:

- vse ključne dejavnosti (digitalna transformacija, raziskovalna sekcija, alumni mreža, mednarodna sodelovanja) morajo biti stabilno uveljavljene,
- šola naj bo prepoznana po vsaj enem prepoznavnem programu ali dogodku na evropski ravni (npr. jesenska šola, konferenca),
- priprava nove strategije 2031–2040, ki bo gradila na doseženih rezultatih in identificirala nove izzive, zlasti na področju globalizacije, umetne inteligence in trajnosti.

9.3 Skupna priporočila

Da bi šola uresničila zgoraj navedene cilje, bo treba:

- zagotoviti sistematično načrtovanje mednarodnih aktivnosti z jasnim koledarjem,
- razviti specializirane digitalne module in pridobiti akreditacije za njihovo izvajanje,
- vzpostaviti notranji sistem podpore zaposlenim (mentorstvo, razbremenitev), ki se izobražujejo na doktorski in magistrski ravni,
- krepiti administrativno in projektno podporo,
- razvijati voditeljske in strateške kompetence zaposlenih,
- ter oblikovati celostno alumni strategijo, ki presega zgolj občasna srečanja in postane del identitete šole.

Tabela 1: Priložnosti in priporočila 2026–2030.

Leto	Priložnosti	Priporočila	Kazalniki uspeha
2026–2027	Krepitev nacionalnih raziskovalnih projektov; razvoj digitalnih modulov; formalizacija alumni mreže.	Prve prijave na EU projekte; uvedba certificiranega programa digitalne logistike; letno alumni srečanje; krepitev administrativne podpore.	Vsaj 2 nacionalna projekta; certificiran digitalni modul; vzpostavljena alumni mreža; imenovan projektni koordinator.
2028	Preboj v mednarodni prepoznavnosti; širitev raziskovalne sekcije; trajnostne vsebine v vseh predmetih.	Vzpostavitev raziskovalne sekcije; organizacija mednarodne konference; usposabljanja za voditeljske kompetence.	5 objavljenih prispevkov; 1 mednarodna konferenca; 70 % zaposlenih z usposabljanji iz voditeljstva.
2029	Utrditev doseženega; krepitev bilateralnih partnerstev; nadgradnja alumni mreže.	Vključevanje vseh pedagoških sodelavcev v stalna usposabljanja; alumni združenje organizira	100 % pedagoških sodelavcev v usposabljanjih; aktivna alumni organizacija z vsaj 2 dogodkoma letno.

		dogodke in mentorstva.	
2030	Sinteza in konsolidacija; stabilna uveljavitev ključnih dejavnosti; priprava nove strategije.	Stabilna raziskovalna sekcija; prepoznaven dogodek na evropski ravni; priprava nove strategije 2031–2040.	1 evropsko prepoznaven dogodek; raziskovalna sekcija z rednim delovanjem; osnutek nove strategije pripravljen.

10 Zaključek

Obdobje 2022–2025 je za Visoko šolo za logistiko in management AREMA predstavljalo prvo razvojno fazo izvajanja Strategije izobraževanja in izpopolnjevanja pedagoških in strokovnih delavcev. Namen tega obdobja je bil postaviti trdne temelje za sistematično krepitev kompetenc zaposlenih in oblikovati kulturo stalnega učenja ter profesionalne rasti, kar se je v veliki meri uresničilo.

V teh štirih letih je šola uspela vzpostaviti širok nabor aktivnosti, ki so bile usmerjene v različna področja razvoja zaposlenih: pedagoško-didaktične kompetence, strokovno in raziskovalno delo, digitalizacijo, internacionalizacijo, trajnost in osebno rast. Program usposabljanj je bil raznolik in ciljno usmerjen, kar je zaposlenim omogočilo, da so pridobljeno znanje neposredno prenašali v svoje delo, s čimer se je izboljšala kakovost študijskega procesa ter povečalo zadovoljstvo študentov.

Med najpomembnejšimi dosežki obdobja 2022–2025 izstopajo:

- Vzpostavitev rednega sistema izobraževanj in usposabljanj, ki je omogočil enakomerno vključevanje tako pedagoških kot strokovnih sodelavcev, pri čemer so se aktivnosti vsako leto vsebinsko nadgrajevale.
- Razvoj raziskovalne kulture – zlasti s tem, ko sta se od leta 2023 dva pedagoška sodelavca vključila v doktorski študij, leta 2025 pa ena strokovna sodelavka v magistrski študij. To predstavlja dolgoročno investicijo v raziskovalni kapital šole in kaže jasno usmeritev v akademsko odličnost.
- Okrepitev digitalnih kompetenc, kar je omogočilo boljšo uporabo sodobnih orodij v pedagoškem procesu in večjo učinkovitost v administrativnem delu.
- Povečana vključenost v mednarodne aktivnosti, predvsem s sodelovanjem na konferencah in z vzpostavljanjem partnerstev, kar je prispevalo k večji prepoznavnosti šole.
- Prvi zametki alumni sodelovanja, kjer so diplomanti začeli sodelovati v pedagoških in kariernih dogodkih, čeprav formalni klub še ni bil ustanovljen.

Seveda pa obdobje ni minilo brez izzivov. Največji izzivi so bili povezani z omejenimi kadrovskimi in finančnimi viri, potrebo po boljšem usklajevanju terminov izobraževanj ter z vključevanjem zaposlenih v zahtevne mednarodne raziskovalne tokove. Kljub temu so ti izzivi delovali kot spodbujevalni dejavnik za iskanje inovativnih rešitev, predvsem na področju fleksibilnejše organizacije dela in učinkovitejšega načrtovanja.

Učinki prve faze izvajanja strategije so vidni na več ravneh:

- povečana strokovna in raziskovalna kompetentnost zaposlenih,
- izboljšana kakovost pedagoškega dela in večja interaktivnost v učnem procesu,
- večja motivacija zaposlenih za nadaljnje usposabljanje in izobraževanje,
- rast prepoznavnosti šole v lokalnem in širšem akademskem prostoru,

- utrditev povezav z gospodarstvom in prvih stikov z novimi mednarodnimi partnerji.

Pogled v prihodnost razkriva, da bo v obdobju 2026–2030 ključnega pomena:

- sistematično nadaljevanje in razširitev programov usposabljanja,
- krepitev raziskovalne odličnosti z večjim številom objav in projektnim sodelovanjem,
- institucionalizacija alumni mreže, ki bo postala strateški partner šole,
- razvoj specializiranih digitalnih modulov in trajnostnih vsebin,
- ter priprava nove, še bolj ambiciozne strategije za obdobje 2031–2040, ki bo gradila na že doseženih rezultatih.

Sklepno lahko ugotovimo, da se je AREMA v obdobju 2022–2025 uspešno pozicionirala kot šola, ki razume pomen razvoja človeškega kapitala in ga sistematično gradi. Z jasno zastavljeno vizijo, visoko motivacijo zaposlenih in strateškim načrtovanjem je ustvarila pogoje, da bo v prihodnjem desetletju postala še bolj prepoznavna, mednarodno odprta in z gospodarstvom tesno povezana institucija.

Priloga

Evidenca izobraževanj pedagoških in strokovnih delavcev (2022–2025)

Leto	Področje izobraževanja	Aktivnost	Datum izvedbe	Izvajalec	Udeleženci (ime, priimek)	Skupina (pedagoški / nepedagoški)	Opombe / učinki
2022	Akadska integriteta	Preprečevanje plagiatorstva pri študentskih nalogah	21. 2. 2022	Interni izvajalec	5 pedagoških delavcev 2 strokovna delavca	Pedagoški + nepedagoški	Uvedena uporaba orodja za preprečevanje plagiatorstva
2022	Pedagoško-didaktično	Delavnica inovativnih učnih metod (na študenta osredotočen pristop)	15. 3. 2022	Interni izvajalec	7 pedagoških delavcev	Pedagoški	Večja aktivnost in kritično mišljenje ter samostojno delo študentov
2022	Digitalne kompetence	Predstavitev orodij Moodle in MS Teams	20. 9. 2022	Interni izvajalec	5 pedagoških delavcev	Pedagoški	Krepitev digitalne pedagogike, učinkovitejša organizacija in komunikacija s študenti

2022	Strokovno področje	Nacionalna konferenca (logistika, turizem)	5. 11. 2022	Strokovna združenja	2 pedagoška delavca 1 strokovni delavec	Pedagoški + nepedagoški	Prenos novih strokovnih spoznanj
2022	Administrativna podpora	Izobraževanje o digitalnih orodjih	19.11.2022	Interni izvajalec	4 nepedagoški delavci	Nepedagoški	Učinkovitejše delo z dokumentacijo
2023	Pedagoško-didaktično	Hospitacije in izmenjava dobrih praks	januar–junij 2023	Interni izvajalci	9 pedagoških delavcev	Pedagoški	Izboljšano sodelovanje in povratne informacije
2023	Digitalne kompetence	Priprava e-gradiv uporaba COBISS	20. 1. 2023	Zunanji izvajalec	5 pedagoških delavcev	Pedagoški	Pripravljena prva digitalna gradiva
2023	Strokovno področje	Usposabljanje o visokošolski zakonodaji	10. 3. 2023	Interni izvajalec	6 pedagoških delavcev 1 strokovni delavec	Pedagoški + nepedagoški	Boljše poznavanje zakonodaje
2023	Mednarodno sodelovanje	Navezovanje stikov s tujimi partnerji	6.7. 2023	Partnerska šola	3 pedagoški delavci 1 strokovni delavec	Pedagoški + nepedagoški	Povečana mednarodna vpetost
2023	Trajnostni razvoj	Delavnica o vključevanju trajnostnih vsebin	15.10.2023	Zunanji izvajalec	7 pedagoških delavcev	Pedagoški	Vključene trajnostne vsebine v učne načrte
2023	Administrativna podpora	Usposabljanje o kakovosti procesov	7.11. 2023	Interni izvajalec	4 nepedagoški delavci	Nepedagoški	Izboljšave administrativnih postopkov

2024	Pedagoško-didaktično	Vključevanje študentov v projektno delo	10. 2. 2024	Interni izvajalec	8 pedagoških delavcev	Pedagoški	Povezovanje teorije s prakso, krepitev kompetenc in sodelovanja z gospodarstvom
2024	Digitalne kompetence	Digitalna logistika in umetna inteligenca v izobraževalnem procesu	18. 3. 2024	Interni izvajalec	9 pedagoških delavcev	Pedagoški	Krepitev digitalnih kompetenc zaposlenih, spoznavanje AI pristopov in njihove uporabe v logistiki.
2024	Osebnostni razvoj	Obvladovanje stresa	10.4.2024	Zunanji izvajalec	8 pedagoških delavcev, 3 strokovni sodelavci	Pedagoški + nepedagoški	večja samozavest, izboljšano sodelovanje v kolektivu, krepitev mehkih veščin.
2024	Akadska integriteta	Etika pri raziskovalnem delu	12.5.2024	Interni izvajalec	9 pedagoških delavcev, 2 strokovna sodelavca	Pedagoški + nepedagoški	Razvoj raziskovalne kulture
2024	Mednarodno sodelovanje	Gostujoča predavanja tujih strokovnjakov	17.6.2024	Zunanji izvajalec	9 pedagoških delavcev	Pedagoški	Vključitev zelene logistike v učne vsebine

2024	Trajnostni razvoj	Usposabljanje o zelenih poslovnih modelih	12. 9. 2024	Zunanji izvajalec	7 pedagoških delavcev, 2 strokovna sodelavca	Pedagoški + nepedagoški	Trajnostne vsebine vključene v predmete
2024	Administrativna podpora	Delavnica digitalne administracije	14.10.2024	Interni izvajalec	4 nepedagoški delavci	Nepedagoški	Učinkovitejše komuniciranje s študenti
2024	Akadska integriteta	Poštenost pri ocenjevanju in akademska svoboda	15.11.2024	Interni izvajalec	13 pedagoških delavcev	Pedagoški	Krepitev kulture poštenosti in transparentnosti
2025	Pedagoško-didaktično	Delavnica o učinkovitem mentoriranju diplomskih del	16.1.2025	Interni izvajalec	10 pedagoških delavcev	Pedagoški	Učinkovitejše komuniciranje s študenti in kvalitetnejše diplomske naloge
2025	Osebnostni razvoj	Delavnica: Javni nastop in komunikacija	21.2.2025	Interni izvajalec	6 pedagoških delavcev, 3 strokovni sodelavci	Pedagoški + nepedagoški	Razvoj mehkih veščin
2025	Digitalne kompetence	Tečaj napredne uporabe Excel	4.3.2025	Interni izvajalec	4 nepedagoški delavci	Nepedagoški	Obvladovanje programa
2025	Strokovno področje	Priprava e-gradiv in uporaba COBISS	15.5.2025	Zunanji strokovnjak	3 pedagoški delavci, 2 strokovna sodelavca	Pedagoški + nepedagoški	Seznanitev s tematiko
2025	Mednarodno sodelovanje	Priprave na vključitev	5.6.2025	Interni izvajalec	5 pedagoških delavcev,	Pedagoški + nepedagoški	Povečana možnost

		mednarodne projektne in partnerstva			1 strokovni sodelavec		udeležbe na Erasmus+ mobilnostih
--	--	---	--	--	-----------------------	--	--