



VISOKA ŠOLA ZA LOGISTIKO IN MANAGEMENT
Rogaška Slatina – Slovenija

PROGRAM DELA ZA LETO 2026

Sprejet na seji Senata, 28.1.2026

Sprejet na seji Upravnega odbora, 28.1.2026

Rogaška Slatina, januar 2026

Vizitka visoke šole

Ime zavoda: AREMA, Visoka šola za logistiko in management, Rogaška Slatina

Krajše ime zavoda: AREMA

Naslov: Kidričeva ulica 28, 3250 Rogaška Slatina

Spletna stran: www.arena.si

Elektronski naslov: info@arena.si

Telefonska številka: 040 416 250

Matična številka: 6280196000

Identifikacijska številka DDV: SI98145258

Transakcijski račun: SI56 6100 0000 9058 886

Ustanovitev: 27.12.2012 vpis v sodni register

Akreditacija zavoda: Sklep NAKVIS št. 0141-20/2012/40, z dne 19. 6. 2014

Ustanovitelj: IC Prah, d.o.o.

Odgovorna oseba: pred. mag. Igor Prah, predsednik

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
2 STRATEŠKO DOLGOROČNO NAČRTOVANJE	1
2.1 Poslanstvo in vizija	1
2.2 Strateška področja razvoja 2026–2030	1
2.3 Leto 2026 kot prvo leto implementacije nove strategije	2
3 PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA	4
3.1 Organiziranost.....	5
3.1.1 Organi	5
3.1.2 Organiziranost strokovnih služb.....	6
3.1.3 Založba	7
3.1.4 Knjižnica	7
3.2 Vpetost v okolje.....	8
4 IZHODIŠČA ZA NAČRTOVANJE DELA V LETU 2026.....	10
4.1 Ključne ugotovitve samoevalvacije	10
4.2 Analiza realizacije ciljev v letu 2025.....	11
4.3 Razvojne potrebe in priložnosti	11
4.4 Povezava z notranjim sistemom kakovosti (PDCA).....	12
4.5 Analiza okolja – SWOT.....	12
5 USMERITVE IN CILJI V LETU 2026	14
5.1 Izobraževalna dejavnost.....	14
5.2 Kadrovske razvoj in stabilnost.....	15
5.3 Študenti, podpora in zaposljivost.....	15
5.4 Digitalna transformacija in e-učna okolja.....	16
5.5 Sodelovanje z okoljem in internacionalizacija	17
5.5.1 Strokovno-razvojna in raziskovalna dejavnost.....	17
5.6 Organizacijski razvoj in kakovost	18
5.7 Kadrovske razvoj in usposabljanje zaposlenih.....	19
5.8 Finančne usmeritve in prioritete	19
5.9 Povzetek prednostnih ciljev 2026	20
5.9.1 Povzetek ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)	20
6 LETNI CIKEL ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI (PDCA)	22

6.1 Faza PLAN – načrtovanje.....	22
6.2 Faza DO – izvajanje	22
6.3 Faza CHECK – spremljanje in vrednotenje	23
6.4 Faza ACT – izboljšave.....	23
6.5 Povezanost dokumentov kakovosti	23
6.6 Grafični prikaz cikla stalnega izboljševanja	24
7 KAZALNIKI USPEŠNOSTI (KPI)	25
7.1 Glavna matrika kazalnikov uspešnosti	25
7.2 Spremljanje in poročanje.....	26
8 KADROVSKI NAČRT 2026	27
8.1 Kadrovska politika zavoda.....	27
9 FINANČNI OKVIR IN NAČRT RAVNANJA S PREMOŽENJEM	28
10 ZAKLJUČEK.....	29

1 UVOD

Letni program dela AREME, Visoke šole za logistiko in management, Rogaška Slatina, za leto 2026 predstavlja temeljni operativni in razvojni dokument zavoda, s katerim se sistematično načrtujejo pedagoške, strokovne, razvojne, organizacijske in podporne aktivnosti v posameznem koledarskem letu. Dokument opredeljuje prednostne usmeritve, cilje, kazalnike uspešnosti ter nosilce odgovornosti za njihovo izvedbo in s tem zagotavlja pregledno, načrtno in merljivo delovanje zavoda.

Letni program dela izhaja iz dolgoročnih strateških usmeritev, določenih v Strategiji razvoja AREME 2026–2030, ter predstavlja prvo izvedbeno leto novega strateškega cikla. Leto 2026 pomeni prehod v razvojno naprednejšo fazo delovanja zavoda, v kateri se ob ohranjanju kakovostnega, študentu prijaznega in praktično usmerjenega študija poseben poudarek namenja digitalni preobrazbi pedagoških in podpornih procesov, krepitevi kompetenc zaposlenih, tesnejšemu povezovanju z gospodarstvom ter nadaljnjemu razvoju sistema zagotavljanja kakovosti.

Pri pripravi Letnega programa dela so bila upoštevana naslednja izhodišča:

- ugotovitve in priporočila samoevalvacijskih aktivnosti ter analiza delovanja zavoda v študijskem letu 2024/2025,
- pregled realizacije načrtovanih ciljev in ukrepov v letu 2025,
- letni koledar kakovosti in notranji sistem zagotavljanja kakovosti po načelu stalnega izboljševanja (PDCA cikel),
- veljavna zakonodaja s področja visokega šolstva ter merila Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS),
- predlogi zaposlenih, študentov, diplomantov in zunanjih deležnikov.
-

Posebno razvojno usmeritev v letu 2026 predstavlja začetek sistematične digitalne preobrazbe zavoda, ki vključuje nadgradnjo e-učnih okolij, digitalizacijo študijskih in administrativnih procesov, uporabo sodobnih digitalnih orodij ter uvajanje rešitev, podprtih z umetno inteligenco, z namenom izboljšanja uporabniške izkušnje študentov, razbremenitve strokovnih služb ter večje učinkovitosti pedagoškega dela. Digitalna transformacija je razumljena kot podpora kakovosti in dostopnosti študija ter kot odgovor na potrebe sodobnega visokošolskega in gospodarskega okolja.

Dokument je zasnovan po načelih odgovornega upravljanja, transparentnosti ter stalnega izboljševanja kakovosti. Vse načrtovane aktivnosti so opredeljene z merljivimi kazalniki uspešnosti, kar omogoča sprotno spremljanje napredka, pravočasno uvajanje korekcijskih ukrepov ter pripravo letnega poročila o realizaciji.

AREMA kot butična, študentu prijazna in z okoljem tesno povezana visokošolska institucija tudi v letu 2026 ostaja zavezana zagotavljanju kakovostnega, strokovno

aktualnega in sodobno podprtega študijskega procesa, razvoju zaposlenih ter visoki zaposljivosti diplomantov, ob hkratnem aktivnem prispevku k razvoju logistike, managementa in regionalnega gospodarstva.

Letni program dela za leto 2026 sta obravnavala in sprejela Senat ter Upravni odbor zavoda, s čimer dokument predstavlja uradno podlago za izvajanje dejavnosti zavoda v navedenem obdobju.

2 STRATEŠKO DOLGOROČNO NAČRTOVANJE

2.1 Poslanstvo in vizija

AREMA – Visoka šola za logistiko in management uresničuje svoje delovanje kot strokovno usmerjena, študentu prijazna in z gospodarstvom tesno povezana visokošolska institucija, ki zagotavlja kakovostno izobraževanje ter razvija znanja in kompetence za odgovorno, trajnostno in učinkovito upravljanje logističnih in managerskih procesov.

Poslanstvo zavoda je zagotavljati kakovosten študij v razvojnem, inovativnem in praktično usmerjenem učnem okolju ter prispevati k razvoju stroke, regionalnega gospodarstva in širše družbe z izobraževanjem strokovnjakov s sodobnimi znanji, visokimi etičnimi standardi in razvito profesionalno odgovornostjo.

Vizija AREME je ostati ugledna, prepoznavna in razvojno naravnana visokošolska institucija, ki študentom omogoča osebnostni in strokovni razvoj, zaposlenim spodbudno delovno okolje, partnerjem pa zanesljivo strokovno podporo. Zavod si prizadeva postati referenčna točka kakovostnega aplikativnega visokošolskega izobraževanja na področju logistike in managementa v slovenskem in širšem regionalnem prostoru.

Delovanje zavoda temelji na naslednjih vrednotah:

- akademska svoboda in strokovna odličnost,
- spoštovanje etičnih načel in integriteta,
- sodelovanje, odprtost in medsebojno zaupanje,
- odgovornost do študentov, zaposlenih, partnerjev in družbe,
- stalno izboljševanje kakovosti.

2.2 Strateška področja razvoja 2026–2030

Dolgoročni razvoj AREME je opredeljen v Strategiji razvoja 2026–2030, ki predstavlja temeljni usmerjevalni dokument zavoda ter določa ključna strateška področja, cilje in kazalnike uspešnosti.

Strategija temelji na šestih medsebojno povezanih strateških stebrih:

SP1 – Izobraževalna odličnost in razvoj študijskih programov

- posodabljanje učnih načrtov,
- krepitev praktične naravnosti študija,
- sodobne pedagoške metode in hibridni modeli poučevanja.

SP2 – Kadrovski razvoj in stabilnost

- strokovni in pedagoški razvoj zaposlenih,
- habilitacije ter strokovno-raziskovalna aktivnost,

- sistematična skrb za osebni in profesionalni razvoj sodelavcev.

SP3 – Digitalna transformacija in e-učna okolja

- digitalizacija pedagoških in administrativnih procesov,
- nadgradnja e-učilnic,
- uporaba sodobnih digitalnih orodij in umetne inteligence,
- večja učinkovitost ter dostopnost študija.

SP4 – Sodelovanje z gospodarstvom, lokalnim okoljem in alumni

- krepitev partnerstev z delodajalci,
- strokovne prakse, projekti in gostujoča predavanja,
- vključevanje diplomantov v razvoj zavoda.

SP5 – Študenti, podpora in zaposljivost

- tutorstvo, karierno svetovanje in individualna podpora,
- spodbujanje obštudijskih dejavnosti,
- sistematično spremljanje zaposljivosti diplomantov.

SP6 – Organizacijski razvoj in podporne službe

- učinkovito upravljanje,
- transparentni procesi,
- notranji sistem kakovosti,
- ustrezni materialni in infrastrukturni pogoji.

Navedeni stebri predstavljajo dolgoročni okvir, znotraj katerega se oblikujejo letni programi dela ter konkretni operativni ukrepi.

2.3 Leto 2026 kot prvo leto implementacije nove strategije

Leto 2026 predstavlja prvo izvedbeno leto nove Strategije razvoja AREME 2026–2030 in ima zato posebno razvojno težo. Letni program dela za leto 2026 je zasnovan kot operativni prevod strateških ciljev v konkretne aktivnosti, ki omogočajo postopno, a sistematično uresničevanje dolgoročnih usmeritev zavoda.

V letu 2026 je poseben poudarek namenjen:

- nadaljnjemu razvoju in posodobitvi študijskega procesa,
- krepitvi kakovosti pedagoškega dela in podpore študentom,
- razvoju kompetenc zaposlenih,
- večji povezanosti z delodajalci in lokalnim okoljem,
- začetku sistematične digitalne preobrazbe zavoda.

Digitalna preobrazba pomeni uvajanje in nadgradnjo digitalnih rešitev v pedagoških, organizacijskih in podpornih procesih, razvoj e-učnih okolij, digitalizacijo administrativnih postopkov ter uporabo sodobnih digitalnih orodij in rešitev, podprtih z umetno inteligenco. Njen cilj ni zgolj tehnološka posodobitev, temveč izboljšanje

kakovosti študijskega procesa, večja dostopnost študija, večja učinkovitost delovanja strokovnih služb ter boljša uporabniška izkušnja vseh deležnikov.

Strateško dolgoročno načrtovanje se na AREMI uresničuje v tesni povezavi z notranjim sistemom zagotavljanja kakovosti, ki temelji na ciklu stalnega izboljševanja (PDCA). Letni program dela za leto 2026 tako predstavlja ključno vez med strateškimi cilji, njihovo izvedbo in letnim spremljanjem doseženih rezultatov.

3 PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

Zasebni visokošolski zavod AREMA – Visoka šola za logistiko in management je bil kot AREMA, Visoka šola za regionalni management (v nadaljevanju zavod) ustanovljen dne 27. 12. 2012, z vpisom v sodni register. Po sklepu Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu, št. 0141-20/2012/40, z dne 19. 6. 2014, je zavod pridobil akreditacijo visokošolskega zavoda. Akreditacijo visokošolskih strokovnih študijskih programov pa je zavod s sklepom Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu pridobil dne 16. 6. 2016.

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

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

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

Pri visokošolski dejavnosti na zavodu ni dopustno delovanje političnih strank ali izvajanje politične propagande.

Zavod omogoča državljanom Republike Slovenije uresničevanje ustavne pravice do pridobivanja in izpopolnjevanja znanja. Študij na zavodu je omogočen tudi Slovencem brez slovenskega državljanstva, ob upoštevanju načela vzajemnosti in ob izpolnjevanju drugih pogojev pa tudi tujcem. Zavod v skladu s sklenjenimi mednarodnimi pogodbami omogoča študij tujim študentom skladno s pogoji, ki jih določajo mednarodne pogodbe.

Državljeni članic Evropske unije imajo pravico do izobraževanja na zavodu pod enakimi pogoji kot državljani Republike Slovenije.

AREMA je znanstveno raziskovalna organizacija, vpisana v Razvid Raziskovalnih organizacij pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS, z dne 3. 3. 2015, s sklepom št. 6314-1194-2015/3, ter vpisana v evidenco raziskovalnih organizacij pod št. 3492 in ima samostojne raziskovalne skupine.

V letu 2016 si je zavod prvič pridobil ERASMUS univerzitetno listino (Erasmus University Charter-EUC) ter jo leta 2021 podaljšal do leta 2027. Številka Erasmus listine je 270495-EPP-1-2016-1-SI-EPPKA3-ECHE in Erasmus ID koda SI ROGASKA01.

3.1 Organiziranost

Notranja organiziranost visokošolskega zavoda je opredeljena v Statutu zavoda ter zagotavlja enakopravno udeležbo zaposlenih, študentov, pogodbenih sodelavcev in predstavnikov iz zunanjega okolja pri soupravljanju in razvijanju dejavnosti visokošolskega zavoda.

3.1.1 Organi

Upravni odbor zavoda je organ upravljanja. Ima tri člane, ki jih imenuje ustanovitelj. Predsednik Upravnega odbora je pred. mag. Igor Prah.

Strateški svet je posvetovalni organ senata, ki spremlja in vrednoti študijske programe, znanstveno-raziskovalno delo, strateške usmeritve in druge aktivnosti šole ter usklajuje potrebe gospodarstva z možnostmi šole. Strateški svet svoje ocene, ugotovitve in predloge posreduje vodstvu in senatu šole.

Predsednik zavoda je individualni poslovodni organ, ki organizira in vodi delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda.

Predsednik zavoda je pred. mag. Igor Prah.

Senat je najvišji strokovni organ zavoda, ki ga sestavljajo visokošolski učitelji in znanstveni delavci, ki delujejo v okviru zavoda. Praviloma ima od pet (7) do enajst (11) članov. Člane Senata, ki so visokošolski učitelji ali znanstveni delavci, voli Akademski zbor zavoda tako, da so enakopravno in ustrezno zastopane vse znanstvene in umetniške discipline in strokovna in študijska področja zavoda. V Senat se izvolijo tudi predstavniki

študentov, ki morajo imeti status študenta, tako da ima Senat najmanj eno petino izvoljenih članov študentov. Predsednik senata je po svoji funkciji dekan in vodi akademsko, pedagoško in raziskovalno delo zavoda.

Senat ima 6 komisij, ki so:

- Komisija za študijske zadeve
- Komisija za izvolitve v naziv
- Komisija za kakovost
- Komisija za znanstveno raziskovano delo
- Komisija za pritožbe študentov
- Komisija za etična vprašanja

Akademski zbor sestavljajo vsi visokošolski učitelji, znanstveni delavci in visokošolski sodelavci študijskih programov, ki se izvajajo na zavodu. Pri delu akademskega zbora sodelujejo tudi predstavniki študentov, ki jih imenuje študentski svet.

Študentski svet zavoda je predstavniški organ študentov zavoda in zastopa študente skladno s statutom in zakonom. Študentski svet razpravlja o vseh zadevah, ki se nanašajo na pravice in dolžnosti študentov.

Dekan je akademski in strokovni vodja zavoda. Dekan vodi, predstavlja in zastopa zavod pri opravljanju njegovih strokovnih, izobraževalnih, znanstveno-raziskovalnih in drugih visokošolskih dejavnosti.

Dekan je predsednik senata zavoda po funkciji, v primeru njegove odsotnosti ga nadomešča namestnik v skladu s statutom.

Dekanja AREME je izred. prof. dr. Patricija Jankovič.

3.1.2 Organiziranost strokovnih služb

Strokovne službe zavoda opravljajo upravno-administrativne in strokovno-tehnične naloge in so organizirane v naslednjih službah:

- Referat za študijske zadeve,
- Koordinator študentske prakse,
- Pravno kadrovska služba
- Finance in računovodstvo
- Služba za mednarodno sodelovanje
- Knjižnica in založba

3.1.3 Založba

Založba izdaja publikacije, povezane z izobraževalnimi in znanstveno-raziskovalnimi programi in projekti, med drugim:

- znanstvene in strokovne monografije, zbornike referatov z znanstvenih in strokovnih konferenc ter druge publikacije na področju znanstveno-raziskovalnega dela,
- učbenike, zapiske predavanj, gradiva za vaje, priročnike ter druge publikacije na področju izobraževanja,
- revije, časopise, letne publikacije ter druge serijske publikacije.

Založniško politiko in založniški program založbe sprejema predsednik zavoda.

Uredništvo revije/strokovnega časopisa sestavljajo glavni in odgovorni urednik ter člani uredniškega odbora, ki jih imenuje predsednik zavoda.

Recenzente revije/strokovnega časopisa potrdi uredništvo revije.

Uredništvo, uredniki in drugi sodelavci ter avtorji prispevkov so v okviru programske zasnove pri svojem delu neodvisni in samostojni. Za uresničevanje programske zasnove odgovarja odgovorni urednik.

Zavod je ustanovil lastno znanstveno revijo International Journal for Regional Development, v tiskani verziji ISSN 2463-7920 in v elektronski verziji ISSN 2463-7939. Podatki o reviji so dosegljivi na spletni strani zavoda: <http://www.arena.si/670/international-journal-for-regional-development.aspx>

3.1.4 Knjižnica

Visokošolska knjižnica AREMA je namenjena študijskim potrebam študentov šole, pedagoških delavcev in ostalih strokovnih sodelavcev šole. V knjižnici je uporabnikom na voljo preko 200 enot različnega tiskanega knjižnega gradiva (in preko 300 enot digitalnega gradiva) s področja logistike, prometa, ekonomije, gospodarstva, organizacije podjetij, poslovne komunikacije, menedžmenta, vodenja ipd., kar zajemajo predmeti študijskega programa visoke šole.

Članstvo v knjižnici je brezplačno. Član knjižnice avtomatsko postane vsak študent ob vpisu.

Knjižnica razpolaga s prosto dostopnimi repozitoriji, petimi čitalniškimi mesti, ki dostopajo do interneta, tako da uporabniki lahko pridobijo informacije sistema COBISS in

drugih spletnih virov.

Pomembnejše dejavnosti in naloge knjižnice so naslednje:

- nabava, obdelava, izposoja gradiva,
- sodelovanje s predavatelji pri nabavi strokovne literature, izdelava baze internih učnih gradiv šole,
- pomoč in svetovanje pri iskanju gradiva za študij, seminarske ter diplomske naloge,
- izobraževanja za izdelavo pisnih izdelkov.

Knjižnica se prilagaja potrebam uporabnikov, ki nastajajo z razvojem stroke in s spremembami na področju izobraževanja. Študentom omogoča lažjo, hitrejšo in praktično naravnano pot do izobraževanja, podprto z viri informacij iz lokalnega okolja.

Zavod je za potrebe študijskega, raziskovalnega in strokovnega procesa vzpostavil lastno virtualno knjižnico, na spletnih straneh AREME (www.arema.si). Virtualna knjižnica je dosegljiva vsem deležnikom visoke šole, in sicer: študentom, učiteljem, raziskovalcem, drugim sodelavcem. Kreirana je tako, da je transparentno razdeljena na tri glavne dele, in sicer na: mednarodno literaturo in vire, evropsko literaturo in vire, slovensko literaturo in vire.

Za dodatne potrebe študentov študijskega, raziskovalnega in strokovnega procesa ima zavod sklenjene posebne pogodbe o sodelovanju z naslednjimi javnimi knjižnicami:

- Univerzitetna knjižnica Maribor,
- Knjižnica pokrajinskega arhiva Maribor,
- Knjižnica Rotovž Maribor,
- Knjižnica Rogaška Slatina,
- NUK Ljubljana,
- Knjižnica Univerze v Novi Gorici,
- Knjižnica Nove Univerze.

Dodatne prostore za čitalnico in študij imamo na voljo tudi v Knjižnici Rogaška Slatina, kjer je ob petkih in sobotah čitalnica rezervirana posebej za AREMO.

Delo v knjižnici opravlja ustrezno kvalificirana sodelavka, ki jo pri njenem delu spremlja in knjižnico vodi pogodbeno zaposlena sodelavka s primerno bibliotekarsko izobrazbo.

3.2 Vpetost v okolje

Zavod že od svoje ustanovitve namenja veliko pozornosti sodelovanju z gospodarstvom in drugimi organizacijami, saj se zaveda, da je povezovanje z uporabniki znanja temelj

za kakovosten razvoj študijske in raziskovalne ponudbe. Pri svojem delovanju, zlasti z izvajanjem praktičnega usposabljanja študentov v delovnem okolju je AREMA aktivno vpeta v širši družbeni in gospodarski prostor. Praktično usposabljanje je obvezni del študijskega procesa, in omogoča kakovostno vpetost v družbeni in gospodarski prostor in povezuje izmenjavo potreb in izkušenj med pedagoško raziskovalnim področjem ter gospodarskimi in javnimi službami.

Zavod ima sklenjene dogovore o praktičnem usposabljanju študentov tako z gospodarskimi, kot tudi z negospodarskimi pravnimi subjekti. V primerih zaposlenih študentov, imajo študenti možnost in pravico praktično usposabljanje oz. projektno delo/nalogo opraviti v instituciji, kjer so zaposleni. Študenti opravljajo projektne naloge v gospodarskih in negospodarskih subjektih in v njih obravnavajo ter rešujejo konkretne probleme gospodarstva, ki bodo kasneje lahko služili kot *best practice*.

Sodelujemo tudi z drugimi organizacijami po Sloveniji in v tujini, in sicer z Univerzo v Novi Gorici, Novo Univerzo, University of Applied Sciences, FH Joanneum, Graz, Avstrija, WILL FORUM iz Indije, z Adriatic University Bar iz Črne Gore, S Fakulteto z apomorstvo in turizem in Črne Gore, s Fakulteto za mediteranske in poslovne študije iz Črne Gore, s Panevropsko univerzo iz Bratislave (Slovaška) in z Veleučiščem Baltazar iz R Hrvške.

AREMA prispeva k gospodarskemu, kulturnemu razvoju ter oblikovanju vrednot in tako izpolnjuje lokalno, nacionalno in regionalno poslanstvo na izobraževalnem, raziskovalnem in kulturnem področju. V ta namen se študenti, predavatelji in strokovni partnerji zavoda skupaj aktivno udeležujemo sejmov, ekskurzij, delavnic, tečajev, konferenc in vabljenih predavanj gostujočih strokovnjakov.

4 IZHODIŠČA ZA NAČRTOVANJE DELA V LETU 2026

Načrtovanje aktivnosti za leto 2026 temelji na sistematični analizi delovanja zavoda v preteklem obdobju, na rezultatih notranjega sistema zagotavljanja kakovosti ter na ugotovitvah samoevalvacijskega in razvojnega procesa. Letni program dela tako ne predstavlja seznama načrtovanih aktivnosti, temveč izhaja iz dejanskih potreb, prepoznanih razvojnih priložnosti ter izkušenj pri izvajanju študijskega in podpornega procesa.

Izhodišča za pripravo Letnega programa dela 2026 so bila oblikovana na podlagi:

- ugotovitev samoevalvacijskih aktivnosti in spremljanja delovanja zavoda v študijskem letu 2024/2025,
- analize realizacije ciljev in ukrepov iz Letnega programa dela 2025,
- rezultatov anket študentov, diplomantov in zaposlenih,
- poročil strokovnih služb, tutorjev in kariernega centra,
- predlogov organov zavoda ter zunanjih deležnikov (delodajalcev, partnerjev iz prakse),
- usmeritev Strategije razvoja AREME 2026–2030.

4.1 Ključne ugotovitve samoevalvacije

Samoevalvacijski proces je pokazal, da AREMA ohranja stabilno in kakovostno izvajanje pedagoškega procesa ter visoko stopnjo vključenosti študentov in zaposlenih v delovanje zavoda. Prednosti zavoda se kažejo predvsem v butičnem, študentu prijaznem pristopu, dobri dostopnosti pedagogov, individualni podpori študentom ter tesni povezanosti z gospodarstvom in lokalnim okoljem.

Kot pomembne prednosti so bile prepoznane:

- visoka raven zadovoljstva študentov s pedagoškim procesom in podporo strokovnih služb,
- dobra organiziranost praktičnega izobraževanja in sodelovanja z delodajalci,
- učinkovito delovanje tutorstva in kariernega svetovanja,
- aktivna vloga strokovnjakov iz prakse pri izvedbi študija,
- stabilna in vključujoča organizacijska kultura ter dobra komunikacija med deležniki.

Hkrati so bile identificirane tudi razvojne priložnosti:

- nadaljnja posodobitev in digitalna podpora študijskemu procesu,
- večja sistematičnost pri digitalizaciji administrativnih postopkov,
- krepitev mednarodne prepoznavnosti in projektne sodelovanja,

- nadaljnje strokovno in pedagoško usposabljanje zaposlenih,
- nadgradnja e-učnih gradiv in virtualne knjižnice.

Ugotovitve samoevalvacije predstavljajo neposredno podlago za oblikovanje razvojnih prioritet v letu 2026.

4.2 Analiza realizacije ciljev v letu 2025

Pregled realizacije Letnega programa dela 2025 kaže, da je bila večina načrtovanih aktivnosti uspešno izvedena. Zavod je ohranil stabilno izvajanje študijskih programov, okrepil sodelovanje z delodajalci, izvedel strokovne dogodke ter nadaljeval aktivnosti kariernega centra in tutorstva.

Uspešno so bile izvedene predvsem aktivnosti na področjih:

- promocije študijskih programov in povezovanja z okoljem,
- organizacije strokovnih dogodkov, ekskurzij in gostujočih predavanj,
- delovanja kariernega centra in svetovanja študentom,
- zagotavljanja materialnih pogojev ter nadgradnje knjižničnih virov,
- izvajanja samoevalvacijskih postopkov in ukrepov za izboljšanje kakovosti.

Določeni cilji so bili delno realizirani ali preneseni v naslednje obdobje, predvsem na področjih:

- povečanja vpisa izrednih študentov,
- izdaje dodatnih publikacij oziroma strokovnih izdaj,
- sistematične digitalizacije procesov.

Ti cilji predstavljajo pomembna razvojna področja, ki se smiselno vključujejo v načrt aktivnosti za leto 2026.

4.3 Razvojne potrebe in priložnosti

Na podlagi analize stanja zavod prepozna naslednje ključne razvojne prioritete:

- nadaljnja krepitev kakovosti in praktične naravnosti študijskega procesa,
- sistematična digitalna preobrazba pedagoških in podpornih dejavnosti,
- povečanje učinkovitosti organizacijskih procesov,
- razvoj kompetenc zaposlenih ter prenos dobrih praks iz gospodarstva,
- krepitev sodelovanja z delodajalci, alumni in mednarodnimi partnerji,
- nadaljnje izboljševanje podpore študentom ter spremljanje njihove zaposljivosti.

Leto 2026 zato pomeni začetek strukturiranega uvajanja digitalnih rešitev, ki bodo podprle tako pedagoško delo kot administrativne postopke ter prispevale k večji dostopnosti, transparentnosti in učinkovitosti delovanja zavoda.

4.4 Povezava z notranjim sistemom kakovosti (PDCA)

Načrtovanje, izvajanje in spremljanje aktivnosti na AREMI poteka skladno z načelom stalnega izboljševanja (PDCA – Plan, Do, Check, Act). Letni program dela predstavlja fazo načrtovanja (Plan), izvedba aktivnosti fazo izvajanja (Do), samoevalvacija in analize fazo preverjanja (Check), sprejeti korekcijski in razvojni ukrepi pa fazo izboljšav (Act).

Takšen pristop omogoča podatkovno podprto odločanje, pravočasno odzivanje na zaznane izzive ter kontinuiran razvoj kakovosti na vseh področjih delovanja zavoda.

4.5 Analiza okolja – SWOT

Za celovito načrtovanje razvoja zavoda je bila izvedena tudi pregledna analiza notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in tveganj (SWOT analiza), ki predstavlja dodatno podlago za oblikovanje razvojnih prioritet in ukrepov v letu 2026.

PREDNOSTI (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
butična, študentu prijazna visokošolska institucija z individualnim pristopom	omejeni kadrovski in finančni viri zaradi manjše velikosti zavoda
dobra dostopnost pedagogov in strokovnih služb	manjša prepoznavnost v širšem mednarodnem prostoru
tesno sodelovanje z gospodarstvom in izvajanje praktičnega izobraževanja	delno še vedno ročni oz. administrativno zahtevni procesi
visoka vključenost strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces	omejene možnosti obsežnejših raziskovalnih projektov
razvit notranji sistem kakovosti (PDCA, samoevalvacije, tutorstvo, karierni center)	odvisnost od vpisa in stabilnosti študentske populacije

PRILOŽNOSTI (Opportunities)	TVEGANJA (Threats)
digitalna preobrazba pedagoških in podpornih procesov	demografski upad generacij in manjši vpis
razvoj e-učnih okolij, hibridnega študija in uporabe umetne inteligence	konkurenca drugih visokošolskih zavodov in spletnih oblik izobraževanja
krepitev sodelovanja z delodajalci, alumni	pogoste zakonodajne spremembe na

PRILOŽNOSTI (Opportunities)	TVEGANJA (Threats)
in mednarodnimi partnerji	področju visokega šolstva
večja prepoznavnost skozi strokovne projekte, konference in publikacije	omejena finančna sredstva za razvojne investicije
prilagajanje študijskih vsebin potrebam trga dela	tveganje preobremenjenosti zaposlenih ob uvajanju novosti

Analiza kaže, da so ključne razvojne priložnosti zavoda povezane predvsem z digitalno transformacijo, nadaljnjo krepitvijo sodelovanja z okoljem ter nadgradnjo kakovosti študijskega procesa. Hkrati je za trajnostni razvoj potrebno sistematično obvladovanje tveganj, povezanih z demografskimi trendi, konkurenčnostjo visokošolskega prostora in omejenimi razvojnimi viri.

Ugotovitve SWOT analize so bile neposredno upoštevane pri oblikovanju ciljev in ukrepov Letnega programa dela za leto 2026.

5 USMERITVE IN CILJI V LETU 2026

Na podlagi ugotovitev samoevalvacijskega procesa, analize realizacije ciljev preteklega obdobja, SWOT analize ter strateških usmeritev Strategije razvoja AREME 2026–2030 so za leto 2026 določene naslednje prednostne usmeritve in operativni cilji.

Cilji so oblikovani skladno z načeli merljivosti, izvedljivosti in odgovornosti ter predstavljajo operativni načrt izvajanja strateških prioritet zavoda. Njihovo uresničevanje se spremlja v okviru sistema zagotavljanja kakovosti po načelu PDCA.

5.1 Izobraževalna dejavnost

Temeljno poslanstvo zavoda ostaja zagotavljanje kakovostnega, praktično naravnane in sodobno podprtega študijskega procesa, ki je prilagojen potrebam študentov in delodajalcev.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Posodobitev učnih načrtov	vsebine usklajene s potrebami trga dela	dekanja, nosilci predmetov	junij 2026	≥ 80 % predmetov posodobljenih
Izvedba hospitacij	dvig kakovosti poučevanja	dekanja	skozi leto	izvedene hospitacije pri vseh novih izvajalcih
Hibridna izvedba študija	večja dostopnost študija	referat, pedagogi	stalno	≥ 70 % predmetov omogoča hibridni dostop
Evalvacija pedagoškega dela	sistematične izboljšave	komisija za kakovost	letno	izvedene ankete + poročilo
Celovita posodobitev učnih načrtov	uskladitev vsebin s trendi logistike, digitalizacije in potrebami delodajalcev	dekanja, nosilci predmetov	junij 2026	≥ 80 % predmetov posodobljenih
Standardizacija obštudijskih aktivnosti (ekskurzije,	enotna kakovost praktičnih kompetenc vseh generacij	vodstvo, nosilci	september 2026	izvedene ≥ 3 ekskurzije in ≥ 4 strokovni dogodki

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
delavnice, konference)				
Uvedba sistematičnih hospitacij in pedagoškega feedbacka	dvig kakovosti poučevanja	dekanja	letno	izvedene hospitacije pri vseh novih izvajalcih + zapisniki
Digitalna podpora vsem predmetom (e-učilnice, gradiva, snemanja)	večja dostopnost študija za zaposlene študente	IT, pedagogi	september 2026	100 % predmetov aktivnih v e-učilnici
Analiza uspešnosti po predmetih (prehodnost, uspeh, zadovoljstvo)	podatkovno podprte izboljšave	komisija za kakovost	letno	pripravljeno letno poročilo + ukrepi

5.2 Kadrovski razvoj in stabilnost

Razvoj kompetentnega, motiviranega in strokovno aktivnega kadra je ključni pogoj za kakovost študijskega procesa.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Usposabljanja zaposlenih	dvig pedagoških in digitalnih kompetenc	vodstvo	letno	≥ 2 izobraževanja na zaposlenega
Habilitacije	napredovanje v nazivih	senat	letno	izvedeni postopki skladno s planom
Osebni razvojni razgovori (ORN)	sistematična podpora zaposlenim	vodstvo	letno	izvedeni razgovori z vsemi zaposlenimi
Vključevanje strokovnjakov iz prakse	prenos znanja iz okolja	dekanja	stalno	≥ 5 gostujočih predavanj letno

5.3 Študenti, podpora in zaposljivost

Zavod zagotavlja individualno podporo študentom ter spodbuja njihovo aktivno vključevanje v študijski in obštudijski proces.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Tutorstvo	lažja integracija študentov	tutorji	stalno	imenovani tutorji za vse letnike
Karierno svetovanje	večja zaposljivost diplomantov	karierni center	letno	≥ 8 svetovanj/dogodkov letno
Spremljanje diplomantov	analiza zaposljivosti	referat	letno	izvedena alumni anketa
Obštudijske dejavnosti	razvoj mehkih kompetenc	vodstvo	letno	≥ 3 strokovne ekskurzije

5.4 Digitalna transformacija in e-učna okolja

Leto 2026 predstavlja začetek sistematične digitalne preobrazbe zavoda z namenom povečanja učinkovitosti, dostopnosti in kakovosti delovanja.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Nadgradnja e-učilnic	centralno digitalno okolje	IT, pedagogi	september 2026	vsi predmeti aktivni v e-učilnici
Digitalizacija administrativnih postopkov	manj ročnega dela	strokovne službe	december 2026	≥ 50 % postopkov digitaliziranih
Uvajanje AI orodij	podpora pripravi gradiv	CDP, pedagogi	pilotno	vsaj 2 pilotni rešitvi
Digitalna usposabljanja	dvig digitalne pismenosti	vodstvo	letno	izvedena interna delavnica
Vzpostavitev enotnega digitalnega repozitorija učnih gradiv	centraliziran dostop do vseh gradiv	IT, knjižnica	september 2026	repozitorij aktiven, ≥ 90 % predmetov ima gradiva
Razvoj e-učbenikov in interaktivnih gradiv	sodobne oblike učenja	pedagogi	letno	pripravljena ≥ 3 nova digitalna gradiva
Digitalizacija referatskih postopkov (vloge, potrdila, prijave)	razbremenitev administracije	referat, IT	december 2026	≥ 50 % postopkov brez papirnih
Pilotna uporaba AI orodij pri pripravi	večja učinkovitost dela	CDP	pilotno	izvedena ≥ 2 pilotna projekta

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
gradiv in analizi podatkov	pedagogov			
Usposabljanja zaposlenih za digitalne kompetence	dvig digitalne pismenosti	vodstvo	letno	izvedeni ≥ 2 interni delavnici

5.5 Sodelovanje z okoljem in internacionalizacija

AREMA krepi vpetost v lokalno, nacionalno in mednarodno okolje ter sodelovanje z delodajalci.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Partnerstva z delodajalci	več prakse in projektov	vodstvo	letno	≥ 3 nova partnerstva
Strokovni dogodki	večja prepoznavnost	vodstvo	letno	organiziran ≥ 1 večji dogodek
Mednarodno sodelovanje	izmenjave, projekti	Erasmus koordinator	letno	vsaj 1 mednarodni projekt/aktivnost
Alumni mreža	povezovanje diplomantov	referat	letno	vzpostavljena baza alumnov

5.5.1 Strokovno-razvojna in raziskovalna dejavnost

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Prijava na nacionalne ali mednarodne projekte	krepitev projektne dejavnosti	vodstvo, nosilci	letno	≥ 1 oddana projektna prijava
Organizacija strokovne ali znanstvene konference	prenos znanja v okolje	vodstvo	letno	izveden ≥ 1 dogodek
Spodbujanje objav pedagogov	večja strokovna prepoznavnost	senat	letno	≥ 10 strokovnih/znanstvenih objav
Izdaja strokovne ali znanstvene publikacije	diseminacija rezultatov	založba	letno	izdan 1 zbornik ali številka revije

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
(revija/zbornik)				
Aktivno vključevanje študentov v projekte/prakse	povezava študija z raziskovanjem	mentorji	letno	≥ 5 projektnih nalog v sodelovanju z okoljem

5.6 Organizacijski razvoj in kakovost

Učinkovito upravljanje in sistem kakovosti predstavljata podporo vsem dejavnostim zavoda.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti
Izvedba samoevalvacije	spremljanje kakovosti	komisija za kakovost	februar 2027	sprejeto poročilo
Izvajanje koledarja kakovosti	sistematično spremljanje	vodstvo	stalno	realizirane vse aktivnosti
Nadgradnja knjižničnih virov	boljša podpora študiju	knjižnica	letno	+10 % novih virov
Optimizacija procesov	večja učinkovitost dela	vodstvo	letno	skrajšani administrativni postopki
Izvedba anket pred in po izpitu	sprotno spremljanje kakovosti poučevanja	komisija za kakovost	po semestru	izvedene ankete + analiza
Sistematična obravnava rezultatov na organih	uvedba izboljšav	senat, KK	letno	sprejeti korekcijski ukrepi
Letna analiza zaposljivosti diplomantov	preverjanje relevantnosti programa	karierni center	letno	alumni poročilo
Notranje presoje izvajanja predmetov	skladnost z učnimi načrti	dekanja	letno	izvedene ≥ 3 notranje presoje
Posodobitev koledarja kakovosti	večja sistematičnost PDCA	vodstvo	letno	sprejet posodobljen koledar

5.7 Kadrovski razvoj in usposabljanje zaposlenih

Kakovost izvajanja študijskega procesa je neposredno povezana z razvojem kompetenc pedagoških in strokovnih sodelavcev. Zavod bo v letu 2026 sistematično vlagal v strokovni, pedagoški in digitalni razvoj zaposlenih ter zagotavljal ustrezne kadrovske pogoje za stabilno in kakovostno izvajanje dejavnosti.

Ukrep	Cilj	Nosilec	Rok	Kazalnik
Letni načrt usposabljanj zaposlenih	razvoj pedagoških in digitalnih kompetenc	vodstvo	letno	≥ 2 interni izobraževanji
Spodbujanje habilitacij	dvig akademske ravni kadra	senat	letno	≥ 1 ¹ habilitacijski postopek
Udeležba na konferencah/strokovnih dogodkih	prenos znanja v prakso	pedagogi	letno	≥ 5 udeležb
Krepitev strokovnih služb (digitalizacija procesov)	večja učinkovitost podpore študentom	vodstvo	december 2026	skrajšani postopki
Spremljanje zadovoljstva zaposlenih	izboljšanje delovnega okolja	vodstvo	letno	izvedena anketa + ukrepi

5.8 Finančne usmeritve in prioritete

Finančno načrtovanje zavoda v letu 2026 sledi razvojnim prioritetam, opredeljenim v Letnem programu dela, ter zagotavlja stabilne pogoje za izvajanje pedagoške, strokovne in razvojne dejavnosti.

Prednostno se sredstva usmerjajo v:

- digitalno preobrazbo pedagoških in administrativnih procesov,
- razvoj in usposabljanje zaposlenih,
- nadgradnjo učnih gradiv in e-učnih okolij,
- podporo študentom in kariernemu razvoju,
- organizacijo strokovnih in mednarodnih aktivnosti.

Zavod pri upravljanju sredstev sledi načelom racionalnosti, učinkovitosti in dolgoročne vzdržnosti ter sprotno prilagaja porabo razvojnim potrebam in doseganju strateških ciljev.

5.9 Povzetek prednostnih ciljev 2026

V letu 2026 zavod prednostno usmerja razvoj v:

- digitalno preobrazbo pedagoških in administrativnih procesov,
- nadaljnjo krepitev kakovosti študijskega procesa,
- razvoj kompetenc zaposlenih,
- podporo študentom in njihovi zaposljivosti,
- tesnejše sodelovanje z okoljem ter
- sistematično upravljanje kakovosti.

5.9.1 Povzetek ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)

Za sistematično spremljanje uresničevanja Letnega programa dela 2026 bo zavod doseganje ciljev spremljal s pomočjo ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), ki omogočajo merljivo vrednotenje napredka na vseh strateških področjih ter predstavljajo podlago za letno samoevalvacijo in načrtovanje izboljšav.

Strateško področje	Ključni cilj 2026	Kazalnik (KPI)	Ciljna vrednost 2026
Izobraževalna odličnost	Posodobitev učnih načrtov	delež posodobljenih predmetov	≥ 80 %
Izobraževalna odličnost	Digitalna podpora predmetom	predmeti v e-učilnici	100 %
Kakovost poučevanja	Hospitacije in pedagoški feedback	izvedene hospitacije	≥ 5 letno
Študenti in podpora	Zadovoljstvo študentov	povprečna ocena anket	≥ 4,2/5
Študenti in zaposljivost	Zaposljivost diplomantov	delež zaposlenih v 6 mesecih	≥ 80 %
Digitalna transformacija	Digitalizacija postopkov	delež e-postopkov referata	≥ 50 %
Digitalna transformacija	Digitalna gradiva	repozitorij + pokritost predmetov	≥ 90 %
Kadrovski razvoj	Usposabljanja zaposlenih	št. izvedenih delavnic	≥ 2 letno
Raziskovalno-razvojna dejavnost	Strokovne/znanstvene objave	št. objav	≥ 10 letno
Raziskovalno-razvojna dejavnost	Projekti in prijave	oddane projektne prijave	≥ 1 letno
Sodelovanje z okoljem	Partnerstva s podjetji	aktivni partnerji/prakse	≥ 20

Strateško področje	Ključni cilj 2026	Kazalnik (KPI)	Ciljna vrednost 2026
Internacionalizacija	Mobilnosti (študenti + osebje)	št. mobilnosti	≥ 5 letno
Sistem kakovosti	Izvedba PDCA cikla	letno samoevalvacijsko poročilo + akcijski načrt	100 %
Organizacijska učinkovitost	Izvedba načrtovanih ukrepov	realizacija LPD	≥ 85 %

6 LETNI CIKEL ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI (PDCA)

AREMA – Visoka šola za logistiko in management sistem kakovosti razvija in izvaja po načelu stalnega izboljševanja, ki temelji na mednarodno uveljavljenem modelu PDCA (Plan–Do–Check–Act). Model predstavlja temeljno metodološko izhodišče za načrtovanje, izvajanje, spremljanje in nadgrajevanje vseh dejavnosti zavoda ter zagotavlja sistematično povezavo med strateškim načrtovanjem, operativnim delom in letno samoevalvacijo.

Letni program dela 2026 je operativni izraz faze načrtovanja (Plan), medtem ko se njegova realizacija, spremljanje in izboljšave izvajajo skozi vse štiri faze cikla kakovosti.

6.1 Faza PLAN – načrtovanje

V fazi načrtovanja zavod:

- analizira rezultate samoevalvacijskega poročila in realizacijo ciljev preteklega obdobja,
- upošteva strateške usmeritve Strategije razvoja 2026–2030,
- opredeli prednostna področja razvoja,
- določi letne cilje, ukrepe, nosilce, roke in kazalnike uspešnosti (KPI),
- pripravi Letni program dela.

Rezultat faze PLAN je usklajen in merljiv načrt aktivnosti, ki predstavlja podlago za sistematično izvajanje pedagoške, strokovne, raziskovalne in podporne dejavnosti zavoda.

6.2 Faza DO – izvajanje

V fazi izvajanja se načrtovane aktivnosti operativno uresničujejo v okviru:

- izvajanja študijskega procesa,
- dela strokovnih služb,
- projektnih, raziskovalnih in razvojnih dejavnosti,
- sodelovanja z okoljem in mednarodnimi partnerji,
- digitalne transformacije pedagoških in administrativnih procesov,
- podpore študentom ter razvoja zaposlenih.

Nosilci posameznih aktivnosti redno spremljajo potek izvajanja ter skrbijo za pravočasno uresničevanje načrtovanih nalog.

6.3 Faza CHECK – spremljanje in vrednotenje

Faza preverjanja vključuje sistematično zbiranje podatkov in vrednotenje doseganja ciljev, in sicer z:

- anketiranjem študentov, diplomantov, zaposlenih in delodajalcev,
- analizo učne uspešnosti in prehodnosti,
- spremljanjem zaposljivosti diplomantov,
- spremljanjem raziskovalnih in projektnih rezultatov,
- spremljanjem realizacije KPI kazalnikov,
- poročili komisij Senata (Komisija za kakovost, Komisija za študijske zadeve ipd.),
- notranjimi presojami in strokovnimi razpravami na organih zavoda.

Ugotovitve se obravnavajo na sejah vodstva, Senata, Akademskega zbora ter Komisije za kakovost.

6.4 Faza ACT – izboljšave

Na podlagi analiz in ugotovitev zavod:

- sprejema korekcijske in preventivne ukrepe,
- posodablja učne načrte in organizacijo dela,
- uvaja nove pristope in digitalne rešitve,
- prilagaja podporne procese,
- načrtuje dodatna usposabljanja zaposlenih,
- nadgrajuje sistem kakovosti.

Sprejeti ukrepi se vključijo v naslednji Letni program dela, s čimer se cikel kakovosti sklene in ponovno začne.

6.5 Povezanost dokumentov kakovosti

Sistem kakovosti na AREMI deluje kot povezan sklop dokumentov in procesov:

Strategija razvoja → Letni program dela → Izvajanje → KPI spremljanje →
Samoevalvacija → Akcijski načrt izboljšav → nov Letni program dela

Takšen pristop zagotavlja:

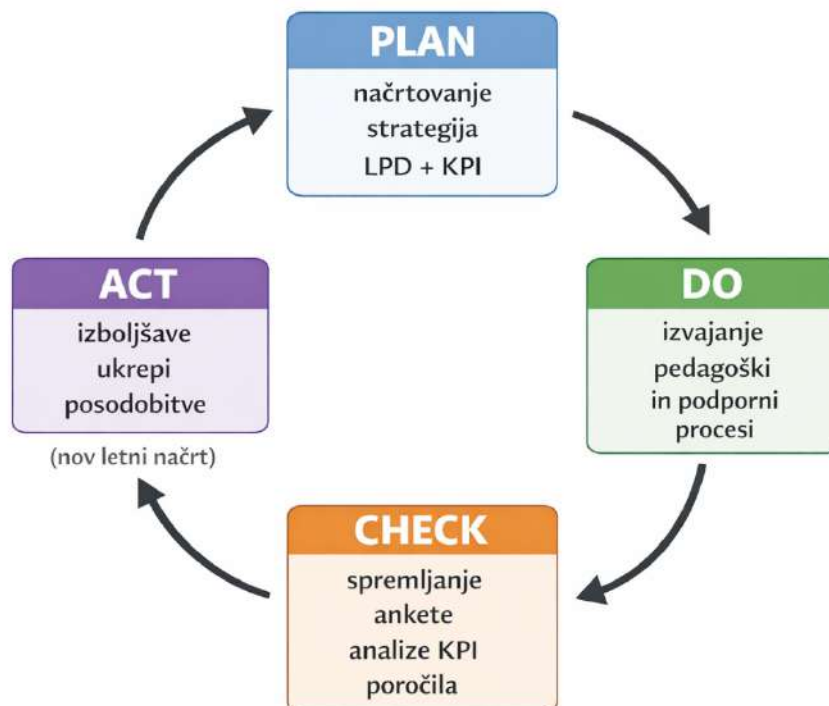
- transparentnost delovanja,
- odgovornost nosilcev nalog,
- merljivost rezultatov,
- pravočasno odzivanje na potrebe študentov in okolja,

- stalno izboljševanje kakovosti.

Z opisanimi mehanizmi AREMA sistematično uresničuje kulturo kakovosti ter zagotavlja trajnostni razvoj zavoda in visoko raven študijskega procesa.

6.6 Grafični prikaz cikla stalnega izboljševanja

Cikel kakovosti na AREMI temelji na logiki stalnega ponavljanja štirih medsebojno povezanih faz, ki tvorijo sklenjen sistem upravljanja kakovosti:



Faze cikla se kontinuirano ponavljajo, pri čemer ugotovitve posameznega obdobja predstavljajo izhodišče za načrtovanje naslednjega. Takšen pristop omogoča sistematično spremljanje uspešnosti delovanja zavoda, sprotno odpravljanje pomanjkljivosti ter dolgoročno krepitev kakovosti vseh dejavnosti.

7 KAZALNIKI USPEŠNOSTI (KPI)

Za spremljanje uresničevanja Letnega programa dela 2026 zavod sistematično uporablja ključne kazalnike uspešnosti (KPI), ki omogočajo merljivo vrednotenje napredka na vseh strateških področjih delovanja. Kazalniki so neposredno povezani z operativnimi cilji in ukrepi iz poglavja 5 ter predstavljajo podlago za letno samoevalvacijo, presojo uspešnosti in načrtovanje izboljšav.

Spremljanje kazalnikov poteka kontinuirano skozi študijsko leto, rezultati pa se obravnavajo na sejah vodstva, Senata, Komisije za kakovost ter drugih organov zavoda. Na podlagi ugotovitev se sprejemajo korekcijski in razvojni ukrepi v skladu s PDCA ciklom kakovosti.

7.1 Glavna matrika kazalnikov uspešnosti

Strateško področje	Ukrep / cilj	Kazalnik (KPI)	Izhodišče 2025	Ciljna vrednost 2026	Nosilec	Vir podatka
Izobraževalna odličnost	Posodobitev učnih načrtov	delež posodobljenih predmetov	~60 %	≥ 80 %	dekanja, nosilci	evidenca UN
Izobraževalna odličnost	Digitalna podpora predmetom	predmeti v e-učilnici	75 %	100 %	IT, pedagogi	Moodle/rep.
Izobraževalna odličnost	Hospitacije	št. izvedenih hospitacij	2	≥ 5	dekanja	zapisniki
Kakovost poučevanja	Zadovoljstvo študentov	povprečna ocena anket	4,2/5	≥ 4,3/5	komisija za kakovost	ankete
Prehodnost	Uspešnost pri predmetih	delež opravljenih izpitov	78 %	≥ 80 %	nosilci	izpitne evidence
Študenti in podpora	Tutorstvo	št. aktivnih tutorjev	6	≥ 8	tutorstvo	poročila
Zaposljivost	Zaposleni diplomanti	delež zaposlenih v 6 mesecih	85 %	≥ 85 %	karierni center	alumni anketa

Strateško področje	Ukrep / cilj	Kazalnik (KPI)	Izhodišče 2025	Ciljna vrednost 2026	Nosilec	Vir podatka
Digitalna transformacija	Digitalizacija referata	delež e-postopkov	20 %	≥ 50 %	referat, IT	evidence
Digitalna gradiva	Repozitorij gradiv	pokritost predmetov	60 %	≥ 90 %	knjižnica	repozitorij
Kadrovski razvoj	Usposabljanja	št. internih delavnic	1	≥ 2	vodstvo	zapisniki
Kadrovski razvoj	Habilitacije	št. postopkov	0–1	≥ 1	senat	kadrovska evidenca
Raziskovalno-razvojno delo	Objave	št. objav letno	8–10	≥ 10	pedagogi	COBISS
Projekti	Projektne prijave	št. prijav	0	≥ 1	vodstvo	projektna dokumentacija
Sodelovanje z okoljem	Partnerstva/prakse	št. aktivnih partnerjev	15	≥ 20	koordinator prakse	pogodbe
Internacionalizacija	Mobilnosti	št. mobilnosti	3	≥ 5	mednarodna pisarna	Erasmus evidence
Sistem kakovosti	Samoevalvacija	letno poročilo + akcijski načrt	izvedeno	izvedeno	komisija za kakovost	poročilo
Organizacijska učinkovitost	Realizacija LPD	delež izvedenih ukrepov	–	≥ 85 %	vodstvo	letno poročilo

7.2 Spremljanje in poročanje

Kazalniki se spremljajo najmanj enkrat letno, izbrani kazalniki (npr. zadovoljstvo študentov, digitalna podpora, realizacija ukrepov) pa tudi sprotno po posameznih semestrih. Rezultati predstavljajo sestavni del samoevalvacijskega poročila in služijo kot podlaga za pripravo naslednjega Letnega programa dela.

8 KADROVSKI NAČRT 2026

8.1 Kadrovska politika zavoda

Kakovost izvajanja pedagoškega, strokovnega in razvojnega dela na AREMI je neposredno povezana z ustrezno kadrovsko strukturo ter stalnim strokovnim in pedagoškim razvojem zaposlenih. Zavod si prizadeva zagotavljati stabilno jedro visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev, ob hkratnem vključevanju strokovnjakov iz prakse ter pogodbenih izvajalcev, ki prispevajo k aplikativni naravnosti študijskih programov.

V letu 2026 bo kadrovski razvoj usmerjen predvsem v:

- krepitev pedagoških in digitalnih kompetenc zaposlenih,
- spodbujanje habilitacij in strokovnega napredovanja,
- zagotavljanje ustrezne kadrovske podpore študentom in strokovnim službam,
- racionalno načrtovanje zaposlovanja skladno z obsegom izvajanja študijskih programov,
- postopno povečevanje stabilnosti lastnega kadra.

Kadrovski načrt temelji na načelu vzdržnosti in postopne rasti ter zagotavlja pogoje za kakovostno in nemoteno izvajanje dejavnosti zavoda.

Podrobni podatki o številu zaposlenih po virih financiranja, plačnih (pod)skupinah, obsegu zaposlitve (osebe/FTE) ter pogodbenih izvajalcih so prikazani v preglednicah, pripravljenih skladno z veljavno metodologijo poročanja, ki se nahajajo v prilogi tega dokumenta.

9 FINANČNI OKVIR IN NAČRT RAVNANJA S PREMOŽENJEM

Finančno poslovanje in upravljanje s premoženjem zavoda se načrtujeta skladno z veljavno zakonodajo, ustanovitvenimi akti ter razvojnimi usmeritvami zavoda.

V letu 2026 bo financiranje usmerjeno predvsem v:

- zagotavljanje stabilnega izvajanja študijskega procesa,
- razvoj digitalne infrastrukture in e-učnih okolij,
- strokovno usposabljanje zaposlenih,
- posodabljanje opreme in učnih prostorov,
- podporo raziskovalnim in razvojnim dejavnostim.

Podrobni finančni kazalniki, projekcije prihodkov in odhodkov ter načrt ravnanja s premoženjem so prikazani v:

- Finančnem načrtu 2026 in
- Načrtu ravnanja s premoženjem 2026,

ki sta kot prilogi sestavni del Letnega programa dela.

10 ZAKLJUČEK

Letni program dela za leto 2026 predstavlja operativni okvir uresničevanja Strategije razvoja AREME 2026–2030 ter jasno opredeljuje razvojne usmeritve, cilje in ukrepe, s katerimi zavod sistematično krepi kakovost svojega delovanja.

AREMA kot butična, strokovno usmerjena in z gospodarstvom tesno povezana visokošolska institucija ostaja zavezana zagotavljanju študentu prijaznega, dostopnega in praktično naravnane študijskega okolja. Prednost zavoda ostaja individualni pristop, neposredna dostopnost visokošolskih učiteljev in strokovnih služb, tesno sodelovanje z delodajalci ter hitro prilagajanje potrebam stroke in trga dela.

Leto 2026 predstavlja prvo izvedbeno leto nove razvojne strategije in hkrati pomembno prelomnico v nadaljnji profesionalizaciji in digitalni preobrazbi zavoda. Poseben poudarek bo namenjen digitalizaciji pedagoških in administrativnih procesov, nadgradnji e-učnih okolij, krepitvi kompetenc zaposlenih ter nadaljnjemu razvoju podpornih mehanizmov za študente in diplomante. Cilj teh aktivnosti ni zgolj tehnološka posodobitev, temveč izboljšanje kakovosti študijskega procesa, večja učinkovitost delovanja ter še boljša uporabniška izkušnja vseh deležnikov.

Zavod bo tudi v prihodnje razvijal raziskovalno, strokovno in projektno dejavnost ter ohranjal močno povezanost z lokalnim in regionalnim okoljem, gospodarstvom ter mednarodnim prostorom. S tem krepi svojo vlogo razvojnega partnerja okolja in prispeva k prenosu znanja v prakso.

Izvajanje Letnega programa dela se bo spremljalo v okviru notranjega sistema zagotavljanja kakovosti po načelu stalnega izboljševanja (PDCA), ob rednem merjenju kazalnikov uspešnosti ter pripravi samoevalvacijskih poročil. Takšen pristop zagotavlja preglednost, odgovornost in podatkovno podprto odločanje ter omogoča pravočasno prilagajanje nadaljnjih razvojnih korakov.

AREMA ostaja zavezana načelom akademske integritete, strokovne odličnosti, sodelovanja in družbene odgovornosti. S celovitim, premišljenim in sistematičnim načrtovanjem ter vključevanjem vseh deležnikov bo zavod tudi v prihodnje zagotavljal kakovostno visokošolsko izobraževanje ter utrjeval svojo prepoznavnost kot sodobna, razvojno naravnana in zaupanja vredna visokošolska institucija.

AREMA tako ostaja prostor, kjer znanje dobi smisel, študij pa neposredno vrednost za posameznika in okolje.