



VISOKA ŠOLA ZA LOGISTIKO IN MANAGEMENT
Rogaška Slatina – Slovenija

SAMOEVALVACIJSKO POROČILO

**AREME, VISOKE ŠOLE ZA LOGISTIKO IN MANAGEMENT,
ROGAŠKA SLATINA
ZA LETO 2024/2025**

Rogaška Slatina, februar 2026

Samoevalvacijsko poročilo so pripravili:

Skupina za pripravo samoevalvacije

Samoevalvacijsko poročilo je bilo obravnavano in /ali potrjeno na:

Redni seji Komisije za kakovost, dne 25. 2. 2026,

Redni seji Upravnega odbora, dne 26.2.2026,

Redni seji Akademskega zbora, dne 26.2.2026,

Redni seji Senata, dne 26.2.2026.

Samoevalvacijsko poročilo je bilo obravnavano tudi na Študentskemu svetu in Strateškemu svetu šole.

Samoevalvacijsko poročilo AREME, Visoke šole za logistiko in management je javno objavljeno na spletni strani AREME.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	11
1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote	12
2 DOLGOROČNA RAZVOJNA STRATEGIJA	14
2.1 Realizacija in stopnja doseženosti strateških ciljev 2020–2025	14
2.2 Strateški prehod v novo razvojno fazo	17
2.2.1 Presoja učinkovitosti dolgoročnega načrtovanja	18
2.3 Razvojne usmeritve za študijsko leto 2025/2026	18
2.4 Celovita presoja dolgoročnih učinkov strateških odločitev	20
2.4.1 Ilustrativni primeri delovanja Impact Loop modela	23
3 KAKOVOST DELOVANJA ŠOLE	25
3.1 Ustreznost organiziranosti šole	25
3.1.1 Organi zavoda	26
3.1.2 Organiziranost strokovnih služb	31
3.1.3 Knjižnična dejavnost	31
3.1.3.1 Ključne aktivnosti v obdobju 2024/2025	31
3.1.3.2 Ugotovljena odstopanja v obdobju 2024/2025	32
3.1.3.3 Učinki na študijski in raziskovalni proces	32
3.1.3.4 Razvojni kontekst (2022–2025)	32
3.1.3.5 Sklepna samoevalvacijska ocena	33
3.1.4 Založniška dejavnost	33
3.2 Vključenost študentov in zaposlenih v upravljanje in razvoj	33
3.3 Ocena materialnih in finančnih pogojev ter virov financiranja delovanja AREME	35
3.3.1 Finančna stabilnost in vzdržnost poslovanja	36
3.3.2 Upravljanje finančnih tveganj in dolgoročna vzdržnost	37
3.3.3 Dolgoročna finančna projekcija in strateška stabilnost (2026–2033)	38
3.4 Dokumentni sistem AREME	39
3.4.1 Normativni okvir	39
3.4.2 Sistem obvladovanja dokumentov	40
3.4.3 Dokumenti zunanjega izvora	40
3.4.4 Evidence	40
3.4.5 Povezanost z zagotavljanjem kakovosti	41

4 KADRI.....	42
4.1 Struktura pedagoškega kadra	42
4.1.1 Samoevalvacijska ocena področja.....	43
4.2 Struktura nepedagoškega kadra.....	44
4.3 Stabilnost in razvoj kadra – ORN sistem.....	44
4.4 Presoja ustreznosti kadrovske strukture	45
4.5 Ustreznosti postopkov za izvolitve v nazive	45
4.6 Izobraževanje in usposabljanje	46
4.6.1 Struktura izvedenih izobraževanj	46
4.6.2 Vključenost zaposlenih.....	47
4.6.3 Povezava z letnimi razgovori (ORN) in sistemom kakovosti.....	47
4.6.4 Presoja učinkovitosti	48
4.6.5 Sklepna presoja - kadrovska trajnostna vzdržnost.....	48
4.7 Analiza zadovoljstva sodelavcev AREME	49
4.7.1 Pedagoški kader.....	50
4.7.1.1 Analiza rezultatov anket in letnih razgovorov pri pedagoških delavcev	59
4.7.2 Nepedagoški kader	62
4.7.2.2 Analiza rezultatov anket in letnih razgovorov pri nepedagoških delavcev.....	65
4.7.3 Primerjava rezultatov med pedagoškim in nepedagoškim kadrom	67
4.8 Ustreznost pomoči in svetovanja strokovnih delavcev študentom ter drugim deležnikom	69
4.9 Komunikacija in diseminacija	71
4.9.1 Normativni okvir in načela.....	71
4.9.2 Notranja komunikacija	71
4.9.3 Zunanja komunikacija in promocija.....	72
4.9.4 Obseg in vsebina objavljenih informacij.....	72
4.9.5 Komunikacija kot del sistema kakovosti (PDCA).....	73
5 KAKOVOST ŠTUDIJSKEGA PROCESA.....	74
5.1 Načrtovanje in analiza vpisa.....	74
5.2 Analiza motivov za vpis kot podlaga za načrtovanje in razvoj vpisa	75
5.2 Analiza zaposlovalnega okolja	80
5.2.1 Načrt nadgradnje študijskega programa na podlagi ankete delodajalcev (PDCA pristop).....	82

5.2.1.1 Časovnica nadgradnje programa (2026–2028).....	84
5.3 Izobraževalna dejavnost.....	86
5.3.1 Ključne kompetence.....	90
5.3.2 Horizontalna in vertikalna povezanost študijskega programa	91
5.3.3 Praktično izobraževanje.....	96
5.3.3.1 Spremljanje kakovosti praktičnega izobraževanja – rezultati ankete študentov	98
5.3.3.2 Spremljanje kakovosti praktičnega izobraževanja – rezultati ankete mentorjev v delovnih organizacijah	101
5.3.3.2 Povezava rezultatov študentov in mentorjev	102
5.4 Kakovost pedagoškega procesa.....	105
5.4.1 Spremljanje kompetenc in zadovoljstva diplomantov.....	105
5.4.1.1 Evalvacija pedagoškega dela diplomantov	106
5.4.1.2 Evalvacija zaposlenosti diplomantov	108
5.4.2 Spremljanje kompetenc in zadovoljstva študentov.....	111
5.4.2.1 Tutorski sistem	111
5.4.2.2 Študentski svet.....	113
5.4.2.3 Dostopnost visokošolskih učiteljev	114
5.4.2.4 Skrb za upoštevanje raznolikosti	115
5.4.2.5 Evalvacija pedagoškega procesa - študenti.....	116
5.4.2.6 Razvojni odziv na rezultate ankete.....	128
5.4.2.7 Obremenitve profesorjev in študentov	130
5.4.3 Analitična presoja doseganja kompetenc in učnih izidov	132
5.4.3.1 Presoja doseganja predmetnih učnih izidov (CLO)	135
5.4.3.2 Povezava med učnimi izidi, kompetencami, kazalniki in razvojnimi ukrepi	135
5.5 Vključevanje študentov v znanstveno-raziskovalno in strokovno delo	136
5.5.1 Sistematični okvir vključevanja	136
5.5.2 Vključevanje študentov v razvojno-raziskovalne projekte.....	137
5.5.3 Vključevanje študentov v projekte z gospodarstvom	137
5.5.4 Mednarodno sodelovanje in strokovni dogodki.....	138
5.5.5 Družbeno odgovorni projekti.....	138
5.5.6 Vpliv na študijske programe in kakovost.....	138
5.5.7 Razvojni pogled (2026–2030).....	139

5.6 Internacionalizacija in mednarodna mobilnost.....	139
5.6.1 Strateški okvir internacionalizacije	139
5.6.2 Bilateralni sporazumi in partnerske institucije	140
5.6.3 Mobilnost študentov.....	140
5.6.4 Alternativne oblike internacionalizacije	140
5.6.5 Mobilnost zaposlenih	141
5.6.6 Razvojni načrt (2026–2030).....	141
5.7 Obštudijska dejavnost.....	143
5.7.1 Strokovne ekskurzije	143
5.7.2 Tečaji in dodatna izobraževanja.....	143
5.7.3 Delavnice in raziskovalna vključenost.....	143
5.7.4 Internacionalizacija obštudijskih aktivnosti.....	144
5.7.5 Udeležba in odzivnost.....	144
5.7.6 Razvojna presoja.....	144
5.8 Mehanizmi za varovanje pravic študentov in možnosti njihovega sodelovanja	146
5.8.1 Normativni okvir varovanja pravic študentov	146
5.8.2 Postopkovni mehanizmi zaščite	146
5.8.3 Preventivni mehanizmi	147
5.8.4 Možnosti sodelovanja študentov pri odločanju	148
5.8.5 Samoevalvacijska presoja področja.....	148
5.9 Sodelovanje študentov pri vrednotenju in posodabljanju vsebin in izvajanju dejavnosti šole.....	150
5.9.1 Sodelovanje študentov v evalvacijskem procesu.....	150
5.9.2 Sodelovanje v organih in komisijah.....	151
5.9.3 Konkretni učinki študentskih pobud.....	151
5.9.4 Vključenost študentov v širše dejavnosti šole	151
5.9.5 Samoevalvacijska presoja področja.....	151
5.10 Varovanje pravic visokošolskih učiteljev in sodelavcev v študijskem procesu ...	153
5.10.1 Normativni okvir.....	153
5.10.2 Akademska svoboda in strokovna avtonomija.....	154
5.10.3 Zaščita pred neprimernim ravnanjem.....	154
5.10.4 Participacija in strokovni razvoj.....	154
5.10.5 Samoevalvacijska presoja.....	155

6 KAKOVOST ZNANSTVENE, STROKOVNE IN RAZISKOVALNE DEJAVNOSTI.....	157
6.1 Strateška umeščenost raziskovalne dejavnosti.....	157
6.2 Kvantitativni kazalniki znanstvene in strokovne dejavnosti (2020–2025).....	157
6.3 Kakovost in vpliv objav.....	158
6.4 Projektna dejavnost kot nosilec razvojne dinamike.....	158
6.5 Vključevanje študentov v raziskovalno dejavnost.....	159
6.6 Uredniško in recenzentsko delo.....	159
6.7 Samoevalvacijska presoja področja.....	159
6.8 Razvojne usmeritve 2026–2030.....	160
7 SODELOVANJE Z OKOLJEM	162
7.2 Praktično usposabljanje kot osrednji mehanizem povezovanja.....	162
7.3 Sodelovanje z akademskimi in mednarodnimi partnerji	163
7.4 Vključevanje deležnikov v strateško upravljanje	163
7.5 Gostujoči strokovnjaki in prenos znanja iz prakse.....	163
7.6 Dogodki v obdobju 1.10.2024 – 30.9.2025.....	164
7.6.1 Delavnice in tečaji v okviru Kariernega centra.....	164
7.6.1.1 Vloga Kariernega centra.....	164
7.6.1.2 Delavnice in tečaji za študente	164
7.6.1.2 Delavnice in usposabljanja za zaposlene	165
7.6.1.3 Sistemska presoja delovanja Kariernega centra.....	166
7.6.2 Strokovne ekskurzije in študijski obiski	166
7.6.2.1 Pedagoška vloga ekskurzij	166
7.6.2.2 Pregled izvedenih strokovnih obiskov	166
7.6.2.3 Tečaj Temeljnih postopkov oživljanja	167
7.6.2.4 Mednarodne strokovne ekskurzije	167
7.6.3 Vabljen predavanja in gostujoči strokovnjaki	168
7.6.3.1 Sistem vključevanja strokovnjakov iz prakse	168
7.6.4 Drugi dogodki in oblike sodelovanja z okoljem	169
7.6.4.1 Informativni dnevi in predstavitve študijskih programov	169
7.6.4.2 Javne predstavitve projektnih nalog	169
7.6.4.3 Mednarodni obiski na AREMI	170
7.6.4.4 Sestanki in posveti z gospodarstvom	170
7.6.5 Celovita presoja sodelovanja z okoljem	170

7.7 Sodelovanje z diplomanti.....	171
7.7.1 Sistem sodelovanja z diplomanti.....	171
7.7.2 Rezultati ankete med diplomanti.....	171
7.7.3 Karierni učinki študija	172
7.7.4 Ocena študija	172
7.7.5 Kvalitativne ugotovitve	173
7.7.6 Interes za Alumni klub.....	174
7.7.7 Strukturiran Alumni sistem in dolgoročno sodelovanje z diplomanti.....	174
7.7.7.1 Kazalniki, učinki in spremljanje Alumni sistema	175
7.8 Razvojni načrt sodelovanja z okoljem (2026–2030)	176
8 NOTRANJI SISTEM KAKOVOSTI.....	178
8.1 Temeljna načela sistema kakovosti	178
8.2 Organizacijska struktura kakovosti.....	178
8.3 Struktura sistema (SOP in akti)	179
8.4 Cikličnost (PDCA logika)	179
8.5 Vključevanje deležnikov	180
8.6 Ključni kazalniki kakovosti	180
8.7 Samoevalvacijska presoja sistema.....	180
8.8 Sistem kazalnikov kakovosti	181
8.8.1 Ključni kazalniki notranjega sistema kakovosti	181
8.9 Matrika tveganj notranjega sistema kakovosti.....	183
8.9.1 Identifikacija in obvladovanje tveganj.....	183
8.10 Samoevalvacija po merilih NAKVIS.....	184
8.11 Obveščanje deležnikov o samoevalvaciji šole.....	186
8.12 Vključenost deležnikov v samoevalvacijski proces in v proces posodabljanja in spreminjanja študijskih programov.....	187
9 POROČILO O URESNIČEVANJU NALOG IN CILJEV	191
19.1 Pregled izvedbe akcijskega načrta ukrepov za leto 2024/2025	193
10 AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2025/2026.....	198
10.1 Povezava akcijskega načrta s samoevalvacijskim poročilom	201

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja realizacije Strategije 2020–2025.....	15
Tabela 2: Povezava strateških odločitev, učinkov in tekočih aktivnosti.	20
Tabela 3: Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.....	50
Tabela 4: Kvalitativni odgovori za področje Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.....	52
Tabela 5: Ocena splošne organiziranosti.	52
Tabela 6: Kvalitativni odgovori za področje Ocena splošne organiziranosti na AREMI....	53
Tabela 7: Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.	55
Tabela 8: Kvalitativni odgovori za področje Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.	55
Tabela 9: Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.	57
Tabela 10: : Kvalitativni odgovori za področje Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.....	57
Tabela 11: Sugestije pedagogov.....	59
Tabela 12: Materialni pogoji.....	62
Tabela 13: Kvalitativni odgovori za področje Materialni pogoji.	62
Tabela 14: Delo in naloge.....	62
Tabela 15: Kvalitativni odgovori za področje Delo in naloge.....	63
Tabela 16: Odnosi med sodelavci.	63
Tabela 17: Kvalitativni odgovori za področje Odnos med sodelavci.	63
Tabela 18: Informiranost.....	64
Tabela 19: Kvalitativni odgovori za področje Informiranost.	64
Tabela 20: Razvojne priložnosti.....	64
Tabela 21: Kvalitativni odgovori za področje Razvojne priložnosti.	65
Tabela 22: Sistem podpore – pregled storitev in učinkov.....	70
Tabela 23: Komunikacijske aktivnosti.....	73
Tabela 24: Razpisana študijska mesta na MTL VS, 2024/2025.....	74
Tabela 25: Vpis 2016/2017, 2017/2018 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022, 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025.....	75
Tabela 26: Ključni motivi za odločitev za študij.	76
Tabela 27: Razlogi za izbiro AREME.....	77
Tabela 28: Kanali informiranja.	77
Tabela 29: Kanali informacij o vzdušju na šoli.	78
Tabela 30: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem.....	78
Tabela 31: Ocena kakovosti.....	79
Tabela 32: Najpomembnejše kompetence.....	80
Tabela 33: Vertikalna povezanost.....	91
Tabela 34: Evalvacija zaposlenosti diplomantov.	110
Tabela 35: Zadovoljstvo študentov s študijskim procesom v študijskem letu 2024/2025.	117
Tabela 36: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem_a.	118

Tabela 37: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem_b.....	118
Tabela 38: Pedagoški proces - hibridno.....	120
Tabela 39: Pedagoški proces - gostujoča predavanja.....	123
Tabela 40: Razvojni ukrepi na podlagi študentske ankete.	129
Tabela 41: Analiza doseganja programskih kompetenc.....	133
Tabela 42: Razvojni načrt internacionalizacije 2026–2030.....	142
Tabela 43: Razvojni načrt obštudijske dejavnosti 2025–2028.....	145
Tabela 44: Razvojni načrt področja varovanja pravic študentov (2026–2028).....	149
Tabela 45: Razvojni načrt področja sodelovanja študentov (2026–2028).....	152
Tabela 46: Razvojni načrt področja varovanja pravic visokošolskih učiteljev (2026–2028).	156
Tabela 47: Razvojni načrt področja znanstvene, strokovne in raziskovalne dejavnosti (2026–2030).....	160
Tabela 48: Delavnice in tečaji za študente.....	165
Tabela 49: Usposabljanja za zaposlene.....	165
Tabela 50: Pregled izvedenih strokovnih obiskov.....	167
Tabela 51: Korist pridobljenih kompetenc.....	172
Tabela 52: Ocena študija.....	173
Tabela 53: Kazalniki, učinki in spremljanje Alumni sistema.	175
Tabela 54: Razvojni načrt sodelovanja z okoljem.	176
Tabela 55: RISK MATRIX_Poročanje kakovosti.....	183
Tabela 56: Samoevalvacijski vprašalnik za vodstvo za leto 2024/2025.....	185
Tabela 57: Vključenost deležnikov v samoevalvacijski proces in posodabljanje študijskih programov.	189
Tabela 58: Usmeritve oziroma prednostni strateški cilji za študijsko leto 2024/2025.	191
Tabela 59: Digitalna standardizacija pedagoškega procesa.....	198
Tabela 60: Krepitev raziskovalne in strokovne dejavnosti.	198
Tabela 61: Sistematična internacionalizacija.	199
Tabela 62: Strukturiran razvoj Alumni sistema.	199
Tabela 63: Kazalniški monitor in upravljanje tveganj.....	200
Tabela 64: Nadgradnja povezave z gospodarstvom.....	200
Tabela 65: Pregled povezave med samoevalvacijo in akcijskim načrtom.	201

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med strateškimi odločitvami in dolgoročnimi učinki.	22
Slika 2: Organizacijska shema AREME.	25
Slika 3: Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.	51
Slika 4: Ocena splošne organiziranosti na AREMI.....	54
Slika 5: Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.....	56
Slika 6: Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.....	58
Slika 7: Primerjava zadovoljstva pedagoški vs. nepedagoški kader.	68
Slika 8: Časovnica nadgradnje programa.....	85
Slika 9: Vsebinska povezanost programa.....	93
Slika 10: Praktično izobraževanje.....	103
Slika 11: Praksa: diagram procesov.....	104
Slika 12: Zelene aktivnosti diplomantov po zaključku študija.	108

1 UVOD

Primarni namen samoevalvacijskega poročila je sistematično spremljanje, vrednotenje in izboljševanje kakovosti vseh vidikov delovanja AREME – Visoke šole za logistiko in management (v nadaljevanju: AREMA ali šola). Samoevalvacija predstavlja osrednji mehanizem notranjega sistema zagotavljanja kakovosti, ki omogoča kritično presojo doseženih rezultatov, prepoznavanje razvojnih priložnosti ter načrtovanje nadaljnjih izboljšav.

AREMA razume samoevalvacijo kot kontinuiran proces institucionalne refleksije in odgovornosti do študentov, zaposlenih, ustanovitelja, partnerjev in širšega družbenega okolja. Poročilo ni zgolj formalna obveznost, temveč aktivni upravljavski instrument, ki povezuje strateško načrtovanje, izvedbo pedagoškega in raziskovalnega dela ter podporne procese v celovito in sledljivo razvojno celoto.

V študijskem letu 2024/2025 je zavod zaključil prvo fazo dolgoročnega strateškega cikla 2020–2025 ter pripravil novo Strategijo razvoja 2026–2030. To poročilo zato ne predstavlja zgolj pregleda enega študijskega leta, temveč vključuje tudi širšo analizo doseženosti strateških ciljev, institucionalne zrelosti ter učinkovitosti vzpostavljenih mehanizmov kakovosti.

Samoevalvacijsko poročilo temelji na:

- analizi kazalnikov uspešnosti,
- poročilih organov zavoda in njegovih komisij,
- anketah med študenti, zaposlenimi in drugimi deležniki,
- analizi kadrovskih, finančnih in infrastrukturnih pogojev,
- spremljanju uresničevanja letnega programa dela,
- analizi doseženosti dolgoročnih strateških ciljev.

Posebna pozornost je namenjena povezavi med strateškim načrtovanjem, izvedbo študijskega procesa ter mehanizmi spremljanja kakovosti. Na ta način poročilo zagotavlja preglednost delovanja zavoda in omogoča dokazljivost skladnosti s standardi kakovosti v visokem šolstvu.

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.

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.

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.

1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote

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.

Uresničevanje poslanstva, vizije in temeljnih vrednot zavoda se ne kaže zgolj v normativnih dokumentih, temveč v vsakodnevnem delovanju vseh deležnikov šole. Poslanstvo je operativno vključeno v načrtovanje študijskih vsebin, v način organizacije pedagoškega procesa ter v odnos do študentov in partnerjev iz okolja. Vizija razvoja zavoda se odraža v strateškem načrtovanju, v dolgoročnem kadrovskem razvoju ter v usmerjenosti k digitalni nadgradnji in internacionalizaciji.

Vrednote, kot so akademska svoboda, strokovna odličnost, integriteta, odgovornost in stalno izboljševanje kakovosti, predstavljajo merilo presoje pri sprejemanju upravljavskih odločitev ter oblikovanju razvojnih prioritet. Posebej se to odraža v vključevanju študentov v organe zavoda, v transparentnem dokumentnem sistemu ter v sistematičnem spremljanju kazalnikov kakovosti.

AREMA svojo identiteto gradi kot strokovno usmerjena, študentu prijazna in z gospodarstvom tesno povezana visokošolska institucija. To pomeni, da se študijski proces kontinuirano prilagaja potrebam trga dela, pri čemer ohranja akademske standarde in etično odgovornost. Individualni pristop do študentov, dostopnost pedagoškega kadra ter neposreden dialog med vodstvom, zaposlenimi in študenti predstavljajo pomemben del organizacijske kulture zavoda.

Povezanost z regionalnim in širšim okoljem se kaže v sodelovanju z delodajalci, organizaciji strokovnih dogodkov, vključevanju strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces ter razvoju karijerne podpore. S tem zavod uresničuje svojo zavezanost k oblikovanju strokovnjakov, ki so usposobljeni za odgovorno in trajnostno upravljanje logističnih in managerskih procesov.

Temeljna izhodišča zavoda so tako neposredno povezana z merljivimi rezultati, predstavljenimi v nadaljevanju poročila. Poslanstvo in vizija nista statični izjavi, temveč dinamičen razvojni okvir, ki usmerja strateške odločitve, letno načrtovanje in sistem zagotavljanja kakovosti. Na ta način AREMA zagotavlja kontinuiteto med normativnimi izhodišči in operativnim delovanjem ter utrjuje svojo institucionalno stabilnost in razvojno naravnost.

2 DOLGOROČNA RAZVOJNA STRATEGIJA

Dolgoročna razvojna strategija AREME predstavlja temeljni razvojni dokument zavoda, ki opredeljuje usmeritve, cilje in kazalnike napredka na vseh ključnih področjih delovanja šole. V študijskem letu 2024/2025 je zavod zaključil prvo razvojno fazo Strategije razvoja 2020–2030 ter izvedel celovito analizo doseženih ciljev v obdobju 2020–2025.

Na podlagi pripravljenega Analitičnega poročila o izvajanju Strategije razvoja 2020–2025 je bilo ugotovljeno, da je zavod v prvem strateškem ciklu glavnino zastavljenih ciljev dosegel ali presegel. Posebej izpostavljamo:

- stabilno in pravno urejeno organizacijsko strukturo,
- utrjen notranji sistem kakovosti (SOP, PDCA cikel, redne samoevalvacije),
- posodobljen pedagoški proces z digitalnimi elementi,
- okrepljeno sodelovanje z gospodarstvom in lokalnim okoljem,
- izboljšano infrastrukturo in podporne pogoje za študente,
- stabilizacijo finančnih virov delovanja.

Analitična presoja izvajanja strategije, predstavljena v dokumentu *Analitično poročilo o izvajanju Strategije razvoja 2020–2025*¹, je pokazala visoko stopnjo realizacije strateških ciljev na vseh ključnih področjih delovanja.

2.1 Realizacija in stopnja doseženosti strateških ciljev 2020–2025

Strateško obdobje 2020–2025 je za AREMO predstavljalo fazo konsolidacije, institucionalne stabilizacije in sistemske vzpostavitve mehanizmov kakovosti. Na podlagi izvedene analize realizacije strateških ciljev zavod ugotavlja, da je bila glavnina načrtovanih ciljev dosežena ali presežena, preostali cilji pa so prešli v fazo nadgradnje v novem strateškem obdobju.

Realizacija ciljev je bila spremljana prek letnih programov dela, samoevalvacijskih poročil in dokumentiranih izvedbenih ukrepov, kar zagotavlja sledljivost in dokazljivost strateškega napredka.

Ključni dosežki obdobja 2020–2025

1. Institucionalna stabilnost in upravljanje
 - stabilno in neprekinjeno delovanje vseh organov zavoda,
 - posodobitev ključnih internih aktov,
 - formalizacija komisij in okrepitev participativnega odločanja,
 - vzpostavitev jasne organizacijske strukture in odgovornosti.

¹ Javno objavljeno na spletni strani AREME:
https://www.arena.si/874/Porocila_in_analize_kakovosti.aspx

2. Vzpostavitev in utrditev sistema kakovosti
 - redno izvajanje letnih samoevalvacij,
 - operativna implementacija PDCA cikla,
 - povezava med strateškimi cilji, letnimi programi dela in poročili,
 - dokumentirana vključenost študentov in zunanjih deležnikov.
3. Posodobitev in modernizacija pedagoškega procesa
 - redne letne posodobitve učnih načrtov,
 - uvedba digitalnih orodij in e-učnega okolja,
 - vključevanje strokovnjakov iz prakse,
 - stabilna izvedba študijskega procesa tudi v izrednih razmerah.
4. Krepitev sodelovanja z okoljem
 - sistematično sodelovanje z delodajalci,
 - organizacija strokovnih dogodkov,
 - razvoj karijerne podpore študentom.
5. Infrastruktura in podporna krepitev
 - zagotovljeni ustrezni prostorski pogoji,
 - izboljšanje knjižnične in informacijske podpore,
 - nadgradnja podpornih služb.

Tabela 1: Stopnja realizacije Strategije 2020–2025.

Strateško področje	Stopnja realizacije (%)	Opisna ocena	Ključni KPI kazalniki (2020–2025)
Organiziranost in upravljanje	100 %	Cilji v celoti doseženi	- 100 % delovanje vseh statutom predvidenih organov - 2 novi stalni komisiji ustanovljeni (etična vprašanja, pritožbe) - 100 % posodobitev ključnih internih aktov
Sistem kakovosti	95 %	Sistem vzpostavljen in institucionalno utrjen	- 5 zaporednih letnih samoevalvacijskih ciklov izvedenih - Implementiran PDCA cikel v vseh razvojnih procesih - 100 % strateških ciljev povezanih z letnimi programi dela

Strateško področje	Stopnja realizacije (%)	Opisna ocena	Ključni KPI kazalniki (2020–2025)
Izobraževalna dejavnost	90 %	Večina ciljev doseženih ali preseženih	- 100 % letna posodobitev učnih načrtov - Vzpostavljeno e-učilno okolje - Redna vključitev strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces
Internacionalizacija in razvoj	80 %	Cilji doseženi v okviru institucionalnih kapacitet	- Izvedeni mednarodni strokovni dogodki - Krepitev partnerskih sodelovanj - Povečanje prisotnosti v mednarodnem akademskem prostoru
Infrastruktura in podpora študentom	95 %	Stabilni pogoji zagotovljeni	- Zagotovljena dostopnost za študente s posebnimi potrebami - Nadgrajena knjižnična in informacijska podpora - Aktivno delovanje karijerne podpore

Ključni kvantitativni kazalniki (KPI)

V obdobju 2020–2025 je zavod dosegel:

- 5 zaporednih letnih samoevalvacijskih poročil,
- 2 novi stalni komisiji,
- 100 % neprekinjeno delovanje vseh organov upravljanja,
- uvedbo dvoletnega revizijskega mehanizma strategije,
- oblikovanje 6 razvojnih stebrov v novi Strategiji 2026–2030.

Skupna ocena realizacije

Povprečna ocenjena realizacija strateškega obdobja 2020–2025 znaša **92 %**. Metodologija izračuna temelji na ponderiranju doseženosti posameznih strateških področij. V obdobju 2024/2025 so bili izvedeni zaključni korektivni ukrepi prve faze strategije.

Analiza kaže, da je zavod v navedenem obdobju prešel iz razvojne faze vzpostavljanja struktur v fazo institucionalne zrelosti. Strateški cilji so bili operacionalizirani v merljive

kazalnike in izvedbene ukrepe, mehanizmi spremljanja pa so sistematično integrirani v upravljaljske procese. Zagotovljena je kontinuiteta med strateškima obdobjema 2020–2025 in 2026–2030 ter sposobnost zavoda za pravočasno prilagajanje razvojnim izzivom v skladu s standardi kakovosti v visokem šolstvu.

2.2 Strateški prehod v novo razvojno fazo

Na podlagi analize doseženega je bilo ugotovljeno, da je zavod uspešno zaključil fazo konsolidacije in institucionalne stabilizacije. Na osnovi analize doseženega ter ob upoštevanju novih izzivov (digitalna transformacija, demografski trendi, potrebe trga dela, zahteve nacionalnega sistema zagotavljanja kakovosti in ESG standardov) je bila v študijskem letu 2024/2025 pripravljena in novembra 2025 sprejeta nova Strategija razvoja AREMA 2026–2030.²

Strategija 2026–2030 je neposredno povezana s Strategijo kakovosti 2026–2030, kar zagotavlja usklajenost med strateškim načrtovanjem, notranjim sistemom kakovosti in zunanjimi evalvacijskimi postopki.

Zavod tako vstopa v novo strateško obdobje kot stabilna, organizacijsko utrjena in razvojno usmerjena visoka strokovna šola, ki svojo prihodnost gradi na digitalni odličnosti, kakovosti pedagoškega procesa ter tesnem sodelovanju z okoljem.

Nova strategija predstavlja drugo razvojno fazo dolgoročnega cikla 2020–2030 in temelji na naslednjih načelih:

- nadgradnja obstoječih kakovostnih mehanizmov,
- sistemska digitalna transformacija pedagoškega procesa,
- racionalizacija strateških področij v šest razvojnih stebrov,
- jasna opredelitev KPI (kazalnikov uspešnosti) in nosilcev izvajanja,
- integracija upravljanja tveganj v sistem kakovosti.

Strateška področja 2026–2030 so racionalizirana in operativno usmerjena:

1. Izobraževalna odličnost in razvoj programa
2. Kadrovske razvoj in stabilnost
3. Digitalna transformacija
4. Sodelovanje z okoljem in gospodarstvom
5. Študenti in zaposljivost
6. Organizacijski razvoj

Strategija vključuje merljive kazalnike, časovnice, odgovorne nosilce ter sistem redne dvoletne notranje revizije, kar zagotavlja skladnost z evropskimi standardi kakovosti v visokem šolstvu (ESG 2015).

² Javno objavljeno na spletni strani AREME:
https://www.arema.si/875/Razvojni_dokumenti_strategije.aspx

2.2.1 Presoja učinkovitosti dolgoročnega načrtovanja

Na podlagi analiz in dokumentiranih dokazil lahko zavod utemeljeno ugotavlja:

- da je bila glavnina ciljev prvega strateškega cikla dosežena,
- da so mehanizmi spremljanja učinkoviti in institucionalizirani,
- da je zagotovljena kontinuiteta med prvo in drugo fazo dolgoročne strategije,
- da so novi razvojni cilji realni, merljivi in operativno izvedljivi.

Dolgoročno načrtovanje tako ni formalni dokument, temveč aktivni upravljavski instrument, ki omogoča stabilen, predvidljiv in kakovostno naravnan razvoj zavoda.

Analiza kaže, da je zavod v obdobju 2020–2025 prešel iz razvojne faze vzpostavljanja struktur v fazo institucionalne zrelosti. Mehanizmi načrtovanja, spremljanja in vrednotenja delovanja so sistematično integrirani v upravljavske procese. Strateški cilji niso ostali na ravni deklarativnih usmeritev, temveč so bili operacionalizirani v merljive kazalnike in izvedbene ukrepe.

Z vidika standardov kakovosti je mogoče ugotoviti:

- visoko stopnjo skladnosti med strateškim načrtovanjem in dejansko izvedbo,
- vzpostavljen sistem dokazil in sledljivosti odločitev,
- kontinuiteto med strateškima obdobjema 2020–2025 in 2026–2030,
- sposobnost zavoda za samorefleksijo in pravočasno prilagajanje razvojnim izzivom.

Strateško obdobje 2020–2025 tako predstavlja trdno razvojno podlago za drugo fazo dolgoročnega cikla 2026–2030, ki temelji na nadgradnji, diferenciaciji in digitalni transformaciji.

2.3 Razvojne usmeritve za študijsko leto 2025/2026

Na podlagi izvedene analize realizacije strateških ciljev za obdobje 2020–2025 ter ob upoštevanju nove Strategije razvoja 2026–2030 zavod opredeljuje razvojne usmeritve za študijsko leto 2025/2026 kot prvo implementacijsko leto novega strateškega cikla. Razvojne prioritete temeljijo na ugotovitvah samoevalvacije, analizi notranjih kazalnikov ter oceni širšega visokošolskega in družbeno-gospodarskega okolja.

1. Nadaljnja digitalna nadgradnja pedagoškega procesa

Digitalna transformacija ostaja eno ključnih razvojnih področij zavoda. V študijskem letu 2025/2026 bo poudarek na sistematični in enotni uporabi digitalnih orodij v vseh predmetih, nadgradnji e-učnega okolja ter oblikovanju notranjih standardov za pripravo in izvedbo spletno podprtih vsebin. Posebna pozornost bo namenjena usposabljanju pedagoškega kadra za smiselno in pedagoško utemeljeno uporabo sodobnih tehnologij, vključno z umetno inteligenco, ob hkratnem zagotavljanju akademske integritete in kakovosti preverjanja znanja.

Cilj usmeritve je zagotoviti tehnološko podprt, vendar vsebinsko premišljen in študentu prijazen študijski proces, ki omogoča večjo fleksibilnost ter boljšo dostopnost do učnih gradiv.

2. Krepitev raziskovalne in strokovne dejavnosti

V novem strateškem obdobju bo zavod dodatno spodbujal razvoj raziskovalne in strokovne aktivnosti pedagoškega kadra. Usmeritev vključuje podporo objavam v znanstvenih in strokovnih publikacijah, aktivnejšo vključenost v nacionalne in mednarodne projekte ter nadgradnjo delovanja založbe in znanstvene revije.

Poseben poudarek bo namenjen vključevanju študentov v projektno in raziskovalno delo, s čimer se krepí povezava med pedagoškim procesom in raziskovalno dejavnostjo ter spodbuja razvoj analitičnih in raziskovalnih kompetenc študentov.

3. Internacionalizacija in mednarodna odprtost

Internationalizacija ostaja pomemben razvojni vidik zavoda. V študijskem letu 2025/2026 bo poudarek na aktivnejši promociji mobilnosti med študenti in zaposlenimi, krepitvi obstoječih mednarodnih partnerstev ter iskanju novih sodelovanj.

Zavod si bo prizadeval za večjo vključitev tujih strokovnjakov v pedagoški proces ter za spodbujanje mednarodnih izmenjav znanja, kar prispeva k širšemu razumevanju stroke in krepitvi mednarodne prepoznavnosti.

4. Sistematično spremljanje kazalnikov kakovosti in upravljanje tveganj

Zavod bo v okviru novega strateškega cikla dodatno okrepil povezavo med strateškimi cilji, letnim načrtovanjem in spremljanjem kazalnikov uspešnosti. Posebna pozornost bo namenjena zgodnjemu prepoznavanju tveganj, ki lahko vplivajo na stabilnost delovanja (demografski trendi, spremembe zakonodaje, finančna tveganja, kadrovske omejitve).

Cilj je zagotoviti proaktivno upravljanje razvoja, pri katerem se odločitve sprejemajo na podlagi analiz in podatkov ter so usmerjene v dolgoročno stabilnost in kakovost delovanja.

5. Krepitev sodelovanja z gospodarstvom, lokalnim okoljem in alumni

Zavod bo nadaljeval z nadgradnjo sodelovanja z delodajalci, strokovnimi organizacijami in diplomanti. Posebna pozornost bo namenjena strukturiranemu vključevanju alumnov v razvojne aktivnosti, mentorsko podporo študentom ter promocijo študijskih programov.

Sodelovanje z gospodarstvom bo usmerjeno v nadaljnjo krepitev praktičnega izobraževanja, razvoj skupnih projektov ter organizacijo strokovnih dogodkov, ki povezujejo teorijo in prakso.

Sklepna usmeritev

Razvojne usmeritve za študijsko leto 2025/2026 predstavljajo prvi operativni korak v implementaciji Strategije razvoja 2026–2030. Usmerjene so v nadgradnjo že vzpostavljenih kakovostnih mehanizmov, krepitev institucionalne stabilnosti ter nadaljnjo diferenciacijo zavoda kot strokovno usmerjene in razvojno naravnane visokošolske institucije.

2.4 Celovita presoja dolgoročnih učinkov strateških odločitev

V obdobju 2020–2025 je zavod sistematično sprejemal razvojne odločitve na področju organizacije, pedagoškega procesa, digitalizacije, kadrovske stabilizacije in sodelovanja z okoljem. Njihovi učinki se ne kažejo zgolj v izvedenih aktivnostih, temveč v postopni institucionalni zrelosti in stabilnosti delovanja zavoda.

Ključni dolgoročni učinki vključujejo:

- stabilizacijo upravljalvske strukture in jasnejšo razmejitev odgovornosti med organi,
- večjo predvidljivost in sledljivost odločitev (PDCA, SOP sistem),
- postopno digitalno standardizacijo pedagoškega procesa,
- okrepljeno sodelovanje z gospodarstvom, ki se kaže v večji vključenosti strokovnjakov iz prakse,
- izboljšano zadovoljstvo študentov in zaposlenih (primerjalna analiza 2020–2025),
- večjo finančno in kadrovske stabilnost.

Analiza kazalnikov kaže, da sprejete strateške usmeritve niso ostale na ravni dokumentov, temveč so postopno vplivale na organizacijsko kulturo, kakovost pedagoškega procesa ter dolgoročno razvojno naravnost zavoda.

Sistem kakovosti omogoča redno preverjanje učinkov in po potrebi prilagoditev strateških prioritet, kar zagotavlja dinamično povezavo med dolgoročnimi cilji in tekočimi aktivnostmi.

Tabela 2: Povezava strateških odločitev, učinkov in tekočih aktivnosti.

Strateška odločitev / usmeritev	Kratkoročni učinek (1–2 leti)	Dolgoročni učinek (3–5 let)	Merljivi kazalniki	Povezava na tekoče aktivnosti (2024/2025)
Utrditev notranjega sistema kakovosti (SOP + PDCA)	Standardizacija postopkov, večja sledljivost odločitev	Institucionalna stabilnost in organizacijska zrelost	Redne samoevalvacije, realizacija akcijskih načrtov, matrika	Poglavje 8 (Sistem kakovosti), akcijski načrt 2025/2026

Strateška odločitev / usmeritev	Kratkoročni učinek (1–2 leti)	Dolgoročni učinek (3–5 let)	Merljivi kazalniki	Povezava na tekoče aktivnosti (2024/2025)
			tveganj	
Digitalna standardizacija pedagoškega procesa	Vzpostavitev e-učilnic, večja dostopnost gradiv	Višja kakovost izvedbe, večja prilagodljivost in odpornost sistema	Zadovoljstvo študentov, delež digitalnih vsebin, stabilnost izvedbe	Poglavje 5.4, tabela digitalne standardizacije
Krepitev sodelovanja z gospodarstvom	Več gostujočih strokovnjakov, več projektnih povezav	Večja zaposljivost diplomantov in večja relevantnost programa	Evalvacija diplomantov, vključevanje delodajalcev	Poglavje 7 (Sodelovanje z okoljem), anketa delodajalcev
Sistem ORN in letni razgovori	Jasnejši razvojni načrti zaposlenih	Kadrovska stabilnost in strokovna rast	Analiza zadovoljstva zaposlenih, struktura izobraževanj	Poglavje 4.6 in 4.7
Strateški prehod 2020–2025 → 2026–2030	Konsolidacija ciljev in prioritet	Dolgoročna razvojna usmerjenost in finančna stabilnost	Stopnja realizacije strategije, finančna projekcija	Poglavje 2 (realizacija strategije), poglavje 3.3
Vključevanje študentov v organe	Večja participacija in transparentnost	Razvoj organizacijske kulture in odgovornosti	Število vključenih študentov, konkretni predlogi in izboljšave	Poglavje 5.9 in 8.12

Analiza kaže, da strateške odločitve zavoda niso ostale na normativni ravni, temveč so sistematično implementirane v vsakodnevno delovanje preko jasno opredeljenih procesov, kazalnikov in akcijskih načrtov. Povezava med dolgoročnimi cilji in tekočimi aktivnostmi je zagotovljena preko PDCA cikla, rednih samoevalvacij ter institucionalnega monitoringa kazalnikov kakovosti. S tem zavod zagotavlja dinamično, merljivo in odgovorno upravljanje razvoja.

AREMA Strateški Impact Loop

Povezava med strateškimi odločitvami in dolgoročnimi učinki



Slika 1: Povezava med strateškimi odločitvami in dolgoročnimi učinki.

Podrobno pojasnilo slike 1:

STRATEŠKA ODLOČITEV

(Senat, UO, Strategija 2026–2030)



Opredelitev cilja (npr. digitalna standardizacija, sodelovanje z gospodarstvom, kadrovska stabilnost)

OPERATIVNA IMPLEMENTACIJA

(Letni program dela, akcijski načrt)



- konkretne naloge
- odgovorne osebe
- roki
- kazalniki

IZVAJANJE V PRAKSI

(Vsakodnevno delovanje)



- izvedba pedagoškega procesa
- ORN razgovori
- vključevanje strokovnjakov
- digitalne aktivnosti

- projektno delo

MERJENJE IN VREDNOTENJE

(Samoevalvacija, kazalniki, ankete)



- analiza zadovoljstva
- realizacija ciljev
- finančni kazalniki
- zaposljivost diplomantov
- analiza tveganj

DOLGOROČNI UČINKI

(Institucionalni razvoj 3–5 let)



- stabilnost delovanja
- večja kakovost študijskega procesa
- kadrovska trajnost
- večja relevantnost programa
- okrepljen ugled zavoda

PRILAGODITEV IN NADGRADNJA

(Povratna zanka v strategijo)



Rezultati analize vplivajo na:

- spremembo prioritet
- posodobitev strategije
- nove razvojne cilje
- prilagoditev akcijskega načrta

Model prikazuje dinamično povezavo med strateškimi odločitvami zavoda in njihovimi dolgoročnimi učinki. Sprejete usmeritve se operacionalizirajo v letnih načrtih, izvajajo v vsakodnevnem pedagoškem in organizacijskem delu, merijo preko sistema kazalnikov ter se na podlagi ugotovitev ponovno vključujejo v strateško načrtovanje. S tem zavod zagotavlja kontinuirano izboljševanje in dokazljivo povezavo med cilji, aktivnostmi in rezultati.

2.4.1 Ilustrativni primeri delovanja Impact Loop modela

Primer 1: Digitalna standardizacija

Strateška odločitev: modernizacija pedagoškega procesa

Implementacija: vzpostavitev e-učilnic

Merjenje: anketa zadovoljstva študentov (poglavje 5.4)

Učinek: povečana dostopnost gradiv, večja fleksibilnost

Prilagoditev: nadgradnja portala z dodatnimi vsebinami

Primer 2: Sodelovanje z gospodarstvom

Strateška usmeritev: večja vključenost delodajalcev

Aktivnost: anketa delodajalcev + vključitev strokovnjakov

Merjenje: analiza kompetenc (poglavje 5.2)

Učinek: nadgradnja določenih vsebin programa

Prilagoditev: spremembe oz. dopolnitve učnih načrtov

Primer 3: ORN sistem in razvoj kadra

Strateška odločitev: stabilizacija kadrovske strukture

Implementacija: letni razvojni razgovori

Merjenje: analiza zadovoljstva zaposlenih (poglavje 4.7)

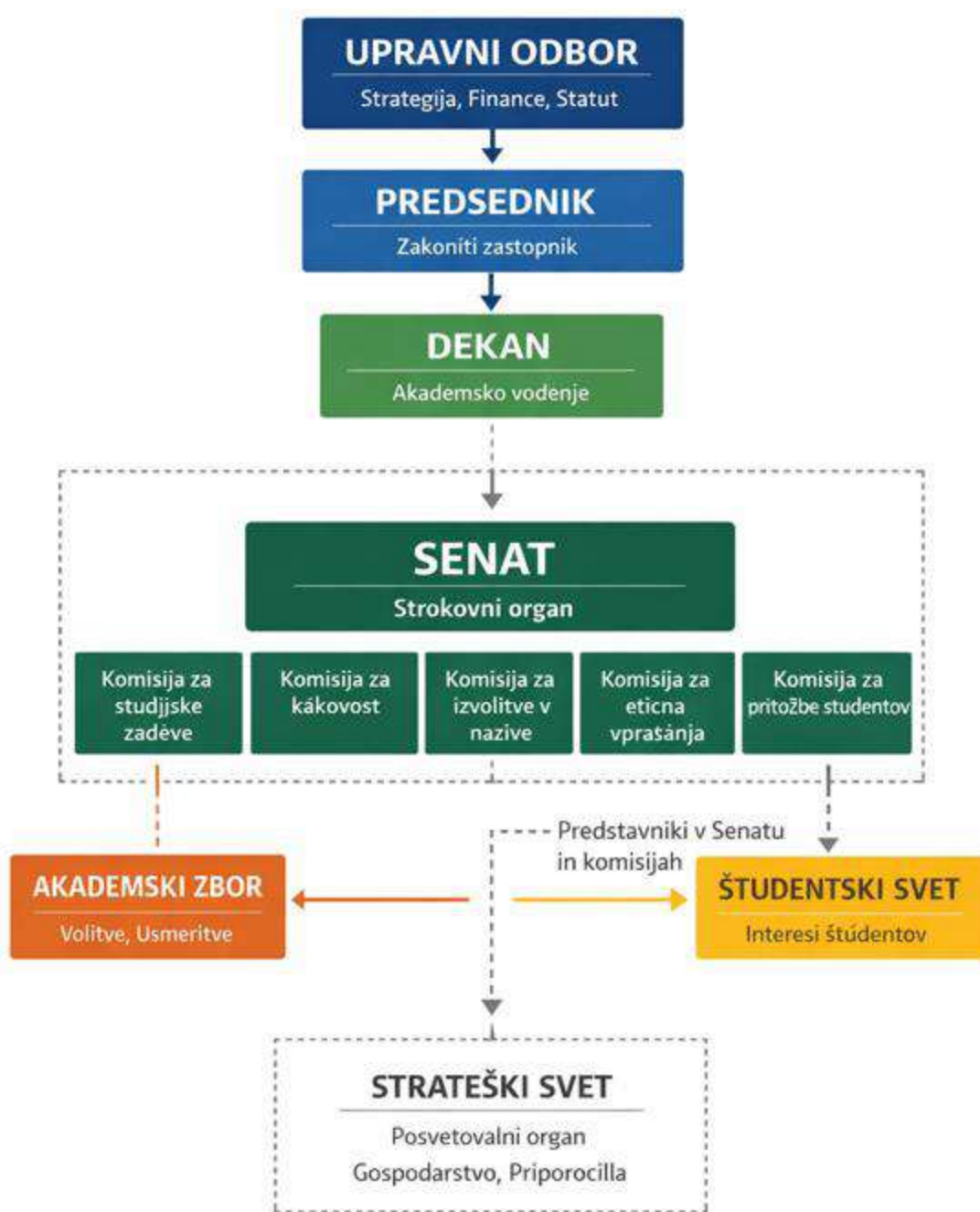
Učinek: večja strokovna usposobljenost

Prilagoditev: ciljano izobraževanje

3 KAKOVOST DELOVANJA ŠOLE

3.1 Ustreznost organiziranosti šole

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.



Slika 2: Organizacijska shema AREME.

3.1.1 Organi zavoda

Upravni odbor zavoda je organ upravljanja, ki skrbi za zakonitost poslovanja, finančno stabilnost ter razvojno usmerjenost zavoda. Ima najmanj tri člane, ki jih imenuje ustanovitelj. Predsednik Upravnega odbora je pred. mag. Igor Prah.

V študijskem letu 2024/2025 so bile izvedene tri redne seje Upravnega odbora, na katerih so člani obravnavali zlasti vprašanja finančnega načrtovanja, sprejem letnega programa dela, spremljanje uresničevanja strateških ciljev ter druga vprašanja, pomembna za stabilno in zakonito delovanje zavoda. Poleg rednih sej so se člani po potrebi sestajali tudi na neformalnih delovnih srečanjih, kjer so obravnavali tekoče zadeve ter usklajevali razvojne in organizacijske aktivnosti.

Redno delovanje Upravnega odbora prispeva k transparentnemu upravljanju, pravočasnemu sprejemanju odločitev ter zagotavljanju dolgoročne institucionalne stabilnosti zavoda.

Strateški svet je neobvezen posvetovalni organ Senata, ki spremlja in vrednoti izvajanje študijskih programov, znanstveno-raziskovalno delo, strateške usmeritve ter druge razvojne aktivnosti zavoda. Njegova naloga je tudi usklajevanje potreb gospodarstva in širšega družbenega okolja z razvojnimi možnostmi in usmeritvami šole. Svoje ocene, ugotovitve in predloge Strateški svet posreduje vodstvu ter Senatu zavoda.

Strateški svet sestavlja od 7 do 15 članov, ki jih imenuje Senat za obdobje petih (5) let. Člani prihajajo s področij gospodarstva, izobraževanja ter iz razvojnih in javnih institucij, kar zagotavlja interdisciplinarno in medsektorsko zastopanost. Predsednik zavoda in predsednik Senata sta člana Strateškega sveta po funkciji.

V študijskem letu 2024/2025 sta bili izvedeni dve obsežni redni seji Strateškega sveta. Na sejah so člani poglobljeno obravnavali realizacijo strateškega obdobja 2020–2025, pripravo nove Strategije razvoja 2026–2030 ter usmeritve za nadaljnji razvoj študijskih programov. Posebna pozornost je bila namenjena povezovanju študijskih vsebin s potrebami gospodarstva, analizi zaposljivosti diplomantov ter vprašanjem internacionalizacije in digitalne transformacije.

Razprave in strokovna priporočila Strateškega sveta so bila upoštevana pri oblikovanju nove Strategije razvoja 2026–2030 ter vključena v opredelitev razvojnih prioritet novega strateškega obdobja. S tem Strateški svet ne deluje zgolj kot posvetovalni organ, temveč kot dejaven razvojni partner pri dolgoročnem usmerjanju zavoda.

Delovanje Strateškega sveta tako krepi povezavo med akademskim okoljem in prakso ter prispeva k trajnostnemu in odgovornemu razvoju zavoda.

Predsednik zavoda je individualni poslovodni organ, ki organizira in vodi delo ter poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod ter je odgovoren za zakonitost delovanja. Skrbi za izvajanje sprejetih odločitev organov zavoda, za finančno stabilnost ter za usklajeno delovanje vseh organizacijskih enot.

Predsednik zavoda sodeluje pri pripravi strateških in letnih programskih dokumentov, spremlja njihovo uresničevanje ter zagotavlja pogoje za nemoteno izvajanje pedagoške, raziskovalne in podporne dejavnosti. Pomemben del njegove vloge je tudi zagotavljanje transparentnega upravljanja, skrb za učinkovito komunikacijo med organi zavoda ter vzpostavljanje povezav z zunanjim okoljem in partnerji.

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 sedem (7) do enajst (11) članov. Člane Senata, ki so visokošolski učitelji ali znanstveni delavci, voli Akademski zbor zavoda tako, da so enakopravno in ustrezno zastopana vsa znanstvena in strokovna področja delovanja zavoda. V Senat se izvolijo tudi predstavniki študentov, ki morajo imeti status študenta, pri čemer študenti predstavljajo najmanj eno petino vseh članov Senata. Takšna sestava zagotavlja strokovno avtonomijo ter hkrati aktivno vključevanje študentov v proces akademskega odločanja.

Predsednik Senata je po funkciji dekan, ki vodi akademsko, pedagoško in raziskovalno delo zavoda ter skrbi za strokovno usklajenost delovanja šole.

Funkcijo predsednice Senata je v študijskem letu 2024/2025 opravljala dekanja izred. prof. dr. Patricija Jankovič. Člani Senata so bili: viš. pred. mag. Igor Prah, izred. prof. dr. Sašo Murtič, viš. pred. Robert Mašera, mag. (do januarja 2025, nato ga je nadomestil izred. prof. dr. Matej Trapečar), pred. mag. Marko Hrzenjak, Vito Potočnik (član študent) in Vito Fras (član študent).

Senat se je v študijskem letu 2024/2025 sestel sedemkrat na rednih sejah ter enkrat na izredni seji. Na sejah je obravnaval zlasti vprašanja izvajanja in posodabljanja študijskega programa, kadrovske zadeve (habilitacijski postopki in imenovanja), spremljanje kakovosti pedagoškega procesa, sprejem letnih poročil ter pripravo nove Strategije razvoja 2026–2030. Izredna seja je bila sklicana zaradi obravnave vsebinsko pomembnih zadev, ki so zahtevale pravočasno strokovno odločitev.

Predstavniki študentov so na sejah Senata aktivno sodelovali v razpravah ter podajali pobude in mnenja z vidika študijskega procesa, organizacije izvedbe predmetov ter obštudijskih dejavnosti. Njihova vključenost ni zgolj formalna, temveč prispeva k celoviti presoji obravnavanih vprašanj ter zagotavlja neposredno povezavo med akademskim

odločanjem in izkušnjo študentov v praksi. S tem Senat uresničuje načelo participativnega upravljanja ter spodbuja kulturo odprtega dialoga med pedagoškim kadrom in študenti.

Redno in vsebinsko aktivno delovanje Senata potrjuje njegovo osrednjo vlogo pri zagotavljanju akademske kakovosti, strokovne avtonomije ter razvoja študijskih in raziskovalnih dejavnosti zavoda.

Komisije Senata

Komisije Senata delujejo kot strokovna delovna telesa, ki obravnavajo posamezna vsebinska področja ter pripravljajo strokovna mnenja, predloge in sklepe za odločanje na Senatu. V njihovem delu sodelujejo tudi predstavniki študentov, kar zagotavlja vključevanje študentskega vidika v presojo strokovnih in razvojnih vprašanj.

Komisija za študijske zadeve

Komisija za študijske zadeve se je v študijskem letu 2024/2025 sestala trikrat na rednih sejah. Obravnavala je vprašanja, povezana z izvedbo študijskega procesa, potrjevanjem tem diplomskih nalog, priznavanjem obveznosti, prehodi med programi ter drugimi študijskimi zadevami.

Pri razpravah so sodelovali tudi študentski predstavniki, ki so podajali mnenja glede organizacije študija, obremenitev ter izvedbenih vprašanj, s čimer je bila zagotovljena uravnotežena presoja posameznih zadev.

Komisija za izvolitve v naziv

Komisija za izvolitve v naziv se je sestala trikrat. Obravnavala je habilitacijske postopke ter preverjala izpolnjevanje pogojev in meril za izvolitev visokošolskih učiteljev in sodelavcev v ustrezne nazive.

Postopki so potekali skladno z veljavnimi merili in internimi akti zavoda. S tem je bila zagotovljena strokovna presoja kadrovske strukture ter ohranjanje akademskih standardov.

Komisija za kakovost

Komisija za kakovost je bila v študijskem letu 2024/2025 posebej aktivna, saj se je sestala devetkrat. Obravnavala je rezultate anket med študenti in zaposlenimi, spremljala realizacijo strateških ciljev, analizirala kazalnike kakovosti ter pripravljala podlage za samoevalvacijsko poročilo in razvojne usmeritve.

V komisiji aktivno sodelujejo tudi študenti, ki s svojimi izkušnjami prispevajo k realni in celoviti presoji kakovosti študijskega procesa. Delovanje komisije tako predstavlja pomemben mehanizem notranjega zagotavljanja kakovosti ter kontinuiranega izboljševanja delovanja zavoda.

Komisija za znanstveno-raziskovalno delo

Komisija za znanstveno-raziskovalno delo se je sestala trikrat. Obravnavala je vprašanja raziskovalne dejavnosti, spremljanje objav in projektov, vključevanje študentov v raziskovalno delo ter razvoj znanstvene in strokovne produkcije zavoda.

Komisija prispeva k sistematičnemu razvoju raziskovalne dejavnosti in krepitvi povezave med pedagoškim in raziskovalnim delom.

Komisija za pritožbe študentov

V študijskem letu 2024/2025 Komisija za pritožbe študentov ni zasedala, saj ni bilo vloženih pritožb, ki bi zahtevale formalno obravnavo. To kaže na stabilno in urejeno izvajanje študijskega procesa ter učinkovito sprotno reševanje morebitnih odprtih vprašanj na drugih ravneh odločanja.

Komisija za etična vprašanja

Komisija za etična vprašanja se je sestala trikrat. Obravnavala je vprašanja akademske integritete, etičnih standardov ter preventivnih ukrepov za zagotavljanje spoštovanja etičnih načel pri pedagoškem in raziskovalnem delu.

Delovanje komisije prispeva k utrjevanju kulture integritete, odgovornosti in profesionalnosti v akademskem okolju.

Redno in vsebinsko aktivno delovanje komisij Senata potrjuje operativno učinkovitost strokovnega upravljanja zavoda. Komisije ne predstavljajo zgolj formalnih teles, temveč delujejo kot strokovni filter in pripravljalni mehanizem za kakovostno odločanje Senata. S tem je zagotovljena strokovna poglobljenost obravnavanih vprašanj, sledljivost postopkov ter vključevanje različnih deležnikov, vključno s študenti. Delovanje komisij tako pomembno prispeva k stabilnosti sistema kakovosti, akademski integriteti ter razvojnemu usmerjanju zavoda.

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, kar zagotavlja vključevanje študentskega vidika v razprave o akademskih in razvojnih vprašanjih.

Predsednik Akademskega zbora je izred. prof. dr. Sašo Murtič.

Akademski zbor se je v študijskem letu 2024/2025 sestel dvakrat na rednih sejah. Na sejah so bile obravnavane zadeve, povezane z izvedbo študijskega procesa, razvojem študijskih vsebin, strateškimi usmeritvami ter vprašanji akademske kakovosti.

Zavod dosledno zagotavlja transparentnost delovanja akademskih organov tudi s prakso integriranih sej Senata, na katere so vabljeni vsi člani Akademskega zbora. Takšen način dela omogoča odprto razpravo, širšo strokovno participacijo ter neposredno izmenjavo

mnenj med člani Senata, pedagoškim kadrom in študenti. S tem se krepi kultura dialoga, sodelovanja in skupne odgovornosti za razvoj zavoda.

Delovanje Akademskega zbora tako prispeva k strokovni povezanosti pedagoškega kolektiva ter k utrjevanju transparentnega in vključujočega akademskega okolja.

Študentski svet zavoda je predstavniški organ študentov in deluje skladno s statutom ter veljavno zakonodajo. Zastopa interese študentov, razpravlja o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na njihove pravice in dolžnosti, ter podaja mnenja in pobude glede izvajanja študijskega procesa, organizacije dela in razvoja zavoda.

Člani Študentskega sveta v študijskem letu 2024/2025 so bili: Fari Abdul (predsednik), Vito Potočnik, Melanija Emeršič, Mojca Fermolšek, Anja Brezovar in Blaž Šlajpah.

Študentski svet se je v študijskem letu 2024/2025 sestel šestkrat na rednih sejah. Poleg tega sta bila organizirana dva zbora študentov, ki sta omogočila širšo razpravo med študenti o aktualnih vprašanjih, povezanih s študijem, kakovostjo izvajanja predmetov, obštudijskimi dejavnostmi ter razvojnimi usmeritvami zavoda. Člani Študentskega sveta so se redno sestajali tudi na neformalnih srečanjih, kjer so obravnavali tekoče pobude in pripravljali predloge za obravnavo na organih zavoda.

Študentski svet aktivno sodeluje pri delu Senata in njegovih komisij, pri čemer predstavniki študentov podajajo mnenja, predloge in pobude ter sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na študijski proces in kakovost delovanja zavoda. Takšna vključitev študentov zagotavlja participativno upravljanje ter krepi občutek skupne odgovornosti za razvoj šole.

Delovanje Študentskega sveta tako pomembno prispeva k transparentnosti, odprti komunikaciji ter k oblikovanju spodbudnega in vključujočega akademskega okolja.

Dekan je akademski in strokovni vodja zavoda ter nosilec odgovornosti za njegovo strokovno, pedagoško in razvojno usmeritev. Dekan vodi, predstavlja in zastopa zavod pri opravljanju njegovih izobraževalnih, znanstveno-raziskovalnih in drugih visokošolskih dejavnosti ter skrbi za njihovo kakovostno, zakonito in strateško usklajeno izvajanje.

V okviru svojih pristojnosti dekan usmerja akademski razvoj zavoda, skrbi za uresničevanje strateških dokumentov, koordinira delo pedagoškega in raziskovalnega kadra ter zagotavlja povezovanje med strokovnimi organi zavoda in poslovodstvom. Posebna odgovornost dekana je ohranjanje akademske avtonomije, spodbujanje kulture kakovosti ter krepitev sodelovanja z domačim in mednarodnim okoljem.

Dekan ima pomembno vlogo pri zagotavljanju skladnosti med dolgoročnimi strateškimi cilji zavoda in njihovim operativnim uresničevanjem v pedagoškem, raziskovalnem in

organizacijskem delu. S tem zagotavlja kontinuiteto razvoja, sistematično spremljanje kazalnikov uspešnosti ter pravočasno sprejemanje razvojnih ukrepov.

Dekan je po funkciji predsednik Senata zavoda ter vodi njegovo delo. V primeru odsotnosti ga nadomešča namestnik skladno s statutom zavoda. Funkcijo dekanje izvaja 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 Knjižnična dejavnost

Knjižnica AREME deluje kot integralni del študijskega in raziskovalnega procesa zavoda. Njeno delovanje temelji na sprejetem Načrtu razvoja knjižnične dejavnosti (2022–2025), ki opredeljuje organizacijski, vsebinski in razvojni okvir knjižnice.

V samoevalvacijskem obdobju 2024/2025 je bil poudarek na konsolidaciji delovanja knjižnice, formalizaciji procesov ter nadgradnji digitalne dostopnosti gradiv.

3.1.3.1 Ključne aktivnosti v obdobju 2024/2025

V obdobju od 1. 10. 2024 do 30. 9. 2025 so bile izvedene naslednje ključne aktivnosti:

1. Organizacijska in kadrovska stabilizacija

- januar 2025: sklenjena pogodba za vodenje knjižnice z ustrezno usposobljeno osebo
- strokovna sodelavka je opravila dodatno knjižničarsko usposabljanje
- knjižnična dejavnost je formalno vključena v sistem notranjega zagotavljanja kakovosti (PDCA).

2. Vključitev v sistem COBISS

- december 2024: sklenjen sporazum z Osrednjo knjižnico Rogaška Slatina za vključitev v COBISS
- maj 2025: formalni vpis knjižnice v COBISS
- začetek sistematične katalogizacije fonda.

3. Nadgradnja fonda in digitalne dostopnosti

- knjižnica razpolaga z več kot 700 enotami fizičnega gradiva,

- v virtualni knjižnici je dostopnih cca 300 e-virov
- zagotovljena je aktivna medknjižnična izposoja
- omogočen je dostop do informacijskih virov ter svetovanje pri pripravi seminarskih in diplomskih nalog.

4. Uporabniška podpora in informacijska pismenost

- knjižnica deluje kot čitalnica in študijsko-debatni prostor,
- izvedena je bila predstavitev knjižnice za študente in zaposlene (v zaključni fazi evalvacijskega cikla)
- knjižnica aktivno podpira razvoj informacijske in digitalne pismenosti.

3.1.3.2 Ugotovljena odstopanja v obdobju 2024/2025

Pri formalni katalogizaciji fonda je prišlo do časovnega zamika zaradi sistemskih sprememb v okolju COBISS

Zamik:

- ni vplival na dostopnost gradiva uporabnikom,
- ni vplival na izvajanje študijskega procesa,
- je vplival zgolj na hitrost formalnega evidentiranja novih enot v katalogu.

Gre za objektivno sistemsko okoliščino, ki je bila ustrezno zaznana in vključena v nadaljnje razvojne ukrepe.

3.1.3.3 Učinki na študijski in raziskovalni proces

V samoevalvacijskem obdobju je knjižnica:

- zagotavljala nemoten dostop do fizičnih in elektronskih virov,
- podpirala pripravo seminarskih, projektnih in diplomskih nalog,
- omogočala vključevanje tujih znanstvenih in strokovnih virov v pedagoški proces,
- razvijala informacijsko pismenost študentov,
- delovala kot večnamenski akademski prostor.

Samoevalvacijska ocena knjižničnih storitev (2025/2026) kaže:

- dostopnost gradiv – zelo dobra,
- digitalna podpora – dobra (v nadgradnji),
- formalna katalogizacija – zadovoljiva (zamik zaradi COBISS),
- razvojni potencial – visok.

Podatki o uporabi knjižnice, izvedenih delavnicah in zadovoljstvu uporabnikov se vključujejo v letno samoevalvacijo zavoda ter obravnavajo v okviru Komisije za kakovost.

3.1.3.4 Razvojni kontekst (2022–2025)

Aktivnosti v obdobju 2024/2025 predstavljajo konsolidacijsko fazo razvojnega cikla, ki se je začel leta 2022 z analizo zakonskih zahtev in vzpostavitvijo sistematične nabavne politike. V obdobju 2022–2025 je knjižnica prešla:

- iz vzpostavitvene faze,

- v organizacijsko stabilizacijo,
- v digitalno nadgradnjo,
- v sistemsko vključitev v model PDCA.

S tem je knjižnična dejavnost postala strukturiran in trajnostno naravnani del institucionalnega sistema kakovosti.

3.1.3.5 Sklepna samoevalvacijska ocena

V obdobju 2024/2025 je knjižnica delovala stabilno, razvojno usmerjeno in skladno s sprejetim načrtom. Zaznano odstopanje pri formalni katalogizaciji je sistemske narave in ne vpliva na kakovost študijskega procesa.

Področje knjižnične dejavnosti se ocenjuje kot:

- ✓ organizacijsko stabilno
- ✓ vsebinsko ustrezno
- ✓ razvojno usmerjeno
- ✓ vključeno v sistem notranjega zagotavljanja kakovosti

3.1.4 Založniška dejavnost

Založniška dejavnost zavoda dopolnjuje pedagoško in raziskovalno delo ter prispeva k strokovni prepoznavnosti zavoda.

Zavod izdaja:

- znanstvene in strokovne monografije,
- zbornike konferenc,
- učbenike in interna učna gradiva,
- serijske publikacije.

Poseben razvojni korak predstavlja delovanje znanstvene revije *International Journal for Regional Development*, ki zagotavlja platformo za objavo domačih in mednarodnih prispevkov ter krepi mednarodno vidnost zavoda.

Organizacijska struktura uredništva zagotavlja strokovno neodvisnost, transparentnost postopkov in skladnost z etičnimi standardi znanstvenega publiciranja.

3.2 Vključenost študentov in zaposlenih v upravljanje in razvoj

Vključenost študentov, zaposlenih in drugih deležnikov v upravljanje ter razvoj zavoda predstavlja eno ključnih izhodišč organizacijske kulture AREME. Šola deluje skladno z zakonodajo s področja visokega šolstva, statutom in notranjimi akti, ki jasno opredeljujejo pristojnosti, odgovornosti ter pravice posameznih organov in deležnikov. Normativni

okvir zagotavlja formalno podlago za participativno upravljanje, dejanska praksa pa presega zgolj formalne zahteve.

Vključenost študentov

Študenti so organizirani v Študentski svet, katerega delo šola aktivno podpira organizacijsko in vsebinsko. Predstavniki študentov sodelujejo v Senatu, komisijah Senata (Komisija za kakovost, Komisija za študijske zadeve, Komisija za znanstveno -raziskovalno delo ipd.), Akademskem zboru ter drugih delovnih telesih, kjer enakopravno sodelujejo v razpravah in soodločajo pri sprejemanju odločitev.

Vključevanje študentov ni zgolj formalne narave, temveč temelji na aktivnem dialogu. Predstavniki študentov redno podajajo pobude glede izvedbe predmetov, organizacije študijskega procesa, obremenitev, obštudijskih dejavnosti ter razvojnih usmeritev zavoda. Njihovi predlogi se obravnavajo na pristojnih organih, kar zagotavlja neposredno povezavo med študijsko izkušnjo in akademskim odločanjem.

Za zagotavljanje kontinuirane komunikacije se organizirajo redna srečanja med Študentskim svetom, predstavnicami referata ter vodstvom šole. Poleg tega se sklicujejo zbori vseh študentov, ki omogočajo širšo razpravo o aktualnih vprašanjih ter dodatno krepijo transparentnost in odprtost delovanja zavoda.

Posebna oblika vključevanja študentov je tudi sodelovanje v postopkih samoevalvacije, kjer s pomočjo anket, razprav in neposrednih srečanj prispevajo k presoji kakovosti študijskega procesa.

Vključenost pedagoškega in strokovnega kadra

Pedagoški in znanstveni sodelavci, tako redno zaposleni kot zunanji pogodbeni sodelavci, so vključeni v Akademski zbor ter sodelujejo pri delu Senata in njegovih komisij. S tem so neposredno vključeni v strokovno oblikovanje in razvoj študijskega programa, spremljanje kakovosti ter strateško načrtovanje.

Administrativno-strokovni delavci imajo svojega predstavnika, ki sodeluje na sejah organov zavoda ter soodloča o pomembnih organizacijskih in razvojnih vprašanjih. Takšna ureditev omogoča celovito vključevanje vseh segmentov zavoda v proces upravljanja.

Posebnost organizacijske kulture zavoda je praksa integriranih sej Senata, na katere so vabljeni vsi člani Akademskega zbora. Ta oblika odprte razprave omogoča širšo strokovno participacijo, transparentnost odločanja ter neposredno izmenjavo mnenj med pedagoškim kadrom, vodstvom in študenti.

Vključevanje v razvojne procese

Zavod sistematično vključuje deležnike tudi v pripravo strateških dokumentov, samoevalvacijskih poročil in razvojnih usmeritev. Priprava nove Strategije razvoja 2026 –

2030 je potekala ob sodelovanju strokovnih organov, Strateškega sveta ter ob upoštevanju pobud študentov in zaposlenih.

Takšen način dela omogoča, da razvoj zavoda temelji na skupnem razumevanju ciljev, odgovornosti in prioritet ter utrjuje občutek pripadnosti in soudeležbe pri oblikovanju prihodnosti šole.

Presoja ustreznosti

Sedanjo ureditev vključenosti ocenjujemo kot ustrezno, saj v polni meri omogoča uresničevanje pravic in dolžnosti vseh deležnikov ter zagotavlja:

- enakopravnost in zastopanost različnih interesov,
- transparentnost odločanja in odprto komunikacijo,
- medsebojno sodelovanje in spoštovanje,
- sistematično vključevanje deležnikov v razvojne procese,
- povezavo med upravljanjem, kakovostjo in strateškim načrtovanjem.

Vključenost študentov in zaposlenih tako ni zgolj formalni element organiziranosti, temveč predstavlja dejanski temelj participativnega in razvojno usmerjenega upravljanja zavoda.

3.3 Ocena materialnih in finančnih pogojev ter virov financiranja delovanja AREME

AREMA svojo dejavnost izvaja v lastnih, dolgoročno zagotovljenih prostorih na naslovu Kidričeva ulica 23, Rogaška Slatina. Skupna površina prostorov presega 400 m², kar glede na obseg vpisa, organizacijo študijskega procesa in butični pedagoški pristop zagotavlja ustrezne in racionalno dimenzionirane prostorske pogoje.

Razpoložljive kapacitete omogočajo nemoteno izvajanje pedagoškega procesa, hkrati pa omogočajo fleksibilno organizacijo urnika, izvedbo manjših skupin, tutorstva in individualnega dela. Prostori so organizirani funkcionalno, pregledno in skladno z dejanskimi potrebami zavoda.

Lastništvo prostorov predstavlja pomemben element institucionalne stabilnosti, saj zagotavlja dolgoročno neodvisnost od najemnih razmerij ter predvidljivost stroškov poslovanja.

Prostori se nahajajo v centru **Rogaške Slatine**, v neposredni bližini pa so avtobusna in železniška postaja, knjižnica, lokali s študentsko prehrano, kino, banke ipd. Parkirišča in garaže, s posebej označenimi parkirnimi mesti za invalide, so pri isti zgradbi. Dostop do prostorov je poleg stopnišča možen tudi z rampo.

Prostori so novi, svetli in za delo prijetni, primerne tudi za študente s posebnimi

potrebami. V prostorih se nahajajo:

- Pisanje za vodstvo oz. upravo šole
- Pisanje za raziskave in razvoj
- Referat za študentske zadeve
- Prostor za knjižnico in čitalnico
- 4 predavalnice (3 večje in ena manjša).

Od spremljevalnih prostorov je na voljo garderoba, čajna kuhinja in toaleta.

Oprema v prostorih sestoji iz:

- 50 omar
- 6 popolnoma opremljenih delovnih prostorov (pisalna miza, predalnik, stol...)
- Velika miza za 10 ljudi
- 10 računalnikov za zaposlene
- 4 računalniki za uporabo študentov
- Visoko zmogljiva povezava na svetovni splet (wireless)
- 7 tabel v predavalnicah
- Platno, projektorji
- Flip charti

Poskrbeli smo tudi za študente s posebnimi potrebami (čeprav jih do sedaj še nismo imeli), in sicer:

- za gibalno ovirane imamo klančino za vstop v zgradbo,
- Na voljo so posebni toaletni prostori za gibalno ovirane,
- Po potrebi se zaradi dostopnosti predavanja in referat lahko preselijo v pritličje zgradbe.

3.3.1 Finančna stabilnost in vzdržnost poslovanja

Finančno poslovanje zavoda temelji na načelih zakonitosti, racionalnosti in dolgoročne stabilnosti. Na podlagi programa dela in strateškega načrta se vsako leto pripravi finančni načrt, ki ga obravnavata in potrdira Senat ter Upravni odbor. Finančno načrtovanje temelji na realnih projekcijah vpisa, stroškov dela, investicij in drugih poslovnih obveznosti.

Viri financiranja so razpršeni in medsebojno dopolnjujoči:

- šolnine in drugi prispevki za študij,
- sredstva, pridobljena na trgu za strokovne in izobraževalne storitve,
- sredstva ustanovitelja,
- od oktobra 2022 dalje tudi koncesijska sredstva iz proračuna Republike Slovenije za izvajanje pedagoškega procesa.

Razpršenost virov financiranja zmanjšuje tveganje odvisnosti od enega samega vira ter omogoča stabilno izvajanje dejavnosti tudi ob morebitnih spremembah v posameznem

segmentu financiranja.

Zavod posluje odgovorno in brez presežnega zadolževanja. Investicije v prostore in opremo so bile izvedene postopno in skladno z dejanskimi potrebami študijskega procesa. Stroški poslovanja so prilagojeni realnemu obsegu vpisa, kar omogoča uravnoteženo finančno strukturo.

Podrobni finančni podatki so predstavljeni v Letnem poročilu za leto 2025, ki izkazuje stabilno poslovanje in zagotavljanje pogojev za nemoteno izvajanje študijskih programov. Na podlagi programa dela in strateškega načrta se pripravi in sprejme letni finančni načrt šole, ki ga potrdita senat in upravni odbor. Ob pripravi finančnega načrta se upoštevajo vsi viri financiranja kot jih določa Statut.

Najpomembnejši viri financiranja so šolnine in drugi prispevki za študij, lastna sredstva pridobljena s plačili za opravljene storitve na trgu ter sredstva ustanovitelja.

Od Oktobra leta 2022 pa tudi sredstva iz proračuna Republike Slovenije, kot koncesijska sredstva za izvajanje pedagoškega procesa.

Podrobni zneski so prikazani v Letnem poročilu za leto 2025.

Na podlagi analize prostorskih, materialnih in finančnih pogojev je mogoče ugotoviti, da zavod razpolaga z ustreznimi in dolgoročno vzdržnimi viri za izvajanje študijskega programa. Prostorske kapacitete, opremljenost ter organizacija podpornih služb so usklajene z obsegom dejavnosti, finančno poslovanje pa je stabilno in načrtovano na način, ki zagotavlja kontinuiteto delovanja in razvojne možnosti zavoda.

3.3.2 Upravljanje finančnih tveganj in dolgoročna vzdržnost

Zavod se zaveda, da na stabilnost delovanja lahko vplivajo zunanji dejavniki, kot so demografski trendi, nihanja vpisa, spremembe zakonodaje ter splošne gospodarske razmere. Zaradi tega finančno načrtovanje temelji na konservativnih projekcijah vpisa in prihodkov ter na sprotnem spremljanju realizacije finančnega načrta.

Upravljanje tveganj vključuje:

- redno spremljanje vpisa in pravočasno prilagajanje organizacije študijskega procesa,
- racionalno načrtovanje stroškov dela in investicij,
- razpršenost virov financiranja,
- vzdrževanje likvidnostne stabilnosti,
- postopno in premišljeno investicijsko politiko.

Poseben stabilizacijski element predstavlja lastništvo prostorov, ki zmanjšuje fiksne

stroške najema in zagotavlja dolgoročno predvidljivost poslovanja.

V skladu z Letnim poročilom za leto 2025 zavod posluje s pozitivnim poslovnim rezultatom, kar potrjuje finančno stabilnost in odgovorno upravljanje virov. Pozitivni rezultat se namenja nadaljnji nadgradnji pedagoškega procesa, digitalni podpori študiju ter razvoju raziskovalne dejavnosti, s čimer se zagotavlja trajnostni razvoj zavoda.

Finančna struktura zavoda je prilagojena realnemu obsegu dejavnosti in ne temelji na prekomernem zadolževanju, temveč na uravnoteženem razmerju med prihodki in stroški. Takšen pristop omogoča dolgoročno vzdržnost ter stabilno izvajanje študijskih programov tudi v pogojih morebitnih zunanjih nihanj.

3.3.3 Dolgoročna finančna projekcija in strateška stabilnost (2026–2033)

Zavod je za obdobje 2026–2033 pripravil srednjeročno in dolgoročno finančno projekcijo, ki vključuje dva scenarija poslovanja: varianto z nadaljevanjem koncesijskega financiranja ter varianto brez koncesije po letu 2028.

Varianta A – z nadaljevanjem koncesije

V primeru nadaljevanja koncesijskega financiranja prihodki stabilno rastejo od 380.000 EUR v letu 2026 do 445.000 EUR v letu 2033, pri čemer čisti presežek ostaja stabilen in se giblje okoli 46.000 EUR letno. Projekcija izkazuje uravnoteženo rast prihodkov in stroškov ter stabilno kadrovsko strukturo (6–7 zaposlenih), kar potrjuje dolgoročno finančno vzdržnost.

Varianta B – brez koncesije po letu 2028

V primeru prenehanja koncesijskega financiranja po letu 2028 finančna projekcija predvideva nadomestitev izpada javnih sredstev z okrepljeno tržno dejavnostjo (projekti, svetovanja, razvojne storitve). V tem scenariju prihodki do leta 2033 dosežejo 345.000 EUR, čisti presežek pa se po prehodnem prilagoditvenem obdobju povečuje in doseže 59.000 EUR v letu 2033.

Ključnega pomena je, da tudi v tej varianti poslovanje ostaja pozitivno in kadrovsko stabilno, kar potrjuje, da finančna vzdržnost zavoda ni odvisna izključno od enega vira financiranja.

Strateška interpretacija projekcije

Priprava dvojne finančne projekcije kaže na proaktivno upravljanje tveganj ter zavedanje možnih zunanjih sprememb v financiranju visokega šolstva. Obe varianti izkazujeta pozitivno poslovanje in omogočata stabilno izvajanje študijskih programov v celotnem projekcijskem obdobju.

Projekcija temelji na zmerni rasti prihodkov, realni oceni stroškov ter ohranjanju

racionalne organizacijske strukture. Finančno načrtovanje je usklajeno z razvojnimi usmeritvami zavoda ter omogoča:

- ohranjanje kadrovske stabilnosti,
- vlaganja v digitalno podporo študiju,
- nadgradnjo raziskovalne dejavnosti,
- dolgoročno institucionalno neodvisnost.

Na podlagi pripravljenih projekcij je mogoče utemeljeno zaključiti, da je finančno poslovanje zavoda dolgoročno vzdržno in razvojno naravnano, ne glede na scenarij nadaljnjega financiranja.

Finančna projekcija ni statičen dokument, temveč podlaga za sprotno spremljanje poslovanja in pravočasno prilagajanje ukrepov. Realizacija finančnega načrta se redno spremlja v okviru letnih poročil ter obravnava na organih zavoda. V primeru odstopanj od načrtovanih projekcij se sprejmejo ustrezni korektivni ukrepi, ki zagotavljajo ohranjanje finančne stabilnosti, racionalno upravljanje stroškov ter prilagajanje prihodkovne strukture dejanskim razmeram. Takšen sistem rednega spremljanja in prilagajanja omogoča dolgoročno predvidljivost poslovanja ter zmanjšuje izpostavljenost morebitnim zunanjim tveganjem.

3.4 Dokumentni sistem AREME

Dokumentni sistem AREME je vzpostavljen kot urejen, pregleden in sledljiv sistem upravljanja dokumentov, ki zagotavlja zakonitost delovanja, transparentnost postopkov ter podporo sistemu notranjega zagotavljanja kakovosti.

3.4.1 Normativni okvir

Splošni interni akti AREME obsegajo temeljne in izvedbene dokumente, ki urejajo organizacijo, upravljanje in izvajanje dejavnosti zavoda. Med ključne akte sodijo:

- Akt o ustanovitvi,
- Statut,
- Strategija razvoja,
- Poslovník kakovosti,
- Politika kakovosti,
- standardni operativni postopki (SOP1–SOP6),
- pravilniki,
- poslovniki organov,
- navodila in obvezne razlage,
- sklepi dekana, Senata, njegovih komisij in Upravnega odbora.

Register veljavnih dokumentov in zapisov zagotavlja sistematičen pregled vseh veljavnih aktov ter spremljanje njihove ažurnosti.

Splošni akti so pripravljani skladno z veljavno zakonodajo in vsebujejo:

- temeljne določbe (namen, področje urejanja),
- postopkovne določbe,
- prehodne in končne določbe.

Spremembe aktov se izvajajo po enakem postopku kot njihov sprejem, po potrditvi pa se objavi čistopis. S tem je zagotovljena preglednost ter sledljivost sprememb.

3.4.2 Sistem obvladovanja dokumentov

Obvladovanje dokumentov in zapisov je sistemsko urejeno s posebnim postopkom (SOP2

– Obvladovanje dokumentov in zapisov), ki določa:

- pripravo, pregled in potrditev dokumentov,
- objavo in dostopnost,
- arhiviranje,
- nadzor nad veljavnostjo dokumentov,
- ravnanje z zastarelimi verzijami.

Vsi veljavni akti so objavljeni na spletni strani zavoda, kar zagotavlja javno dostopnost in transparentnost delovanja.

Dokumentacija o sprejemu in spremembah aktov se hrani v tajništvu zavoda. Elektronski dokumenti se arhivirajo na strežniku in v oblaku, skupni dokumenti se varnostno kopirajo dnevno, kar zagotavlja varnost podatkov in preprečuje izgubo dokumentacije.

3.4.3 Dokumenti zunanjega izvora

Zavod uporablja tudi dokumente zunanjega izvora, med katere sodijo:

- veljavna zakonodaja,
- smernice in navodila državnih organov,
- vprašalniki in metodološka gradiva,
- projektna dokumentacija,
- finančno-računovodska dokumentacija,
- dokumentacija javnih naročil,
- vloge in dokazila študentov ter zaposlenih.

Zunanji dokumenti se obravnavajo skladno z veljavnimi predpisi ter integrirajo v notranje postopke delovanja.

3.4.4 Evidence

Zavod vodi evidence skladno z veljavno zakonodajo:

a) Na področju visokega šolstva:

- evidenco prijavljenih in vpisanih študentov,
- osebne kartone študentov,
- zapisnike o izpitih,
- evidenco izdanih diplom in drugih javnih listin.

b) Na področju delovnih razmerij:

- evidenco zaposlenih,
- evidenco plač,
- evidenco izrabe delovnega časa,
- osebne mape zaposlenih.

c) Na področju raziskovalnih in projektnih dejavnosti:

- evidence projektov,
- evidence financiranja iz državnih in EU virov.

Evidence o študentih in zaposlenih se hranijo v tajništvu zavoda, skladno s predpisi o varstvu osebnih podatkov.

Zavod ima sprejeto Politiko varstva osebnih podatkov ter Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov, kar zagotavlja skladnost z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov.

3.4.5 Povezanost z zagotavljanjem kakovosti

Dokumentni sistem ni zgolj administrativna podpora, temveč predstavlja temelj sistema notranjega zagotavljanja kakovosti. Redna samoevalvacijska poročila (2016/2017–2024/2025), letni programi dela, poslovna poročila, analitična poročila in strateški dokumenti izkazujejo kontinuirano spremljanje delovanja zavoda.

Letni koledar kakovosti ter standardni operativni postopki (SOP1–SOP6) zagotavljajo sistematično izvajanje notranjih presoj, korektivnih in preventivnih ukrepov ter spremljanje realizacije akcijskih načrtov.

Presoja ustreznosti

Dokumentni sistem AREME je celovit, pregleden in funkcionalno povezan z upravljanjem ter zagotavljanjem kakovosti. Zagotavlja sledljivost odločitev, ažurnost dokumentov, varnost podatkov ter transparentnost delovanja. Sistem omogoča pravočasno prilagajanje notranjih aktov spremembam zakonodaje in razvojnim potrebam zavoda ter predstavlja stabilno podlago za dolgoročno delovanje.

4 KADRI

Kadrovska struktura AREME je stabilna, razvojno usmerjena in usklajena z obsegom ter vsebino izvajanja študijskega programa. Zavod zagotavlja ustrezno razmerje med redno zaposlenimi in pogodbenimi sodelavci ter ohranja racionalno organizacijo dela, ki omogoča kakovostno izvedbo pedagoškega procesa.

Vsi visokošolski učitelji in sodelavci imajo ustrezne habilitacije, skladne z veljavnimi merili. Izvedba predavanj in vaj je potekala skladno z letnim izvedbenim načrtom. V primeru redkih nenačrtovanih sprememb so bile organizirane pravočasne prilagoditve, brez negativnega vpliva na študijski proces. V študijskem letu 2024/2025 ni bilo zaznanih organizacijskih motenj pri izvedbi pedagoškega dela.

Podatki se nanašajo na stanje 31. 12. 2024.

4.1 Struktura pedagoškega kadra

V študijskem letu 2024/2025 je pri izvajanju študijskega procesa sodelovalo 15 pedagogov (redno zaposleni, dopolnilno delo, pogodbeno delo), ki razpolagajo z ustreznimi akademskimi nazivi ter strokovnimi izkušnjami.

Struktura po habilitacijah:

- 2 redna profesorja
- 3 izredni profesorji
- 1 docent
- 3 višji predavatelji
- 5 predavateljev
- 1 asistent

V pedagoški proces je bilo dodatno vključenih 7 vabljenih predavateljev iz prakse, kar krepi povezavo z gospodarstvom in aplikativno naravnost študija.

Med sodelujočimi pedagogi je:

- 6 doktorjev znanosti,
- 4 magistri znanosti (vsi z opravljenim pedagoško-andragoškim izpitom),
- 2 strokovna magistra,
- 3 z univerzitetno izobrazbo (pred-bolonjsko).

Kadrovska struktura zagotavlja pokritost vseh vsebinskih področij študijskega programa ter omogoča izvedbo predmetov v skladu z akreditiranimi učnimi načrti.

Z vidika nadaljnjega razvoja zavod spodbuja:

- napredovanje v višje habilitacijske nazive,

- vključevanje docentov in asistentov v širšem obsegu,
- postopno krepitev notranjega jedra redno zaposlenih pedagogov.

Skupna letna neposredna pedagoška obveznost (NPO) v študijskem letu 2024/2025 znaša 1.500 ur, kar ob upoštevanju 36 tednov izvajanja pomeni povprečno 41,66 ur neposrednega pedagoškega dela tedensko. Ob upoštevanju referenčne vrednosti 180 ur letno kot polne pedagoške obremenitve to predstavlja 8,3 FTE.

Pedagoški proces temelji na kombinaciji štirih redno zaposlenih pedagogov ter enajstih pogodbenih sodelavcev, kar zagotavlja stabilno institucionalno jedro ter hkrati omogoča fleksibilno vključevanje strokovnjakov iz prakse. Struktura obremenitev kaže uravnoteženo porazdelitev pedagoškega dela, pri čemer najvišjo obremenitev nosijo izredni profesorji in višji predavatelji, kar zagotavlja akademsko kontinuiteto in raziskovalno podporo študijskemu programu.

Redno zaposleni pedagoški delavci so v študijskem letu 2024/2025 izvedli 330 kontaktnih ur, kar predstavlja 1,8 FTE oziroma približno 22 % celotne pedagoške obremenitve. Jedro programa tako temelji na stabilni skupini redno zaposlenih, ki ob podpori pogodbenih sodelavcev zagotavlja kontinuirano izvajanje študijskega procesa. Redno zaposleni pedagogi izvajajo temeljne in razvojno ključne predmete ter nosijo institucionalne in kakovostne funkcije zavoda.

V študijskem letu 2024/2025 je bilo vpisanih 65 študentov. Ob upoštevanju skupne pedagoške obremenitve 8,3 FTE to pomeni približno 7,8 študenta na 1 FTE.

Takšno razmerje omogoča izvajanje študijskega procesa v manjših skupinah, večjo pedagoško dostopnost učiteljev ter kakovostno mentorsko delo pri pripravi projektnih in diplomskih nalog. Struktura omogoča kombinacijo stabilnega notranjega jedra ter strokovne raznolikosti zunanjih sodelavcev.

4.1.1 Samoevalvacijska ocena področja

Struktura pedagoškega kadra v študijskem letu 2024/2025 je:

- habilitacijsko uravnotežena,
- vsebinsko ustrezna glede na študijski program,
- organizacijsko stabilna,
- razvojno naravnana.

Zavod postopno krepi notranje kadrovske kapacitete in spodbuja strokovni ter habilitacijski razvoj zaposlenih skladno z dolgoročnimi strateškimi usmeritvami in finančno vzdržnostjo. Kadrovski model je glede na velikost zavoda primeren in omogoča uravnoteženo razmerje med akademsko stabilnostjo in strokovno fleksibilnostjo.

4.2 Struktura nepedagoškega kadra

Na dan 31. 12. 2024 je bila struktura nepedagoškega osebja naslednja:

- 1 glavni tajnik
- 2 svetovalci v referatu,
- 1 svetovalka .

Finančno-računovodske, IKT in pravne storitve izvaja zavod s pomočjo zunanjih partnerjev, kar omogoča racionalno organizacijo stroškov ter strokovno podporo na specifičnih področjih.

Strokovne sodelavke izkazujejo visoko stopnjo administrativne natančnosti, digitalne pismenosti in komunikacijske učinkovitosti

V letu 2024 so pomembno prispevale k digitalizaciji procesov (urejanje elektronskih map, eVŠ postopki, elektronski obrazci).

4.3 Stabilnost in razvoj kadra – ORN sistem

V letu 2024 je zavod uvedel strukturiran sistem letnih razgovorov, osebnih razvojnih načrtov (ORN) ter pisnih samoevalvacij, kar predstavlja pomemben premik v profesionalizaciji kadrovskega upravljanja.

V sistem so bili vključeni:

- 12 pedagogov,
- 4 strokovne sodelavke.

Rezultati analize kompetenc pedagogov za leto 2024 kažejo:

- povprečje pedagoških kompetenc: 4,15
- povprečje raziskovalnih kompetenc: 4,13
- povprečje komunikacijskih kompetenc: 4,62
- povprečje etičnih in vodstvenih kompetenc: 4,17

Vse kompetenčne skupine dosegajo oceno nad 4, kar potrjuje visoko raven profesionalnosti pedagoškega kolektiva.

Uvedba ORN omogoča:

- sistematično spremljanje razvoja posameznika,
- povezavo individualnih ciljev s strateškimi cilji zavoda,
- pravočasno prepoznavanje razvojnih potreb,
- diferencirano podporo kadrom z nižjimi ocenami.

Letni razgovori januarja 2025 so pokazali večjo refleksivnost pedagogov, višjo usklajenost

individualnih in institucionalnih ciljev ter stabilno motivacijo za strokovni razvoj

4.4 Presoja ustreznosti kadrovske strukture

Kadrovska struktura zavoda je ustrezna glede na:

- obseg vpisa,
- organizacijo študijskega procesa,
- finančno vzdržnost,
- razvojne cilje zavoda.

Zavod razpolaga s kompetentnim in stabilnim pedagoškim kolektivom, ki omogoča kakovostno izvajanje študijskega programa. Sistem ORN ter formalizirani letni razgovori zagotavljajo kontinuirano spremljanje razvoja kompetenc ter omogočajo pravočasno ukrepanje na področjih, kjer se zaznajo razvojne potrebe.

Kadrovska politika zavoda temelji na načelih postopne krepitve notranjih kadrovskih kapacitet, racionalne organizacije dela ter dolgoročne stabilnosti.

4.5 Ustreznosti postopkov za izvolitve v nazive

AREMA vodi postopke za izvolitev v nazive skladno s Pravilnikom o postopkih, pogojih in merilih za izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev, zadnje spremembe in čistopis z dne 30.1.2025 (v nadaljevanju: Merila). Merila so objavljena na spletni strani šole pod zavihkom Akti in dokumenti – Habilitacije.

Šola lahko skladno z Merili voli pedagoške in znanstvene sodelavce v nazive na naslednjih znanstvenih področjih:

1. marketing
2. finance
3. ekonomija
4. ekonomika
5. podjetništvo
6. management
7. pravo
8. računalništvo
9. informatika
10. trajnostni razvoj
11. kakovost
12. tuj jezik
13. metodologija
14. oskrbovalne verige
15. logistika

- 16. prometni in transportni sistemi
- 17. komunikacija
- 18. etika
- 19. človeški viri

Struktura znanstvenih področij za izvolitve zagotavlja stabilno kadrovsko strukturo in njen razvoj. Visokošolske učitelje, znanstvene delavce in visokošolske sodelavce se lahko izvoli tudi za pod-področja zgoraj naštetih področij. Znanstveni strokovni in raziskovalni dosežki visokošolskih učiteljev so razvidni iz njihovih bibliografij.

V študijskem letu 2024/2025 je bilo izvedenih pet postopkov imenovanja v naziv.

4.6 Izobraževanje in usposabljanje

Razvoj zaposlenih predstavlja enega ključnih stebrov zagotavljanja kakovosti pedagoškega, strokovnega in organizacijskega dela zavoda. AREMA sistem razvoja kadrov izvaja načrtno, strukturirano in v neposredni povezavi s strateškimi cilji ter sistemom kakovosti.

V obravnavanem obdobju (1. 10. 2024–30. 9. 2025) je bila posebna pozornost namenjena:

- utrditvi sistema stalnega strokovnega razvoja,
- povezovanju izobraževanj s samoevalvacijami in letnimi razgovori (ORN),
- prenosu znanj v pedagoško prakso,
- digitalni nadgradnji kompetenc,
- mentorstvu in podpori zaključnim delom,
- ter pripravi izhodišč za novo strateško obdobje.

Izobraževanja so bila načrtovana v sodelovanju z vodstvom, Kariernim centrom in strokovnimi organi ter evidentirana skladno z internim dokumentnim sistemom.

4.6.1 Struktura izvedenih izobraževanj

V obravnavanem obdobju so bile izvedene naslednje ključne aktivnosti:

Pedagoško-didaktično področje

- Delavnica o učinkovitem mentoriranju diplomskih del (16. 1. 2025)
- Notranja strokovna izobraževanja za nadgradnjo učnih pristopov
- Refleksivne strokovne razprave o razvoju študijskih programov

Učinek:

- bolj strukturirano mentorstvo,
- kakovostnejše zaključne naloge,
- večja usklajenost med predmetniki in izvedbo.

Digitalne kompetence

- Tečaj napredne uporabe Excel (4. 3. 2025)
- Priprava e-gradiv in uporaba COBISS (15. 5. 2025)
- Sistematična nadgradnja digitalne podpore pedagoškemu procesu

Učinek:

- izboljšana obdelava podatkov,
- kakovostnejša e-gradiva,
- večja podpora študentom pri raziskovalnem delu.

Osebnostni in komunikacijski razvoj

- Delavnica: Javni nastop in komunikacija (21. 2. 2025)

Učinek:

- krepitev mehkih veščin,
- boljša komunikacija s študenti,
- večja profesionalna samozavest zaposlenih.

Internacionalizacija in razvojna usmeritev

- Priprave na vključitev v mednarodne projekte in partnerstva (5. 6. 2025)

Učinek:

- povečana pripravljenost na Erasmus+ mobilnosti,
- okrepljena projektna kompetentnost.

4.6.2 Vključenost zaposlenih

V izobraževalne aktivnosti so bili vključeni:

- praktično vsi redno zaposleni pedagoški delavci,
- vsi nepedagoški zaposleni,
- zunanji sodelavci glede na vsebinsko relevantnost.

Delež vključenosti:

- pedagoški kader: približno 80–100 % glede na vrsto aktivnosti,
- nepedagoški kader: 70–100 % (zlasti pri digitalnih vsebinah).

Ugotavljamo, da je stopnja vključevanja visoka in presega minimalne ciljne kazalnike, določene v strateškem dokumentu razvoja kadrov.

4.6.3 Povezava z letnimi razgovori (ORN) in sistemom kakovosti

Razvojne potrebe zaposlenih se sistematično obravnavajo v okviru letnih osebnih razgovorov. Ugotovitve ORN so neposredno vključene v načrtovanje izobraževanj.

Iz Poročila Kariernega centra o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih za obdobje 2022-2025³ izhaja, da je v obdobju 2022–2025 prišlo do:

³ Vsi dokumenti Kariernega centra so javno objavljeni na spletni strane AREME

- postopne konsolidacije sistema razvoja kadrov,
- večje povezanosti med izobraževanji in strateškimi cilji,
- večje refleksije in strokovnega dialoga med zaposlenimi,
- nadgradnje kulture stalnega učenja.

V letu 2025 so bila izobraževanja neposredno vezana na:

- samoevalvacijske ugotovitve,
- razvojno načrtovanje,
- nadgradnjo pedagoškega procesa.

4.6.4 Presoja učinkovitosti

Na podlagi evidenc, poročil in evalvacij ugotavljamo:

- sistem razvoja kadrov je stabilen in kontinuiran,
- izobraževanja niso izvedena formalno, temveč so vsebinsko povezana s potrebami zavoda,
- prenos znanja v pedagoško prakso je zaznaven,
- zaposleni izkazujejo visoko stopnjo motivacije za nadaljnji razvoj.

Kazalniki:

- 100 % redno zaposlenih vključenih vsaj v eno razvojno aktivnost,
- izvedenih več tematskih področij (pedagoško, digitalno, osebno, mednarodno),
- sistematična povezava z ORN in samoevalvacijami,
- pozitivne povratne informacije zaposlenih.

4.6.5 Sklepna presoja - kadrovska trajnostna vzdržnost

Na podlagi analize izvedenih izobraževanj, stopnje vključenosti zaposlenih ter povezanosti razvojnih aktivnosti z osebnimi razvojnimi načrti (ORN) ugotavljamo, da je sistem izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih strukturiran, kontinuiran in razvojno usmerjen. Izobraževanja niso izvedena ad hoc, temveč izhajajo iz strateških ciljev zavoda, samoevalvacijskih ugotovitev ter individualnih razvojnih potreb zaposlenih.

Vzpostavljen model omogoča dolgoročno kadrovsko stabilnost, saj temelji na postopnem krepitvenem razvoju kompetenc, sistematičnem spremljanju napredka ter prenosu znanja v pedagoško in organizacijsko prakso. Visoka stopnja vključenosti zaposlenih ter neposredna povezava med letnimi razgovori in načrtovanjem usposabljanj zmanjšujeta tveganje stagnacije kompetenc in zagotavljata prilagodljivost kadra na spremembe v visokošolskem prostoru.

Zavod s tem izkazuje sposobnost trajnostnega upravljanja človeških virov, ki presega zgolj formalno izpolnjevanje obveznosti in predstavlja dejanski mehanizem zagotavljanja kakovosti ter dolgoročne razvojne stabilnosti. Kadrovska politika je usklajena z realnim obsegom dejavnosti, finančno vzdržnostjo ter strateškimi cilji obdobja 2026–2030, kar zagotavlja institucionalno kontinuiteto in odpornost na morebitna zunanja nihanja.

V obravnavanem obdobju je AREMA utrdila model sistematičnega razvoja zaposlenih, ki temelji na:

- strateškem načrtovanju,
- povezavi z notranjim sistemom kakovosti,
- visoki stopnji vključenosti zaposlenih,
- neposrednem prenosu znanja v prakso.

Ugotavljamo, da sistem izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih izpolnjuje zahteve po trajnostnem razvoju kadrov in predstavlja stabilno podlago za naslednje strateško obdobje 2026–2030.

4.7 Analiza zadovoljstva sodelavcev AREME

Kakovost na AREMI spremljamo tudi s pomočjo ankete o organizacijski klimi in zadovoljstva zaposlenih ter drugih sodelujočih na fakulteti. Anketni vprašalnik, ki ga uporabljamo v ta namen, zajema različne dimenzije organizacijske klime. Te so izmerjene s pomočjo posameznih trditev, ki se nanašajo na posamezen vidik organizacijske klime (odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere) in na katere je mogoče odgovoriti s pomočjo petstopenjske lestvice strinjanja, pri čemer vrednost 1 pomeni, da se oseba s trditvijo sploh ne strinja, vrednost 5 pa pomeni, da se oseba s trditvijo popolnoma strinja.

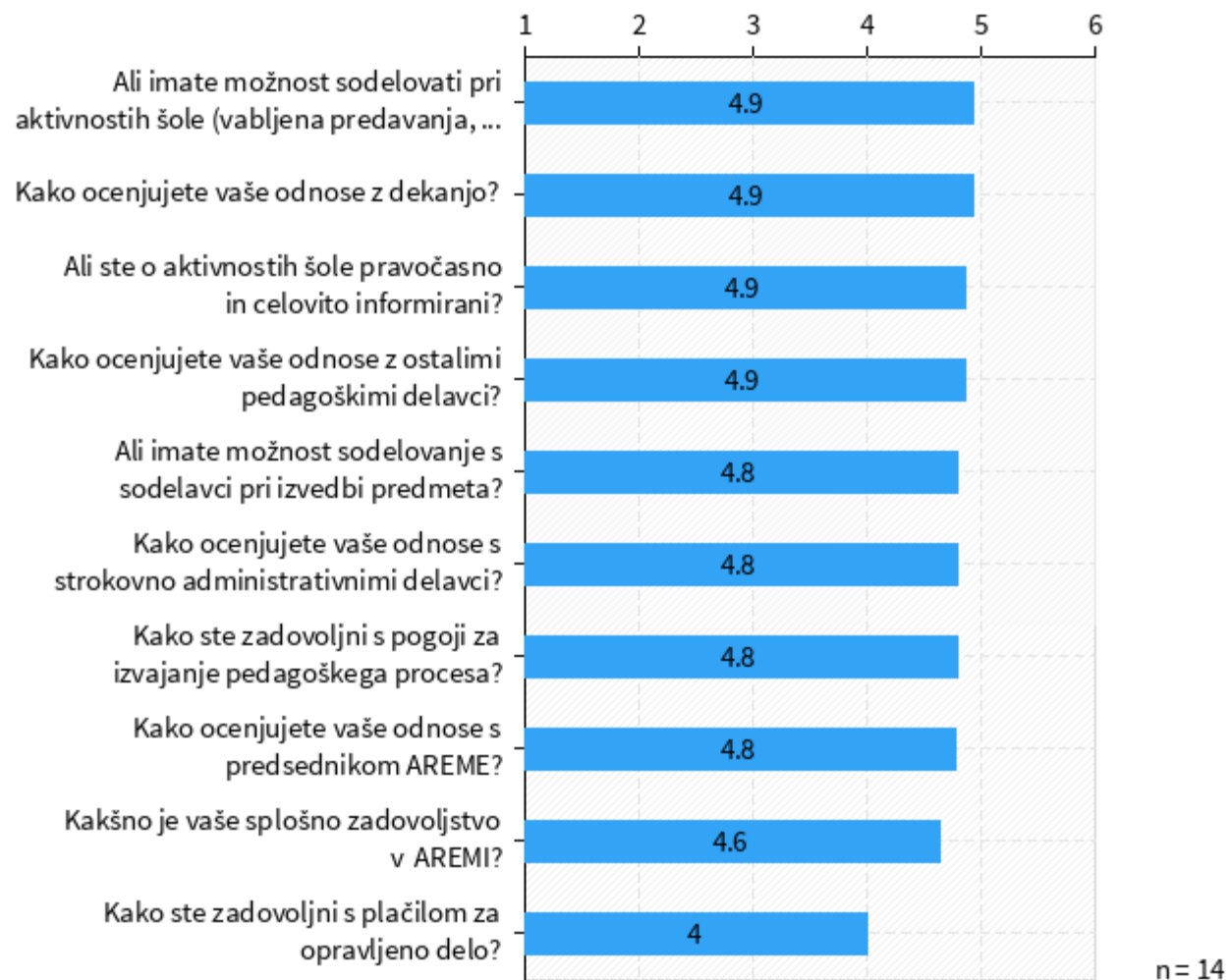
Anketni vprašalnik pa zajema tudi vprašanja, vezana na različne vidike zadovoljstva zaposlenih (in sicer s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenimi, možnostmi za izobraževanje, delovnimi pogoji (npr. oprema, prostori), s statusom na AREMI, z vodstvom AREME, možnostmi napredovanja in s plačo), na katere je mogoče odgovoriti s pomočjo petstopenjske lestvice zadovoljstva, pri čemer vrednost 1 pomeni, da je oseba z določenim vidikom zelo nezadovoljna, vrednost 5 pa, da je oseba z določenim vidikom zelo zadovoljna. Anketa je bila anonimna in ni vsebovala nobenih demografskih in drugih vprašanj, na podlagi katerih bi bilo mogoče kogarkoli od zaposlenih prepoznati. Anketirani so bili seznanjeni z namenom izvajanja ankete in z uporabo dobljenih rezultatov.

Šola za merjenje zadovoljstva kadrov, poleg anket, izvaja tudi tedenske brifinge, mesečne osebne razgovore in polletna srečanja.

4.7.1 Pedagoški kader

Tabela 3: Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.

Q1	Kako ste zadovoljni s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI? Navodilo za izpolnjevanje: Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni »odlično« oziroma »se popolnoma strinjam«, ocena 1 pa »nezadostno, zelo slabo« oziroma »se ne strinjam«. Pri vsaki trditvi obkrožite le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju. Prosimo vas, da odgovorite na vsa vprašanja. V kolikor pa morda na katero ne morete ali ne bi želeli odgovoriti obkrožite »N« (ni odgovora).											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q1a	Ali imate možnost sodelovanje s sodelavci pri izvedbi predmeta?	1 0 (0%)	2 0 (0%)	3 0 (0%)	4 3 (21%)	5 11 (79%)	N 0 (0%)	Skupaj 14 (100%)	14	14	4,8	0,4
Q1b	Ali imate možnost sodelovati pri aktivnostih šole (vabljeni predavanja, ekskurzije, konference, drugi dogodki)?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	13 (93%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,9	0,3
Q1c	Ali ste o aktivnostih šole pravočasno in celovito informirani?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14%)	12 (86%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,9	0,4
Q1d	Kako ocenjujete vaše odnose z ostalimi pedagoškimi delavci?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14%)	12 (86%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,9	0,4
Q1e	Kako ocenjujete vaše odnose s strokovno administrativnimi delavci?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (21%)	11 (79%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,8	0,4
Q1f	Kako ocenjujete vaše odnose s predsednikom AREME?	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	1 (8%)	11 (85%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,6
Q1g	Kako ocenjujete vaše odnose z dekanjo?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	13 (93%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,9	0,3
Q1h	Kako ste zadovoljni s pogoji za izvajanje pedagoškega procesa?	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	12 (86%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,8	0,6
Q1i	Kako ste zadovoljni s plačilom za opravljeno delo?	1 (7%)	0 (0%)	2 (14%)	6 (43%)	5 (36%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,0	1,1
Q1j	Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo v AREMI?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (36%)	9 (64%)	0 (0%)	14 (100%)	14	14	4,6	0,5



Slika 3: Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.

Tabela 4: Kvalitativni odgovori za področje Zadovoljstvo s sodelovanjem in informiranostjo na AREMI.

Q2	Prosimo, da vaše odgovore pri vprašanju Q1 opredelite tudi kvalitativno.
	pri izvedbi predmeta imam vso potrebno opremo in pomoč vodstva ter strokovnih sodelavcev.
	da, imamo možnost sodelovanja s sodelavci pri izvedbi predmeta, kar smo uspešno izkoristili v okviru medpredmetnega sodelovanja. skupaj smo zasnovali in izvedli skupno temo ter raziskavo na področju poslovanja cestnih prevoznikov v sloveniji. takšno sodelovanje omogoča širši pogled na obravnavano vsebino, krepi povezovanje med predmeti ter spodbuja timsko delo tako med učitelji kot tudi ...
	na splošno sem zadovoljen, le plačilo je zaradi inflacije nizko.
	zelo sem zadovoljen z organizacijo pedagoškega procesa
	kolektiv je dober, vseeno pa lahko kakšne malenkosti izboljšamo
	da, super.

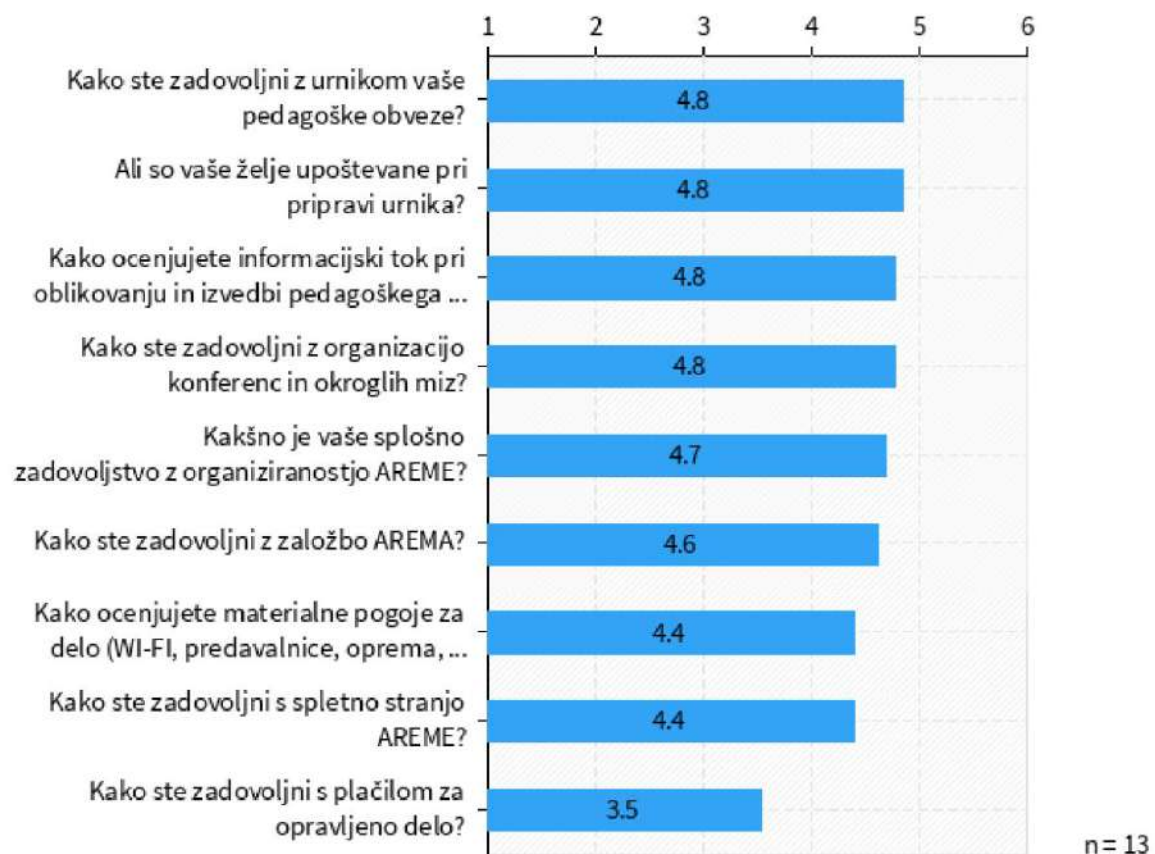
Tabela 5: Ocena splošne organiziranosti.

Q3	Ocena splošne organiziranosti AREME - elementi študija in podpore Navodilo za izpolnjevanje: Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni »odlično« oziroma »se popolnoma strinjam«, ocena 1 pa »nezadostno, zelo slabo« oziroma »se ne strinjam«. Pri vsaki trditvi obkrožite le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju. Prosimo vas, da odgovorite na vsa vprašanja. V kolikor pa morda na katero ne morete ali ne bi želeli odgovoriti obkrožite »N« (ni odgovora).											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q3a	Kako ocenjujete materialne pogoje za delo (WI-FI, predavalnice, oprema, spremljevalni prostori, aplikacije) ?	1 0 (0%)	2 1 (8%)	3 1 (8%)	4 3 (23%)	5 8 (62%)	N 0 (0%)	Skupaj 13 (100%)	13	14	4,4	1,0
Q3b	Kako ste zadovoljni z urnikom vaše pedagoške obveze?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	11 (85%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q3c	Ali so vaše želje upoštevane pri pripravi urnika?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	11 (85%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q3d	Kako ocenjujete informacijski tok pri oblikovanju in izvedbi pedagoškega procesa?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	10 (77%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q3e	Kako ste zadovoljni s spletno stranjo AREME?	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	2 (15%)	8 (62%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,4	0,9

Q3f	Kako ste zadovoljni s plačilom za opravljeno delo?	1 (8%)	1 (8%)	3 (23%)	6 (46%)	2 (15%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	3,5	1,1
Q3g	Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo z organiziranostjo AREME?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (31%)	9 (69%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,7	0,5
Q3h	Kako ste zadovoljni z organizacijo konferenc in okroglih miz?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	10 (77%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q3i	Kako ste zadovoljni z založbo AREMA?	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	3 (23%)	9 (69%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,6	0,7

Tabela 6: Kvalitativni odgovori za področje Ocena splošne organiziranosti na AREMI.

Q4	Prosimo, da vaše odgovore pri vprašanju Q3 opredelite tudi kvalitativno.
	urnik je odličen, saj je skoncentrirana izvedba.
	zelo dobra delovna klima
	z urnikom sem zelo zadovoljen, saj omogoča veliko mero prilagodljivosti. termine lahko prilagajamo glede na dogovor ter želje študentov in učiteljev, kar je še posebej pomembno pri usklajevanju ekskurzij in predavanj na terenu. takšna fleksibilnost pripomore k bolj učinkovitemu in kakovostnemu izvajanju programa, saj se lahko vsebine izvajajo v najbolj primernem času in okolju.
	veseli me, da lahko urnik uskladimo že v mesecu juliju za naslednje študijsko leto
	z vodstvom se vedno dogovorimo glede urnika in drugih oblik sodelovanja. vse je v redu.
	super



Slika 4: Ocena splošne organiziranosti na AREMI.

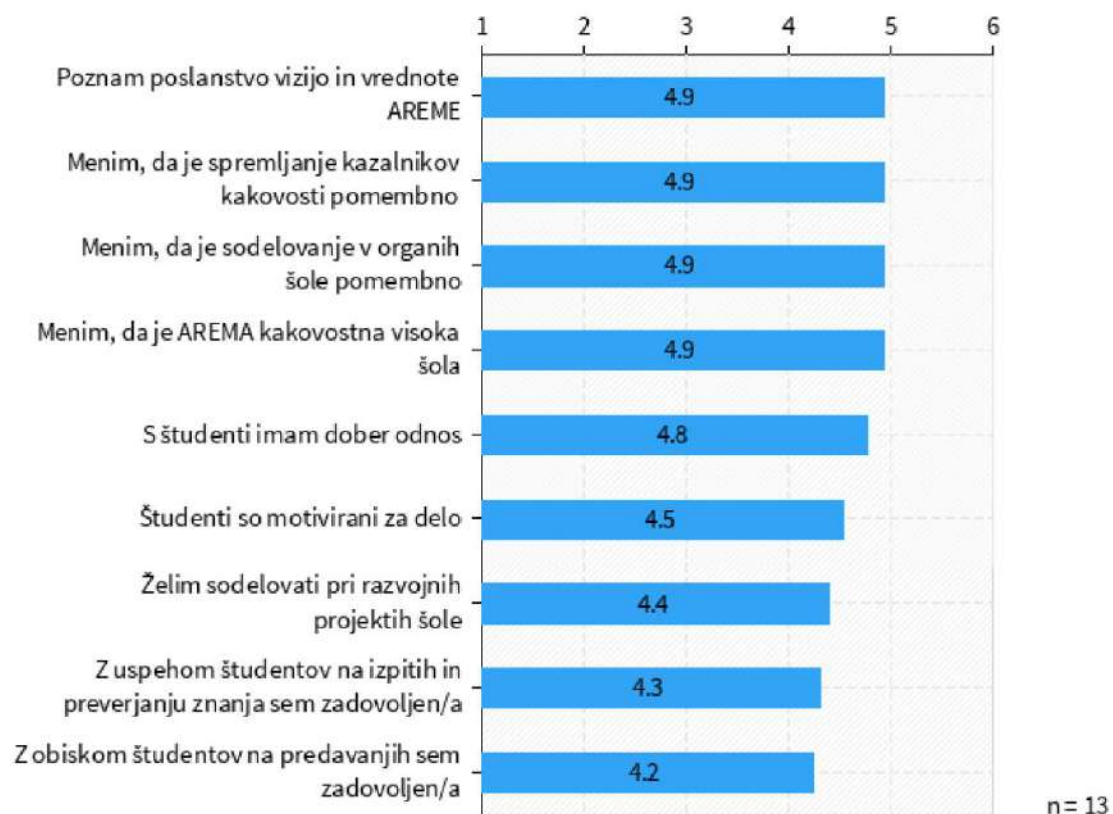
Tabela 7: Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.

Q5	Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti Navodilo za izpolnjevanje: Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni »odlično« oziroma »se popolnoma strinjam«, ocena 1 pa »nezadostno, zelo slabo« oziroma »se ne strinjam«. Pri vsaki trditvi obkrožite le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju. Prosimo vas, da odgovorite na vsa vprašanja. V kolikor pa morda na katero ne morete ali ne bi želeli odgovoriti obkrožite »N« (ni odgovora).											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q5a	Poznam poslanstvo vizijo in vrednote AREME	1 0 (0%)	2 0 (0%)	3 0 (0%)	4 1 (8%)	5 12 (92%)	N 0 (0%)	Skupaj 13 (100%)	13	14	4,9	0,3
Q5b	Menim, da je spremljanje kazalnikov kakovosti pomembno	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	12 (92%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,9	0,3
Q5c	Menim, da je sodelovanje v organih šole pomembno	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	12 (92%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,9	0,3
Q5d	Menim, da je AREMA kakovostna visoka šola	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	12 (92%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,9	0,3
Q5e	S študenti imam dober odnos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	10 (77%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q5f	Študenti so motivirani za delo	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	4 (31%)	8 (62%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,5	0,7
Q5g	Želim sodelovati pri razvojnih projektih šole	1 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (31%)	8 (62%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,4	1,1
Q5h	Z uspehom študentov na izpitih in preverjanju znanja sem zadovoljen/a	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	5 (38%)	6 (46%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,3	0,8
Q5i	Z obiskom študentov na predavanjih sem zadovoljen/a	0 (0%)	1 (8%)	2 (15%)	3 (23%)	7 (54%)	0 (0%)	13 (100%)	13	14	4,2	1,0

Tabela 8: Kvalitativni odgovori za področje Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.

Q6	Prosimo, da vaše odgovore pri vprašanju Q5 opredelite tudi kvalitativno.
	s študenti imam dober odnos, predvsem s tistimi, ki se redno udeležujejo predavanj in vaj. ti študenti aktivno sodelujejo, postavljajo vprašanja in izkazujejo interes za snov, kar pomembno prispeva k ustvarjanju pozitivnega učnega okolja. na drugi strani pa študenti, ki se predavanj in vaj ne udeležujejo, težje dosegajo pričakovane rezultate in razvijejo ključne kompetence, saj jim ...
	menim, da je AREMA v vseh kazalnikih kakovosti naredila velik korak naprej

opažam, da je splošna razgledanost mladih generacij, ki se vpisujejo redno iz leta v leto slabša
odlično.
pri študentih so večje razlike v znanju, kar otežuje doseg višjega nivoja
študentom vedno poskušam pomagati, kar se pozna pri preverjanju znanja in sodelovanja njih v mojem delu.
študenti so motivirani za študij



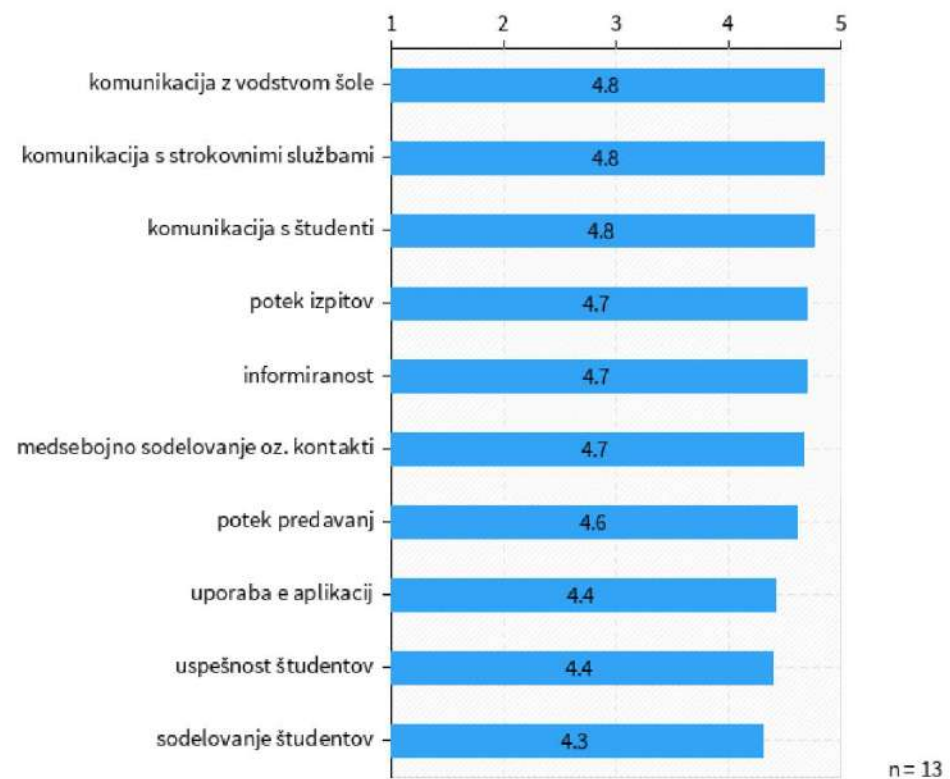
Slika 5: Poznavanje poslanstva in vizije AREME ter ostalih kazalnikov kakovosti.

Tabela 9: Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.

Q7	Kako ste zadovoljni z organizacijo izvedbe hibridnega študijskega procesa? Navodilo za izpolnjevanje: Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni »odlično« oziroma »se popolnoma strinjam«, ocena 1 pa »nezadostno, zelo slabo« oziroma »se ne strinjam«. Pri vsaki trditvi obkrožite le oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju. Prosimo vas, da odgovorite na vsa vprašanja. V kolikor pa morda na katero ne morete ali ne bi želeli odgovoriti obkrožite »N« (ni odgovora).										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q7a	potek predavanj	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	3 (23%)	9 (69%)	13 (100%)	13	14	4,6	0,7
Q7b	potek izpitov	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	2 (15%)	10 (77%)	13 (100%)	13	14	4,7	0,6
Q7c	sodelovanje študentov	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	3 (23%)	7 (54%)	13 (100%)	13	14	4,3	0,9
Q7d	uspešnost študentov	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	4 (31%)	7 (54%)	13 (100%)	13	14	4,4	0,8
Q7e	komunikacija s študenti	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (23%)	10 (77%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q7f	komunikacija z vodstvom šole	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	11 (85%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q7g	komunikacija s strokovnimi službami	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (15%)	11 (85%)	13 (100%)	13	14	4,8	0,4
Q7h	informiranost	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (31%)	9 (69%)	13 (100%)	13	14	4,7	0,5
Q7i	medsebojno sodelovanje oz. kontakti	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (33%)	8 (67%)	12 (100%)	12	14	4,7	0,5
Q7j	uporaba e aplikacij	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	1 (8%)	8 (67%)	12 (100%)	12	14	4,4	0,9

Tabela 10: : Kvalitativni odgovori za področje Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.

Q8	Prosimo, da vaše odgovore pri vprašanju Q7 opredelite tudi kvalitativno.
	raje imam, da so vsi študenti v predavalnici, se mi zdi da je interakcija boljša
	menim da imamo dobre študente
	za moje potrebe zadošča.
	z organizacijo izvedbe hibridnega študijskega procesa v sodelovanju s strokovnimi službami sem zadovoljen. dostop do zoom programa je bil študentom in izvajalcem pravočasno omogočen, tehnična podpora pa je bila učinkovita in odzivna, kar je pripomoglo k nemotenemu izvajanju predavanj na daljavo. prav tako ocenjujem, da je bilo splošno obveščanje študentov ustrezno – informacije so ...
	super.



Slika 6: Zadovoljstvo pedagogov z izvajanjem hibridnega študijskega procesa.

Tabela 11: Sugestije pedagogov.

Q9	Veseli bomo vaših sugestij, konstruktivnih kritik in predlogov, ki jih zapišite v spodnji razdelek. Posebej nas zanima kaj vam je všeč in kaj vas morda moti.
	nizke urne postavke za predavatelje.
	ena izmed ključnih točk, kjer vidim prostor za izboljšave, je poudariti pomen redne prisotnosti študentov na predavanjih in vajah. pedagoški proces, še posebej pri strokovnih predmetih, je časovno intenziven in temelji na sprotnem delu, zato vsakodnevna odsotnost pomeni izgubo pomembnih vsebin in posledično zmanjšano možnost za pridobitev kompetenc, ki so jasno opredeljene v katalogu učnih načrtov. Prisotnost bi morali razumeti kot nujen pogoj za kakovostno izvedbo in uspešno zaključevanje študijskih obveznosti. Vesel sem, da je veliko stvari že zelo dobro organiziranih, a omenjene vidike bi bilo v prihodnje smiselno dodatno okrepiti.
	+učiteljski tim
	v obliki izobraževanja na visoki šoli AREMA so uvedeni sistemi, ki so veliko boljši, kot na nekaterih fakultetah, zato bi jih sicer izpopolnjeval, nikakor pa ne spreminjal.
	mislim, da smo lahko ponosni na našo šolo

4.7.1.1 Analiza rezultatov anket in letnih razgovorov pri pedagoških delavcev

V študijskem letu 2024/2025 je bilo v anketiranje vključenih 15 pedagoških delavcev, od katerih jih je sodelovalo 14, kar predstavlja **93 % odzivnost**. Takšna stopnja sodelovanja kaže na visoko stopnjo angažiranosti in odgovornosti pedagoškega kolektiva do sistema notranjega zagotavljanja kakovosti.

1. Sodelovanje in informiranost

Rezultati kažejo visoko stopnjo zadovoljstva s sodelovanjem in vključenostjo v aktivnosti zavoda.

Povprečne ocene (1–5):

- možnost sodelovanja pri izvedbi predmetov: **4,5**
- sodelovanje pri aktivnostih šole: **4,7**
- pravočasna in celovita informiranost: **4,3**
- odnosi med pedagoškimi delavci: **4,4**

Najvišje ocene so bile dosežene pri možnosti vključevanja v aktivnosti šole ter sodelovanju pri pedagoškem delu, kar potrjuje odprtost organizacijske kulture.

Najnižja (a še vedno visoka) povprečna ocena 4,3 se nanaša na pravočasnost in celovitost informiranja, kar predstavlja razvojno področje za dodatno optimizacijo notranjih komunikacijskih tokov.

2. Organiziranost, klima in odnosi

Rezultati na področjih organiziranosti, notranjih odnosov ter vodenja so visoki (pretežno med 4,4 in 4,8), kar potrjuje:

- stabilno delovno klimo,
- visoko stopnjo medsebojnega zaupanja,
- jasno razdeljene odgovornosti,
- profesionalen odnos vodstva do pedagoškega kolektiva.

Standardni odkloni so nizki, kar kaže na relativno enotno zaznavanje organizacijskega okolja.

3. Razvojne priložnosti in podpora vodstva

Na področju razvoja kariere, podpore izobraževanju in jasnosti kriterijev napredovanja so bile dosežene zelo visoke ocene (pretežno 4,4–5,0).

Pedagogi posebej izpostavljajo:

- podporo vodstva pri kariernem in osebnem razvoju,
- financiranje dodatnih izobraževanj,
- jasnost kriterijev za napredovanje,
- razvojno naravnost zavoda.

Kvalitativni odgovori potrjujejo zaznano usmerjenost zavoda v razvoj in nove priložnosti ter občutek strokovne podpore.

4. Identificirana razvojna področja

Iz kvalitativnih odgovorov izhajata dve ključni razvojni temi:

1. **Višina urnih postavk za pedagoško delo**, ki jo pedagogi ocenjujejo kot področje, kjer bi bilo zaželeno približevanje slovenskim visokošolskim standardom.
2. **Redna prisotnost študentov na predavanjih**, kjer pedagogi opozarjajo na potrebo po večji sistemski podpori pri zagotavljanju

sprotnega študijskega dela.

Obe področji sta bili vključeni v razprave na strokovnih organih in predstavljata del strateškega razmisleka o nadaljnjem razvoju zavoda.

5. Povezava z letnimi razgovori (ORN)

Rezultati anket so skladni z ugotovitvami letnih osebnih razgovorov (ORN), kjer je bila zaznana:

- visoka motivacija za strokovni razvoj,
- večja refleksivnost pedagogov,
- dobra usklajenost individualnih ciljev s strateškimi cilji zavoda.

Sistem ORN omogoča, da se zaznane razvojne potrebe individualno obravnavajo in vključijo v načrt izobraževanj ter kadrovske usmeritve.

6. Samoevalvacijska presoja

Na podlagi kvantitativnih kazalnikov (visoke povprečne ocene, nizki standardni odkloni, 93 % odzivnost) ter kvalitativnih komentarjev ocenjujemo, da je stopnja zadovoljstva pedagoškega kadra:

- visoka,
- organizacijsko stabilna,
- razvojno naravnana,
- skladna z velikostjo in finančnimi zmožnostmi zavoda.

Zavod bo v naslednjem obdobju dodatno:

- nadgrajeval notranje komuniciranje,
- postopno izboljševal sistem nagrajevanja skladno z razvojnimi in finančnimi možnostmi,
- krepil pedagoško odgovornost študentov za sprotno delo.

4.7.2 Nepedagoški kader

Tabela 12: Materialni pogoji.

Q1	MATERIALNI DELOVNI POGOJI											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5	N	Skupaj				
Q1a	delovni pogoji so ustrezni	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q1b	opremljenost delovnega mesta je dobra	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q1c	pri nabavi in posodabljanju opreme se upošteva moje mnenje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q1d	delovni čas mi ustreza	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q1e	delovno mesto mi zagotavlja ustrezno socialno varnost	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q1f	plača mi ustreza	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

Tabela 13: Kvalitativni odgovori za področje Materialni pogoji.

Q2	Prosimo vas, da svoje odgovore na vprašanje Q1 opredelite še kvalitativno.
	pogoji za delo so odlični, omogočajo nemoteno delo
	delam v svetlih in moderno opremljenih prostorih

Tabela 14: Delo in naloge.

Q3	DELO IN NALOGE											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5	N	Skupaj				
Q3a	delo in naloge so jasno opredeljene	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3b	napotki nadrejenih so jasni	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3c	delo je kreativno in zanimivo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3d	delo me veseli in prispeva k osebemu zadovoljstvu	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3e	pri delu sem samostojna	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3f	moje pobude so upoštevane	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3g	kriterij za vrednotenje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

	mojega dela mi je znan											
Q3h	s svojim delom prispevam k uspešnosti šole	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q3i	z rezultati svojega dela sem zadovoljna	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

Tabela 15: Kvalitativni odgovori za področje Delo in naloge.

Q4	Prosimo vas, da svoje odgovore na vprašanje Q3 opredelite še kvalitativno.
	delo kreativno, zanimivo, razgibano
	s svojimi delovnimi nalogami sem zelo zadovoljna, saj so jasne in pregledne

Tabela 16: Odnosi med sodelavci.

Q5	ODNOS MED SODELAVCI								Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Podvprašanja	Odgovori										
		1	2	3	4	5	N	Skupaj				
Q5a	s sodelavci/sodelavkami imam dober odnos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q5b	z nadrejenimi imam dober odnos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q5c	odnosi med vsemi sodelavci so dobri	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q5d	odnos vodstva šole do zaposlenih je dober	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q5e	pedagoški in nepedagoški delavci dobro sodelujemo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q5f	v delovnem okolju ne zaznam mobinga	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

Tabela 17: Kvalitativni odgovori za področje Odnos med sodelavci.

Q6	Prosimo vas, da svoje odgovore na vprašanje Q5 opredelite še kvalitativno.
	pri odnosu s profesorji nimam nikoli občutka podrejenosti ali manjvrednosti, kot je mnogokrat primer na drugih šolah
	dobro medsebojno sodelovanje
	odlična delovna klima

Tabela 18: Informiranost.

Q7	INFORMIRANOST											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5	N	Skupaj				
Q7a	o dogajanju/dejavnostih na šoli sem dobro obveščena	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q7b	seznanjena sem z akti in sklepi šole	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	4,8	0,5
Q7c	vodstvo šole mi posreduje potrebne informacije	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q7d	zadovoljna sem s službenim novičnikom	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q7e	sodelavci mi posredujejo potrebne informacije	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

Tabela 19: Kvalitativni odgovori za področje Informiranost.

Q8	Prosimo vas, da svoje odgovore na vprašanje Q7 opredelite še kvalitativno.
	konstantno in kvalitetno obveščanje

Tabela 20: Razvojne priložnosti.

Q9	RAZVOJNE PRILOŽNOSTI											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5	N	Skupaj				
Q9a	z dosedanjim osebnim razvojem sem zadovoljna	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	4,8	0,5
Q9b	s svojim delovnim mestom sem zadovoljna	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q9c	z možnostmi izobraževanja sem zadovoljna	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q9d	šola me podpira pri dodatnem izobraževanju	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q9e	šola mi plača dodatna izobraževanja	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0
Q9f	kriteriji za napredovanje so jasni in enakopravni do vseh	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)	4	4	5,0	0,0

Tabela 21: Kvalitativni odgovori za področje Razvojne priložnosti.

Q10	Prosimo vas, da svoje odgovore na vprašanje Q9 opredelite še kvalitativno.
	vodstvo šole me ves čas spodbuja k kariernem in osebnem razvoju
	usmerjeni v razvoj, nove priložnosti

4.7.2.2 Analiza rezultatov anket in letnih razgovorov pri nepedagoških delavcev

V študijskem letu 2024/2025 so bile v anketiranje vključene 4 nepedagoške delavke, odzivnost je bila **100 %**, kar kaže na visoko stopnjo angažiranosti strokovnega osebja in zaupanje v sistem notranjega zagotavljanja kakovosti.

1. Materialni pogoji

Na področju materialnih pogojev so bile vse postavke ocenjene z najvišjo možno oceno (povprečje 5,0; standardni odklon 0,0), in sicer:

- ustreznost delovnih pogojev,
- opremljenost delovnega mesta,
- upoštevanje mnenja pri nabavi opreme,
- ustreznost delovnega časa,
- socialna varnost,
- zadovoljstvo s plačilom.

Rezultati kažejo na stabilno in urejeno delovno okolje, ki omogoča nemoteno izvajanje administrativnih in podpornih procesov.

Kvalitativni komentarji dodatno potrjujejo visoko stopnjo zadovoljstva z delovnimi pogoji ter sodobno opremljenost prostorov.

2. Delo, naloge in organiziranost

Tudi na področju jasnosti nalog, organiziranosti dela ter notranje komunikacije so bile dosežene zelo visoke ocene (pretežno 5,0).

Nepedagoški kader zaznava:

- jasno opredeljene delovne naloge,
- dobro organizacijo dela,
- ustrezno podporo vodstva,
- visoko stopnjo medsebojnega sodelovanja.

Majhnost kolektiva omogoča neposredno komunikacijo in hitro reševanje odprtih vprašanj, kar pozitivno vpliva na učinkovitost procesov.

3. Odnosi, klima in vodenje

Rezultati potrjujejo:

- pozitivno delovno klimo,
- občutek pripadnosti organizaciji,
- dostopnost vodstva,
- spoštljiv in profesionalen odnos med sodelavci.

Nizki standardni odkloni kažejo na enotno zaznavanje delovnega okolja.

4. Razvoj in strokovna podpora

Letni razgovori (ORN) potrjujejo visoko stopnjo profesionalne odgovornosti in samostojnosti strokovnih delavk. Vse zaposlene so vključene v sistematično načrtovanje razvoja, kar vključuje:

- digitalno nadgradnjo kompetenc,
- usposabljanja na področju eVŠ in administrativnih postopkov,
- nadgradnjo komunikacijskih in organizacijskih veščin.

Razvojne potrebe se sproti vključujejo v načrt izobraževanj in organizacijske izboljšave.

5. Samoevalvacijska presoja

Na podlagi kvantitativnih kazalnikov (100 % odzivnost, povprečne ocene 5,0) ter kvalitativnih komentarjev ocenjujemo, da je stopnja zadovoljstva nepedagoškega kadra:

- zelo visoka,
- organizacijsko stabilna,
- strokovno zrela,
- skladna z velikostjo in organizacijo zavoda.

Zavod bo tudi v prihodnje ohranjal:

- neposredno komunikacijo,
- vključevanje strokovnih delavk v izboljšave procesov,
- sistematično strokovno usposabljanje,
- digitalno nadgradnjo administrativnih postopkov.

4.7.3 Primerjava rezultatov med pedagoškim in nepedagoškim kadrom

Analiza rezultatov anket kaže visoko stopnjo zadovoljstva v obeh skupinah zaposlenih. Odzivnost je bila pri pedagoškem kadru 93 % (14 od 15), pri nepedagoškem kadru pa 100 % (4 od 4), kar potrjuje aktivno vključenost zaposlenih v sistem notranjega zagotavljanja kakovosti.

1. Sodelovanje in informiranost

Pedagoški kader je področje sodelovanja in informiranosti ocenil s povprečnimi ocenami med 4,3 in 4,7. Nepedagoški kader je enake dimenzije ocenil s povprečno oceno 5,0.

Razlika ne kaže na nezadovoljstvo pedagogov, temveč na nekoliko bolj kritično in refleksivno ocenjevanje lastnega delovnega okolja, kar je v akademskem prostoru pričakovano.

2. Odnosi in organizacijska klima

Obe skupini izražata zelo visoko stopnjo zadovoljstva z medosebnimi odnosi in delovno klimo. Pedagoški kader dosega povprečne ocene okoli 4,4, nepedagoški kader pa 5,0.

Rezultati potrjujejo stabilno, podporno in sodelovalno organizacijsko kulturo.

3. Razvojne priložnosti

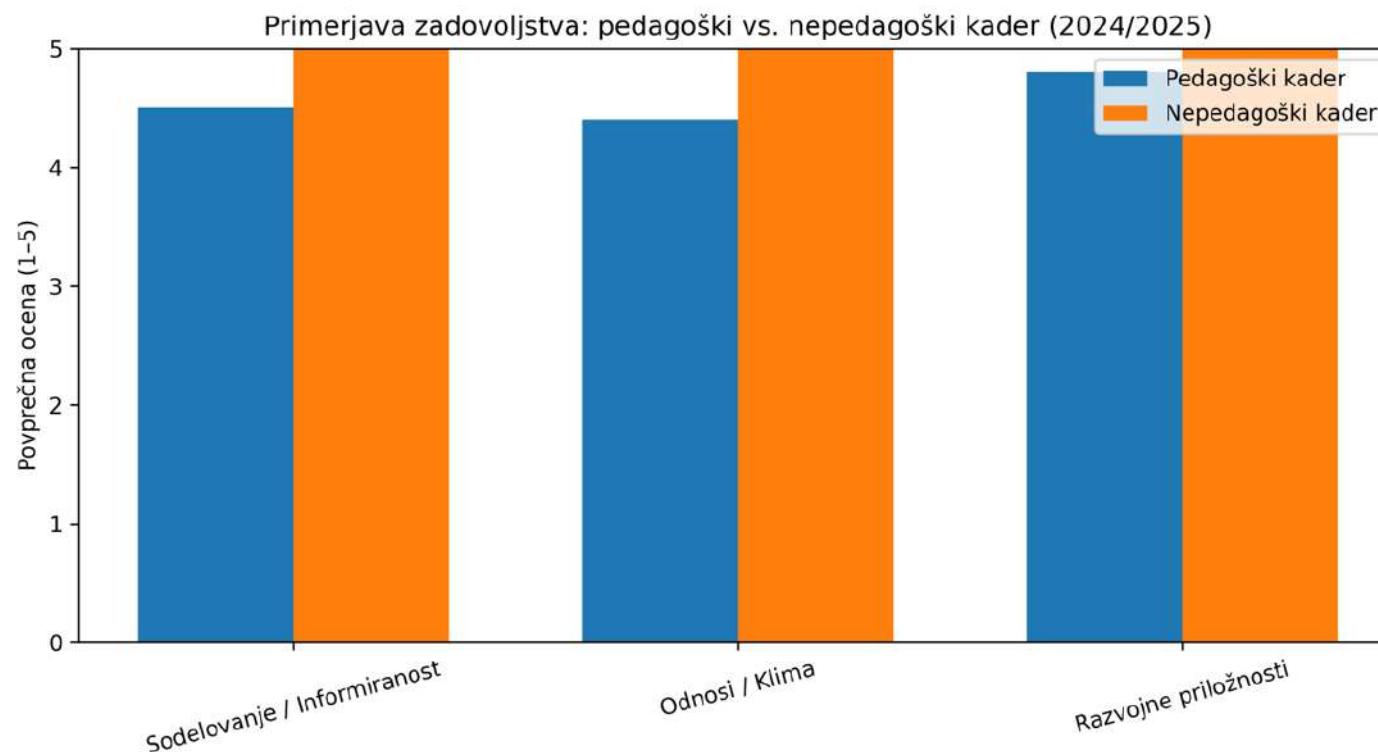
Na področju razvoja kariere in podpore vodstva dosegajo pedagogi zelo visoke ocene (4,4–4,8), nepedagoški kader pa 5,0.

Ugotavljamo, da je sistem ORN ter načrtno izobraževanje zaposlenih zaznano kot učinkovito in razvojno usmerjeno v obeh skupinah.

Sklepna primerjalna presoja

- Obe skupini zaposlenih izkazujeta visoko stopnjo zadovoljstva.
- Nepedagoški kader izraža popolno zadovoljstvo v vseh merjenih dimenzijah.
- Pedagoški kader izraža visoko, a nekoliko bolj diferencirano oceno posameznih področij, kar kaže na strokovno refleksivnost.
- Organizacijska klima je stabilna in razvojno naravnana.
- Sistem kakovosti je v obeh skupinah prepoznan kot funkcionalen in vključujoč.

Razlike med skupinama niso sistemske, temveč izhajajo iz narave dela in različne stopnje strokovne avtonomije.



Slika 7: Primerjava zadovoljstva pedagoški vs. nepedagoški kader.

4.8 Ustreznost pomoči in svetovanja strokovnih delavcev študentom ter drugim deležnikom

1. Organiziranost in struktura podpornega sistema

Podporno dejavnost zavoda izvajajo:

- Referat za študentske zadeve,
- tajništvo,
- Karierni center,
- strokovne službe v sodelovanju z vodstvom.

Strokovne službe delujejo kot integralni del pedagoškega procesa in niso zgolj administrativna podpora, temveč aktivni partnerji pri zagotavljanju kakovosti študijskega procesa.

2. Podpora pedagoškemu kadru

Referat in tajništvo pedagoškemu kadru zagotavljata:

- organizacijsko podporo (urniki, nadomeščanja, izpitni roki),
- tehnično podporo (e-učilnica, ZOOM),
- administrativno podporo (poročila, vpis ocen),
- logistično podporo (gradiva, izpitne pole, dostop do prostorov),
- komunikacijsko podporo (posredovanje obvestil, koordinacija s študenti).

Takšen sistem omogoča razbremenitev pedagogov administrativnih nalog in večjo osredotočenost na pedagoško delo.

3. Podpora študentom

Referat za študentske zadeve nudi študentom celovito podporo v vseh fazah študijskega procesa:

- pomoč pri vpisu,
- administrativni postopki (prošnje, priznanja, statusi),
- podpora pri uporabi digitalnih orodij,
- usmerjanje pri študijskih obveznostih,
- komunikacija z izvajalci predmetov,
- informiranje o nadomeščanjih in organizacijskih spremembah.

Sistem podpore je dostopen, odziven in personaliziran, kar je skladno z velikostjo zavoda in butično organizacijsko strukturo.

4. Karierna in razvojna podpora

Karierni center izvaja:

- delavnice in tečaje,
- podporo pri pripravi zaključnih del,
- povezovanje z gospodarstvom,

- dogodke za študente in diplomante.

Aktivnosti so usmerjene v krepitev zaposljivosti diplomantov ter razvoj kompetenc zaposlenih.

5. Komunikacija in promocija

V študijskem letu 2024/2025 je zavod nadaljeval sistematično promocijo in komuniciranje z zunanjimi deležniki preko:

- spletne strani (tedensko posodabljanje),
- družbenih omrežij (Facebook, Instagram),
- digitalnega oglaševanja,
- informativnih dni,
- obiskov srednjih šol,
- sodelovanja na dogodkih in konferencah.

Komunikacija je večkanalna, kontinuirana in usmerjena v povečanje prepoznavnosti ter dostopnosti informacij.

6. Presoja ustreznosti

Na podlagi:

- organiziranosti sistema podpore,
- visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih (poglavje 4.7),
- visoke odzivnosti v anketah,
- odsotnosti sistemskih pritožb,
- rednega spremljanja postopkov preko sistema kakovosti,

ocenjujemo, da je sistem pomoči in svetovanja:

- ustrezno strukturiran,
- organizacijsko učinkovit,
- dostopen vsem deležnikom,
- sorazmeren z velikostjo zavoda,
- razvojno naravnan.

Področje se kontinuirano izboljšuje z digitalizacijo postopkov, optimizacijo komunikacijskih tokov in krepitvijo karijerne podpore.

Tabela 22: Sistem podpore – pregled storitev in učinkov.

Storitev / Aktivnost	Deležnik	Namen	Učinek
Administrativna podpora (vpis, prošnje, priznavanja, statusi)	Študenti	Zagotoviti zakonito, pravočasno in pregledno obravnavo postopkov	Nemoten potek študija, zmanjšanje administrativnih napak, visoka odzivnost
Tehnična podpora (e-	Študenti,	Omogočiti nemoteno	Stabilno izvajanje

Storitev / Aktivnost	Deležnik	Namen	Učinek
učilnica, ZOOM)	pedagogi	izvajanje pedagoškega procesa	predavanj in vaj, večja digitalna kompetentnost
Organizacija urnikov in izpitnih rokov	Pedagoški kader, študenti	Koordinacija pedagoškega procesa	Jasna struktura študijskega leta, manj organizacijskih neskladij
Komunikacijska podpora (obvestila, navodila, usklajevanja)	Vsi deležniki	Zagotoviti pravočasno informiranje	Transparentnost delovanja, visoka stopnja informiranosti
Kadrovska in pravna podpora	Zaposleni, zunanji sodelavci	Podpora pri delovnopравnih in organizacijskih vprašanjih	Stabilno delovno okolje, jasnost postopkov
Karierni center (delavnice, povezovanje z okoljem)	Študenti, diplomanti	Krepitev zaposljivosti in kompetenc	Večja zaposljivost diplomantov, okrepljena povezava z gospodarstvom
Promocijske aktivnosti in informativni dnevi	Potencialni študenti, javnost	Povečanje prepoznavnosti in vpisa	Krepitev prepoznavnosti zavoda, stabilen interes za vpis

Sistem podpore je strukturiran, jasno razdeljen po funkcijah in sorazmeren z velikostjo zavoda. Učinki se odražajo v stabilnem pedagoškem procesu, visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih ter učinkoviti komunikaciji z deležniki.

4.9 Komunikacija in diseminacija

4.9.1 Normativni okvir in načela

AREMA v skladu s Poslovníkom kakovosti zagotavlja pravočasno, transparentno in dostopno obveščanje vseh deležnikov o svoji dejavnosti, razvoju in dosežkih.

Komunikacija temelji na načelih:

- javnosti in transparentnosti delovanja,
- pravočasnosti in točnosti informacij,
- dostopnosti informacij vsem deležnikom,
- dvosmernosti komunikacije (možnost povratnih informacij),
- podpore kakovosti in strateškim ciljem zavoda.

4.9.2 Notranja komunikacija

Notranja komunikacija poteka med vodstvom, zaposlenimi, zunanjimi sodelavci in

študenti ter je usmerjena v podporo pedagoškemu procesu in zagotavljanje kakovosti.

Kanali notranje komunikacije:

- uradna elektronska pošta,
- spletna stran in zaprti informacijski kanali,
- objave na družbenih omrežjih,
- seje organov (Senat, Upravni odbor, komisije),
- informativna srečanja,
- neposredna komunikacija v referatu.

Referat za študentske zadeve zagotavlja vsakodnevno podporo kandidatom za vpis in študentom preko:

- telefona,
- elektronske pošte,
- osebnih razgovorov.

Komunikacija z zaposlenimi vključuje obveščanje o:

- spremembah internih aktov,
- izvedbi pedagoškega procesa,
- rezultatih anket,
- dogodkih, konferencah in strokovnih aktivnostih.

4.9.3 Zunanja komunikacija in promocija

Komunikacija z zunanjimi javnostmi je usmerjena v:

- povečanje prepoznavnosti zavoda,
- informiranje potencialnih študentov,
- utrjevanje sodelovanja z gospodarstvom,
- promocijo dosežkov zaposlenih in študentov.

Uporabljeni komunikacijski kanali:

- javno dostopna spletna stran (www.arena.si),
- družbena omrežja (Facebook, Instagram),
- informativni dnevi (februar, september – tudi v spletni obliki),
- promocijski dogodki,
- sodelovanje na javnih prireditvah,
- medijske objave.

Izvedba spletnih informativnih dni omogoča širši doseg in večjo dostopnost informacij potencialnim študentom.

4.9.4 Obseg in vsebina objavljenih informacij

Na javno dostopni spletni strani so redno objavljene informacije o:

- študijskem programu,

- vpisnih pogojev in postopkih,
- poteku in dokončanju študija,
- učnih izidih in kompetencah,
- znanstvenem, strokovnem in raziskovalnem delu,
- zaposljivosti diplomantov,
- možnostih nadaljevanja študija,
- dosežkih visokošolskih učiteljev.

Informacije se sproti posodablajo skladno z dejanskim stanjem izvajanja študijskega programa.

4.9.5 Komunikacija kot del sistema kakovosti (PDCA)

Komunikacija ni zgolj informiranje, temveč je sestavni del kroga kakovosti:

- **Plan** – načrt komunikacijskih aktivnosti (informativni dnevi, promocijski dogodki),
- **Do** – izvedba komunikacijskih aktivnosti,
- **Check** – analiza odziva (vpis, ankete, obiskanost dogodkov),
- **Act** – prilagoditev komunikacijskih strategij.

Na podlagi povratnih informacij deležnikov se komunikacijski kanali in vsebine kontinuirano izboljšujejo.

4.5.6 Pregled komunikacijskih aktivnosti

Tabela 23: Komunikacijske aktivnosti.

Storitev / Aktivnost	Deležnik	Namen	Učinek
Spletna stran	javnost, študenti	informiranje o študiju	transparentnost, dostopnost
Informativni dnevi	potencialni študenti	predstavitev programa	povečanje vpisa
Družbena omrežja	širša javnost	promocija dogodkov	prepoznavnost
Referat	študenti	administrativna podpora	zadovoljstvo študentov
Medijske objave	lokalna/nacionalna javnost	krepitev ugleda	institucionalna prepoznavnost

Zaključna ocena

AREMA zagotavlja sistematično, večkanalno in ciljno usmerjeno komunikacijo, ki podpira izvajanje študijskega programa, zagotavljanje kakovosti ter strateški razvoj zavoda.

5 KAKOVOST ŠTUDIJSKEGA PROCESA

5.1 Načrtovanje in analiza vpisa

Povpraševanja za vpis v študijski program evidentira Referat za študentske zadeve. In sicer na dva načina:

Posredno; preko srednjih in višjih šol, preko Zavoda za zaposlovanje s katerim v projektu povečanja zaposljivosti sodeluje ustanovitelj zavoda Prah, d.o.o. Strokovne službe so pripravile brošure, zloženke, letake in druge informativne dokumente, ki potencialne kandidate obveščajo o možnosti vpisa in načinu študija.

Neposredno: direktni kontakti s kandidati (osebni, telefonski), ki se zglasijo na zavodu ter obveščanje diplomantov višjih logističnih usmeritev.

Najpomembnejši viri informacij o možnostih študija so:

- **informativni dnevi**, na katerih potencialni kandidati dobijo podrobne informacije o pogojih za vpis, predmetniku, didaktičnih značilnostih izvajanja pedagoškega procesa na šoli itd. Tam so predstavljene tudi posebnosti študija, izvajanje praktičnega izobraževanja in možnosti kasnejše zaposlitve. Informativni dnevi za vpis v študijsko leto 2024/2025 so potekali na lokaciji v Rogaški Slatini ter on line;
- **osebni razgovori in predstavitve študija pri delodajalcih v regiji** (v študijskem letu 2024/2025 smo pripravili srečanja na šoli ter nekaj osebnih srečanj na sedežih delodajalcev);
- **spletna stran AREME** (kjer so dostopne vse informacije o študiju in obštudijskih dejavnostih šole, tudi v angleškem jeziku).

Vpis je bil izveden skladno z navodili, ki so obvezna za vse visokošolske zavode v Republiki Sloveniji. Zavod je razpis za vpis objavil v sklopu pravil in rokov Republike Sloveniji. Zavod pa je vpis načrtoval in študijski program aktivno promoviral. Razpisanih je bilo skupaj 180 pisnih mest na izrednem plačljivem študiju in 60 vpisnih mest na rednem študiju.

Tabela 24: Razpisana študijska mesta na MTL VS, 2024/2025.

MANAGEMENT TRANSPORTNE LOGISTIKE	Izredni študij	Redni študij
1. letnik	60	20
2. letnik – po merilih za prehode	60	20
3. letnik – po merilih za prehode	60	20

Na študijskem programu Management transportne logistike, VS, je bilo že v času promocije izraženo zanimanje kandidatov. Rezultati izvedenega vpisa (za vsa leta

posebej) so prikazani v spodnji tabeli.⁴

Tabela 25: Vpis 2016/2017, 2017/2018 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022, 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025.

MANAGEMENT TRANSPORTNE LOGISTIKE				
2016/2017	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	19	26	/	3
Skupaj				42
2017/2018	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	8	23	27	3
Skupaj				61
2018/2019	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	6	15	27	3
Skupaj				51
2019/2020	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	12	11	21	1
Skupaj				45
2020/2021	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	13	14	17	4
Skupaj				48
2021/2022	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	7	13	23	2
Skupaj				45
2022/2023	1. letnik	2. letnik	3. letnik	evidenčni vpis
	24	20	24	/
Skupaj				68
2023/2024	1. letnik	2. letnik	3. letnik	absolventi
	20	20	19	7
Skupaj				65
2024/2025	1. letnik	2. letnik	3. letnik	absolventi
	23	17	19	6
Skupaj				65

V tekočem študijskem letu 2024/2025 redni študenti že predstavljajo okoli 90 % vseh vpisanih, izrednih pa je le še približno 10 %.

5.2 Analiza motivov za vpis kot podlaga za načrtovanje in razvoj vpisa

V okviru sistematičnega spremljanja in načrtovanja vpisa je zavod izvedel anketo med

⁴ Podrobna analiza vpisov je prikazana v dokumentu Analiza vpisov in praktičnega izobraževanja na AREMI za obdobje 2016-2025. Dokument je javno objavljen na spletni strani AREMA v razdelku Akti in dokumenti.

vpisanimi študenti z namenom analize motivov za odločitev za študij ter izbiro zavoda. Anketa je bila izvedena med 31 študenti, kar predstavlja približno polovico aktivne populacije študentov v času izvedbe ankete.

Struktura anketiranih

Med anketiranimi je bilo 55 % moških in 45 % žensk. Starostna struktura je razpršena, pri čemer 32 % študentov predstavlja starostno skupino do 25 let, 29 % študentov je starejših od 40 let, ostali pa so vmesnih starostnih skupin. Kar 71 % anketiranih je zaposlenih, dodatnih 19 % opravlja delo preko študentske napotnice, kar potrjuje izrazito prisotnost zaposlenih študentov v populaciji.

Navedeni podatki potrjujejo, da je ciljna skupina zavoda pretežno delovno aktivna populacija, ki študij usklajuje s poklicnimi in družinskimi obveznostmi.

Ključni motivi za odločitev za študij

Med najpomembnejšimi razlogi za odločitev za študij so študenti navedli:

- pridobitev višje stopnje izobrazbe,
- izboljšanje zaposlitvenih možnosti,
- osebni razvoj.

Tabela 26: Ključni motivi za odločitev za študij.

Q4	Prosimo, da označite 3 najpomembnejše razloge za odločitev za študij. Pri vsakem razlogu odključajte številko 1, 2 ali 3 (1 = najpomembnejši, 3 = najmanj pomemben). Druge postavke pustite prazne.								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q4a	osebni razvoj	1 19 (63%)	2 7 (23%)	3 4 (13%)	Skupaj 30 (100%)	30	31	1,5	0,7
Q4b	višja stopnja izobrazbe	21 (68%)	5 (16%)	5 (16%)	31 (100%)	31	31	1,5	0,8
Q4c	boljše zaposlitvene možnosti	21 (68%)	4 (13%)	6 (19%)	31 (100%)	31	31	1,5	0,8
Q4d	priporočila znancev	9 (33%)	14 (52%)	4 (15%)	27 (100%)	27	31	1,8	0,7
Q4e	sprememba karijerne poti	9 (32%)	7 (25%)	12 (43%)	28 (100%)	28	31	2,1	0,9
Q4f	Drugo (vpišite):	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	2 (100%)	2	31	3,0	0,0

Rezultati kažejo, da je odločitev za študij primarno povezana s kariernim napredovanjem in profesionalnim razvojem, kar potrjuje usmerjenost študijskega programa v praktično uporabnost znanja in razvoj kompetenc za trg dela.

Razlogi za izbiro zavoda (AREMA)

Pri izbiri zavoda so kot najpomembnejši dejavniki izpostavljeni:

- fleksibilnost študija,
- ugled zavoda,
- kakovost in vsebina študijskega programa.

Tabela 27: Razlogi za izbiro AREME.

Q6	Prosimo, da označite 3 najpomembnejše razloge za odločitev za AREMO (Zakaj AREMA?). Pri vsakem razlogu odključajte številko 1, 2 ali 3 (1 = najpomembnejši, 3 = najmanj pomemben). Druge postavke pustite prazne.								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q6a	bližina šole	1 8 (29%)	2 3 (11%)	3 17 (61%)	Skupaj 28 (100%)	28	31	2,3	0,9
Q6b	fleksibilnost študija	22 (71%)	4 (13%)	5 (16%)	31 (100%)	31	31	1,5	0,8
Q6c	ugled šole	20 (67%)	7 (23%)	3 (10%)	30 (100%)	30	31	1,4	0,7
Q6d	priporočila znancev	15 (54%)	8 (29%)	5 (18%)	28 (100%)	28	31	1,6	0,8
Q6e	zelo dober študijski program	19 (63%)	8 (27%)	3 (10%)	30 (100%)	30	31	1,5	0,7
Q6f	Drugo (vpišite):	1 (50%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (100%)	2	31	2,0	1,4

Lokacijski dejavnik (bližina šole) se je izkazal za manj pomembnega v primerjavi z organizacijskimi in vsebinskimi značilnostmi študija. Rezultati potrjujejo, da študenti zavod prepoznajo predvsem po njegovi organizacijski prilagodljivosti, kakovosti izvedbe ter strokovni usmerjenosti programa.

Kanali informiranja

Najpogostejši prvi vir informacij o študiju so:

- priporočila prijateljev in znancev,
- priporočila študentov oziroma diplomantov,
- spletna stran zavoda.

Tabela 28: Kanali informiranja.

Q5	Kje ste dobili prve informacije o študiju?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q5a	spletna stran	11	31	35%	31	35%	11	100%
Q5b	družbena omrežja	3	31	10%	31	10%	3	27%
Q5c	izobraževalni sejni	0	31	0%	31	0%	0	0%
Q5d	priporočilo prijatelja/znanca	15	31	48%	31	48%	15	136%
Q5e	priporočila študentov/diplomantov	11	31	35%	31	35%	11	100%

Q5f	osebni stik z zaposlenimi	6	31	19%	31	19%	6	55%
Q5g	Drugo (vpišite):	1	31	3%	31	3%	1	9%
	SKUPAJ		31		31		11	100%

Tabela 29: Kanali informacij o vzdušju na šoli.

Q7 Kje ste pridobili informacije o vzdušju in odnosih na šoli?								
Podvprašanja		Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q7a	pogovor s študenti/diplomanti	18	31	58%	31	58%	18	100%
Q7b	spletna omrežja	8	31	26%	31	26%	8	44%
Q7c	dnevi odprtih vrat	2	31	6%	31	6%	2	11%
Q7d	drugi javni dogodki na šoli (predavanja, ekskurzije, prireditve ipd.)	9	31	29%	31	29%	9	50%
Q7e	osebni stik z zaposlenimi	8	31	26%	31	26%	8	44%
Q7f	Drugo (vpiši):	0	31	0%	31	0%	0	0%
	SKUPAJ		31		31		18	100%

Podatki kažejo na pomembno vlogo osebnih priporočil (t. i. »word of mouth«) ter zadovoljstva obstoječih študentov in diplomantov pri oblikovanju odločitve za vpis. Spletna stran predstavlja pomemben informacijski kanal, ki podpira proces odločanja.

Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem

Velika večina študentov je navedla, da se njihova pričakovanja ob vpisu popolnoma ali večinoma skladajo z dejanskim stanjem. Negativnih odstopanj praktično ni. Med ključnimi elementi, ki se skladajo s pričakovanji, študenti izpostavljajo fleksibilnost urnika, možnost usklajevanja študija z delom, praktično usmerjenost predavanj ter dostopnost in strokovnost predavateljev.

Tabela 30: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem.

Q8 V kolikšni meri se vaša pričakovanja ob vpisu skladajo z dejanskim stanjem?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (popolnoma se skladajo)	16	52%	53%	53%
	2 (večinoma se skladajo)	13	42%	43%	97%
	3 (delno se skladajo)	1	3%	3%	100%
	4 (ne skladajo se)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	30	97%	100%	

Rezultati potrjujejo usklajenost med predstavitvijo študijskega programa ob vpisu in dejansko izvedbo študija.

Ocena kakovosti in priporočila

Študenti so v okviru ankete visoko ocenili:

- kakovost pedagoškega procesa,
- fleksibilnost študija,
- komunikacijo in odzivnost,
- podporo študentom,
- infrastrukturo in e-okolje,
- povezavo z gospodarstvom.

Tabela 31: Ocena kakovosti.

Q11 Ocenite naslednje (1–5: zelo slabo–odlično):											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q11a	kakovost pedagoškega procesa	1 2 (6%)	2 0 (0%)	3 1 (3%)	4 7 (23%)	5 21 (68%)	Skupaj 31 (100%)	31	31	4,5	1,1
Q11b	fleksibilnost študija	1 (3%)	0 (0%)	2 (6%)	8 (26%)	20 (65%)	31 (100%)	31	31	4,5	0,9
Q11c	komunikacija in odzivnost	2 (6%)	0 (0%)	2 (6%)	3 (10%)	24 (77%)	31 (100%)	31	31	4,5	1,1
Q11d	podpora študentom (administrativna/mentorska/tutorska)	2 (6%)	0 (0%)	2 (6%)	5 (16%)	22 (71%)	31 (100%)	31	31	4,5	1,1
Q11e	infrastruktura in e-okolje	1 (3%)	0 (0%)	3 (10%)	9 (29%)	18 (58%)	31 (100%)	31	31	4,4	0,9
Q11f	povezava z gospodarstvom in zunanjimi deležniki	1 (3%)	1 (3%)	2 (6%)	6 (19%)	21 (68%)	31 (100%)	31	31	4,5	1,0

Vsi anketirani študenti so navedli, da bi zavod priporočili naprej, kar predstavlja pomemben kazalnik zadovoljstva in zaupanja.

Uporaba rezultatov pri načrtovanju vpisa

Rezultati analize predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje načrtovanje in razvoj vpisa. Na podlagi ugotovitev zavod:

- ohranja in nadalje razvija fleksibilen model izvedbe študija (vikend izvedba, hibridne oblike),
- v promocijskih aktivnostih dodatno poudarja zaposlitveno relevantnost programa in praktično usmerjenost,
- sistematično vključuje diplomante in študente kot ambasadorje programa,
- krepi digitalno prisotnost in kakovost vsebin na spletni strani,
- preučuje možnosti nadaljnjega razvoja študijske ponudbe in organizacijskih rešitev, ki odgovarjajo potrebam zaposlenih študentov.

Analiza potrjuje, da je strateška usmeritev zavoda skladna s pričakovanji ciljne skupine ter da je model izvedbe študija ustrezno prilagojen potrebam delovno aktivnih študentov.

5.2 Analiza zaposlovalnega okolja

V letu 2025 je zavod izvedel anketo med 30 delodajalci, s katerimi aktivno sodeluje (projektno sodelovanje, izvajanje prakse, gostujoča predavanja, zaposlovanje študentov in diplomantov, svetovalne storitve).

Prejetih je bilo 21 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 70-odstotno odzivnost, kar kaže na visoko stopnjo vključenosti in interesa delodajalcev za sodelovanje z zavodom anketa delodajalci

Struktura delodajalcev

Med anketiranimi:

- 67 % zasebnih organizacij,
- 33 % javnih organizacij

Več kot 85 % organizacij predstavlja srednja in velika podjetja, kar potrjuje, da program prepoznavajo tudi večji zaposlovalci

Tabela 32: Najpomembnejše kompetence.

Q3 Katere kompetence so za vaše zaposlene najpomembnejše? (označite do 5)								
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q3a	strokovno znanje iz logistike in transporta	20	21	95%	21	95%	20	100%
Q3b	poznavanje zakonodaje in standardov	16	21	76%	21	76%	16	80%
Q3c	digitalne kompetence (IT, analitika, ERP sistemi)	14	21	67%	21	67%	14	70%
Q3d	tuji jeziki	7	21	33%	21	33%	7	35%
Q3e	projektno vodenje	11	21	52%	21	52%	11	55%
Q3f	komunikacija in timsko delo	5	21	24%	21	24%	5	25%
Q3g	sposobnost in reševanje problemov	13	21	62%	21	62%	13	65%
Q3h	prilagodljivost in samoiniciativno	12	21	57%	21	57%	12	60%

	st							
Q3i	vodstvene kompetence	3	21	14%	21	14%	3	15%
Q3j	Drugo (vpišite):	3	21	14%	21	14%	3	15%
	SKUPAJ		21		21		20	100%

Ključne kompetence, ki jih delodajalci pričakujejo

Delodajalci kot najpomembnejše kompetence izpostavljajo:

- strokovno znanje iz logistike in transporta (95 %),
- poznavanje zakonodaje in standardov (76 %),
- digitalne kompetence (67 %),
- sposobnost reševanja problemov (62 %),
- prilagodljivost in samoiniciativnost (57 %),
- projektno vodenje (52 %)

Iz odprtih odgovorov dodatno izstopajo:

- kritično presojanje poslovnih odločitev,
- analiza in optimizacija transportnih tokov,
- razumevanje mednarodne regulative.

Kompetence, ki jih delodajalci pogrešajo

V odprtih odgovorih so delodajalci kot področja, kjer pogosto zaznavajo vrzeli, navedli:

- upravljanje tveganj v logistiki,
- analiza stroškov logističnih procesov,
- sprejemanje odločitev na podlagi podatkov,
- strateško načrtovanje,
- pogajalske veščine,
- operativno optimizacijo,
- vodenje timov.

To predstavlja pomembno razvojno izhodišče za nadaljnje vsebinske nadgradnje programa

Ocena ustreznosti programa

Program Management transportne logistike je:

- 95 % delodajalcev ocenilo kot zelo ustrezen,
- 5 % kot ustrezen

Negativnih ocen ni.

95 % delodajalcev bi zaposlilo diplomanta AREME, preostali 5 % bi to možnost obravnavalo kot verjetno

62 % delodajalcev napoveduje zaposlitev kadra s kompetencami programa v naslednjih petih letih, preostali pa to možnost ocenjujejo kot možno

Prepoznavnost in ugled zavoda

- 90 % delodajalcev zavod dobro pozna,
- 95 % ima zelo pozitiven vtis o šoli

Vsi anketirani so v zadnjih dveh letih zasledili informacije o zavodu v javnosti

Kot ključne kanale komunikacije navajajo:

- neposredna vabila,
- redna srečanja z vodstvom,
- medije,
- osebne kontakte

To potrjuje učinkovitost neposredne partnerske komunikacije.

Sodelovanje z zavodom

- 86 % delodajalcev je že sodelovalo z visoko/višjo šolo,
- 100 % jih je pripravljenih sodelovati z AREMO tudi v prihodnje

Med predlogi za krepitev sodelovanja so izpostavljeni:

- skupne delavnice in simulacije,
- raziskovalni mini-projekti,
- karierni dnevi,
- več predstavitev študentskega dela

Sklepna ugotovitev

Rezultati ankete potrjujejo:

- visoko stopnjo zaupanja delodajalcev v kakovost programa,
- ustrezno usklajenost kompetenc z zahtevami trga dela,
- stabilno zaposljivost diplomantov,
- izrazit interes za nadaljnje sodelovanje.

Hkrati analiza identificira razvojna področja (digitalna analitika, upravljanje tveganj, operativna optimizacija, vodstvene kompetence), ki bodo vključena v nadaljnje posodobitve študijskega programa.

5.2.1 Načrt nadgradnje študijskega programa na podlagi ankete delodajalcev (PDCA pristop)

Rezultati ankete med delodajalci predstavljajo pomembno razvojno izhodišče za nadaljnjo vsebinsko nadgradnjo študijskega programa Management transportne logistike. Zavod pridobljene podatke obravnava v okviru sistema zagotavljanja kakovosti in jih vključuje v proces stalnega izboljševanja po modelu PDCA (Plan–Do–Check–Act).

PLAN – Identifikacija razvojnih področij

Na podlagi analize odgovorov delodajalcev so bila kot razvojno prioriteta prepoznana naslednja področja:

- digitalne kompetence in analitika podatkov,
- operativna optimizacija logističnih procesov (Lean pristopi),
- upravljanje tveganj v transportu in logistiki,
- analiza stroškov in oblikovanje stroškovnih modelov,
- sprejemanje odločitev na podlagi podatkov,
- pogajalske in komercialne veščine,
- vodstvene kompetence.

Hkrati anketa potrjuje visoko ustreznost temeljnega strokovnega znanja iz logistike in poznavanja zakonodaje, kar ostaja osrednje jedro programa.

DO – Načrtovani ukrepi nadgradnje

Na podlagi identificiranih potreb zavod načrtuje naslednje ukrepe:

1. **Vsebinska okrepitev digitalne logistike**
 - vključitev praktičnih primerov uporabe ERP/TMS/WMS sistemov,
 - večji poudarek na analizi podatkov v logistiki.
2. **Krepitev operativne optimizacije**
 - vključitev elementov Lean logistike,
 - obravnava realnih primerov optimizacije transportnih tokov.
3. **Razvoj področja upravljanja tveganj**
 - vključitev scenarijskega načrtovanja,
 - obravnava kriznih situacij v dobavnih verigah.
4. **Povečanje poudarka na ekonomiki in stroškovnih analizah**
 - praktične vaje iz izračuna stroškov transporta,
 - analiza finančne učinkovitosti logističnih odločitev.
5. **Razvoj vodstvenih in pogajalskih kompetenc**
 - simulacije pogajanj,
 - primeri upravljanja timov in organizacijskih enot.

Nadgradnje bodo izvedene v okviru obstoječih predmetov ali z dopolnitvijo učnih načrtov.

CHECK – Spremljanje učinkov

Učinki uvedenih sprememb bodo spremljani preko:

- anket med študenti in diplomanti,
- nadaljnjih anket med delodajalci,
- spremljanja zaposljivosti diplomantov,
- razprav na strateškem svetu in senatu,
- analize uspešnosti projektnih nalog, ki vključujejo realne primere iz prakse.

ACT – Nadaljnje izboljšave

Na podlagi rezultatov spremljanja bo zavod:

- dodatno prilagajal vsebine posameznih predmetov,
- krepil vključevanje strokovnjakov iz prakse,
- razvijal nove oblike sodelovanja z gospodarstvom (mini-projekti, delavnice, simulacije),
- po potrebi pripravil širšo programsko posodobitev.

Zavod anketo delodajalcev obravnava kot strateško orodje za zagotavljanje ustreznosti študijskega programa potrebam trga dela. Rezultati potrjujejo visoko stopnjo usklajenosti kompetenc z zahtevami zaposlovalnega okolja, hkrati pa jasno opredeljujejo razvojna področja, ki jih zavod sistematično vključuje v nadaljnji razvoj programa.

5.2.1.1 Časovnica nadgradnje programa (2026–2028)

2026 – Prva faza nadgradnje (implementacija vsebinskih dopolnitev)

Razvojno področje	Ukrep	Nosilec	Kazalnik uspešnosti
Digitalne kompetence	Dopolnitev učnih načrtov z vsebinami ERP/TMS/WMS in analize podatkov	Nosilci predmetov + Senat	Posodobljeni učni načrti, uvedene praktične naloge
Operativna optimizacija	Vključitev Lean pristopov in študij primerov	Nosilci strokovnih predmetov	Vsaj 2 nova case study primera na predmet
Upravljanje tveganj	Vključitev modula o kriznem upravljanju dobavnih verig	Nosilec predmeta + Strateški svet	Vključen modul v izvedbo 2026/27
Pogajalske veščine	Simulacija pogajanj v okviru obstoječega predmeta	Nosilec predmeta	Izvedena vsaj 1 simulacija na generacijo

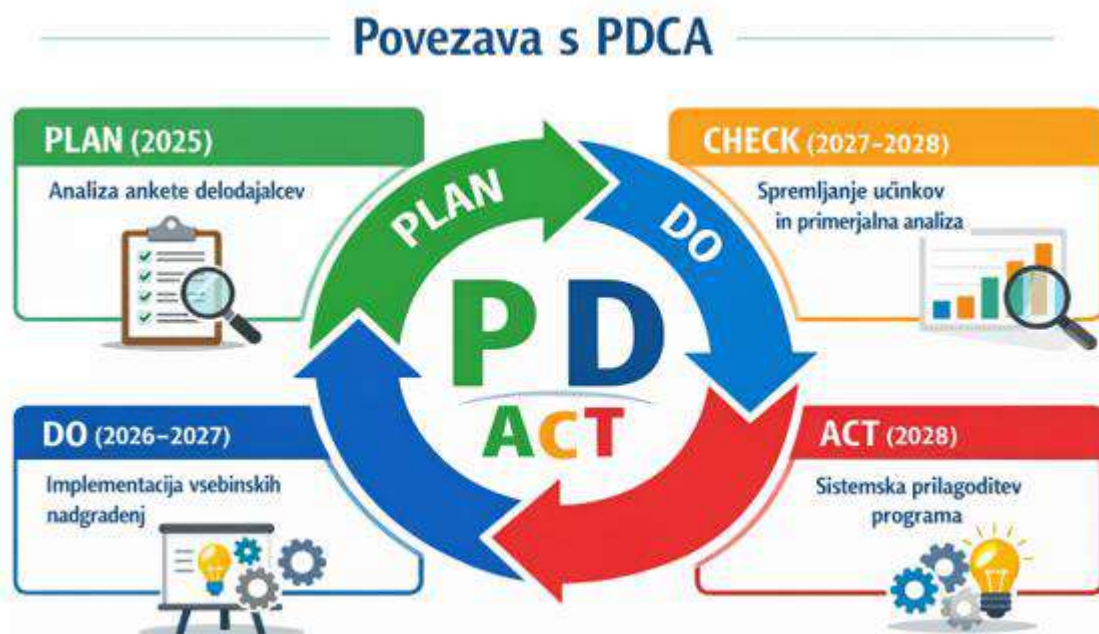
2027 – Druga faza (poglobitev in povezava z gospodarstvom)

Razvojno področje	Ukrep	Nosilec	Kazalnik uspešnosti
Analiza stroškov	Razvoj praktičnih vaj iz stroškovnih modelov	Nosilec predmeta	80 % študentov izdela praktično stroškovno analizo
Vodstvene kompetence	Uvedba simulacij vodenja timov	Nosilci predmetov	Izvedena najmanj 1 vodstvena simulacija
Projektno	Vključitev vsaj 3 novih	Karierni center	Število projektov z

Razvojno področje	Ukrep	Nosilec	Kazalnik uspešnosti
sodelovanje	podjetij v projektne naloge	+ vodstvo	realnimi podjetji
ESG in trajnost	Vključitev vsebin o trajnostni logistiki	Nosilci predmetov	Vključen trajnostni primer v vsaj 2 predmetih

2028 - Tretja faza (evalvacija in sistemska nadgradnja)

Razvojno področje	Ukrep	Nosilec	Kazalnik uspešnosti
Celovita evalvacija	Ponovna anketa med delodajalci	Komisija za kakovost	Primerjalna analiza 2025-2028
Analiza zaposljivosti	Spremljanje napredovanja diplomantov	Karierni center	Letno poročilo o zaposljivosti
Programska optimizacija	Morebitna večja kurikularna prilagoditev	Senat	Sprejet sklep o posodobitvi (če potrebno)
Krepitev sodelovanja	Formalizacija dodatnih partnerstev	Vodstvo	Vsaj 2 nova memorandum o sodelovanju



Slika 8: Časovnica nadgradnje programa.

5.3 Izobraževalna dejavnost

V študijskem letu 2024/2025 je zavod že deveto leto nadaljeval s svojo izobraževalno dejavnostjo in je izvajal visokošolski strokovni študijski program Management transportne logistike, ki je oblikovan skladno z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov in priporočili Bolonjske deklaracije. Je kreditno ovrednoten skladno z Merili za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS, kar študentom omogoča zbiranje in prenos kreditnih točk iz enega študijskega programa v drugega in medsebojno priznavanje opravljenih obveznosti med visokošolskimi zavodi v Republiki Sloveniji in tujini. Ob tem zagotavlja preglednost in primerljivost sistemov in študijskih programov. To pa je temelj za mobilnost študentov in priznavanje študijskih obveznosti.

Študijski program MANAGEMENT TRANSPORTNE LOGISTIKE je visokošolski strokovni program (1. Bolonjska stopnja), traja tri (3) leta in vsebuje 180 ECTS. Študijski program nima modulov in nima smeri. Je skladen z zahtevami in principi bolonjskega izobraževanja. Po KLASIUS-SRV je opredeljen s podrobno skupino 16203, Po KLASIUS-P je opredeljen s širokim področjem 3 in 8, ožjim področjem 34 in 84, podrobnim področjem 340 in 840 ter z nacionalno-specifičnim področjem 3400 in 8400. Študijski program je izrazito interdisciplinarno. V svojih vsebinah in v predmetno specifičnih kompetencah vsebuje prvine področij kot so poslovne in upravne vede, logistika in transportne storitve.

Namen študijskega programa je izobraziti in usposobiti študente za prenos teoretičnih znanj v prakso, jih med seboj povezovati in dopolnjevati. Zahtevnost študijskega programa po predmetniku je naravnana tako, da se študenti sprotno seznanjajo z vsebino posameznega predmeta, na seminarjih, seminarskih ter drugih vajah in s svojim lastnim delom poglobljajo, razumejo in znajo uporabiti pri praktičnem delu. To nenehno preverjajo pedagoški delavci, strokovni sodelavci in mentorji, ki študente sproti ocenjujejo in stimulirajo tiste, ki zaostajajo.

Osnovni cilj programa je izobraževanje in usposabljanje kadra v vseh strukturah gospodarstva, negospodarstva in javne uprave (na državni in nižjih ravneh) s področja poslovnih ved, ekonomije, in prava v transportni logistiki.

Študijski program zajema organizirane oblike študijskega dela in individualno delo študenta. Sestavljen je iz obveznih študijskih predmetov, izbirnih predmetov in projektnega dela. Predpisane učne enote, ki se izvajajo kot organizirane oblike študijskega dela so predavanja, seminarske vaje ter praktično usposabljanje. Individualno študijsko delo študenta zajema sprotno delo, pisanje projektnih/ seminarskih nalog in poročil, študij literature, pripravo na izpite ter pisanje diplomske naloge.

Zavod omogoča notranjo izbirnost v okviru predmetnika študijskega programa, in sicer na podlagi izbirnih predmetov. Do 1.10.2025 je delež izbirnih predmetov v skupnem

seštevku oz. razmerju predstavljal 16,66% vseh predmetov. V razmerju ECTS so izbirni predmeti skupaj predstavljali 14,11% (24 ECTS) od skupaj 91,11% (170 ECTS), ki jih študent pridobi z opravljanjem izpitov. Z ozirom na dejstvo, da so teme za projektno nalogo (po dogovoru z mentorjem) prosto izbirne, jih prav tako smemo uvrstiti v področje izbirnosti. Navedeno pomeni, da izbirnost z vidika vseh obveznosti (180 ECTS) predstavlja 44 ECTS oz. 24,44%. Študijski program je imel (do 30.9.2025) naslednjo strukturo:

- 18 obveznih predmetov
- 4 izbirni predmeti
- 2 projektni nalogi/praksa
- Diplomsko delo

V naboru notranjih izbirnih predmetov je bilo na voljo 11 predmetov.

V študijskem letu 2024/2025 se je program izvajal kot sledi:

Predmetnik: 1. letnik, 1. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Osnove transportne logistike	OVP	30	-	20	100	50	150/5
Logistika transporta blaga in potnikov	OVP	30	-	30	120	60	180/6
Infrastruktura v logistiki in urbanizacija prometa	OVP	35	10	25	140	70	210/7
Strokovna terminologija v tujem jeziku (NEM ali ANG)	OVP	30	-	30	120	60	180/6
Trajnostni transport in varstvo okolja	OVP	30	-	30	120	60	180/6

Predmetnik: 1. letnik, 2. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Informatika v logistiki	OVP	35	-	45	160	80	240/8
Management delovnih razmerij v logistiki	OVP	30	-	30	120	60	180/6
Izbirni predmet	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Projektna naloga I.	Praksa	-	10	-	290	10	300/10

Prvi letnik predstavlja skupno osnovo študija, v okviru katere se realizirajo predavanja in vaje iz 7 obveznih predmetov, 1 izbirnega predmeta in 1 projektne naloge/prakse. V dveh semestrih študent opravi 1800 ur organiziranih in individualnih oblik študijskega dela. Ko opravi vse obveznosti prvega letnika, pridobi 60 kreditnih točk.

Prisotnost na predavanjih za študente ni obvezna, je pa priporočljiva. Opravljene vaje so pogoj za pristop k izpitu in/ali kolokviju.

V prvem letniku se študenti obvezno morajo udeležiti:

- Delavnice s področja pisanja strokovnih/raziskovalnih prispevkov (10 ur)
- Tečaja Poslovnega bontona (10 ur)
- Konference v organizaciji AREME (aktivna ali pasivna udeležba)
- Vsaj ene ekskurzije v okviru predmetnika
- Javnih zagovorov projektnih nalog
- Poletne šole

Predmetnik: 2. letnik, 3. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Transportno logistična sredstva	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Management v transportu	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Inteligentni sistemi v logistiki	OVP	35	10	25	140	70	210/7
Varnost v logističnih procesih in varstvo pri delu	OVP	35	10	25	140	70	210/7

Predmetnik: 2. letnik, 4. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Planiranje v logistiki	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Izbirni predmet II*	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Izbirni predmet III*	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Projektna naloga II.	Praksa	-	10	-	290	10	300/10

Drugi letnik predstavlja skupno osnovo študija, v okviru katere se realizirajo predavanja in vaje iz 6 obveznih predmetov, 2 izbirnih predmetov in 1 projektne naloge/prakse. V dveh semestrih študent opravi 1800 ur organiziranih in individualnih oblik študijskega dela. Ko opravi vse obveznosti drugega letnika, pridobi 60 kreditnih točk.

Prisotnost na predavanjih za študente ni obvezna, je pa priporočljiva. Opravljene vaje so pogoj za pristop k izpitu in/ali kolokviju.

V drugem letniku se študenti obvezno morajo udeležiti:

- Delavnice s področja kariernega razvoja (10 ur)
- Konference v organizaciji AREME (aktivna udeležba)
- Vsaj ene ekskurzije v okviru predmetnika
- Javnih zagovorov projektnih nalog
- Javnih zagovorov diplom (minimalno trije zagovori)

- Poletne šole

Predmetnik: 3. letnik, 5. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Pogodbeno pravo v logistiki	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Ekonomika logističnih sistemov v transportu	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Upravljanje z digitalnimi orodji	OVP	35	10	25	140	70	210/7
Management malih organizacij	OVP	35	10	25	140	70	210/7

Predmetnik: 3. letnik, 6. semester.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Management oskrbovalnih verig	OVP	35	15	30	160	80	240/8
Globalni logistični tokovi	OVP	30	-	30	120	60	180/6
Izbirni predmet IV *	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Diplomsko delo	OVP	-	20	-	280	20	300/10

Tretji letnik predstavlja skupno osnovo študija, v okviru katere se realizirajo predavanja in vaje iz 6 obveznih predmetov, 1 izbirnega predmeta in 1 diplomskega dela. V dveh semestrih študent opravi 1800 ur organiziranih in individualnih oblik študijskega dela. Ko opravi vse obveznosti tretjega letnika, pridobi 60 kreditnih točk.

Prisotnost na predavanjih za študente ni obvezna, je pa priporočljiva. Opravljene vaje so pogoj za pristop k izpitu in/ali kolokviju.

V tretjem letniku se študenti obvezno morajo udeležiti:

- Diplomskega seminarja (10 ur)
- Konference v organizaciji AREME (aktivna udeležba)
- Vsaj ene ekskurzije v okviru predmetnika
- Javnih zagovorov projektnih nalog
- Poletne šole

Nabor izbirnih predmetov.

Predmet	Oznaka vrste predmeta	Obseg izvedbe v urah					Skupaj ure/ECTS
		P	SE	SV	IND	KU	
Komunikacija v logistiki	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Logistika v turizmu	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Projektni management	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Izbrana poglavja gospodarskega prava	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Etika in poklicni standardi	IVP	30	-	30	120	60	180/6

Management kakovosti	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Management logističnih procesov	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Management inovacij	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Forenzično preiskovanje prometnih nesreč	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Trženje v logistiki	IVP	30	-	30	120	60	180/6
Varstvo intelektualne lastnine	IVP	30	-	30	120	60	180/6

V okviru nabora enajstih izbirnih predmetov študent izbere 4 predmete, ki jih v sklopu celotnega študija mora opraviti.

Študenti imajo možnost, da najmanj 15 ECTS iz obveznih ali izbirnih predmetov študijskega programa prenesejo iz drugega študijskega programa v Sloveniji ali drugje. Ob tem je delež izbirnih enot študijskega programa (zunanja izbirnost), ki jih študent lahko pridobi na drugih študijskih programih ovrednoten z najmanj 15 ECTS.

5.3.1 Ključne kompetence

Ključne kompetence, ki se s programom pridobijo so:

A. Strokovne (logistične in poslovne) kompetence

1. Razumevanje celovitih logističnih procesov v dobavnih verigah.
2. Analiza in optimizacija transportnih tokov.
3. Načrtovanje in upravljanje transportnih sistemov.
4. Upravljanje skladiščnih procesov in zalog.
5. Razumevanje intermodalnega in multimodalnega transporta.
6. Poznavanje pogodbenega prava v logistiki.
7. Uporaba pravnih podlag pri sklepanju logističnih pogodb.
8. Razumevanje mednarodnega transportnega prava in regulative (ADR, CMR, pomorsko pravo ipd.).
9. Uporaba ekonomskih načel pri odločanju v logistiki.
10. Analiza stroškov logističnih procesov in oblikovanje stroškovnih modelov.

B. Analitične in upravljske kompetence

1. Kritično presojanje logističnih in poslovnih odločitev.
2. Uporaba kvantitativnih in kvalitativnih metod analize.
3. Sprejemanje odločitev na podlagi podatkov.
4. Strateško načrtovanje razvoja logističnih sistemov.
5. Upravljanje tveganj v transportu in logistiki.
6. Načrtovanje in izvajanje projektov.
7. Vodenje timov in organizacijskih enot.
8. Upravljanje sprememb v organizacijah.
9. Reševanje kompleksnih operativnih problemov.
10. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij v logistiki.

C. Organizacijske in komunikacijske kompetence

1. Učinkovita poslovna komunikacija (ustna in pisna).
2. Pogajalske veščine v logističnem in poslovnem okolju.
3. Medkulturna komunikacija v mednarodnem poslovanju.
4. Sodelovanje v interdisciplinarnih timih.
5. Profesionalno komuniciranje z deležniki (naročniki, prevozniki, partnerji).

D. Osebnostne in razvojne kompetence

1. Samostojno in odgovorno delo.
2. Prilagodljivost in fleksibilnost v dinamičnem poslovnem okolju.
3. Etično ravnanje in spoštovanje poslovne integritete.
4. Vseživljenjsko učenje in strokovni razvoj.
5. Razvoj podjetniškega razmišljanja in inovativnosti.

5.3.2 Horizontalna in vertikalna povezanost študijskega programa

1. VERTIKALNA POVEZANOST (PROGRESSION MODEL)

Program Management transportne logistike je zasnovan po principu spiralne nadgradnje kompetenc:

Tabela 33: Vertikalna povezanost

LETNIK	RAVEN ZNANJA	PREDMETI	KOMPETENČNI PREHOD
1. letnik	Temeljni sistemi in okolje logistike	Osnove transportne logistike, Logistika transporta blaga in potnikov, Infrastruktura v logistiki, Trajnostni transport, Informatika v logistiki	Razumevanje logističnih tokov, infrastrukture, digitalne podpore
2. letnik	Operativno upravljanje logističnih procesov	Transportno logistična sredstva, Management v transportu, Inteligentni sistemi v logistiki, Varnost v logističnih procesih, Planiranje v logistiki	Načrtovanje in optimizacija logističnih procesov
3. letnik	Strateško upravljanje logističnih sistemov	Pogodbeno pravo v logistiki, Ekonomika logističnih sistemov, Management oskrbovalnih verig, Globalni logistični tokovi	Odločanje, pravno-ekonomsko upravljanje logistike

Npr.:

- *Osnove transportne logistike* (1. letnik) → razumevanje logističnega procesa
- *Planiranje v logistiki* (2. letnik) → modeliranje in optimizacija procesov

- *Management oskrbovalnih verig* (3. letnik) → integracija procesov v globalne dobavne verige

2. HORIZONTALNA POVEZANOST (INTERDISCIPLINARY MODEL)

Znotraj posameznega letnika se isti logistični proces obravnava z različnih vidikov:

1. LETNIK – SISTEMSKI VIDIK LOGISTIKE

PROCES	TEHNIČNI VIDIK	OKOLJSKI VIDIK	DIGITALNI VIDIK	KOMUNIKACIJSKI VIDIK
Transport	Logistika transporta blaga in potnikov	Trajnostni transport	Informatika v logistiki	Strokovna terminologija
Infrastruktura	Infrastruktura v logistiki	Trajnostni transport	Informatika v logistiki	Terminologija

2. LETNIK – OPERATIVNI VIDIK

- Transportno logistična sredstva → tehnična sredstva izvedbe
- Management v transportu → organizacija izvajanja
- Inteligentni sistemi v logistiki → digitalna podpora
- Varnost v logističnih procesih → tveganja
- Planiranje v logistiki → optimizacija

študent en logistični proces obravnava:
tehnološko + organizacijsko + varnostno + digitalno

3. LETNIK – STRATEŠKI VIDIK

- Pogodbeno pravo v logistiki → pravni okvir
- Ekonomika logističnih sistemov → stroškovni model
- Management malih organizacij → organizacijski model
- Management oskrbovalnih verig → sistemska integracija
- Globalni logistični tokovi → mednarodno okolje

operativni proces iz 2. letnika dobi:
pravni + ekonomski + globalni upravljavski kontekst

3. PROJEKTNA NALOGA = INTEGRACIJSKI MEHANIZEM

Zelo pomembno za NAKVIS:

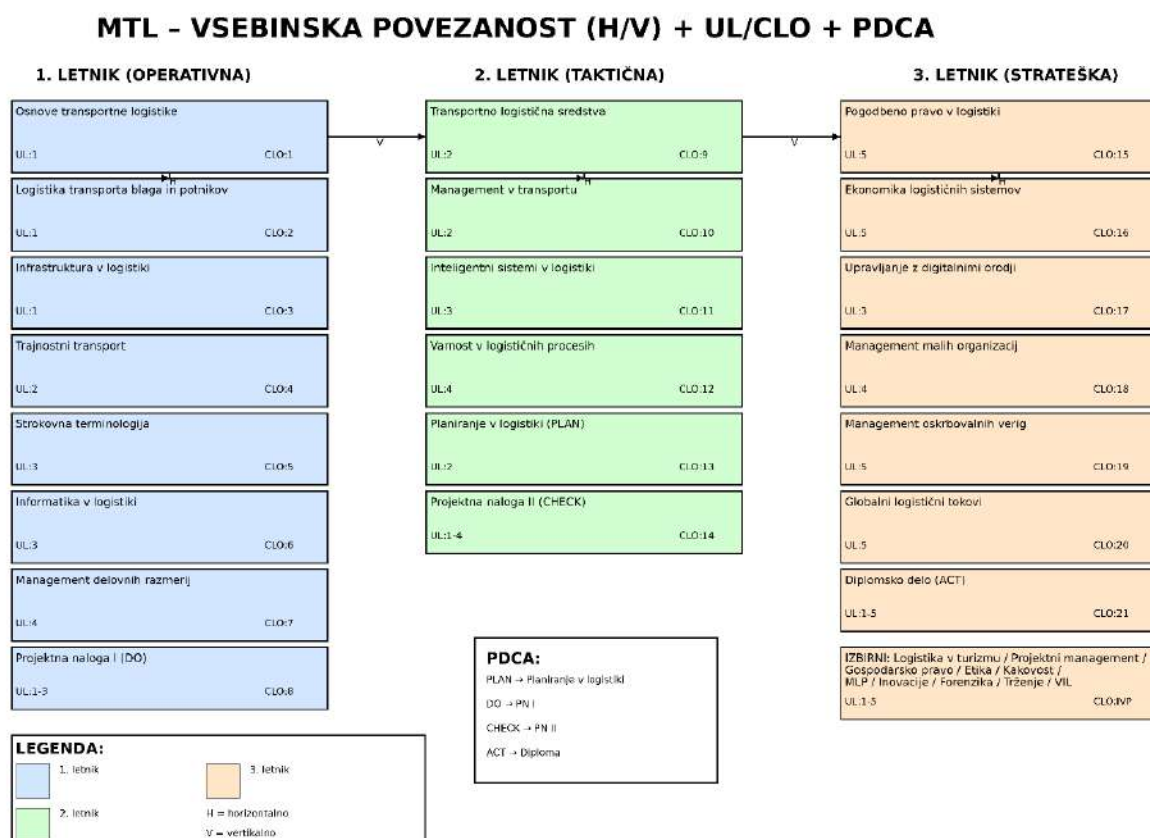
- Projektna naloga I (1. letnik)
→ integracija:
 - transportnih procesov
 - digitalnih orodij
 - okoljskih vidikov

- Projektna naloga II (2. letnik)
 - integracija:
 - planiranja
 - varnosti
 - inteligentnih sistemov

Projektno delo deluje kot:
horizontalno-vertikalni integrator učnih izidov

4. DIDAKTIČNA LOGIKA PROGRAMA

Študijski program je zasnovan po načelu horizontalne interdisciplinarne povezanosti vsebin znotraj posameznega letnika ter vertikalne nadgradnje kompetenc med letniki. Temeljni logistični procesi se v prvem letniku obravnavajo na sistemski ravni, v drugem letniku na operativni ravni ter v tretjem letniku na strateški ravni, pri čemer projektne naloge predstavljajo integrativni mehanizem za sintezo učnih izidov različnih predmetov.



Slika 9: Vsebinska povezanost programa.

Predstavljena shema prikazuje sistemsko zasnovo študijskega programa Management transportne logistike, ki temelji na načelih:

- vertikalne nadgradnje kompetenc,
- horizontalne interdisciplinarne povezanosti predmetov,

- konstruktivne poravnave učnih izidov (UL → CLO),
- ter ciklične didaktične logike PDCA (Plan–Do–Check–Act).

1. VERTIKALNA POVEZANOST (V)

Vertikalna povezanost je v shemi označena s puščicami **V** in predstavlja postopno nadgradnjo znanja ter kompetenc med letniki:

Letnik	Kompetenčna raven	Vloga predmetov
1. letnik	Operativna raven	Razumevanje logističnih sistemov in procesov
2. letnik	Taktična raven	Načrtovanje in optimizacija logističnih procesov
3. letnik	Strateška raven	Upravljanje logističnih sistemov v pravnem in ekonomskem kontekstu

Na primer:

- predmet *Osnove transportne logistike* omogoča razumevanje logističnih tokov,
- predmet *Planiranje v logistiki* nadgrajuje to znanje z vidika optimizacije procesov,
- predmet *Management oskrbovalnih verig* pa omogoča strateško integracijo procesov v globalne dobavne verige.

Tako se isti logistični proces skozi študij obravnava:

od razumevanja → preko načrtovanja → do upravljanja

2. HORIZONTALNA POVEZANOST (H)

Horizontalna povezanost je v shemi označena s puščicami **H** in pomeni medpredmetno integracijo vsebin znotraj posameznega letnika.

Znotraj posameznega študijskega leta se logistični procesi obravnavajo z več komplementarnih vidikov:

1. letnik:

- tehnični (Infrastruktura v logistiki),
- okoljski (Trajnostni transport),
- digitalni (Informatika v logistiki),
- organizacijski (Management delovnih razmerij),
- komunikacijski (Strokovna terminologija).

2. letnik:

- tehnološki (Transportno logistična sredstva),
- upravljavski (Management v transportu),
- digitalni (Inteligentni sistemi),
- varnostni (Varnost v logističnih procesih),
- analitični (Planiranje v logistiki).

3. letnik:

- pravni (Pogodbeno pravo v logistiki),
- ekonomski (Ekonomika logističnih sistemov),
- organizacijski (Management malih organizacij),
- sistemski (Management oskrbovalnih verig),
- globalni (Globalni logistični tokovi).

Na ta način se preprečuje fragmentacija znanja in zagotavlja interdisciplinarna obravnava logističnih procesov.

3. POVEZAVA UČNIH IZIDOV (UL → CLO)

Vsak predmet v shemi je opremljen z oznakami:

- UL (učni izidi programa)
- CLO (učni izidi posameznega predmeta)

S tem je zagotovljena konstruktivna poravnava:

programski učni izidi se operacionalizirajo preko učnih izidov predmetov.

Na primer:

- UL: Načrtovanje logističnih procesov
→ CLO: Planiranje v logistiki
→ integracija v Projektni nalogi II

4. PDCA DIDAKTIČNA LOGIKA

Shema vključuje tudi implementacijo PDCA cikla, ki zagotavlja sistematično doseganje učnih izidov:

PDCA faza	Predmet
PLAN	Planiranje v logistiki
DO	Projektna naloga I
CHECK	Projektna naloga II
ACT	Diplomsko delo

Projektni nalogi I in II ter diplomsko delo delujejo kot integrativni mehanizmi za preverjanje in sintezo znanja, pridobljenega pri različnih predmetih.

5. IZBIRNI PREDMETI

Izbirni predmeti omogočajo dodatno poglobljanje kompetenc na:

- pravnem,
- upravljavskem,
- inovacijskem,
- trženjskem,

- varnostnem ali
- turistično-logističnem področju,

pri čemer so vsi povezani z doseganjem programskih učnih izidov.

Shema dokazuje, da je študijski program zasnovan kot:

- vertikalno nadgrajen,
- horizontalno integriran,
- konstruktivno poravnan z učnimi izidi,
- ter didaktično podprt s PDCA ciklom,

kar omogoča sistematičen razvoj kompetenc od operativne do strateške ravni logističnega upravljanja.

5.3.3 Praktično izobraževanje

Praktično izobraževanje predstavlja eno izmed temeljnih sestavin študijskega procesa na AREMI, Visoki šoli za logistiko in management, saj omogoča neposredno povezovanje teoretičnega znanja z delovnimi izkušnjami v realnem okolju. Skozi prakso študenti razvijajo poklicne in osebnostne kompetence, ki so ključne za uspešno vključevanje v delovno okolje, delodajalcem pa se odpira možnost sodelovanja pri oblikovanju prihodnjih strokovnjakov s področja logistike, turizma in managementa.

AREMA prakso razume kot ključno vez med izobraževalnim sistemom in gospodarstvom ter kot sredstvo za zagotavljanje večje zaposljivosti diplomantov. V sodelovanju z delodajalci, mentorji, študenti in strokovnimi sodelavci šola gradi mrežo partnerskih organizacij, ki omogočajo kakovostno izvedbo prakse, prenos znanja v gospodarstvo in povratno vključevanje praktičnih izkušenj v pedagoški proces.

Študijski program na AREMI vključuje praktično usposabljanje v obliki projektne naloge, ki se izvaja skozi predmeta **Projektna naloga 1** (v prvem letniku) in **Projektna naloga 2** (v drugem letniku). Vsak od predmetov obsega **300 ur praktičnega dela** v strokovnem okolju ter se zaključi z izdelavo **projektne naloge**, ki temelji na realnem problemu iz prakse.

Projektne naloge omogočajo študentom pridobivanje poklicnih kompetenc, samostojno reševanje konkretnih nalog in razvoj raziskovalno-aplikativnih spretnosti, ki so ključne za delo v logistiki, turizmu in managementu.

Pri izvajanju praktičnega usposabljanja sodelujejo trije ključni akterji:

- **visokošolski učitelj mentor**, ki vodi projektno nalogo, spremlja študenta in ocenjuje končno poročilo,
- **mentor v organizaciji**, ki študentu nudi strokovno podporo pri delu na konkretnem delovnem mestu,

- **koordinator praktičnega usposabljanja**, ki skrbi za organizacijo, komunikacijo, spremljanje in evalvacijo prakse.

Koordinator prakse na AREMI je mag. Igor Prah, ki vodi celoten proces od izbire organizacij do spremljanja kakovosti izvedbe. Študent ima možnost, da si sam izbere organizacijo, v kateri želi opravljati prakso; koordinator preveri ustreznost izbire in po potrebi določi drugo organizacijo. Sledi podpis tripartitne pogodbe med šolo, organizacijo in študentom.

Celoten proces izvajanja prakse in izdelave projektne naloge je prikazan v diagramu procesov (ob koncu te točke). Postopek vključuje naslednje faze:

1. Uvodni seminar za študente, kjer prejmejo navodila za opravljanje prakse in izdelavo projektne naloge.
2. Izbor organizacije in podpis pogodbe o praktičnem usposabljanju.
3. Opravljanje praktičnega dela v organizaciji.
4. Priprava osnutka poročila o opravljeni praksi, ki ga pregleda koordinator.
5. Priprava osnutka projektne naloge, ki ga pregleda učitelj mentor na AREMI.
6. Oddaja končnega poročila o opravljeni praksi in predstavitev projektne naloge na šoli. Ta predstavitev je javna in ji prisostvujejo študenti, učitelji in zunanji deležniki.
7. Evalvacija s strani učitelja mentorja na AREMI in poslušalcev.
8. Možnost objave izbranih nalog v Zborniku projektnih nalog AREME.

Pred vključitvijo v sistem praktičnega izobraževanja morajo vsi delovni in pedagoški mentorji opraviti pedagoško-andragoško usposabljanje, ki ga vsaj enkrat letno organizira koordinator. Usposabljanje traja tri ure in vključuje teme s področja dela z mladimi, komuniciranja, vrednotenja kompetenc in etike mentorstva. AREMA vodi evidenco usposobljenih mentorjev, ki se redno posodablja.

Tekom prakse koordinator tudi obišče mentorsko organizacijo, spremlja napredek študenta in mentorja ter po potrebi nudi svetovanje. Na koncu izvedbe se izvajajo ankete za študente in mentorje, katerih rezultati so sestavni del sistema kakovosti in služijo kot podlaga za izboljšave.

V primerih, ko je študent že zaposlen, ima pravico in možnost, da praktično usposabljanje oziroma projektno nalogo opravi v organizaciji, kjer je zaposlen, če vsebina dela ustreza ciljem prakse in predmetu študija. V takih primerih se sklene interna pogodba in določi mentor v okviru delodajalca. V posebnih primerih, določenih v Pravilniku o praktičnem izobraževanju na AREMI se zaposlenim študentom praksa lahko prizna, kadar so opravili (ali opravljajo) dela in naloge, ki sodijo v vsebine študija na AREMI in hkrati omogočajo pridobivanje kompetenc, ki so predpisane, da se pridobijo s prakso.

Praktično usposabljanje je tesno vključeno v sistem notranje kakovosti AREME. Postopki

spremljanja, vrednotenja in izboljševanja prakse so določeni v Pravilniku o praktičnem izobraževanju, Poslovniku kakovosti in SOP-04 (Notranje presoje in evalvacije).

Rezultati anket, evalvacij mentorjev in zbranih povratnih informacij so predmet letne analize Komisije za kakovost, ki ugotovitve vključuje v Akcijski načrt izboljšav.

Z večjim številom študentov in partnerskih organizacij po uvedbi koncesioniranega študija je AREMA v letu 2024 uvedla standardizirane ankete za študente in mentorje. Ankete se izvajajo po vsaki zaključeni praksi v elektronski obliki in omogočajo sistematično spremljanje kazalnikov kakovosti.

5.3.3.1 Spremljanje kakovosti praktičnega izobraževanja – rezultati ankete študentov

V študijskem letu 2024/2025 je praktično izobraževanje opravljalo 9 študentov (13,8 %⁵). Anketo o kakovosti in učinkovitosti praktičnega izobraževanja je izpolnilo vseh 9 študentov (100 % odzivnost), kar zagotavlja visoko stopnjo reprezentativnosti in verodostojnosti rezultatov

Anketa je zajemala šest vsebinskih sklopov:

- (1) organizacija in potek prakse,
- (2) cilji in navodila,
- (3) vsebinska ustreznost,
- (4) mentorstvo,
- (5) razvoj kompetenc ter
- (6) karierna uporabnost.

V nadaljevanju so predstavljeni agregirani rezultati po posameznih sklopih.

Organizacija in potek prakse

Organizacijski vidik praktičnega izobraževanja je bil ocenjen izjemno visoko. Povprečna ocena sklopa znaša 4,95 (od 5). Vprašanja, povezana z jasnostjo organizacije, pravočasnostjo informacij ter komunikacijo s šolo, so bila v 100 % ocenjena z najvišjo oceno (5)

Rezultati potrjujejo:

- jasno strukturiran sistem izvedbe prakse,
- učinkovito administrativno podporo,
- stabilno komunikacijsko podporo študentom.

⁵ Podrobna analiza prakse je prikazana v dokumentu Analiza vpisov in praktičnega izobraževanja na AREMI za obdobje 2016-2025. Dokument je javno objavljen na spletni strani AREMA v razdelku Akti in dokumenti.

Standardni odkloni so minimalni (0,0–0,4), kar kaže na enotno in stabilno izkušnjo vseh študentov.

Cilji in navodila

Sklop, ki meri jasnost ciljev, navodil in meril ocenjevanja, dosega povprečno oceno 5,00

Vsi študenti (100 %) so vsa vprašanja ocenili z najvišjo oceno. To pomeni:

- cilji prakse so jasno opredeljeni,
- pričakovanja so transparentna,
- merila ocenjevanja so vnaprej znana,
- študenti razumejo svojo vlogo in naloge.

Rezultat potrjuje skladnost izvajanja prakse z načeli transparentnosti in predvidljivosti pedagoškega procesa.

Vsebinska ustreznost

Povprečna ocena sklopa znaša 4,58

Študenti so visoko ocenili:

- strokovno ustreznost nalog (4,7),
- povezanost prakse s študijskim programom (4,6),
- razumevanje delovanja logističnih in managerskih procesov (4,6),
- možnost uporabe teoretičnega znanja (4,4).

Rezultati potrjujejo vsebinsko povezanost praktičnega izobraževanja z učnimi izidi študijskega programa. Manjša odstopanja (std. odklon 0,7) nakazujejo na različne intenzivnosti izkušenj med posameznimi delovnimi okolji, kar predstavlja razvojno priložnost za dodatno standardizacijo kakovosti delovnih nalog pri partnerskih organizacijah.

Mentorstvo

Sklop mentorstva dosega povprečno oceno 4,88

Študenti so posebej visoko ocenili:

- dostopnost mentorjev (4,9),
- kakovost povratnih informacij (4,9),
- spodbudno in korektno sodelovanje (4,9),
- strokovno usposobljenost mentorjev (4,8).

Visoke ocene in nizki standardni odkloni (0,3–0,4) potrjujejo, da je mentorski model stabilen in kakovostno vzpostavljen ter predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti praktičnega izobraževanja.

Razvoj kompetenc

Povprečna ocena sklopa znaša 4,84

Študenti so ocenili, da je praksa pomembno prispevala k:

- razvoju strokovnih kompetenc (4,9),
- izboljšanju komunikacijskih sposobnosti (4,9),
- razvoju organizacijskih in analitičnih sposobnosti (4,8),
- razvoju samostojnosti in odgovornosti (4,8),
- pridobivanju izkušenj timskega dela (4,8).

Rezultati potrjujejo, da praktično izobraževanje učinkovito prispeva k razvoju tako strokovnih kot mehkih kompetenc, skladno z načrtovanimi učnimi izidi programa.

Karierna uporabnost

Sklop karierne uporabnosti dosega povprečno oceno 4,43

Študenti ocenjujejo, da:

- so pridobljene izkušnje uporabne za nadaljnjo kariero (4,3),
- praksa pomaga razumeti zahteve trga dela (4,3),
- se po opravljeni praksi počutijo bolj pripravljene na zaposlitev (4,7).

Čeprav so ocene še vedno visoke, gre za relativno najnižji sklop v primerjavi z ostalimi, kar predstavlja razvojno priložnost za dodatno sistemsko povezovanje prakse z zaposlitvenimi scenariji, kariernim svetovanjem in vključevanjem delodajalcev.

Splošna ocena in priporočilo

Splošna ocena prakse znaša 4,8 (std. odklon 0,4)

78 % študentov je prakso ocenilo z najvišjo oceno (5), 22 % z oceno 4.

89 % študentov bi to obliko prakse priporočilo drugim

Odprti odgovori potrjujejo, da študenti kot najbolj koristne elemente izpostavljajo:

- pridobivanje praktičnih izkušenj,
- delo na projektni nalogi,
- povezovanje teorije in prakse,
- javno predstavitev projektne naloge,
- vzpostavljanje socialnega kapitala.

Sklepna ugotovitev

Rezultati ankete potrjujejo, da je model praktičnega izobraževanja sistemsko dobro organiziran, vsebinsko povezan s študijskim programom ter učinkovit pri razvoju strokovnih in mehkih kompetenc.

Visoke ocene organizacije, mentorstva in razvoja kompetenc dokazujejo stabilnost in kakovost izvedbenega modela. Hkrati analiza karierne uporabnosti predstavlja razvojno izhodišče za nadaljnjo nadgradnjo povezovanja prakse s kariernim razvojem študentov. Praktično izobraževanje tako predstavlja enega ključnih mehanizmov zagotavljanja kakovosti in doseganja učnih izidov študijskega programa.

5.3.3.2 Spremljanje kakovosti praktičnega izobraževanja – rezultati ankete mentorjev v delovnih organizacijah

V študijskem letu 2024/2025 je anketo izpolnilo 9 mentorjev v delovnih organizacijah (100 % odzivnost)

Anketa je bila namenjena oceni pripravljenosti študentov, njihove strokovne in osebne zrelosti ter kakovosti sodelovanja z AREMO.

Pripravljenost in strokovnost študentov

Mentorji so strokovno znanje študentov ob začetku prakse ocenili s povprečno oceno 4,1, prav tako sposobnost povezovanja teoretičnega znanja s prakso (4,1)

Pripravljenost za vključitev v delovni proces je bila ocenjena višje (4,7), kar kaže, da študenti ob vstopu v prakso izkazujejo visoko stopnjo delovne zrelosti.

Rezultati kažejo, da je teoretična osnova dobra, vendar se kompetenčna rast izrazito razvije v času samega praktičnega procesa, kar potrjuje pomen projektno usmerjenega modela prakse.

Samostojnost in odgovornost

Sposobnost samostojnega dela je bila ocenjena s povprečno oceno 4,7, odgovornost in zanesljivost pa 4,8

Visoke ocene potrjujejo, da študenti med prakso hitro razvijejo operativno samostojnost in prevzemajo odgovornost za izvedbo nalog, kar sovпада z rezultati študentske ankete o razvoju kompetenc.

Sodelovanje in komunikacija

Komunikacija in sodelovanje s študentom ter odnos do organizacije sta bila ocenjena z najvišjo možno oceno 5,0

Gre za enega najmočnejših rezultatov ankete, ki potrjuje visoko raven profesionalnosti, komunikacijskih sposobnosti in organizacijske kulture študentov.

Sodelovanje z AREMO

Mentorji so komunikacijo in podporo s strani AREME ter jasnost ciljev prakse ocenili z najvišjo oceno 5,0

Rezultat potrjuje:

- jasno opredeljene cilje,
- transparentno komunikacijo,
- stabilen institucionalni model sodelovanja.

To neposredno potrjuje tudi visoke ocene organizacijskega sklopa v študentski anketi.

Vsebina in trajanje prakse

Ustreznost vsebine prakse je bila ocenjena s povprečno oceno 4,9, enako tudi trajanje prakse (4,9)

Rezultati potrjujejo, da je praktično izobraževanje usklajeno s potrebami delovnega okolja in da časovni okvir omogoča doseganje pričakovanih kompetenc.

Pedagoško-andragoška usposabljanja mentorjev

Mentorji, ki so se udeležili usposabljanj, so njihovo uporabnost ocenili z najvišjo oceno 5,0

To potrjuje smiselnost systemskega vključevanja mentorjev v proces zagotavljanja kakovosti in profesionalizacije mentorstva.

Splošna ocena in nadaljnje sodelovanje

Splošna ocena sodelovanja z AREMO znaša 5,0

Vsi mentorji (100 %) so izrazili pripravljenost za ponovno sodelovanje pri izvajanju prakse

Odperti odgovori izpostavljajo kot posebej izražene kompetence študentov:

- odgovornost,
- vljudnost,
- poznavanje logističnih procesov,
- zagnanost,
- poznavanje managementa v logistiki.

Kot razvojni predlog je bilo izpostavljeno, da bi študenti brez predhodnih delovnih izkušenj morda lažje začeli prakso v višjem letniku, ko že pridobijo več teoretične podlage.

5.3.3.2 Povezava rezultatov študentov in mentorjev

Primerjalna analiza obeh anket kaže visoko stopnjo skladnosti med zaznavami študentov in mentorjev.

- Študenti ocenjujejo razvoj strokovnih kompetenc z 4,9, mentorji pa samostojnost in odgovornost z 4,7–4,8.
- Študenti visoko ocenjujejo mentorstvo (4,88), mentorji pa komunikacijo in sodelovanje z 5,0.

- Organizacija prakse je z obeh strani ocenjena z najvišjimi ocenami (4,95–5,0).

Rahlo nižja ocena strokovne pripravljenosti ob začetku prakse (4,1) s strani mentorjev sovпада z zaznavo študentov, da je največja dodana vrednost prakse prav razvoj kompetenc med samim procesom.

To pomeni, da praksa deluje kot dejanski razvojni mehanizem, ne le kot formalna obveznost.

Sklepna presoja

Rezultati obeh anket potrjujejo, da je model praktičnega izobraževanja:

- organizacijsko stabilen,
- vsebinsko ustrezen,
- kompetenčno učinkovit,
- sistemsko podprt,
- razvojno naravnan.

Krog kakovosti je zaprt:

PLAN – jasno opredeljeni cilji in struktura prakse

DO – izvedba projektnih nalog in mentorstvo

CHECK – sistematična evalvacija študentov in mentorjev

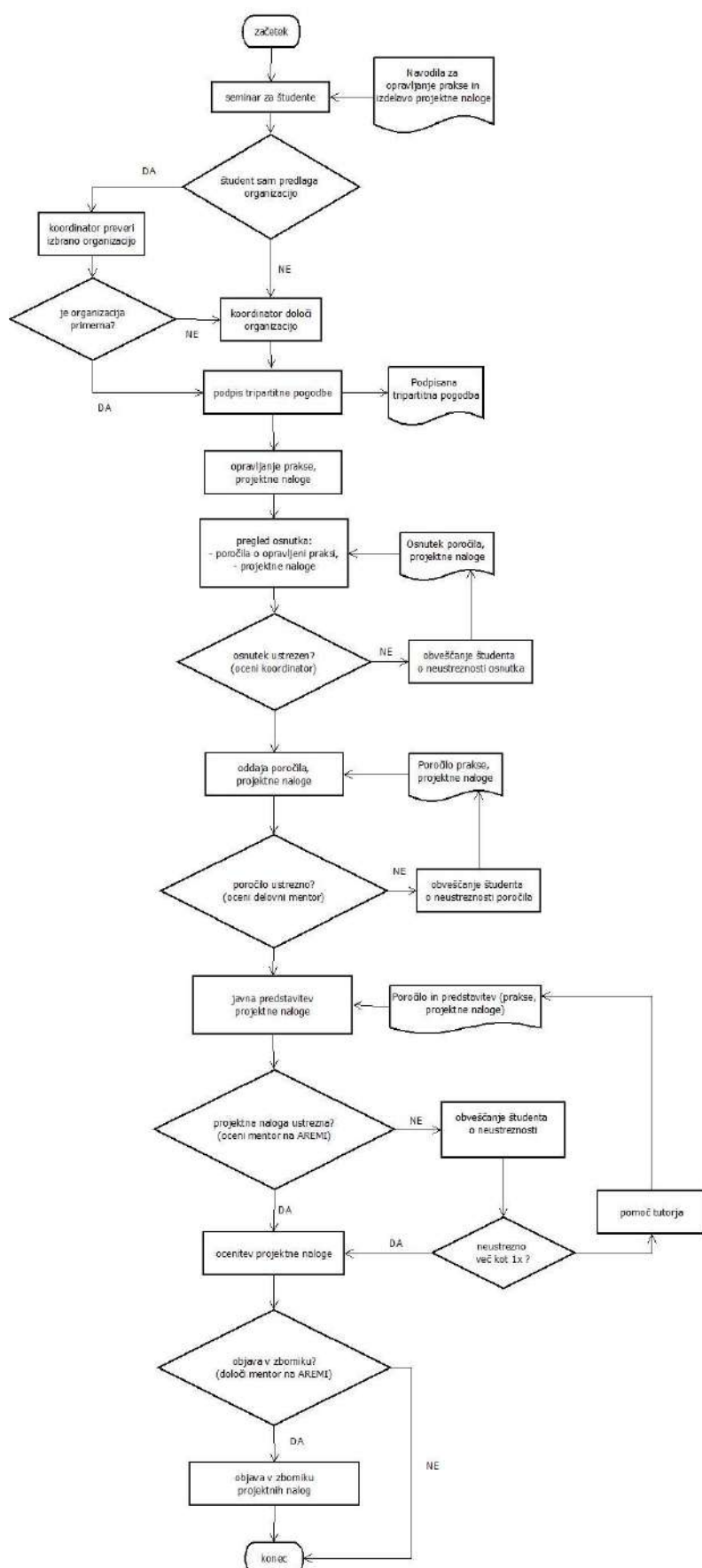
ACT – identifikacija razvojnih predlogov (časovna umestitev prakse, dodatna podpora študentom brez delovnih izkušenj)



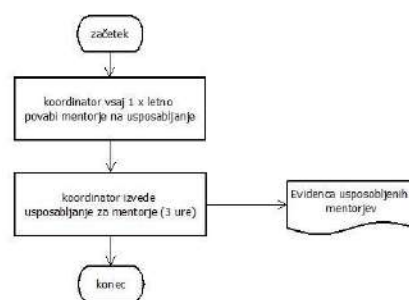
Slika 10: Praktično izobraževanje.

Praktično izobraževanje tako predstavlja enega ključnih mehanizmov zagotavljanja kakovosti in povezovanja študijskega programa z delovnim okoljem.

Proces izvajanja praks, projektnih nalog



Proces usposabljanja delovnih in pedagoških mentorjev



Slika 11: Praksa: diagram procesov.

5.4 Kakovost pedagoškega procesa

Zavod opravlja natančne analize učnega uspeha pri posameznih predmetih. Na sestankih kolegija dekanje redno analiziramo kakovost izvedbe posameznih predmetov. Predavatelji redno dopolnjujejo učne načrte, predvsem z aktualno literaturo, uporabljajo sodobne učne metode in ažurno seznanjajo študente s spoznanji iz stroke in prakse. Rezultate študentske ankete analiziramo na Komisiji za kakovost, izsledke pa obravnavamo na senatu in na akademskem zboru.

Večina naših študentov meni, da so predavanja za njih koristna, in se jih tudi redno udeležujejo. Abstinenca študentov na predavanjih je minorna. Slednje nakazuje na kakovostno izvedbo učnega programa.

K navedenemu pripomore tudi način izvedbe študijskega procesa, saj se predavanja, vaje in obveznosti izvajajo ob vikendih (petek – nedelja), in sicer tako, da po izvedbi predmeta in času za individualno delo, sledi izpit in šele zatem se začnejo predavanja in vaje za naslednji predmet. Študenti so ta način izvedbe ocenili odlično in menijo, da je predvsem za zaposlene študente to izjemna rešitev, saj se na ta način lahko v celoti posvetijo študiju. Prav tako pa tovrsten način izvedbe študija ustreza nosilcem predmetov.

Zavod in predavatelji poskrbijo, da študentje še pred začetkom študijskih obveznosti za posamezen predmet prejmejo vso obvezno in priporočeno gradivo.

Kakovost pedagoškega procesa se kaže tudi v ocenah pri posameznih predmetih. In rezultatih po zaključku študijskega leta. Od vseh vpisanih študentov je letnik uspešno zaključilo 92,3 % študentov. Navedeno odkazuje tudi na dejstvo, da so vse do sedaj vpisane generacije študentov študij vzele zelo resno in k svojim obveznostim pristopile zelo odgovorno.

5.4.1 Spremljanje kompetenc in zadovoljstva diplomantov

Zavod je tudi v devetem letu izvajanja študijskega procesa skrbno spremljal znanja in kompetence, ki jih študenti pridobijo pri predmetih kot obvezen del študijskega programa z rednimi preverjanji znanja na pisnih in ustnih izpitih. Poleg tega pa se pred zaključkom študija še dodatno preverjajo druga znanja in kompetence, ki jih je študent pridobil za potrebe opravljanja bodočega poklica v okviru zaključnega izpita oz. zagovora diplomskega dela. Veliko kompetenc, spretnosti in znanj pa študenti lahko pridobijo tudi z udeležbo na vabljenih predavanjih in strokovnih ekskurzijah ter obštudijskih dejavnostih. Poleg redno pridobljenih povratnih informacij v okviru razgovorov z delodajalci in študenti, merimo kompetence še s pomočjo anketiranja študentov ob zaključku študija. Rezultati se uporabljajo pri oblikovanju, izvajanju ter spreminjanju delov študijskega programa z namenom, da bodo le-ti bolj naravnani na učne izide in usmerjeni k študentu.

V študijskem letu 2024/2025 je diplomiralo 21 študentov, vsi pa so po zaključku študija izpolnili anketo. Diplomanti so odgovore ocenjevali o ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila zelo slabo, ocena 2 slabo, ocena 3 povprečno, ocena 4 dobro in ocena 5 zelo dobro.

Samoocena pridobljenih kompetenc

Pri pridobljenih kompetencah so diplomanti samoocenjevali naslednje trditve:

- Pridobljena znanja s študija lahko koristno uporabim pri svojem delu
- V študijskem programu pridobljena znanja izpolnjujejo moja pričakovanja
- V študijskem programu sem pridobil kompetence za samostojno strokovno delo
- Obvladujem temeljno znanje in veščine iz področja managementa v transportni logistiki
- Obvladujem osnove raziskovalnih metod in postopkov z uporabo različnih analitičnih in prognostičnih orodij
- Obvladujem osnove kreativnega razmišljanja in učinkovitega reševanja projektnih, poslovno–procesnih razvojnih problemov v transportni logistiki
- Sem sposoben/a za učenje, refleksijo, (samo)kritično presojanje
- Obvladujem razumevanje splošne strukture logistike v transportu ter povezanosti z managementom, pravom, ekonomijo, informatiko, kadri, komunikologijo in drugimi vsebinskimi področji
- Z novimi znanji pridobivam na samospoštovanju

Diplomanti so svoje kompetence ocenili zelo dobro, saj so se vse posamezne ocene gibale v razponu od 4 do 5.

5.4.1.1 Evalvacija pedagoškega dela diplomantov

Anketa je bila anonimna in študentom/diplomantom pa po zaključku študija posredovana po elektronski pošti. Diplomanti so jo po opravljeni diplomu ali odložili v za to pripravljeno zapečateno skrinjico ali pa celo poslali kar po elektronski pošti. Od 21ih diplomantov smo prejeli 19 anket, izpolnjenih v celoti. Od tega je večina diplomantov anketo celo podpisala. Anketa je bila obsežna in razdeljena na več poglavij, kot sledi:

- I. Splošni del (tu smo preverjali demografske podatke in socialne razmere diplomantov),
- II. V drugem poglavju smo preverjali mnenje diplomantov o pogojih za študij,
- III. Posebni del (tu smo preverjali mnenje diplomantov o konkretnih predmetih in predavateljih, ki so jih absolvirali tekom študija; mentorstva pri diplomskih nalogah in pridobljene kompetence),
- IV. V dodatku k anketi smo preverjali diplomantove vtise nasploh, željo po nadaljnjih srečanjih in morebitno osebno zapisano mnenje (odprt tip vprašanja).

V splošnem delu je analiza ankete pokazala, da je anketo izpolnilo 13 moških in 6 žensk. Po starostnih skupinah so bili razdeljeni 18 do 35 let; eden nad 40 let.

Diplomanti so prihajali iz naslednjih regij: 5 iz Dolenjske regije, 9 iz Podravske regije, iz Osrednjeslovenske regije pa je bilo 5 diplomantov.

14 diplomantov je poročenih ali so v partnerski zvezi, 5 pa je samskih. Vseh 19 je zaposlenih v zasebnem in gospodarskem sektorju.

Ocena pogojev za študij

Pri ocenah pogojev za študij so diplomanti odgovarjali oz. ocenjevali naslednja vprašanja in trditve:

- Kako ste bili zadovoljni z opremo in s prostori v katerih poteka študijski proces in ostale aktivnosti?
- Dostopnost literature in gradiva
- Obseg literature in gradiva
- Kako ste bili zadovoljni z obveščanjem in posredovanjem različnih informacij v zvezi s študijem in spremljevalnimi dogodki?
- Kako ste bili zadovoljni s svetovanjem o formalnem in vsebinskem poteku študijskega procesa?
- Kako ste bili zadovoljni z odnosom strokovno administrativnih sodelavcev AREME do vas?
- Kako ste bili zadovoljni z urnikom?
- Ste ga prejeli pravočasno?
- Ali je študijski program potekal skladno z urnikom?
- Kako ste bili zadovoljni z vodenjem študijskega programa?
- Vam je bil predstojnik na razpolago?
- Ali vam je bila nudena strokovna pomoč pri izvajanju študijskih obveznosti?
- Ste bili zadovoljni z odnosom in komunikacijo?
- Ste bili zadovoljni z vabljenimi predavanji?
- Ste bili zadovoljni z organizacijo ekskurzij?

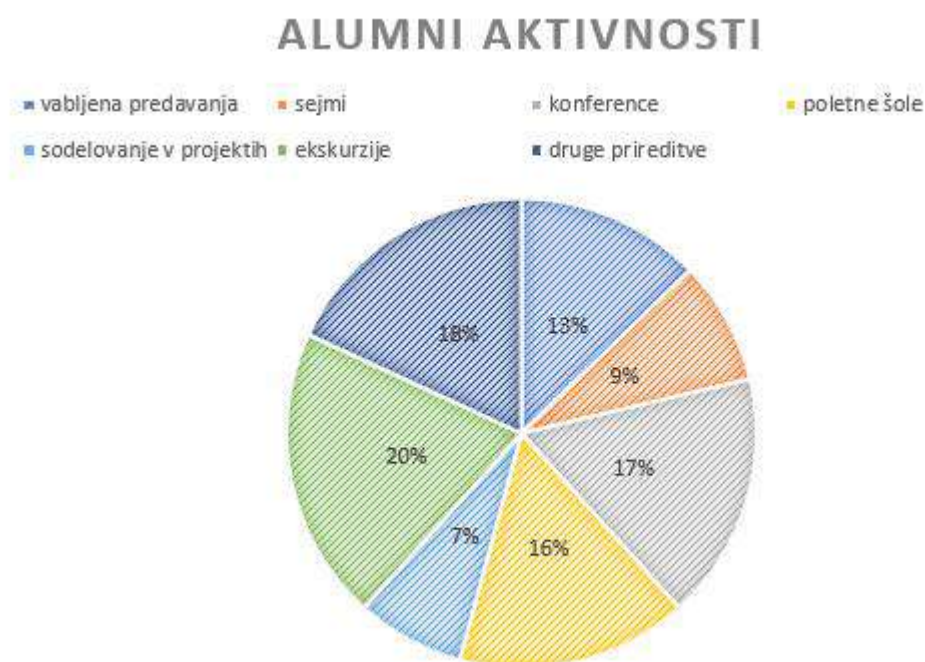
Diplomanti so pogoje za študij ocenili zelo dobro, saj so se vse posamezne ocene gibale v razponu od 4 do 5.

V posebnem delu ankete, kjer smo preverjali mnenja diplomantov o konkretnih predmetih in predavateljih, ki so jih absolvirali tekom študija ter mentorstva pri diplomskih nalogah so se pri večini predavateljev in predmetov ocene gibale od 4,5 do 5. Vseh 19 diplomantov, ki je oddalo anketo je na vprašanje **Ali bi, če bi se še enkrat odločali za študij izbrali AREMO?** odgovorilo pozitivno.

Na vprašanje **Ali bi želeli z AREMO še naprej ohraniti stike?** je vseh 19 diplomantov, ki so anketo oddali odgovorilo pozitivno.

Diplomante smo vprašali, **če želijo, da jih še nadalje vabimo na obštudijske aktivnosti,**

in če na katere? Odločili so se za naslednje:



Slika 12: Želene aktivnosti diplomantov po zaključku študija.

Diplomanti pa so v anketi imeli možnost tudi zapisati lastne komentarje. Njihovi komentarji so obsegali hvale in zahvale ter izražanje zadovoljstva s študijem na AREMI.

Glede na odlične ocene, ki so jih diplomanti podali smo še posebej zadovoljni, da so anketne vprašalnike podpisali.

5.4.1.2 Evalvacija zaposlenosti diplomantov

AREMA že vrsto let deluje v različnih okoljih, kjer ugotavlja, da se vedno znova pojavljajo problemi zaradi nepovezovanja teorije s prakso, premajhne (mestoma skoraj ničelne) povezave med obstoječimi študijskimi programi in dejanskimi potrebami v praksi. Slednje je bil najpomembnejši razlog, da smo v AREMI k sodelovanju že pri zasnovi študijskega programa Management transportne logistike povabili različne akterje. Bilo bi narobe svoj fokus usmeriti zgolj na teoretična izhodišča, brez da bi pri tem:

- (1) pridobili podatke o tistih znanjih, ki jih praksa dejansko potrebuje in
- (2) upoštevali zgolj statistične podatke ali napovedi Zavoda RS za zaposlovanje oz. SURS.

Zato smo, že pred pripravo elaborata za študijski program Management transportne logistike izvedli naslednje postopke:

1. opravili smo predstavitev ideje študijskega programa za deležnike v gospodarstvu in negospodarstvu ter jih pozvali k predlogom oz. kritikam,
2. po predstavitvi smo opravili številne intervjuje z zunanjimi deležniki

3. pri pripravi predloga študijskega programa smo upoštevali potrebe in zahteve, ki jih je izpostavila in sugerirala praksa
4. predlog študijskega programa smo ponovno predstavili zunanjim deležnikom in jih hkrati zaprosili, da z AREMO sodelujejo tudi vnaprej.

Vse te ukrepe in pogoje AREMA letno preverja tako z anketami delodajalcev kot tudi z rednimi letnimi razgovori z gospodarstvom in institucijami.

Ob koncu devetega leta našega delovanja in izvajanja študijskega programa Management transportne logistike, ugotavljamo, da tako rekoč nimamo brezposelnih diplomantov. Poleg ankete, neposredno po diplomi, smo z diplomanti v stalnih stikih (konference, delavnice, vabljeni predavanja, ekskurzije in druga druženja).

Naši podatki pričajo, da brezposelnih diplomantov skoraj ni ter da pridobljena izobrazba na AREMI pomembno pripomore tako pri pridobivanju zaposlitve (v regiji, v Sloveniji in v tujini) kot tudi k napredovanju na delovnem mestu.

Ob tem pa velja poudariti, da pomembna in velika slovenska podjetja iz katerih smo imeli v začetku vpisanega po enega študenta, sedaj letno k nam napotujejo še druge kandidate. Slednje pomeni, da naši diplomanti pridobijo tista znanja in kompetence, ki so v praksi pomembna, odločilna in dejansko iskana.

Ključnega pomena pa je tudi, da se AREMA fokusira na aktivno udeležbo v regiji, kjer je deluje in ki je pokrita s številnimi gospodarskimi subjekti s področja transportne logistike in na ta način uspešno pripomore k razvoju in napredku regije.

Podrobnosti prikazujemo v spodnji tabeli:

Tabela 34: Evalvacija zaposlenosti diplomantov.

L.	Št. diplomantov	zaposleni	brezposelni	Vrsta zaposlitve	Opombe
2018	23	23	/	91% gospod. 9% negospod.	Od 23 diplomantov jih je bilo ob vpisu 7 brez zaposlitve, 11 pa je izobrazbo nujno potrebovalo, da bi delovno mesto obdržali. Po diplomi imajo zaposlitev vsi, od tega je 5 diplomantov napredovalo, 1 vodi uspešno lastno podjetje, 1 je na podlagi uspehov med študijem začel sodelovati s podjetjem, kjer je po diplomi ustanovil oddelek logistike, ki ga danes vodi.
2019	23	19	/	37% gospod. 31% negospod. 32% javne službe	Od 23 diplomantov jih je bilo ob vpisu 10 brez zaposlitve. Po diplomi so vsi zaposleni, od tega 4 v tujini na vodstvenih delovnih mestih. 1 je prevzela vodenje uspešnega družinskega podjetja, študent, ki je bil že ob vpisu zaposlen pri tujem podjetju pa je po diplomi napredoval v direktorja vzhodno evropske regije.
2020	9	9	/	46% gospod. 18% negospod. 36% javne službe	Od 9 diplomantov so bili ob vpisu 4 brez zaposlitve. Po diplomi so vsi zaposleni, od tega 2 vodita uspešno družinsko transportno podjetje, 3 pa so v službi napredovali na vodilna delovna mesta.
2021	10	10	/	74,5% gospod. 17% negospod. 8,5% javne službe	Od 10 diplomantov so bili ob vpisu 4 brez zaposlitve. Po diplomi so vsi zaposleni, od tega 1 v tujini na vodilnem delovnem mestu, 2 pa sta ob menjavi službe pridobila boljše delovno mesto.
2022	10	10	/	80% gospod. 10% negospod. 10% javne službe	Od 10 diplomantov so bili ob vpisu 4 brez zaposlitve. Po diplomi imajo vsi zaposlitev. 1 je z diplomom pridobil višje delovno mesto.

2023	18	18	/	85% gospod. 8% negospod. 7% javne službe	Od 18 diplomantov so bili ob vpisu 3 brez zaposlitve. Po diplomi imajo vsi zaposlitev. 5 je z diplomom pridobilo višje delovno mesto.
2024	17	17	/	65% gospod. 11% negospod. 23% javne službe	Od 17 diplomantov so bili ob vpisu 4 brez zaposlitve. Po diplomi imajo vsi zaposlitev. 7 je z diplomom pridobilo višje delovno mesto.
2025	21	20	1		Od 21 diplomantov je bilo ob vpisu 6 brez zaposlitve. Po diplomi ima zaposlitev 20 diplomantov, 1 diplomantka pa je zaradi materinstva ostala doma. 12 je z diplomom pridobilo višje delovno mesto.

5.4.2 Spremljanje kompetenc in zadovoljstva študentov

AREMA študentom ponuja kakovostno pomoč in svetovalne storitve. Pri vzpostavljanju pomoči študentom oziroma svetovalnih storitev upošteva raznolikost študentov. Nudimo različne vrste in načine pomoči in svetovalnih storitev. Storitve in dostopnost podpornih delavcev, visokošolskih učiteljev in sodelavcev so omogočene za vse študente. Pravočasno in učinkovito se obvešča vse študente. Študenti imajo zagotovljene kakovostne razmere za učenje.

Za študente so organizirane naslednje oblike pomoči in svetovalne storitve:

- Tutorski sistem
- Študentski svet
- Referat za študentske zadeve
- Karierni center

5.4.2.1 Tutorski sistem

Tutorstvo na AREMI je oblika pomoči študentom, ki jim olajša študij. Tutorski proces spremlja študente od njihovega vpisa pa vse do konca študija. Študentom omogoči spoznavanje študentskega okolja, svojih so-študentov in navsezadnje krepiti stike tudi med študenti in profesorji ter med drugimi zaposlenimi na AREMI. Pripomore k višanju študijske prehodnosti, prejemnikom tutorske pomoči pa znatno poveča kvaliteto študija..

Na AREMI smo sistem tutorstva organizirali tako, da študente sistematično vodimo skozi študij, in sicer na področju njihovega akademskega in osebnega razvoja.

Na razpolago so naslednje oblike tutorstva:

- študentsko tutorstvo in
- učiteljsko tutorstvo.

Študentsko tutorstvo pomeni pomoč študentov iz višjih letnikov študentom iz nižjih. Namen študentskega tutorstva je, med drugim, nuditi študentom ustrezno podporo pri študiju. Tutorji študentje pomagajo pri osvajanju študijske snovi in pri ostalih težavah, ki se lahko študentu pojavijo med študijem in s tem ogrozijo njegovo študijsko uspešnost. Študentsko tutorstvo je pomembna aktivnost, ki obogati tako tutorje študente kot tudi njihovo skupino študentov. Tutorja opremi z novimi izkušnjami in znanji, med tutorjem in študenti pa se običajno stkejo vezi zaupanja, ki pripomorejo k bolj pozitivnem pristopu k študiju, večji medsebojni povezanosti študentov in boljšim študijskim rezultatom. Ta oblika tutorstva ne zajema samo neposredne pomoči pri učenju ampak tudi pomoč pri vpisnih, administrativnih in drugih operativnih težavah.

Najpogostejše oblike pomoči zajemajo naslednja področja:

- Seznanitev študenta z vsemi viri informacij in spodbujanje k tem, da jih tudi sam poišče,
- Individualno svetovanje študentu in pomoč v skladu s tutorskim programom ,
- Opozorila študentu na različne načine učenja: kaj je bolj in kaj manj pomembno, na kaj mora biti pozoren pri posameznih predmetih, katera literatura je najprimernejša za posamezen predmet ipd.,
- Nudenje pomoči pri osvajanju zahtevnejših vsebin posameznega predmeta,
- Svetovanje in pomoč pri reševanju morebitnih težav, ki bi nastale v odnosu med študentom in učiteljem,
- Spodbujanje študenta, da se vključi v dodatne dejavnosti na AREMI, s čimer pripomoremo k razvoju njegovih talentov.

Učiteljsko tutorstvo pomeni individualno pomoč učitelja njegovi skupini študentov pri različnih temah, kot so na primer:

- izbira študijskih predmetov,
- nadaljevanje študijske poti,
- kariernih možnosti,
- in drugih vprašanjih, ki se študentom pojavljajo tekom študija.

Tutorstvo je na AREMI že od vsega začetka del pedagoške prakse, kulture in vsakodnevnega dela z našimi študenti. Čeprav v preteklih letih ni bilo formalizirano z enotnim pravilnikom, je v praksi potekalo kontinuirano, predvsem v obliki visoke dostopnosti pedagogov, sprotnih individualnih konzultacij, medsebojne pomoči med študenti ter osebne podpore pri študijskih, organizacijskih in življenjskih izzivih.

Zaradi majhnosti zavoda in neposrednih odnosov med študenti in zaposlenimi je tutorska podpora na AREMI tradicionalno potekala naravno in spontano – kot sestavni del pedagoškega procesa, ne kot ločena ali administrativna dejavnost. Študenti se na

pedagoge praviloma obračajo neposredno, osebno ali na daljavo, kar omogoča hitro reševanje težav ter individualno prilagajanje študijskih obveznosti njihovim realnim okoliščinam.

Namen tutorskega sistema na AREMI ni zgolj pomoč pri posameznih predmetih, temveč celostna podpora študentom pri uspešnem napredovanju skozi študij, preprečevanje študijskih prekinitev ter ustvarjanje vključujočega, varnega in dostopnega študijskega okolja, zlasti za študente, ki ob študiju usklajujejo delo, družino, športne obveznosti ali druge osebne okoliščine.

Vsak visokošolski učitelj je praviloma že doslej deloval kot tutor študentom pri svojih predmetih, študenti pa so si med seboj pomagali v manjših skupinah. Poleg formalno imenovanih tutorjev večina pedagogov še naprej izvaja tudi neformalno tutorsko podporo v okviru rednega pedagoškega dela (konzultacije, individualni pogovori, usmerjanje pri organizaciji študija, zaključnih nalogah in kariernih odločitvah). Tutorstvo na AREMI zato ni omejeno zgolj na evidentirane ure, temveč predstavlja širšo pedagoško prakso zavoda.

Na podlagi zaznanih potreb po večji preglednosti, sistematičnosti in sledljivosti je AREMA v letu 2025 pristopila k formalizaciji tutorskega sistema. Senat AREME je dne 13. 9. 2025 sprejel dopolnjen Pravilnik o sistemu tutorstva, s katerim je bila obstoječa dobra praksa organizacijsko in postopkovno urejena.

5.4.2.2 Študentski svet

Kot najvišji predstavniški organ študentov zavoda je ŠS v študijskem letu 2024/2025 razpravljal na šestih rednih sejah. Poleg tega je bilo organiziranih nekaj on line srečanj vseh študentov zavoda in predavateljev ter dva formalna zbora študentov.

Predstavniki študentov aktivno in enakopravno sodelujejo ne samo v Študentskem svetu pač pa v vseh organih in komisijah šole.

Problematika, ki se je pokazala pri zastopanju študentov je obsegala predvsem področje študentske mobilnosti, kar je glede na dejstvo, da večina študentov študira ob delu, razumljivo. Slednje jim mobilnost onemogoča. Prav tako pa je njihov poglavitni interes študij, s katerim želijo pridobiti čim več znanja, kompetenc in veščin ter napredovati v strokovnem in osebnostnem razvoju.

V letu 2024/2025 smo ponovno izvajali motivacijske razgovore s študenti in jih tako skušali spodbuditi k mednarodni mobilnosti, posebej ob obstoju mobilnosti na daljavo.

Sodelovanje s Študentskim svetom (ŠS) ocenjujemo zelo uspešno, saj se ne samo člani ŠS temveč tudi ostali študentje uspešno vključujejo v aktivnosti na šoli. Posebej je treba omeniti njihov prispevek na področju tutorstva in aktivnega medsebojnega sodelovanja tako vertikalno kot tudi horizontalno.

5.4.2.3 Dostopnost visokošolskih učiteljev

Dostopnost visokošolskih učiteljev predstavlja enega ključnih elementov študentu prijaznega in individualiziranega pedagoškega procesa na AREMI.

Visokošolski učitelji imajo govorilne ure praviloma organizirane pred začetkom predavanj, kar študentom omogoča neposreden stik in takojšnje reševanje vsebinskih ali organizacijskih vprašanj. Poleg rednih govorilnih ur se lahko študenti z učiteljem dogovorijo za individualne konzultacije tudi izven predvidenega termina, bodisi v živo bodisi na daljavo. Sistem je fleksibilen in prilagojen potrebam študentov, zlasti izrednih študentov, ki študij usklajujejo z delovnimi obveznostmi.

Kontaktne podatke visokošolskih učiteljev (elektronski naslov in po potrebi telefonska številka) so študentom dostopni prek referata ter neposredno v okviru predmetov. Komunikacija poteka pretežno po elektronski pošti, pri čemer je odzivnost praviloma hitra in učinkovita.

Povprečno število individualnih konzultacij znaša približno 30 na posameznega predavatelja letno, kar potrjuje aktivno uporabo sistema in visoko stopnjo neposredne pedagoške podpore. Konzultacije se nanašajo predvsem na dodatno razlago strokovnih vsebin, usmerjanje pri pripravi projektnih in diplomskih nalog ter individualno svetovanje glede študijskih obveznosti.

Visoka stopnja dostopnosti se odraža tudi v rezultatih študentskih anket, kjer študenti dostopnost in podporo učiteljev ocenjujejo z zelo visokimi ocenami (4,8–5,0), kar potrjuje stabilnost in učinkovitost vzpostavljenega sistema. Nizka varianca odgovorov kaže na konsistentno izkušnjo študentov ne glede na predmet ali izvajalca.

Posebej se je model dostopnosti izkazal v času epidemije, ko je bila komunikacija prilagojena digitalnim oblikam (e-pošta, spletne konzultacije, videokonference). Pridobljene izkušnje so bile sistemsko ohranjene tudi po vrnitvi v klasično obliko študija, kar pomeni, da zavod kombinira neposredno in digitalno podporo študentom.

Individualni pristop omogoča:

- sprotno reševanje študijskih dilem,
- dodatno razlago zahtevnejših vsebin,
- podporo pri pripravi projektnih in diplomskih nalog,
- usmerjanje študentov glede nadaljnjega strokovnega razvoja.

Takšen model dostopnosti prispeva k večji vključenosti študentov v pedagoški proces, krepitvi odgovornosti ter višji stopnji uspešnosti študija.

5.4.2.4 Skrb za upoštevanje raznolikosti

AREMA deluje na načelih spoštovanja človekovega dostojanstva, enakih možnosti, vključevanja ter ničelne tolerance do kakršnekoli oblike diskriminacije, nadlegovanja, šovinizma, nacionalizma, ksenofobije ali drugega neetičnega ravnanja.

Sistem zagotavljanja varnega, vključujočega in spoštljivega okolja temelji na jasno opredeljenih notranjih aktih in protokolih, ki celovito urejajo področje enake obravnave, preprečevanja diskriminacije ter varovanja dostojanstva posameznika.

Normativni okvir vključuje zlasti:

- **Kodeks etike**, ki določa standarde profesionalnega in akademskega ravnanja vseh deležnikov;
- **Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju**, ki sistemsko ureja preprečevanje diskriminacije in neenake obravnave;
- **Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem na delovnem mestu**, ki določa preventivne in kurativne mehanizme;
- **Protokol za obravnavo nasilja in diskriminacije**, ki določa jasne postopke prijave in obravnave;
- **Pravilnik o obravnavi pritožb študentov**, ki zagotavlja formalno varstvo pravic;
- **Pravilnik za študente s posebnim statusom**, ki omogoča prilagoditve študijskega procesa;
- **Izjavo o dostopnosti in vključenosti**, s katero zavod potrjuje svojo zavezanost odprtemu in dostopnemu okolju;
- **Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov**, ki zagotavlja varovanje zasebnosti.

Za obravnavo morebitnih etičnih vprašanj deluje **Komisija senata za etična vprašanja**, ki kot strokovno in neodvisno telo obravnava prijave, podaja mnenja ter predlaga ukrepe. Postopki potekajo skladno z načeli nepristranskosti, varovanja dostojanstva in zaupnosti. Področje etične kulture in akademske integritete se spremlja tudi sistemsko, kar je razvidno iz **Poročila o razvoju etične kulture in akademske integritete na AREMI 2023–2025**⁶, ki analizira stanje, preventivne aktivnosti in razvojne ukrepe.

Poleg formalnih mehanizmov ima pomembno preventivno vlogo tudi:

- sistem tutorstva,
- odprta komunikacija med študenti in vodstvom,
- redna samoevalvacija,
- notranje presoje kakovosti (SOP4),
- sistem korektivnih in preventivnih ukrepov (SOP5).

⁶ Poročilo je javno dostopno na spleti strani AREME, v razdelku Akti in dokumenti.

Zavod posebno pozornost namenja tudi dostopnosti prostorov ter prilagoditvam za študente s posebnimi potrebami, kar je skladno z Izjavo o dostopnosti in vključenosti ter ustreznimi notranjimi akti.

V obravnavanem študijskem letu zavod ni obravnaval primerov diskriminacije ali kršitev etičnih načel, kar potrjuje stabilno, vključujoče in varno akademsko okolje.

5.4.2.5 Evalvacija pedagoškega procesa - študenti

Evalvacija pedagoškega procesa poteka sistematično ob zaključku študijskega leta. V študijskem letu 2024/2025 je bila anketa izvedena v septembru in oktobru po zaključku vseh študijskih obveznosti. Vprašalnik je bil posredovan vsem študentom (razen diplomantom, ki izpolnjujejo ločeno anketo), odzivnost pa je znašala 70 %, pri čemer so bile upoštevane izključno popolno izpolnjene ankete.

Struktura vprašalnika je bila razdeljena na:

- splošni del (zadovoljstvo s študijskim procesom),
- posebni del (zadovoljstvo s posameznimi predmeti in izvajalci),
- odprti del (proste pripombe, predlogi, mnenja).

Takšna struktura omogoča kvantitativno in kvalitativno presojo ter zagotavlja ustrezno podlago za nadaljnje razvojne ukrepe.

Razlaga ocen:

1 = zelo slabo

2 = slabo

3 = povprečno

4 = zelo dobro

5 = odlično

Tabela 35: Zadovoljstvo študentov s študijskim procesom v študijskem letu 2024/2025.

Q2	SPLOŠNI DEL ŠTUDENTSKE ANKETE										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q2a	Kako ste zadovoljni z obveščanjem in posredovanjem različnih informacij v zvezi s študijem in spremljevalnimi dogodki?	1/zelo slabo 0 (0%)	2/slabo 1 (4%)	3/povprečno 1 (4%)	4/zelo dobro 7 (25%)	5/odlično 19 (68%)	Skupaj 28 (100%)	28	28	4,6	0,7
Q2b	Obseg literature in gradiva	0 (0%)	0 (0%)	3 (11%)	5 (18%)	20 (71%)	28 (100%)	28	28	4,6	0,7
Q2c	Dostopnost literature in gradiva	0 (0%)	0 (0%)	5 (18%)	2 (7%)	21 (75%)	28 (100%)	28	28	4,6	0,8
Q2d	Kako ste zadovoljni s svetovanjem o formalnem in vsebinskem poteku študijskega procesa?	0 (0%)	0 (0%)	3 (11%)	5 (18%)	20 (71%)	28 (100%)	28	28	4,6	0,7
Q2e	Kako ste zadovoljni z odnosom strokovno administrativnih sodelavcev AREME do vas?	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	5 (18%)	22 (79%)	28 (100%)	28	28	4,8	0,5
Q2f	Kako ste zadovoljni z urnikom? Ste ga prejeli pravočasno? Ali študijski program poteka skladno z urnikom?	0 (0%)	0 (0%)	2 (7%)	9 (32%)	17 (61%)	28 (100%)	28	28	4,5	0,6
Q2g	Kako ste zadovoljni z vodenjem študijskega programa? Ste zadovoljni z odnosom in komunikacijo? Ali vam je nudena strokovna pomoč pri izvajanju študijskih obveznosti?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (21%)	22 (79%)	28 (100%)	28	28	4,8	0,4
Q2h	Kako študijski program do sedaj izpolnjuje vaša pričakovanja ob vpisu?	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	6 (21%)	21 (75%)	28 (100%)	28	28	4,7	0,5

Komentar rezultatov

Rezultati splošnega dela kažejo izjemno visoko stopnjo zadovoljstva z vsemi ključnimi elementi študijskega procesa.

- Obveščanje in posredovanje informacij: povprečje 4,8
- Obseg literature: 4,7
- Dostopnost literature: 4,8

- Svetovanje o poteku študija: 4,8

Standardni odkloni (0,4–0,6) kažejo na stabilnost ocen in nizko variabilnost odgovorov, kar pomeni, da je izkušnja študentov medsebojno primerljiva in konsistentna.

Posebej pomembno je, da ni zaznati negativnih ocen (1 ali 2), kar potrjuje organizacijsko stabilnost in učinkovito podporno infrastrukturo.

V nadaljevanju ankete so študenti imeli na voljo še dve vprašanji, in sicer:

1.

Tabela 36: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem_a.

Q3	Ali menite, da težavnost študija ustreza visokošolski strokovni stopnji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)	28	100%	100%	100%
	2 (NE)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	28	100%	100%	

2.

Tabela 37: Usklajenost pričakovanj z dejanskim stanjem_b.

Q4	Ali menite, da boste s študijem pridobili tista znanja, ki bodo v svojem obsegu in v vsebini primerna za diplomanta VS študija Management transportne logistike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (NE)	0	0%	0%	0%
	2 (DA)	13	46%	46%	46%
	3 (PRIDOBIL/A BOM ŠIRŠA IN BOLJ POGLOBLJENA ZNANJA KOT SEM PRIČAKOVAL/A)	15	54%	54%	100%
	4 (MOJEGA ZNANJA BO MANJ KOT SEM PRIČAKOVAL/A OB VPISU)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	28	100%	100%	

Ugotavljamo, da so študenti prepričani, da težavnost študija ustreza stopnji izobraževanje, hkrati pa jih več kot polovica me ni, da bodo pridobili širša in bolj poglobljena znanja kot so pričakovali. Vsi pa so mnenja, da bodo s študijem pridobili tista znanja, ki bodo v svojem

obsegu in v vsebini primerna za diplomanta VS študija Management transportne logistike. Ni zaznanih negativnih odstopanj.

To potrjuje:

- transparentno promocijo,
- realno predstavitev programa ob vpisu,
- usklajenost med obljubljenim in izvedenim,
- institucionalno kredibilnost.

Gre za enega najpomembnejših kazalnikov kakovosti, saj neposredno meri zaupanje študentov v zavod.

V posebnem delu ankete so študenti ocenjevali delo posameznih nosilcev predmetov, skozi naslednje kategorije:

- Seznanitev z obveznostmi pri predmetu (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,2 do 5,0)
- Literatura in viri (predlaga in uporablja aktualne, dostopne in razumljive vire in gradivo) (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,1 do 5,0)
- Spodbuja razmišljanje in intelektualno radovednost (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,8 do 5,0)
- Predavanja so zanimiva in razumljiva (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,4 do 5,0)
- Točnost, dostopnost (predavanja potekajo po urniku, predavatelj je dosegljiv študentom) (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,0 do 5,0)
- Sodelovanje s študenti (svetovanje, usmerjanje, pomoč pri izvajanju študijskih obveznosti) (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,7 do 5,0)
- Spodbuja in upošteva pobude študentov (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,8 do 5,0)
- Povezuje vsebino predmeta s prakso in predstavlja uporabnost študijskih vsebin (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,7 do 5,0)
- Ustreznost vprašanj pri preverjanju znanja (obsegajo predavano snov, predpisano literaturo) (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,2 do 5,0)
- Kriteriji ocenjevanja so jasni (vnaprej obrazložen in pojasnjen način preverjanja znanja) (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,0 do 5,0)

- Ocenjuje objektivno, pravično (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 4,1 do 5,0)
- Možnost vpogleda in razlage pravičnih odgovorov (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,9 do 5,0)
- V koliki meri vaše znanje dosega vaš pričakovanje? (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,9 do 5,0)
- Splošna ocena pedagoškega dela predavatelja (ocene pri posameznih predavateljih so se gibale od 3,9 do 5,0)

Razberemo lahko, da je bila najvišja povprečna ocena 5 in najnižja 3,4. Slednja se torej od dobrega nagiba k odličnemu. Vendar pa smo kljub izjemno dobrim ocenam opravili razgovore z nosilci predmetov in posebej opozorili na ocene, ki so bile morda nižje od preteklega obdobja.

Po končani anketi smo dobljene rezultate predstavili na Senatu, Akademskem zboru, Študentskem svetu in Strateškem svetu ter se o njih temeljito pogovorili. Res je sicer, da ocene kažejo veliko zadovoljstvo študentov, kljub temu pa je pri težnji do odličnosti, še prostor za izboljšave in inovacije.

V anketo smo dodali tudi vprašanje o zadovoljstvo z izvedbo študijskega procesa hibridno ter prejeli rezultate (tabela 37 spodaj), ki pričajo o tem, da so študenti pedagoški proces ocenili z ocenami od dobro do izjemno dobro.

Tabela 38: Pedagoški proces - hibridno.

Q7_2	Kako ste bili zadovoljni s pedagoškim procesom, kadar je ta potekal hibridno/ on-line?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		izjemno dobro	zelo dobro	dobro	lahko bi bilo bolje	nezadostno	Skupaj				
Q7_2a	izvedba predavanj	18 (64%)	6 (21%)	3 (11%)	1 (4%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,5	0,8
Q7_2b	dostopnost do predavanj	18 (64%)	7 (25%)	3 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,5	0,7
Q7_2c	izvedba izpitov	19 (68%)	7 (25%)	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,4	0,6
Q7_2d	dostopnost profesorjev	19 (68%)	6 (21%)	2 (7%)	1 (4%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,5	0,8
Q7_2e	dostopnost strokovnih služb	18 (64%)	7 (25%)	3 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,5	0,7

Q7_2f	dostopnost do literature in virov	20 (71%)	5 (18%)	2 (7%)	1 (4%)	0 (0%)	28 (100%)	28	28	1,4	0,8
-------	-----------------------------------	-----------	----------	---------	---------	---------	------------	----	----	-----	-----

Splošna ugotovitev

Rezultati kažejo izjemno visoko stopnjo zadovoljstva s hibridno/on-line izvedbo pedagoškega procesa. Povprečne vrednosti se gibljejo med 1,4 in 1,5, kar pomeni, da je večina odgovorov v kategoriji »izjemno dobro« ali »zelo dobro«.

Negativnih ocen (nezadostno) ni, ocene »lahko bi bilo bolje« pa se pojavijo le posamično (4 %).

Standardni odkloni (0,6–0,8) kažejo nizko variabilnost odgovorov, kar pomeni stabilno in enotno pozitivno izkušnjo študentov.

Analiza po posameznih področjih

Q7_2a – Izvedba predavanj

- 64 % izjemno dobro
- 21 % zelo dobro
- Povprečje: 1,5

Skupno 85 % najvišjih dveh ocen.

Posamična ocena »lahko bi bilo bolje« (4 %) ne kaže sistemske težave. Izvedba predavanj v hibridnem okolju je bila zaznana kot kakovostna, organizacijsko stabilna in vsebinsko ustrezna.

Q7_2b – Dostopnost do predavanj

- 64 % izjemno dobro
- 25 % zelo dobro
- Povprečje: 1,5

Kar 89 % ocen v najvišjih dveh kategorijah.

Ni zaznanih negativnih ocen. To potrjuje ustrezno tehnično infrastrukturo, stabilne povezave in učinkovito organizacijo dostopa do vsebin.

Q7_2c – Izvedba izpitov

- 68 % izjemno dobro
- 25 % zelo dobro

- Povprečje: 1,4 (najboljša ocena med vsemi postavkami)

93 % študentov je izvedbo izpitov ocenilo z najvišjima ocenama.

To kaže na visoko stopnjo zaupanja v transparentnost, organizacijo in korektnost preverjanja znanja v hibridnem okolju.

Q7_2d – Dostopnost profesorjev

- 68 % izjemno dobro
- 21 % zelo dobro
- Povprečje: 1,5

89 % najvišjih ocen.

Posamezna ocena »lahko bi bilo bolje« ne spreminja splošne slike. Rezultati potrjujejo visoko dostopnost učiteljev tudi v digitalnem okolju, kar je skladno z ugotovitvami poglavja o dostopnosti visokošolskih učiteljev.

Q7_2e – Dostopnost strokovnih služb

- 64 % izjemno dobro
- 25 % zelo dobro
- Povprečje: 1,5

Skupaj 89 % najvišjih ocen.

Ni negativnih ocen. To potrjuje učinkovito administrativno in tehnično podporo študentom v času hibridne izvedbe.

Q7_2f – Dostopnost do literature in virov

- 71 % izjemno dobro (najvišji delež med vsemi postavkami)
- Povprečje: 1,4

To je ena najvišje ocenjenih postavk.

Rezultat potrjuje ustrezno digitalno dostopnost gradiv ter pravočasno posredovanje literature.

Sklepna presoja

Rezultati kažejo, da je bil hibridni/on-line pedagoški proces:

- organizacijsko stabilen,

- tehnično podprt,
- vsebinsko ustrezen,
- komunikacijsko učinkovit,
- zaupanja vreden pri preverjanju znanja.

Odsotnost negativnih ocen ter izjemno visok delež ocen »izjemno dobro« in »zelo dobro« potrjujeta, da zavod hibridno izvedbo ni doživljal kot krizno rešitev, temveč kot kakovostno integriran del pedagoškega modela.

Standardni odkloni (0,6–0,8) dodatno potrjujejo stabilnost sistema in nizko variabilnost uporabniške izkušnje.

Tudi tokrat smo v študentski anketi zastavili vprašanja tudi gostujočih predavateljih/strokovnjakih iz prakse, ki sedaj že tradicionalno sodelujejo na AREMI.

Tabela 39: Pedagoški proces - gostujoča predavanja.

Q6	Ocena izvedbe vabljenih predavanj Razlaga ocen: 1 = zelo slabo 2 = slabo 3 = povprečno 4 = zelo dobro 5 = odlično	
	Podvprašanja	Povprečja
Q6a	Seznaitvev z obveznostmi pri predmetu	4,9
Q6b	Literatura in viri (predlaga in uporablja aktualne, dostopne in razumljive vire in gradivo)	4,9
Q6c	Spodbuja razmišljanje in intelektualno radovednost	4,9
Q6d	Predavanja so zanimiva in razumljiva	4,9
Q6e	Točnost, dostopnost (predavanja potekajo po urniku, predavatelj je dosegljiv študentom)	4,9
Q6f	Sodelovanje s študenti (svetovanje, usmerjanje, pomoč pri izvajanju študijskih obveznosti)	4,9
Q6g	Spodbuja in upošteva pobude študentov	4,9
Q6h	Povezuje vsebino predmeta s prakso in predstavlja uporabnost študijskih vsebin	4,9
Q6i	V koliki meri vaše znanje dosega vaša pričakovanja?	4,9
Q6j	Splošna ocena pedagoškega dela predavatelja	4,8

Splošna ugotovitev

Rezultati kažejo izjemno visoko stopnjo zadovoljstva z izvedbo vabljenih (gostujočih) predavanj. Povprečne ocene se gibljejo med 4,8 in

4,9, kar pomeni skoraj maksimalno vrednost na petstopenjski lestvici.

Takšna enotnost visokih ocen kaže na:

- visoko strokovno raven gostujočih predavateljev,
- ustrezno vsebinsko umeščenost predavanj v študijski program,
- relevantnost obravnavanih tem za študente.

Interpretacija po vsebinskih sklopih

Organizacijska in vsebinska priprava

- Seznanitev z obveznostmi (4,9)
- Literatura in viri (4,9)
- Točnost in dostopnost (4,9)

Rezultati kažejo, da gostujoča predavanja niso zgolj dodatna vsebina, temveč organizacijsko strukturiran in didaktično premišljen del pedagoškega procesa. Študenti zaznavajo jasna pričakovanja, ustrezno pripravo ter profesionalno izvedbo.

Pedagoška kakovost in interakcija

- Spodbujanje razmišljanja (4,9)
- Zanimivost in razumljivost (4,9)
- Sodelovanje s študenti (4,9)
- Upoštevanje pobud študentov (4,9)

Gostujoča predavanja so ocenjena kot interaktivna, spodbudna in vključujoča. Visoke ocene kažejo, da predavatelji ne nastopajo zgolj kot predstavniki stroke, temveč aktivno vključujejo študente v proces učenja.

To potrjuje, da gostujoča predavanja niso enosmerna predstavitev, temveč pedagoško usmerjen dogodek.

Povezava s prakso

- Povezava vsebine s prakso (4,9)

To je eden ključnih kazalnikov kakovosti v strokovno usmerjenem študijskem programu. Rezultat potrjuje, da so gostujoča predavanja učinkovito integrirana v koncept aplikativnega študija ter da študenti zaznavajo neposredno uporabnost pridobljenega znanja.

Doseganje pričakovanj in splošna ocena

- Doseganje pričakovanj glede znanja (4,9)
- Splošna ocena pedagoškega dela (4,8)

Splošna ocena 4,8 je minimalno nižja od ostalih postavk, vendar še vedno pomeni odlično vrednotenje. Rahla razlika lahko kaže na individualne razlike v zaznavanju ali pričakovanjih, vendar ne predstavlja sistemskega odstopanja.

Sklepna presoja

Rezultati potrjujejo, da gostujoča predavanja:

- vsebinsko bogatijo študijski program,
- krepijo povezavo z gospodarstvom,
- prispevajo k razvoju kritičnega razmišljanja,
- povečujejo uporabnost znanja,
- pozitivno vplivajo na motivacijo študentov.

Enotnost visokih ocen kaže na premišljeno izbiro gostujočih predavateljev ter ustrezno umeščenost teh aktivnosti v študijski proces. Gostujoča predavanja tako predstavljajo pomemben mehanizem zagotavljanja kakovosti ter prispevajo k aplikativni in razvojni usmerjenosti študijskega programa.

Kvalitativni del ankete

Kvalitativni del ankete potrjuje rezultate kvantitativnega dela ter dodatno osvetljuje ključne elemente pedagoškega procesa z vidika študentov. Komentarji so pretežno pozitivni, vsebinsko konsistentni in se nanašajo predvsem na odnos, organizacijo študija ter praktično usmerjenost programa.

1. Najpogosteje izpostavljene prednosti

a) Odnos in dostopnost profesorjev

Študenti kot eno največjih prednosti zavoda izpostavljajo odnos med profesorji in študenti. Poudarjajo:

- ustvarjanje spodbudnega in pozitivnega vzdušja pri predavanjih,
- občutek enakovrednosti in spoštljive komunikacije,
- dostopnost in odzivnost profesorjev,
- pripravljenost za pomoč in razumevanje individualnih okoliščin,
- kombinacijo strokovnosti in korektnosti.

Pojavljajo se zapisi, da so profesorji »strogi, a pošteni«, kar kaže na zaznano akademsko zahtevnost ob hkratni pravičnosti in jasnih merilih ocenjevanja.

b) Organizacija in fleksibilnost študija

Velik delež komentarjev se nanaša na organizacijo študija, pri čemer študenti posebej izpostavljajo:

- prilagojenost urnika zaposlenim študentom,
- jasno strukturo predmetov,
- logično zaporedje izvajanja obveznosti,
- možnost prilagoditev pri opravljanju izpitov.

Organizacijski model je zaznan kot premišljen in usmerjen k podpori študijskemu uspehu.

c) Praktična usmerjenost

Študenti večkrat poudarjajo:

- delo na praktičnih primerih,
- uporabo življenjskih situacij pri razlagi,
- strokovne ekskurzije,
- vabljeni predavanja,
- povezavo vsebin s prakso.

Posebej je izpostavljeno reševanje realnih problemov iz prakse, kar potrjuje aplikativno naravnost programa. Nekateri študenti izražajo željo po še več praktičnih vsebin pri posameznih predmetih, kar predstavlja razvojno usmeritev, ne kritike sistema.

d) Gostujoča predavanja

Gostujoča predavanja so ocenjena kot zelo kakovostna in motivacijska. Študenti izpostavljajo:

- aktualnost vsebin,
- predstavitev kariernih poti diplomantov,
- povezavo med študijem in možnostmi napredovanja.

To potrjuje vlogo teh aktivnosti pri krepitevi zaposljivosti in profesionalne identitete študentov.

2. Izpostavljene razvojne pobude

Kvalitativni del vsebuje tudi nekaj konstruktivnih pripomb, ki jih lahko razumemo kot razvojne predloge:

a) Lokacijska dostopnost

Najpogosteje omenjena pripomba se nanaša na relativno oddaljenost Rogaške Slatine za študente iz drugih delov Slovenije. Pojavljajo se predlogi:

- občasna izvedba predavanj v Ljubljani ali Celju,
- večja uporaba hibridnega načina izvedbe.

Gre za logistični vidik, ne za kritiko vsebinske kakovosti.

b) Vikend izvedba

Posamično je izražena želja po razmisleku o izvedbi predavanj med tednom (popoldanski termini) namesto ob nedeljah.

Ob tem je pomembno poudariti, da kvantitativni del ankete fleksibilnost študija ocenjuje zelo visoko, kar pomeni, da gre za individualne preference, ne sistemsko nezadovoljstvo.

c) Razlike v znanju med študenti

V posameznih zapisih se pojavlja zaznava večjih razlik v predznanju med študenti. To kaže na heterogeno populacijo študentov (različne izkušnje, starost, delovna praksa) in odpira prostor za dodatno podporo ali uvodne vsebinske uskladitve.

Celovita kvalitativna presoja

Kvalitativni odzivi potrjujejo, da študenti pedagoški proces doživljajo kot:

- strokovno zahteven in korekten,
- organizacijsko premišljen,
- praktično usmerjen,
- podporen in dostopen,
- motivacijski.

Kritične pripombe se nanašajo predvsem na organizacijske in logistične vidike (lokacija, urnik), ne pa na kakovost vsebine ali pedagoško delo.

Komentarji tako vsebinsko podpirajo rezultate kvantitativnega dela ankete ter potrjujejo stabilnost in razvojno naravnost pedagoškega procesa.

5.4.2.6 Razvojni odziv na rezultate ankete

Na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih rezultatov ankete zavod prepoznava visoko stopnjo zadovoljstva študentov, hkrati pa identificira posamezna razvojna področja, ki jih bo v prihodnjem obdobju sistematično obravnaval.

1. Krepitev praktične komponente pri posameznih predmetih

Čeprav študenti izrazito pozitivno ocenjujejo praktično usmerjenost programa, so nekateri izpostavili željo po še več reševanja realnih primerov iz prakse pri določenih predmetih.

Razvojni ukrep:

- dodatna vključitev študij primerov (case study) pri predmetih, kjer je teoretična komponenta izrazitejša,
- več problemsko usmerjenega dela (problem-based learning),
- vključevanje konkretnih poslovnih situacij v seminarske naloge.

2. Optimizacija hibridnega modela izvajanja

Posamezni študenti so izrazili željo po večji uporabi hibridne izvedbe, predvsem zaradi lokacijske oddaljenosti.

Razvojni ukrep:

- analiza možnosti povečanja deleža hibridnih predavanj pri izbranih predmetih,
- tehnična nadgradnja opreme za še stabilnejšo digitalno podporo,
- priprava smernic za optimalno kombinacijo klasične in hibridne izvedbe.

Pri tem bo zavod ohranil ravnovesje med kakovostjo neposredne interakcije in dostopnostjo.

3. Analiza organizacije urnika

Čeprav je fleksibilnost študija v kvantitativnem delu ocenjena zelo visoko, so posamezni študenti izrazili pomislek glede izvedbe predavanj ob nedeljah.

Razvojni ukrep:

- izvedba interne analize zadovoljstva z urnikom,
- preveritev možnosti občasne prilagoditve terminov (npr. petek popoldan),
- ohranitev modela, ki je večinsko ocenjen kot ustrezen.

4. Podpora heterogeni skupini študentov

Pojavila se je zaznava razlik v predznanju med študenti.

Razvojni ukrep:

- priprava dodatnih usmerjevalnih gradiv za izravnavo predznanja,
- priporočila za uvodno samostojno pripravo pri določenih predmetih,
- spodbujanje medsebojne študentske podpore (peer learning).

Sklep – razvojna naravnost

Zavod rezultate anket obravnava kot pomemben element sistema zagotavljanja

kakovosti. Ugotovitve ne služijo zgolj informativnemu namenu, temveč predstavljajo podlago za konkretne izboljšave pedagoškega procesa.

Na ta način se krog kakovosti sistematično zapira:

PLAN – opredelitev ciljev in pričakovanj

DO – izvedba pedagoškega procesa

CHECK – analiza rezultatov anket

ACT – uvedba razvojnih ukrepov

Rezultati potrjujejo stabilnost sistema, razvojni ukrepi pa zagotavljajo njegovo nadaljnjo nadgradnjo.

Tabela 40: Razvojni ukrepi na podlagi študentske ankete.

Ugotovitev iz ankete	Načrtovani ukrep	Nosilec	Rok izvedbe	Kazalnik uspešnosti
Želja po več praktičnih primerih pri posameznih predmetih	Povečanje deleža študij primerov (case study) in problemsko usmerjenega dela pri predmetih z izrazitejšo teoretično komponento	Nosilci predmetov, Komisija za kakovost	začetek študijskega leta 2025/2026	Povečanje ocene praktične uporabnosti vsebin v naslednji anketi
Predlog za več hibridnih izvedb zaradi lokacijske oddaljenosti	Analiza možnosti povečanja deleža hibridnih predavanj ter tehnična nadgradnja opreme	Dekanja, strokovne službe	2025/2026	Stabilnost izvedbe in ohranitev ocene $\geq 4,5$ pri hibridnem modelu
Posamični pomisleki glede izvedbe predavanj ob nedeljah	Interna analiza organizacije urnika in preveritev možnosti občasnih prilagoditev	Vodstvo, referat	2025	Ohranitev visoke ocene fleksibilnosti študija
Razlike v predznanju med študenti	Priprava usmerjevalnih gradiv in priporočil za uvodno pripravo ter spodbujanje peer learninga	Nosilci predmetov	2025/2026	Zmanjšanje zaznane razlike v znanju v kvalitativnih komentarjih
Nadaljnja digitalna	Nadgradnja e-okolja in optimizacija	Strokovne službe	kontinuirano	Ohranitev ocene infrastrukture $\geq$

Ugotovitev iz ankete	Načrtovani ukrep	Nosilec	Rok izvedbe	Kazalnik uspešnosti
podpora	dostopa do literature			4,4

Načrtovani ukrepi izhajajo neposredno iz analize študentskih odzivov ter so vključeni v akcijski načrt zavoda za študijsko leto 2025/2026. Njihova realizacija bo spremljana v okviru sistema notranjega zagotavljanja kakovosti ter ponovno preverjena v naslednjem ciklu anketiranja.

S tem zavod zagotavlja, da rezultati evalvacije niso zgolj formalni kazalniki, temveč podlaga za konkretne in merljive izboljšave pedagoškega procesa.

5.4.2.7 Obremenitve profesorjev in študentov

Spremljanje obremenjenosti študentov in pedagoških delavcev predstavlja pomemben element notranjega sistema zagotavljanja kakovosti na AREMI. Analiza temelji na Poročilu o merjenju obremenjenosti študentov in pedagoških delavcev v študijskih letih 2023/2024 in 2024/2025⁷, ki vključuje kvantitativno in kvalitativno obdelavo podatkov ter primerjalno interpretacijo rezultatov.

1. Metodološka zanesljivost in reprezentativnost

V raziskavi je sodelovalo:

- **54 od 65 aktivnih študentov (83,1 % populacije),**
- **vseh 12 pedagoških delavcev (100 % populacije)**

Tako visoka odzivnost zagotavlja reprezentativnost vzorca ter omogoča zanesljivo interpretacijo rezultatov. Rezultati odražajo realno stanje obremenjenosti v študijskem programu.

2. Obremenjenost študentov

2.1 Povprečna tedenska obremenjenost

Rezultati kažejo uravnoteženo porazdelitev obremenjenosti:

- 31 % študentov: 10–20 ur tedensko,
- 30 % študentov: 30–40 ur tedensko,
- 20 % študentov: 20–30 ur tedensko,
- 19 % študentov: do 10 ur tedensko,
- nihče ne presega 40 ur tedensko

To kaže, da sistemske preobremenjenosti ni zaznati. Obremenjenost je razpršena in odvisna od individualnih okoliščin, zlasti dejstva, da je **več kot 70 % študentov zaposlenih**

⁷ Poročilo je javno objavljeno na spletni strani AREME v razdelku Akti in dokumenti.

2.2 Struktura porabe časa

Časovna porazdelitev potrjuje skladnost z načeli ECTS:

- pomemben delež predstavlja samostojno učenje,
- seminarske in projektne naloge sodijo med najbolj časovno zahtevne aktivnosti,
- kontaktne ure ne predstavljajo prevladujočega dela obremenitve

Takšna struktura kaže, da program spodbuja:

- aktivne oblike učenja,
- razvoj samostojnosti,
- kompetenčni pristop.

2.3 Skladnost ECTS vrednotenja

Kar 98 % študentov meni, da ECTS vrednotenje popolnoma ali večinoma ustreza dejanski obremenjenosti, pri čemer nihče ne zaznava systemske neskladnosti

To predstavlja enega ključnih kazalnikov kakovosti načrtovanja študijskega procesa.

2.4 Doživljanje stresa

Večina študentov ne zaznava študija kot pomembnega vira stresa. Povprečna ocena stresa je nizka, systemske preobremenjenosti ni zaznati

3. Obremenjenost pedagoških delavcev

3.1 Tedenska pedagoška obremenitev

- 67 % pedagogov: 10–20 ur tedensko,
- 17 %: do 10 ur,
- 17 %: 20–30 ur,
- nihče ne presega 30 ur tedensko

Obremenitev je uravnotežena in omogoča kakovostno izvajanje pedagoškega procesa.

3.2 Administrativna obremenjenost

Administrativno obremenjenost:

- 50 % pedagogov ocenjuje kot srednjo,
- 50 % kot visoko

Čeprav administrativne naloge ne predstavljajo systemske preobremenitve, predstavljajo področje, kjer je možna nadaljnja optimizacija procesov.

3.3 Ustreznost ECTS – pogled pedagogov

Vsi pedagoški delavci ocenjujejo ECTS vrednotenje kot ustrezno, kar potrjuje skladnost zaznav med obema ključnima deležnikoma.

4. Triangulacija rezultatov (študenti – pedagogi – dokumenti)

Primerjalna analiza kaže:

- visoko stopnjo ujemanja zaznav,
- odsotnost sistemskih neskladij,
- skladnost med učnimi načrti in dejansko obremenjenostjo

Triangulacijski pristop potrjuje:

- uravnoteženost obremenitev,
- pedagoško premišljeno zasnovo programa,
- zrelost sistema notranjega zagotavljanja kakovosti.

5. Razvojna interpretacija in ukrepi

Na podlagi ugotovitev so bili opredeljeni naslednji razvojni poudarki:

(1) Nadaljnje sistematično spremljanje obremenjenosti

Letno merjenje obremenjenosti ostaja stalni del sistema kakovosti.

(2) Dodatno usklajevanje rokov projektnih in seminarskih nalog

Cilj: preprečevanje časovne koncentracije obveznosti.

(3) Strukturiranje samostojnega dela študentov

Jasnejše časovne smernice in bolj transparentno načrtovanje pričakovanega obsega dela.

(4) Optimizacija administrativnih postopkov

Zmanjšanje administrativne obremenitve pedagogov z digitalizacijo in poenostavitvijo postopkov.

6. Sklepna presoja

Analiza obremenjenosti študentov in pedagoških delavcev potrjuje:

- skladnost med načrtovano in dejansko obremenjenostjo,
- ustreznost ECTS vrednotenja,
- odsotnost sistemske preobremenjenosti,
- visoko stopnjo ujemanja zaznav med študenti in pedagogi,
- stabilnost in zrelost sistema notranjega zagotavljanja kakovosti.

Obremenitve so uravnotežene, pedagoško utemeljene in prilagojene realnim okoliščinam študentov, ki v veliki meri usklajujejo študij z delom.

Rezultati predstavljajo trdno empirično podlago za nadaljnje kontinuirano izboljševanje kakovosti študijskega procesa v okviru PDCA cikla.

5.4.3 Analitična presoja doseganja kompetenc in učnih izidov

AREMA sistematično spremlja doseganje programskih kompetenc in učnih izidov na ravni posameznih predmetov ter na ravni celotnega študijskega programa. Presoja temelji na povezavi med:

- opredeljenimi programskimi učnimi izidi (PLO),

- učnimi izidi predmetov (CLO),
- načini preverjanja znanja,
- analizi uspešnosti študentov,
- povratnih informacijah študentov, diplomantov in delodajalcev.

Metodološki okvir presoje

Vsak predmet ima jasno opredeljene učne izide, ki so usklajeni s programskimi kompetencami študijskega programa Management transportne logistike. Učni izidi so preverjeni z različnimi oblikami preverjanja znanja (pisni in ustni izpiti, projektne naloge, študije primerov, seminarske naloge, predstavitve), pri čemer se zagotavlja usklajenost med ravno zahtevnosti in ciljno kompetenco.

Na ravni programa se analiza doseganja kompetenc izvaja na podlagi:

- uspešnosti pri ključnih strokovnih predmetih,
- kakovosti projektnih nalog in zaključnih del,
- analize praktičnega izobraževanja,
- rezultatov anket med diplomanti in delodajalci,
- kvalitativnih ugotovitev nosilcev predmetov.

Presoja doseganja ključnih programskih kompetenc

Spodnja tabela prikazuje analitično povezavo med programskimi kompetencami, načinom preverjanja in oceno doseganja.

Tabela 41: Analiza doseganja programskih kompetenc.

Programska kompetenca (PLO)	Način preverjanja	Indikator uspešnosti	Analitična presoja doseganja	Razvojni ukrep
Strokovno znanje s področja logistike in transportnih sistemov	Pisni izpiti, študije primerov, projektne naloge	Uspešnost pri strokovnih predmetih, ocene projektov	Stabilno visoka stopnja uspešnosti; kompetenca dosežena na pričakovani ravni	Nadaljnje vključevanje aktualnih primerov iz prakse
Analitično razmišljanje in reševanje logističnih problemov	Projektno delo, študije primerov, seminarske naloge	Kakovost analize v projektnih nalogah	Kompetenca dobro razvita pri višjih letnikih; progresija po vertikali programa je razvidna	Krepitev analitičnih metod v 1. letniku

Programska kompetenca (PLO)	Način preverjanja	Indikator uspešnosti	Analitična presoja doseganja	Razvojni ukrep
Uporaba digitalnih orodij v logistiki	Praktične naloge, delo v e-okolju	Uspešnost pri digitalnih nalogah	Opazen napredek v zadnjih letih; digitalna kompetenca se krepi	Nadaljnja digitalna standardizacija in simulacije
Projektno vodenje in timsko delo	Skupinski projekti, predstavitve	Kakovost skupinskih projektov	Kompetenca dosežena, visoka angažiranost študentov	Uvedba več interdisciplinarnih projektov
Komunikacijske in predstavitvene sposobnosti	Javne predstavitve, zagovori	Kakovost predstavitev in zagovorov	Opazno izboljšanje med 1. in 3. letnikom	Sistematična vključitev več predstavitvenih vaj
Etična in profesionalna odgovornost	Praktično izobraževanje, diskusije	Povratne informacije mentorjev iz prakse	Kompetenca ustrezno razvita; mentorji iz prakse ocenjujejo pozitivno	Krepitev etičnih vsebin v predmetih

Splošna analitična ugotovitev

Analiza kaže, da študenti skozi vertikalno strukturo programa postopno razvijajo strokovne, analitične in profesionalne kompetence. Posebej izrazita je progresija pri analitičnem razmišljanju, projektnih sposobnostih ter komunikacijskih veščinah med 1. in 3. letnikom.

Področje nadaljnje nadgradnje predstavlja zgodnejše sistematično razvijanje analitičnih metod in večja integracija digitalnih simulacij v nižjih letnikih.

Doseganje kompetenc ni presojano zgolj na podlagi ocen, temveč tudi na podlagi kakovosti projektnih nalog, uspešnosti pri praktičnem izobraževanju ter povratnih informacij diplomantov in delodajalcev.

Povezava z dolgoročnim razvojem programa

Rezultati analize doseganja kompetenc so neposredno vključeni v:

- letne posodobitve učnih načrtov,
- načrtovanje pedagoških metod,

- razvoj digitalnih vsebin,
- strateško načrtovanje 2026–2030.

S tem je zagotovljena dinamična povezava med učnimi izidi, izvedbo pedagoškega procesa in dolgoročnim razvojem študijskega programa.

5.4.3.1 Presoja doseganja predmetnih učnih izidov (CLO)

Na ravni posameznih predmetov nosilci predmetov ob zaključku študijskega leta opravijo presojo doseganja učnih izidov predmeta (CLO). Presoja temelji na:

- analizi uspešnosti pri posameznih oblikah preverjanja znanja,
- kakovosti projektnih in seminarских nalog,
- primerjavi rezultatov med študijskimi leti,
- refleksiji nosilca predmeta o ustreznosti didaktičnih metod.

Ugotovitve presoje so podlaga za:

- prilagoditev vsebin,
- spremembo obsega vaj ali projektnega dela,
- nadgradnjo metod poučevanja,
- posodobitev učnega načrta.

Na ta način je zagotovljena vertikalna povezava med predmetnimi učnimi izidi in programskimi kompetencami.

Učni izidi posameznih predmetov so neposredno povezani s programskimi kompetencami, kar omogoča agregirano presojo doseganja kompetenc na ravni programa.

5.4.3.2 Povezava med učnimi izidi, kompetencami, kazalniki in razvojnimi ukrepi

Sistem spremljanja doseganja kompetenc na AREMI temelji na vertikalni in horizontalni povezavi med:

1. učnimi vsebinami (UL),
2. učnimi izidi predmetov (CLO),
3. programskimi kompetencami (PLO),
4. kazalniki uspešnosti,
5. razvojnimi ukrepi.

Logika povezave

Učne vsebine (UL) predstavljajo vsebinsko jedro posameznega predmeta in so strukturirane tako, da omogočajo doseganje jasno opredeljenih učnih izidov.



Predmetni učni izidi (CLO) opredeljujejo, kaj mora študent ob zaključku predmeta znati, razumeti ali biti sposoben izvesti. Doseganje CLO se preverja z ustreznimi oblikami preverjanja znanja (izpit, projekt, študija primera, predstavitev).



Programske kompetence (PLO) združujejo in nadgrajujejo predmetne učne izide ter opredeljujejo profil diplomanta študijskega programa. Agregirana analiza doseganja CLO omogoča presojo doseganja PLO na ravni programa.



Kazalniki uspešnosti (npr. uspešnost pri strokovnih predmetih, kakovost projektnih nalog, uspešnost pri praktičnem izobraževanju, povratne informacije mentorjev iz prakse) omogočajo merljivo presojo stopnje doseganja kompetenc.



Razvojni ukrepi (posodobitev učnih načrtov, prilagoditev didaktičnih metod, krepitev analitičnih ali digitalnih vsebin, nadgradnja projektnega dela) zagotavljajo neposredno povezavo med analizo rezultatov in izboljševanjem programa.

Institucionalna vrednost sistema

Takšna struktura zagotavlja, da:

- spremljanje kompetenc ni omejeno zgolj na analizo ocen,
- so učni izidi sistematično povezani s profilom diplomanta,
- se ugotovitve analize neposredno vključujejo v letno načrtovanje in posodabljanje programa,
- obstaja dokazljiva povezava med pedagoškim procesom in dolgoročnim razvojem študijskega programa.

S tem je zagotovljen celovit kompetenčni monitoring, ki povezuje predmetno raven, programsko raven ter sistem zagotavljanja kakovosti.

5.5 Vključevanje študentov v znanstveno-raziskovalno in strokovno delo

AREMA sistematično spodbuja vključevanje študentov v znanstveno-raziskovalno in strokovno delo kot sestavni del pedagoškega procesa, razvoja kompetenc in uresničevanja strateških ciljev zavoda. Vključevanje ni priložnostno, temveč je vgrajeno v projektni sistem zavoda, ki je opisan v Poročilu o izvajanju projektov 2020–2025

5.5.1 Sistematični okvir vključevanja

Vključevanje študentov poteka preko:

- raziskovalno-razvojnih projektov,
- aplikativnih projektov z gospodarstvom,
- mednarodnih sodelovanj,
- internih razvojnih projektov,
- diplomskih nalog z empirično komponento,
- sodelovanja pri organizaciji konferenc in strokovnih dogodkov.

Projektna dejavnost je povezana s sistemom kakovosti (SOP-01 do SOP-05) ter se letno spremlja v samoevalvacijskih poročilih.

5.5.2 Vključevanje študentov v razvojno-raziskovalne projekte

Uporaba umetne inteligence v logistiki (2024–2027)

Gre za medpredmetni razvojno-raziskovalni projekt, v katerega so vključeni vsi študenti kot del raziskovalnega procesa. Študenti:

- sodelujejo pri pripravi raziskovalnega instrumenta,
- izvajajo zbiranje in analizo podatkov,
- interpretirajo rezultate,
- vključujejo ugotovitve v seminarske in diplomske naloge. Projekt prispeva k:
- razvoju analitičnih in digitalnih kompetenc,
- razumevanju uporabe UI v realnem logističnem okolju,
- pripravi strokovnih podlag za posodobitev predmetnikov.

Priprava učnega gradiva za ADR usposabljanja (2025–2027)

Projekt nastaja kot rezultat diplomskih nalog dveh študentov in predstavlja primer neposredne aplikacije raziskovalnega dela v strokovno prakso.

Rezultat:

- strukturiran učbenik za ADR usposabljanja,
- povezava zakonodaje in prakse,
- dvig kakovosti strokovnih izobraževanj.

Študenti sodelujejo pri:

- analizi zakonodaje,
- pripravi didaktične strukture,
- oblikovanju praktičnih primerov,
- razvoju vprašanj za samopreverjanje.

Center za digitalno preobrazbo (2025–)

Vzpostavitev centra vključuje študente pri:

- pilotnih digitalnih modulih,
- testiranju simulacijskih orodij,
- razvoju digitalnih vsebin,
- analizi uporabniške izkušnje.

S tem se krepi kultura inovativnosti in digitalne transformacije znotraj pedagoškega procesa.

5.5.3 Vključevanje študentov v projekte z gospodarstvom

Študenti sodelujejo pri:

- analizah logističnih procesov (npr. Jager d.o.o., Nomago d.o.o.),
- pripravi strokovnih priporočil,
- empiričnih raziskavah za trajnostne logistične modele,

- svetovalnih projektih za podjetja Savinjske regije.

Vloga študentov vključuje:

- zbiranje podatkov,
- terensko raziskovanje,
- pripravo poročil,
- predstavitev rezultatov.

S tem pridobivajo:

- izkušnje z realnimi primeri,
- kompetence projektne dela,
- razumevanje delovanja trga dela.

5.5.4 Mednarodno sodelovanje in strokovni dogodki

Študenti sodelujejo:

- pri organizaciji mednarodnih konferenc,
- pri gostujočih predavanjih,
- v okviru Erasmus+ partnerstev,
- pri dogodkih Alumni & Career Network.

To spodbuja:

- internacionalizacijo doma,
- medkulturne kompetence,
- mreženje z delodajalci.

5.5.5 Družbeno odgovorni projekti

V projektih:

- Integracija oseb z mednarodno zaščito,
- Temeljne kompetence 2023–2029,
- Socialna aktivacija,

študenti sodelujejo kot:

- raziskovalni asistenti,
- podpora pri izobraževalnih aktivnostih,
- izvajalci delavnic,
- sodelavci pri analizi učinkov.

S tem razvijajo:

- socialne kompetence,
- razumevanje družbene odgovornosti,
- etično dimenzijo stroke.

5.5.6 Vpliv na študijske programe in kakovost

Vključevanje študentov v projekte neposredno vpliva na:

- posodabljanje učnih vsebin,
- razvoj novih predmetnih modulov,
- krepitev aplikativnosti diplomskih nalog,
- dvig zaposljivosti diplomantov,
- izboljšanje povezave med teorijo in prakso.

Rezultati projektov se vključujejo v:

- predmetnike,
- učne načrte,
- letne analize kakovosti,
- strateške dokumente.

5.5.7 Razvojni pogled (2026–2030)

AREMA bo:

- povečala delež diplomskih nalog z empirično komponento,
- okrepila mednarodne raziskovalne projekte,
- formalizirala študentske raziskovalne skupine,
- vzpostavila letni interni raziskovalni razpis za študente.

Vključevanje študentov v znanstveno-raziskovalno in strokovno delo na AREMI ni priložnostno, temveč predstavlja sistemsko, načrtovano in kakovostno vodeno dejavnost, ki je integrirana v pedagoški proces in razvoj zavoda.

S tem AREMA zagotavlja:

- razvoj raziskovalnih in analitičnih kompetenc,
- neposreden stik z gospodarstvom,
- aplikativnost znanja,
- ter visoko stopnjo zaposljivosti diplomantov.

5.6 Internacionalizacija in mednarodna mobilnost

Internationalizacija predstavlja eno ključnih strateških usmeritev AREME in je vključena v Strategijo razvoja zavoda 2026–2030. Cilj zavoda je sistematično krepiti mednarodno prepoznavnost, razvijati trajnostna partnerstva ter internacionalizacijo vključevati v pedagoški, raziskovalni in razvojni proces.

5.6.1 Strateški okvir internacionalizacije

AREMA si prizadeva:

- povečati število bilateralnih sporazumov,
- razvijati skupne projekte z mednarodnimi partnerji,
- spodbujati mobilnost študentov in zaposlenih,

- krepiti gostovanja tujih strokovnjakov,
- vključevati mednarodne vsebine v študijski proces,
- razvijati oblike virtualne in kombinirane mobilnosti.

Internacionalizacija ni razumljena zgolj kot fizična mobilnost, temveč kot širši koncept »internacionalizacije doma« (internationalisation at home), ki vključuje gostujoča predavanja, mednarodne projekte, skupne raziskave in digitalno sodelovanje.

5.6.2 Bilateralni sporazumi in partnerske institucije

AREMA ima sklenjene bilateralne sporazume z naslednjimi tujimi institucijami:

- Veleučilište Baltazar, Zaprešić (Hrvaška)
- Univerzitet Adriatik, Bar (Črna Gora)
- Pan European University (Slovaška)
- Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat (Črna Gora)
- Maritime and Tourism Faculty, Bar (Črna Gora)
- Univerzitet EDUCOM, Novi Sad (Srbija)

V študijskem letu 2024/2025 so se medinstitucionalni odnosi dodatno poglobili, podpisani so bili novi sporazumi ter okrepljeno sodelovanje na področju:

- gostujočih predavanj,
- skupnih strokovnih dogodkov,
- raziskovalnih pobud,
- priprave projektnih prijav.

Cilj zavoda je postopno in sistematično povečevanje števila aktivnih bilateralnih partnerstev ter njihova vsebinska nadgradnja.

5.6.3 Mobilnost študentov

Posebnost študentske populacije na AREMI je, da večino predstavljajo zaposleni študenti, kar objektivno vpliva na pripravljenost za daljše fizične mobilnosti v tujini.

V študijskem letu 2024/2025 se za mednarodno mobilnost ni prijavil noben študent. Analiza razlogov kaže, da je ključni dejavnik redna zaposlitev in omejena možnost večmesečne odsotnosti z dela.

Zavod se tega izziva zaveda in ga obravnava kot razvojno priložnost za oblikovanje prilagojenih modelov mobilnosti.

5.6.4 Alternativne oblike internacionalizacije

Z namenom krepitve mednarodne dimenzije študija je AREMA v letih 2024 in 2025

izvajala naslednje ukrepe:

1. Sistematična promocija mobilnosti na dogodkih šole;
2. Spremljanje razpisov za virtualno in kombinirano mobilnost;
3. Organizacija sestankov Erasmus+ koordinatorja s predavatelji pred izvedbo mobilnosti;
4. Informiranje deležnikov o Erasmus+ dokumentih in postopkih;
5. Promocija programov CEEPUS in drugih mednarodnih shem.

Poleg tega zavod aktivno izvaja:

- gostujoča predavanja tujih profesorjev,
- vključevanje tujih strokovnjakov v pedagoški proces,
- skupne raziskovalne pobude,
- organizacijo mednarodnih strokovnih dogodkov,
- razvoj skupnih predmetov z mednarodnimi partnerji.

Na ta način je internacionalizacija vgrajena neposredno v pedagoški proces, ne glede na fizično mobilnost študentov.

5.6.5 Mobilnost zaposlenih

Na področju mobilnosti zaposlenih je zaznati večjo dinamiko. Pedagoški delavci sodelujejo pri:

- gostujočih predavanjih v tujini,
- mednarodnih konferencah,
- skupnih projektnih prijavah,
- bilateralnih srečanjih s partnerji.

Mobilnost zaposlenih prispeva k:

- prenosu dobrih praks,
- posodabljanju učnih vsebin,
- krepitvi raziskovalne kulture,
- internacionalizaciji kurikuluma.

5.6.6 Razvojni načrt (2026–2030)

V prihodnjem obdobju si AREMA zastavlja naslednje cilje:

- razvoj krajših (3–7 dni) mobilnosti za zaposlene študente,
- uvedba kombiniranih (blended) mobilnosti,
- krepitev virtualnih projektnih skupin s tujimi študenti,
- povečanje števila gostujočih tujih predavateljev,
- vključitev tujih strokovnjakov v zagovore diplomskih nalog,
- prijava na projekte Erasmus+, Interreg in Digital Europe.

Poseben poudarek bo namenjen modelu internacionalizacije, ki upošteva specifično strukturo študentske populacije (zaposleni študenti), hkrati pa zagotavlja mednarodno dimenzijo izobraževanja.

Internationalizacija na AREMI je strateško vodena, institucionalno podprta in razvojno usmerjena. Čeprav fizična mobilnost študentov trenutno ostaja omejena zaradi njihove zaposlitvene strukture, zavod aktivno razvija prilagojene in inovativne oblike mednarodnega sodelovanja, ki zagotavljajo vključevanje mednarodne dimenzije v pedagoški, raziskovalni in razvojni proces.

Na ta način AREMA zagotavlja kakovostno internacionalizacijo, skladno z merili NAKVIS in sodobnimi trendi evropskega visokega šolstva.

Tabela 42: Razvojni načrt internacionalizacije 2026–2030.

Cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti	Rok / obdobje
Povečanje mednarodne prepoznavnosti	Aktivno sklepanje novih bilateralnih sporazumov	+2 nova sporazuma letno	2026–2030
Krepitev študentske mobilnosti	Uvedba krajših (3–7 dni) kombiniranih mobilnosti	Najmanj 2 izvedeni kratki mobilnosti letno	Od 2026 dalje
Razvoj virtualne mobilnosti	Vzpostavitev skupnih spletnih projektov s tujimi partnerji	Najmanj 1 skupni virtualni projekt letno	2026–2028
Internationalizacija kurikulumu	Vključitev tujih gostujočih predavateljev v pedagoški proces	Najmanj 3 gostujoča predavanja letno	Neprekinjeno
Krepitev raziskovalnega sodelovanja	Skupne projektne prijave (Erasmus+, Interreg, Digital Europe)	Najmanj 1 mednarodna prijava letno	2026–2030
Internationalizacija diplomskih nalog	Vključevanje tujih strokovnjakov v zagovore ali mentorstvo	Vsaj 1 zagovor z mednarodno komponento letno	Od 2026 dalje
Povečanje mobilnosti zaposlenih	Spodbujanje pedagoške in raziskovalne mobilnosti	Najmanj 2 mobilnosti zaposlenih letno	2026–2030
Sistematična promocija mobilnosti	Letna predstavitev mobilnosti študentom in zaposlenim	Izvedena najmanj 1 promocijska aktivnost letno	Neprekinjeno

5.7 Obštudijska dejavnost

Obštudijska dejavnost na AREMI v obravnavanem obdobju predstavlja pomemben dopolnilni steber pedagoškega procesa, saj študentom omogoča pridobivanje praktičnih, raziskovalnih, mednarodnih in mehkih kompetenc zunaj formalnega učnega načrta.

V obdobju od 1. 10. 2024 do 30. 9. 2025 je bila dejavnost izrazito intenzivna, z jasnim poudarkom na:

- strokovnih ekskurzijah,
- mednarodnih povezavah,
- digitalnih kompetencah,
- raziskovalni vključenosti študentov,
- kariernem razvoju in povezovanju z gospodarstvom.

5.7.1 Strokovne ekskurzije

V obravnavanem obdobju so bile izvedene naslednje strokovne ekskurzije:

- **Italija – Švica (5-dnevna mednarodna ekskurzija)** – 39 udeležencev
- Prevozništvo Pišek & HSF d.o.o.
- Luka Koper
- Štajerska vulkanska dežela (Avstrija)

Udeležba na ekskurzijah je bila med 19 in 39 študentov, mednarodna ekskurzija pa je predstavljala najobsežnejšo aktivnost obdobja

Učinki:

- neposreden vpogled v logistične procese doma in v tujini,
- razumevanje trajnostnih praks in digitalnih rešitev,
- krepitev povezave med teorijo in prakso,
- povečana motivacija in pripadnost študentov.

5.7.2 Tečaji in dodatna izobraževanja

V obdobju so bili izvedeni tečaji s poudarkom na aktualnih kompetencah prihodnosti:

- Digitalna logistika in umetna inteligenca
- Sodobni standardi kakovosti v oskrbovalnih verigah
- Poslovna retorika in javni nastopi v angleščini
- Uporaba programske opreme za projektno vodenje (MS Project)

Udeležba je znašala med 12 in 21 študentov na posamezen tečaj

Učinki:

- razvoj digitalnih in analitičnih kompetenc,
- izboljšanje komunikacijskih veščin v mednarodnem okolju,
- povečanje konkurenčnosti diplomantov na trgu dela.

5.7.3 Delavnice in raziskovalna vključenost

Izvedene so bile delavnice na temo:

- priprave na znanstveno objavo,
- kreativnega reševanja problemov,
- priprave na mednarodne okrogle mize,
- kariernega mreženja.

Poseben poudarek je bil na:

- pripravi projektnih nalog za objavo v mednarodni znanstveni reviji IJRD,
- aktivnem vključevanju študentov v pripravo mednarodne okrogle mize *Logistika prihodnosti – znanje, kadri, rešitve* (4. 10. 2025).

Skupno je bilo v raziskovalne procese vključenih 10 študentov pri pripravi objav ter 39 študentov pri strateškem dogodku

Učinki:

- razvoj akademskih in raziskovalnih kompetenc,
- spodbujanje kritičnega mišljenja,
- prvi koraki študentov v znanstvenem objavljanju,
- krepitev občutka soustvarjanja strateških dogodkov šole.

5.7.4 Internacionalizacija obštudijskih aktivnosti

Obštudijska dejavnost je v tem obdobju dobila izrazito mednarodno dimenzijo:

- večdnevna ekskurzija v Italijo in Švico,
- sodelovanje s tujimi partnerji,
- vključevanje vsebin v angleškem jeziku,
- priprava Jesenske šole (oktober 2025) kot mednarodnega multidisciplinarnega dogodka

Internacionalizacija ni bila omejena na mobilnost, temveč je bila integrirana v vsebinsko zasnovu dogodkov.

5.7.5 Udeležba in odzivnost

Udeležba na posameznih dogodkih je bila med 15 in 39 študentov, kar glede na velikost generacij predstavlja zelo visoko stopnjo vključenosti.

Povprečne ocene zadovoljstva v tem obdobju so dosegle 4,8 (na lestvici 1–5), kar potrjuje visoko zaznano kakovost dejavnosti

5.7.6 Razvojna presoja

Obštudijska dejavnost v obdobju 2024/2025 presega tradicionalno razumevanje kariernih aktivnosti. Zaznati je prehod:

- od klasičnih ekskurzij k mednarodnim strokovnim projektom,
- od osnovnih delavnic k raziskovalni vključenosti,
- od pasivne udeležbe k aktivnemu soustvarjanju dogodkov.

Obštudijska dejavnost tako:

- neposredno krepi zaposljivost študentov,
- spodbuja raziskovalno kulturo,
- krepi internacionalizacijo,

- utrjuje povezavo z gospodarstvom,
- dopolnjuje formalni pedagoški proces.

V obdobju 1. 10. 2024 – 30. 9. 2025 je obštudijska dejavnost na AREMI dosegla visoko raven organizacijske, vsebinske in mednarodne zrelosti. Aktivnosti so bile raznolike, dobro obiskane in usmerjene v razvoj kompetenc prihodnosti (digitalizacija, trajnost, raziskovanje, mednarodno sodelovanje).

Obštudijska dejavnost tako predstavlja pomemben prispevek k celoviti kakovosti študijskega procesa ter uresničevanju strateških ciljev zavoda.

Tabela 43: Razvojni načrt obštudijske dejavnosti 2025–2028.

Razvojni cilj	Načrtovani ukrep	Kazalnik uspešnosti	Rok obdobje /
Krepitev mednarodne dimenzije obštudijskih aktivnosti	Letna izvedba najmanj ene večdnevne mednarodne ekskurzije	Najmanj 1 mednarodna ekskurzija letno, ≥ 25 udeležencev	Od 2026 dalje
Povečanje raziskovalne vključenosti študentov	Sistematična podpora pri pripravi študentskih prispevkov za strokovne ali znanstvene objave	Najmanj 5 študentov letno vključenih v pripravo objav	2026–2028
Razvoj digitalnih kompetenc	Letna izvedba najmanj 2 digitalno usmerjenih tečajev (AI, logistične simulacije, projektna orodja)	≥ 2 izvedbi letno, ocena zadovoljstva ≥ 4,5	Neprekinjeno
Krepitev sodelovanja z gospodarstvom	Razširitev mreže podjetij za strokovne obiske in predavanja	+2 nova podjetja letno vključena v program	2026–2030
Internacionalizacija vsebin	Vključevanje tujih strokovnjakov ali vsebin v angleškem jeziku v obštudijske aktivnosti	Najmanj 2 aktivnosti letno z mednarodno komponento	Od 2026 dalje
Sistematično spremljanje kakovosti	Izvedba kratkih evalvacij po vseh večjih dogodkih	Povprečna ocena ≥ 4,5; priprava letnega poročila	Letno
Razvoj Jesenske šole kot prepoznavnega dogodka	Formalizacija Jesenske šole kot letnega multidisciplinarnega programa	Redna izvedba vsako leto; vključitev vsaj 1 tujega partnerja	Od 2025 dalje

Razvojni načrt obštudijske dejavnosti temelji na analizi aktivnosti v študijskem letu 2024/2025 ter izhaja iz zaznanih potreb študentov in strateških usmeritev zavoda. Dejavnost se bo tudi v prihodnje razvijala kot integriran del sistema kakovosti, s poudarkom na mednarodnosti, digitalizaciji, raziskovalni kulturi in povezovanju z gospodarstvom.

Na ta način obštudijska dejavnost ne predstavlja zgolj dopolnila pedagoškemu procesu, temveč njegovo vsebinsko nadgradnjo in konkurenčno prednost zavoda.

5.8 Mehanizmi za varovanje pravic študentov in možnosti njihovega sodelovanja

AREMA zagotavlja varovanje pravic študentov na normativni, organizacijski in izvedbeni ravni. Sistem temelji na jasnih pravilih, formaliziranih postopkih ter kulturi odprte komunikacije, ki omogoča pravočasno reševanje morebitnih spornih situacij.

5.8.1 Normativni okvir varovanja pravic študentov

Varstvo pravic študentov je sistemsko urejeno z naslednjimi ključnimi akti zavoda

- **Statut zavoda**
- **Pravilnik o obravnavi pritožb študentov**
- **Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja**
- **Pravilnik za študente s posebnim statusom**
- **Pravilnik o priznavanju znanj in spretnosti**
- **Pravilnik o diplomiranju**
- **Pravilnik o sistemu tutorstva**
- **Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju**
- **Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito pred nadlegovanjem in trpinčenjem**
- **Protokol za obravnavo nasilja in diskriminacije**
- **Kodeks etike**
- **Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov**
- **Izjava o dostopnosti in vključenosti**

Takšen normativni sklop zagotavlja:

- pravno varnost,
- transparentne postopke,
- enako obravnavo vseh študentov,
- varno in spoštljivo akademsko okolje,
- zaščito osebnih podatkov,
- preprečevanje diskriminacije in nadlegovanja.

5.8.2 Postopkovni mehanizmi zaščite

Pritožbeni postopki

Študent ima pravico do:

- ugovora na oceno,
- pritožbe na potek izpita,
- pritožbe na ravnanje zaposlenih,
- pritožbe v zvezi z organizacijo študijskega procesa.

Postopki so jasno opredeljeni v Pravilniku o obravnavi pritožb študentov in vključujejo:

- pisno vložitev pritožbe,
- obravnavo na pristojni komisiji,
- obrazloženo odločitev,
- možnost nadaljnjih pravnih sredstev.

V študijskem letu 2024/2025 ni bilo formalno vloženih pritožb, ki bi zahtevale obravnavo Komisije za pritožbe študentov, kar kaže na učinkovito sprotno reševanje odprtih vprašanj na nižjih ravneh.

Varovanje akademske integritete

Sistem varovanja akademske integritete temelji na:

- Kodeksu etike,
- delovanju Komisije za etična vprašanja,
- Protokolu za obravnavo nasilja in diskriminacije,
- preventivnih usposabljanjih o etiki in odgovornosti.

V obdobju 2023–2025 je bil pripravljen poseben razvojni okvir etične kulture (Poročilo o razvoju etične kulture in akademske integritete), ki dodatno utrjuje preventivni pristop.

Enaka obravnava in vključenost

Zavod zagotavlja:

- prilagoditve za študente s posebnim statusom,
- podporo študentom s posebnimi potrebami,
- individualne prilagoditve izpitov in študijskih obveznosti,
- dostopnost prostorov (fizična dostopnost),
- spoštovanje načela nediskriminacije.

Vsi postopki so formalizirani in dokumentirani.

5.8.3 Preventivni mehanizmi

AREMA daje poseben poudarek preventivi:

- odprta komunikacija med študenti in vodstvom,
- redna srečanja Študentskega sveta z vodstvom,
- tutorstvo kot podporni mehanizem,
- redne anonimne ankete,
- možnost neposrednega kontakta z dekanjo ali referatom,

- jasni kontakti in odzivni roki.

Zaradi majhnosti in butične organiziranosti šole je omogočen individualni pristop in hitro reševanje morebitnih dilem še pred formalizacijo spora.

5.8.4 Možnosti sodelovanja študentov pri odločanju

Študenti sodelujejo:

- v Senatu (najmanj 1/5 članov),
- v Komisiji za kakovost,
- v Komisiji za študijske zadeve,
- v Komisiji za znanstveno-raziskovalno delo,
- v Akademskem zboru,
- v Strateškem svetu (posredno preko predstavnikov).

Njihove pobude se obravnavajo in dokumentirajo, predlogi pa se vključujejo v:

- akcijske načrte,
- posodobitve učnih načrtov,
- razvojne dokumente,
- spremembe organizacije študija.

Participacija študentov je dejanska in ne zgolj formalna.

5.8.5 Samoevalvacijska presoja področja

Na podlagi analize:

- veljavnih aktov,
- delovanja komisij,
- odsotnosti formalnih sporov,
- aktivnega sodelovanja študentov,
- rednih evalvacijskih mehanizmov,

se področje varovanja pravic študentov ocenjuje kot:

- ✓ normativno celovito urejeno
- ✓ postopkovno jasno strukturirano
- ✓ preventivno naravnano
- ✓ participativno
- ✓ skladno z načeli ESG (študent kot enakopraven deležnik)

Sistem varovanja pravic študentov na AREMI temelji na kombinaciji:

- jasnega normativnega okvira,
- transparentnih postopkov,
- preventivne etične kulture,
- dejanske participacije študentov pri upravljanju.

Zavod zagotavlja varno, spoštljivo in vključujoče akademsko okolje, v katerem imajo študenti učinkovite mehanizme zaščite svojih pravic ter realne možnosti vplivanja na razvoj študijskega procesa.

Tabela 44: Razvojni načrt področja varovanja pravic študentov (2026–2028).

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Krepitev pravne varnosti študentov	Letni pregled in po potrebi posodobitev vseh študentskih pravilnikov (pritožbe, poseben status, ocenjevanje, tutorstvo)	100 % pregled aktov vsako leto; evidenca sprememb v zapisnikih Senata	Letno (vsako september)
Povečanje informiranosti študentov o njihovih pravicah	Organizacija uvodnega predstavitvenega srečanja o pravicah in obveznostih študentov + objava povzetkov aktov v Študentskem priročniku	Izvedba najmanj 1 predstavitve letno; ≥ 90 % študentov potrdi seznanjenost (anketa)	Vsako študijsko leto
Krepitev kulture spoštovanja in nediskriminacije	Letna predstavitev Kodeksa etike in Protokola za obravnavo nasilja in diskriminacije	Izvedba 1 preventivne aktivnosti letno; brez potrjenih primerov sistemskih kršitev	Letno
Zgodnje zaznavanje morebitnih tveganj	Vključitev vprašanj o občutku varnosti, spoštovanja in enake obravnave v študentske ankete	Analiza rezultatov v Komisiji za kakovost; morebitni ukrepi vključeni v akcijski načrt	Letno (po anketah)
Krepitev participacije študentov	Sistematično vključevanje predstavnikov študentov v pripravo sprememb aktov in strateških dokumentov	Dokumentirano sodelovanje v zapisnikih; vsaj 1 razvojna pobuda študentov letno	Kontinuirano
Učinkovitost pritožbenih postopkov	Spremljanje trajanja reševanja morebitnih pritožb	Povprečen čas rešitve ≤ 30 dni	Po potrebi
Krepitev tutorstva kot preventivnega mehanizma	Letna evalvacija sistema tutorstva	≥ 80 % zadovoljstvo študentov s tutorstvom	Letno

V obdobju 2026–2028 bo poudarek na:

- preventivi namesto reaktivnosti,
- povečanju transparentnosti postopkov,
- večji ozaveščenosti študentov o njihovih pravicah,
- sistematičnem spremljanju zaznane pravičnosti in varnosti,
- aktivni participaciji študentov pri razvoju pravil.

S tem področje varovanja pravic študentov prehaja iz faze normativne stabilnosti v fazo razvojne nadgradnje in institucionalne zrelosti.

5.9 Sodelovanje študentov pri vrednotenju in posodabljanju vsebin in izvajanju dejavnosti šole

Sodelovanje študentov pri vrednotenju in razvoju študijskega procesa predstavlja enega ključnih elementov notranjega sistema kakovosti AREME. Zavod študente obravnava kot enakopravne deležnike, katerih izkušnje, predlogi in povratne informacije predstavljajo pomembno razvojno izhodišče.

Sistem sodelovanja je vzpostavljen na treh ravneh:

1. evalvacijski ravni (ankete in analize),
2. upravljavski ravni (sodelovanje v organih),
3. razvojni ravni (konkretne izboljšave študijskega procesa).

5.9.1 Sodelovanje študentov v evalvacijskem procesu

Študenti redno sodelujejo v sistemu vrednotenja pedagoškega procesa preko:

- anket po posameznih predmetih,
- anket o izvedbi hibridnega/online študija,
- anket o praktičnem izobraževanju,
- anket o obštudijskih dejavnostih,
- anket o splošnem zadovoljstvu s študijem.

Rezultate obravnava Komisija za kakovost, ki:

- analizira povprečja in trende,
- identificira morebitna odstopanja,
- predlaga korektivne ukrepe,
- spremlja realizacijo ukrepov po PDCA logiki.

Posebna vrednost sistema je v tem, da rezultati niso zgolj evidentirani, temveč se uporabljajo kot podlaga za:

- prilagoditve urnikov,
- nadgradnjo vsebin,
- vključevanje dodatnih praktičnih primerov,
- organizacijo gostujočih predavanj,

- prilagoditve izvedbe izpitov.

Študenti so tako neposredno vključeni v proces izboljševanja kakovosti.

5.9.2 Sodelovanje v organih in komisijah

Študenti sodelujejo v:

- Senatu (najmanj 1/5 članov),
- Komisiji za kakovost,
- Komisiji za študijske zadeve,
- Komisiji za znanstveno-raziskovalno delo,
- Akademskem zboru.

V teh organih:

- podajajo mnenja o spremembah učnih načrtov,
- predlagajo izboljšave izvedbe predmetov,
- opozarjajo na organizacijske izzive,
- sodelujejo pri pripravi strateških dokumentov.

Njihove pobude so dokumentirane v zapisnikih sej ter vključene v akcijske načrte.

5.9.3 Konkretni učinki študentskih pobud

V zadnjih letih so bile na podlagi pobud študentov izvedene naslednje prilagoditve:

- večji poudarek na praktičnih primerih in reševanju realnih problemov,
- večja fleksibilnost pri organizaciji izpitnih rokov,
- razširitev nabora gostujočih predavateljev iz prakse,
- nadgradnja hibridnega načina izvajanja predavanj,
- prilagoditve urnikov zaposlenim študentom,
- okrepitev obštudijskih strokovnih ekskurzij.

To potrjuje, da je sodelovanje študentov vsebinsko učinkovito in razvojno naravnano.

5.9.4 Vključenost študentov v širše dejavnosti šole

Študenti sodelujejo tudi pri:

- organizaciji strokovnih dogodkov in konferenc,
- promocijskih aktivnostih zavoda,
- pripravi obštudijskih dejavnosti,
- raziskovalnih in projektnih aktivnostih,
- delovanju Kariernega centra.

S tem se krepi njihova pripadnost zavodu ter občutek soustvarjanja akademskega okolja.

5.9.5 Samoevalvacijska presoja področja

Na podlagi analize delovanja sistema se ugotavlja, da je sodelovanje študentov:

- ✓ sistemsko urejeno
- ✓ formalno zagotovljeno v organih upravljanja
- ✓ vsebinsko aktivno
- ✓ razvojno učinkovito
- ✓ skladno z načeli ESG (študent kot partner v kakovosti)

Zavod presega minimalne zakonske zahteve, saj participacija študentov ni zgolj formalna, temveč vpliva na dejanske odločitve.

AREMA zagotavlja večnivojski model sodelovanja študentov pri vrednotenju in posodabljanju študijskega procesa. Sistem temelji na kombinaciji:

- strukturiranih evalvacijskih mehanizmov,
- aktivne participacije v organih odločanja,
- konkretnih razvojnih ukrepov,
- kulture odprte komunikacije.

Študenti tako niso zgolj prejemniki izobraževalnih storitev, temveč soustvarjalci kakovosti in razvoja zavoda.

Tabela 45: Razvojni načrt področja sodelovanja študentov (2026–2028)

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Povečati vpliv študentov na posodabljanje vsebin	Sistematična obravnava študentskih predlogov pri letni posodobitvi učnih načrtov	100 % predmetov obravnavanih na katedrah z zapisniško evidenco študentskih predlogov	Letno (junij–september)
Okrepiti kakovost evalvacijskega sistema	Nadgradnja anket z razvojnimi vprašanji (kaj konkretno izboljšati)	≥ 60 % anket vsebuje razvojne komentarje; analiza vključena v poročilo Komisije za kakovost	2026
Povečati odzivnost študentov na ankete	Sistem ozaveščanja o pomenu anket (predstavitev rezultatov študentom)	Odzivnost ≥ 70 % pri predmetnih anketah	Letno
Povečati transparentnost sprememb	Letna objava povzetka »Kaj smo izboljšali na podlagi vaših predlogov«	1 javno objavljen povzetek letno	Letno
Spodbujati študentske razvojne	Organizacija letnega posvetovalnega	Najmanj 1 razvojna pobuda študentov	Letno

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
pobude	srečanja vodstva s študenti	implementirana letno	
Povečati vključenost v projektne in strokovne dejavnosti	Vključevanje študentov v organizacijo dogodkov, konferenc in projektov	≥ 30 % študentov sodeluje vsaj v eni dodatni dejavnosti	Letno
Krepiti študentsko raziskovalno sodelovanje	Spodbujanje sodelovanja pri strokovnih in raziskovalnih projektih	Najmanj 1 študentski prispevek letno na strokovnem dogodku	2026–2028

V obdobju 2026–2028 bo poudarek na:

- prehodu iz pasivne evalvacije v aktivno soustvarjanje,
- večji transparentnosti učinkov študentskih predlogov,
- formalizaciji povratne zanke »predlog – analiza – ukrep – objava«,
- povezovanju sodelovanja študentov z raziskovalno in projektno dejavnostjo,
- krepitvi kulture partnerstva med študenti in pedagoškim kadrom.

5.10 Varovanje pravic visokošolskih učiteljev in sodelavcev v študijskem procesu

AREMA zagotavlja varovanje pravic visokošolskih učiteljev in sodelavcev na normativni, organizacijski in izvedbeni ravni. Sistem temelji na spoštovanju akademske svobode, strokovne avtonomije, enake obravnave ter varnega in spoštljivega delovnega okolja.

Varovanje pravic zaposlenih in pogodbenih sodelavcev je sestavni del notranjega sistema kakovosti ter je neposredno povezano z zagotavljanjem kakovosti pedagoškega procesa.

5.10.1 Normativni okvir

Pravice in dolžnosti visokošolskih učiteljev ter sodelavcev so urejene z naslednjimi ključnimi akti zavoda:

- Statut zavoda
- Akt o oblikah neposredne pedagoške obveznosti
- Merila za vrednotenje dela
- Pravilnik o postopkih, pogojih in merilih za izvolitev v nazive
- Pravilnik o zagotavljanju enake obravnave, varnem in spoštljivem okolju
- Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito pred nadlegovanjem in trpinčenjem
- Kodeks etike
- Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov

- Poslovník kakovosti ter SOP dokumenti (SOP1–SOP6)

Normativni okvir zagotavlja:

- strokovno avtonomijo pri izvedbi predmeta,
- transparentne habilitacijske postopke,
- jasno opredeljene pedagoške obveznosti,
- zaščito pred diskriminacijo in nadlegovanjem,
- varstvo osebnih podatkov,
- pravico do sodelovanja pri upravljanju zavoda.

5.10.2 Akademska svoboda in strokovna avtonomija

Zavod spoštuje načelo akademske svobode, ki vključuje:

- svobodo izbire pedagoških metod znotraj potrjenega učnega načrta,
- svobodo znanstveno-raziskovalnega delovanja,
- strokovno neodvisnost pri ocenjevanju znanja,
- pravico do izražanja strokovnih mnenj.

Posodabljanje vsebin poteka v okviru kateder in Senata, pri čemer je zagotovljena strokovna presoja in avtonomija nosilcev predmetov.

5.10.3 Zaščita pred neprimernim ravnanjem

AREMA zagotavlja mehanizme zaščite v primeru:

- neprimernega ravnanja študentov,
- posegov v akademsko integriteto,
- nadlegovanja ali diskriminacije,
- kršitev profesionalnih standardov.

V ta namen delujejo:

- Komisija za etična vprašanja,
- notranji postopki obravnave prijav,
- protokol za obravnavo nasilja in diskriminacije.

Postopki so jasno opredeljeni in zagotavljajo:

- nepristransko obravnavo,
- varovanje dostojanstva vpletenih,
- zaščito pred povračilnimi ukrepi.

5.10.4 Participacija in strokovni razvoj

Visokošolski učitelji sodelujejo:

- v Senatu,

- v Akademskem zboru,
- v Komisiji za kakovost,
- v Komisiji za izvolitve v naziv,
- v Komisiji za znanstveno-raziskovalno delo.

S tem so neposredno vključeni v oblikovanje:

- študijskih vsebin,
- strateških dokumentov,
- razvojnih usmeritev,
- akcijskih načrtov.

Dodatno je vzpostavljen sistem ORN (letni razvojni razgovori), ki omogoča:

- načrtovanje strokovnega razvoja,
- prepoznavanje obremenitev,
- usklajevanje pedagoških in raziskovalnih aktivnosti,
- identifikacijo razvojnih potreb.

5.10.5 Samoevalvacijska presoja

Na podlagi analize normativnega okvira, delovanja organov in poročil o zadovoljstvu kadra se ugotavlja:

- ✓ zagotovljena akademska svoboda
- ✓ transparentni habilitacijski postopki
- ✓ jasno opredeljene pedagoške obveznosti
- ✓ vzpostavljeni mehanizmi zaščite
- ✓ aktivna participacija pri upravljanju
- ✓ sistem podpore strokovnemu razvoju

Področje varovanja pravic učiteljev je stabilno, sistemsko urejeno in skladno z načeli institucionalne avtonomije ter ESG standardov.

AREMA zagotavlja uravnotežen sistem varovanja pravic visokošolskih učiteljev in sodelavcev, ki temelji na:

- akademski svobodi,
- strokovni odgovornosti,
- jasnih postopkih,
- varnem delovnem okolju,
- vključevanju v upravljanje.

Takšen model prispeva k stabilnosti pedagoškega procesa, visoki stopnji profesionalnosti ter trajnostnemu razvoju zavoda.

Tabela 46: Razvojni načrt področja varovanja pravic visokošolskih učiteljev (2026–2028).

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Krepitev akademske svobode in strokovne avtonomije	Letni strokovni posvet nosilcev predmetov o pedagoških metodah in inovacijah	Izvedba najmanj 1 strokovnega posveta letno	Letno
Zagotavljanje transparentnih postopkov	Letni pregled habilitacijskih postopkov in meril	100 % postopkov izvedenih skladno z merili; brez formalnih ugovorov	Letno
Krepitev varnega in spoštljivega delovnega okolja	Preventivna predstavitev Kodeksa etike in pravilnikov o varnem okolju	Izvedba 1 preventivne aktivnosti letno; brez potrjenih sistemskih kršitev	Letno
Učinkovito obvladovanje obremenitev	Letna analiza pedagoških obremenitev in uskladitev z Aktom o NPO	100 % usklajenost NPO z aktom; dokumentirana analiza	Letno (september)
Podpora strokovnemu razvoju	Sistematično povezovanje ORN razgovorov z načrtom izobraževanj	≥ 80 % pedagoškega kadra vključenega v vsaj 1 razvojno izobraževanje letno	Letno
Krepitev vključevanja učiteljev v strateško odločanje	Vključevanje pedagoškega kadra v pripravo strateških dokumentov	Dokumentirano sodelovanje v zapisnikih; vsaj 1 razvojni predlog letno	Kontinuirano
Zgodnje zaznavanje morebitnih tveganj	Vključitev vprašanj o občutku strokovne podpore in obremenjenosti v interno anketo kadra	Letna analiza rezultatov; ukrepi vključeni v akcijski načrt	Letno

V obdobju 2026–2028 bo poudarek na:

- uravnoteženju akademske svobode in institucionalne odgovornosti,
- preventivnem delovanju na področju delovnega okolja,
- sistematičnem upravljanju pedagoških obremenitev,
- povezovanju strokovnega razvoja z dolgoročno kadrovske strategijo,
- ohranjanju transparentnih in predvidljivih postopkov.

6 KAKOVOST ZNANSTVENE, STROKOVNE IN RAZISKOVALNE DEJAVNOSTI

6.1 Strateška umeščenost raziskovalne dejavnosti

Znanstvena, strokovna in projektna dejavnost AREME predstavlja enega ključnih razvojnih stebrov zavoda ter neposredno uresničuje cilje Strategije razvoja AREME 2025–2030.

Raziskovalno delo je usmerjeno predvsem na področja:

- transportne in trajnostne logistike,
- managementa,
- digitalizacije procesov,
- varnosti in kriznega upravljanja,
- turizma in regionalnega razvoja.

Posebnost zavoda je izrazita povezanost raziskovanja s prakso in gospodarstvom, kar je skladno s poslanstvom visoke strokovne šole.

6.2 Kvantitativni kazalniki znanstvene in strokovne dejavnosti (2020–2025)

Na podlagi sistematičnega pregleda bibliografij pedagoških delavcev (COBISS, Scopus, WoS) ter internih evidenc je bilo v obdobju 2020–2025 doseženo:

Skupni rezultati (2020–2025)

- Izvirni znanstveni članki: **97**
- Pregledni znanstveni članki: **38**
- Strokovni članki: **76**
- Znanstvene konference: **79**
- Strokovne konference: **24**
- Znanstvene monografije: **29**
- Strokovne monografije: **8**
- Učbeniki: **33**
- Elaborati/študije: **37**
- Predavanja na tujih univerzah: **50**
- Mentorstva/somentorstva: **375**
- Uredništva: **84**

Analitična presoja

Za zavod s 15 stalno vključenimi pedagoškimi delavci predstavljajo navedeni rezultati nadpovprečno raziskovalno aktivnost v primerjavi z velikostjo institucije.

Posebej je mogoče izpostaviti:

- ✓ stabilno visoko število izvirnih znanstvenih člankov
- ✓ izrazito rast strokovnih člankov (+33 % povprečno letno do 2024)
- ✓ rast preglednih znanstvenih člankov (+15,8 %)
- ✓ močno prisotnost na znanstvenih konferencah

Kljub rahlemu padcu izvirnih člankov v zadnjih letih ostaja absolutno število objav za majhen zavod visoko in kaže na stabilno raziskovalno jedro.

6.3 Kakovost in vpliv objav

Objave vključujejo prispevke v:

- mednarodnih revijah (vključno z indeksiranimi v Scopus in WoS),
- znanstvenih monografijah,
- recenziranih konferenčnih zbornikih.

Vsebinski poudarek objav je izrazito interdisciplinaren ter povezuje:

- logistiko in digitalizacijo,
- trajnostni razvoj in regionalno politiko,
- varnostne študije in management,
- teorijo in aplikativne modele.

To potrjuje prehod od individualnih raziskovalnih pobud k vse bolj sistemskemu raziskovalnemu delovanju.

6.4 Projektna dejavnost kot nosilec razvojne dinamike

Projektna dejavnost je organizacijsko umeščena v sistem kakovosti in neposredno povezana s pedagoškim procesom

Ključna področja projektov (2020–2025)

- evropski regionalni projekti (npr. Flavors of Styria),
- nacionalni ESS projekti (socialna aktivacija, temeljne kompetence),
- interni razvojni projekti (digitalizacija pedagoškega procesa, tutorski sistem),
- mednarodna akademska partnerstva,
- digitalna knjižnica in repozitorij.

Presoja vpliva projektov

Projekti so prispevali k:

- posodobitvi študijskih vsebin,
- uvedbi digitalnih orodij,
- večji vključenosti študentov,

- okrepitvi sodelovanja z lokalnim in mednarodnim okoljem,
- razvoju vseživljenjskega učenja.

Posebej velja poudariti, da so projekti integrirani v PDCA sistem in predstavljajo orodje za implementacijo samoevalvacijskih ugotovitev.

6.5 Vključevanje študentov v raziskovalno dejavnost

Študenti so vključeni v:

- projektno delo,
- raziskovalne naloge,
- seminarske projekte z aplikativno vrednostjo,
- sodelovanje pri konferencah,
- diplomskih nalogah z raziskovalno komponento.

S tem se krepí:

- prenos znanja v prakso,
- raziskovalna kultura med študenti,
- kompetence za analitično delo.

6.6 Uredniško in recenzentsko delo

Visokošolski učitelji delujejo kot:

- uredniki znanstvenih publikacij,
- recenzenti,
- člani programskih odborov konferenc.

To potrjuje njihovo vpetost v širši akademski prostor ter prispeva k prepoznavnosti zavoda.

6.7 Samoevalvacijska presoja področja

Na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov se ugotavlja:

- ✓ stabilno raziskovalno jedro
- ✓ nadpovprečna objavna aktivnost glede na velikost zavoda
- ✓ močna povezanost z gospodarstvom
- ✓ rast strokovnih in aplikativnih objav
- ✓ projektna integracija v sistem kakovosti
- ✓ razvoj mednarodnih povezav

Področje je razvojno stabilno in strateško usmerjeno.

6.8 Razvojne usmeritve 2026–2030

Za nadaljnji razvoj bo zavod usmerjen v:

- povečanje deleža objav v revijah višjih kvartilov,
- oblikovanje manjših raziskovalnih skupin,
- prijave na mednarodne projekte (Erasmus+, Horizon),
- sistematično vključevanje mladih raziskovalcev,
- povečanje citiranosti in mednarodne odmevnosti.

Tabela 47: Razvojni načrt področja znanstvene, strokovne in raziskovalne dejavnosti (2026–2030).

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Povečanje znanstvene odličnosti	Spodbujanje objav v revijah, indeksiranih v Scopus/WoS (Q1–Q3)	≥ 5 objav letno v mednarodnih indeksiranih revijah	Letno
Stabilizacija števila izvirnih znanstvenih člankov	Interni razpis za raziskovalne teme povezane s študijskimi programi	≥ 15 izvirnih znanstvenih člankov letno	Letno
Krepitev preglednih in analitičnih študij	Oblikovanje tematskih raziskovalnih sklopov (trajnostna logistika, digitalizacija, varnost)	≥ 3 tematski raziskovalni sklopi do 2027	2027
Povečanje mednarodne projektne aktivnosti	Priprava in prijava vsaj 1 Erasmus+ ali druge mednarodne projektne prijave letno	≥ 1 mednarodna projektna prijava letno	Letno
Krepitev povezovanja z gospodarstvom	Vključevanje projektnih rezultatov v študijske vsebine	Dokazljivo posodobljeni najmanj 2 učni enoti letno	Letno
Povečanje raziskovalne vključenosti študentov	Vključitev študentov v aplikativne projekte in konferenčne prispevke	≥ 5 študentov letno vključenih v projektno/raziskovalno delo	Letno
Povečanje citiranosti in odmevnosti	Sistematično spremljanje citatnih indeksov in diseminacija objav	Letno poročilo o citiranosti	Letno
Oblikovanje raziskovalnih skupin	Formalna vzpostavitev najmanj 2 raziskovalnih skupin z nosilcem	2 raziskovalni skupini	2026

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Povečanje uredniške in recenzentske vloge	Aktivno sodelovanje v uredništvih in recenzentskih postopkih	≥ 10 uredniških/recenzentskih vlog letno	Letno
Povezava raziskovanja s sistemom kakovosti	Letna analiza vpliva projektov na posodobitev programov	Vključitev ugotovitev v samoevalvacijo	Letno

V obdobju 2026–2030 bo poudarek na:

- prehodu iz individualne raziskovalne aktivnosti v organizirano raziskovalno strukturo,
- povečanju mednarodne prepoznavnosti,
- sistematičnem povezovanju raziskovanja s pedagoškim procesom,
- dvigu citiranosti in kakovosti objav,
- večji projektni ambicioznosti na evropski ravni.

7 SODELOVANJE Z OKOLJEM

7.1 Strateška umeščenost sodelovanja z okoljem

AREMA od ustanovitve sistematično razvija sodelovanje z gospodarstvom, javnimi institucijami in mednarodnimi partnerji, saj razume povezovanje z uporabniki znanja kot temelj za kakovosten razvoj študijskih programov in raziskovalne dejavnosti.

Sodelovanje z okoljem ni občasna aktivnost, temveč strateški element razvoja zavoda, ki je vključen v:

- Strategijo razvoja 2020–2030,
- letne programe dela,
- projektno dejavnost,
- sistem notranjega zagotavljanja kakovosti (PDCA).

Temeljni cilj sodelovanja je zagotavljanje aktualnosti študijskih vsebin, prenos znanja v prakso ter povečanje zaposljivosti diplomantov.

7.2 Praktično usposabljanje kot osrednji mehanizem povezovanja

Praktično usposabljanje predstavlja obvezni del študijskega procesa in je ključni mehanizem vpetosti zavoda v družbeni in gospodarski prostor.

AREMA ima sklenjene dogovore o praktičnem usposabljanju z:

- gospodarskimi subjekti,
- javnimi zavodi,
- nevladnimi organizacijami,
- institucijami lokalne samouprave.

Posebnost zavoda je, da:

- zaposlenim študentom omogoča izvedbo prakse ali projektnega dela v instituciji, kjer so zaposleni,
- spodbuja obravnavo realnih problemov organizacij v okviru projektnih nalog,
- ohranja močno regionalno komponento sodelovanja.

Projektni nalogi 1 in 2 sta neposredno vezani na realno okolje. Predstavniki organizacij:

- sodelujejo pri oblikovanju tem,
- sodelujejo na zagovorih,
- podajajo strokovne povratne informacije.

S tem se krepi:

- ✓ socialni kapital študentov
- ✓ zaposljivost diplomantov

✓ prenos dobrih praks v pedagoški proces

7.3 Sodelovanje z akademskimi in mednarodnimi partnerji

AREMA sodeluje z visokoškolskimi institucijami doma in v tujini, med drugim z:

- Univerzo v Novi Gorici
- Novo univerzo
- FH Joanneum, Graz (Avstrija)
- Adriatic University Bar (Črna Gora)
- Fakulteto za pomorstvo in turizem (Črna Gora)
- Fakulteto za mediteranske poslovne študije (Črna Gora)
- Panevropsko univerzo Bratislava (Slovaška)
- Univerzo Educom, Novi Sad (Srbija)
- Veleučilištem Baltazar (Hrvaška)
- WILL FORUM (Indija)

Sodelovanje vključuje:

- gostujoča predavanja,
- projektno sodelovanje,
- strokovne in raziskovalne pobude,
- razvoj mednarodnih partnerstev.

7.4 Vključevanje deležnikov v strateško upravljanje

AREMA zagotavlja institucionalno vpetost zunanjega okolja preko:

- Strateškega sveta zavoda,
- sodelovanja delodajalcev pri evalvaciji programa,
- rednih letnih srečanj z delodajalci,
- vključevanja predstavnikov okolja v pedagoški proces.

Strateški svet vključuje predstavnike:

- regionalnega gospodarstva,
- lokalne samouprave,
- razvojnih agencij,
- tujih akademskih institucij.

To omogoča neposredno vključevanje potreb okolja v razvojne usmeritve zavoda.

7.5 Gostujoči strokovnjaki in prenos znanja iz prakse

Zavod sistematično vključuje strokovnjake iz prakse v pedagoški proces.

Njihova vloga:

- predstavitev aktualnih izzivov gospodarstva,

- prikaz konkretnih primerov,
- povezovanje teorije s prakso,
- mreženje študentov z delodajalci.

Takšen model poučevanja bistveno prispeva k aplikativnosti študijskega programa.

7.6 Dogodki v obdobju 1.10.2024 – 30.9.2025

V tem obdobju so bili izvedeni:

- strokovne ekskurzije,
- vabljeni predavanja,
- delavnice,
- konference,
- srečanja z delodajalci,
- predstavitve podjetij,
- sodelovanje na sejmihi.

7.6.1 Delavnice in tečaji v okviru Kariernega centra

7.6.1.1 Vloga Kariernega centra

Karierni center AREMA deluje kot podpora razvojna enota zavoda in je namenjen:

- krepitvi zaposljivosti študentov,
- povezovanju z delodajalci,
- razvoju mehkih in strokovnih kompetenc,
- vseživljenjskemu učenju zaposlenih in strokovnih sodelavcev.

Njegovo delovanje je sistemsko umeščeno v:

- Letni program dela,
- Strategijo razvoja 2025–2030,
- sistem kakovosti (PDCA),
- sodelovanje z gospodarstvom.

Karierni center organizira aktivnosti za:

1. študente
2. zaposlene in pedagoške delavce

7.6.1.2 Delavnice in tečaji za študente

(obdobje 1.10.2024 – 30.9.2025)

V skladu s poročilom Kariernega centra za študente so bile izvedene naslednje aktivnosti:

Tabela 48: Delavnice in tečaji za študente.

Naziv aktivnosti	Vsebinski poudarek	Ciljna skupina	Št. izvedb	Učinek
Delavnica priprave na zaposlitveni razgovor	Simulacija razgovora, CV, motivacijsko pismo	2.–3. letnik	1	Povečana samozavest in pripravljenost na trg dela
Delavnica komunikacijskih veščin	Poslovna komunikacija, javno nastopanje	vsi študenti	1	Krepitev mehkih kompetenc
Predstavitve podjetij	Predstavitev realnih primerov iz prakse	vsi študenti	6	Neposreden stik z delodajalci
Karierni posveti	Individualno svetovanje	zainteresirani študenti	5	Usmerjanje kariere
Delavnice projektnega dela	Priprava projektnih nalog v realnem okolju	2. in 3. letnik	1	Povezava teorije in prakse

Analiza učinkov

Aktivnosti Kariernega centra:

- dopolnjujejo formalni pedagoški proces,
- povečujejo zaposljivost diplomantov,
- krepijo povezovanje z delodajalci,
- prispevajo k razvoju mehkih kompetenc (komunikacija, timsko delo, problem-solving).

Študenti v anketah aktivnosti ocenjujejo kot koristne in praktično naravnane.

7.6.1.2 Delavnice in usposabljanja za zaposlene

(obdobje 1.10.2024 – 30.9.2025)

Karierni center deluje tudi kot platforma za strokovni razvoj zaposlenih in pedagoških delavcev.

Tabela 49: Usposabljanja za zaposlene.

Naziv aktivnosti	Vsebina	Ciljna skupina	Št. izvedb	Učinek
Pedagoško-andragoško usposabljanje	Sodobne metode poučevanja	predavatelji	2	Izboljšanje didaktične kakovosti
Digitalna orodja v poučevanju	e-učilnice, hibridni modeli	pedagoški kader	2	Dvig digitalnih kompetenc

Naziv aktivnosti	Vsebina	Ciljna skupina	Št. izvedb	Učinek
Projektno vodenje	Upravljanje razvojnih projektov	vodstvo in koordinatorji	1	Večja učinkovitost projektov
Delavnica o kakovosti	PDCA, samoevalvacija	zaposleni	1	Krepitev kulture kakovosti

Analiza učinkov

Usposabljanja za zaposlene:

- prispevajo k profesionalnemu razvoju kadra,
- izboljšujejo pedagoško kakovost,
- krepijo projektne in raziskovalne kompetence,
- utrjujejo kulturo kakovosti.

7.6.1.3 Sistemska presoja delovanja Kariernega centra

Na podlagi analiz poročil se ugotavlja:

- ✓ redno izvajanje razvojnih aktivnosti
- ✓ sistemska vpetost v pedagoški proces
- ✓ dvosmerno sodelovanje z gospodarstvom
- ✓ podpora tako študentom kot zaposlenim
- ✓ prispevek k večji zaposljivosti diplomantov

Karierni center tako deluje kot most med študijskim procesom in trgom dela.

7.6.2 Strokovne ekskurzije in študijski obiski

7.6.2.1 Pedagoška vloga ekskurzij

Strokovne ekskurzije predstavljajo pomembno dopolnitev pedagoškega procesa in omogočajo:

- neposreden stik z realnim delovnim okoljem,
- prenos teoretičnih znanj v prakso,
- razvoj analitičnega razmišljanja,
- krepitev strokovnih in mehkih kompetenc,
- mreženje študentov z organizacijami.

Ekskurzije so vsebinsko povezane z učnimi načrti predmetov ter podprte z refleksijo oziroma poročilom študentov.

7.6.2.2 Pregled izvedenih strokovnih obiskov

(obdobje 1.10.2024 – 30.9.2025)

Tabela 50: Pregled izvedenih strokovnih obiskov.

Organizacija / Lokacija	Področje	Vsebinski poudarek	Pedagoški učinek
Luka Koper	Transportna logistika	Pretovor, multimodalnost, pristaniška infrastruktura	Razumevanje globalnih logističnih tokov
GLS – Sirk	Kurirska logistika	Organizacija distribucije, skladiščenje	Optimizacija dostavnih procesov
LJ Bartog d.d., Mirna Peč	Transport / servisna logistika	Upravljanje vozniških parkov	Analiza operativne učinkovitosti
DARS, Ljubljana	Infrastruktura	Upravljanje avtocestnega sistema	Varnost in prometna politika
Fijavž Transport	Mednarodni transport	Organizacija mednarodnih prevozov	Povezava teorije in prakse
AMZS, Rogaška Slatina	Prometna varnost	Tehnični pregledi, varnost vozil	Regulatorni in varnostni vidiki
Prevoznništvo Pišek & HSF d.o.o.	Logistični sistemi	Organizacija mednarodnega prevoza	Primer dobre prakse regionalnega podjetja

7.6.2.3 Tečaj Temeljnih postopkov oživljanja

Posebno strokovno usposabljanje je bil:

Tečaj temeljnih postopkov oživljanja (TPO)

Namen:

- krepitev varnostne kulture,
- pridobivanje osnovnih življenjsko pomembnih kompetenc,
- razvoj odgovornosti in pripravljenosti za ukrepanje v kriznih situacijah.

Učinek:

- povečana ozaveščenost o varnosti,
- razvoj mehkih kompetenc (odzivnost, odgovornost, timsko delovanje),
- širitev kompetenc izven strogo logističnega področja.

7.6.2.4 Mednarodne strokovne ekskurzije

A) Italija – Švica (Bernina Express)

(28. 5. – 31. 5. 2025)

Vsebinski poudarki:

- multimodalni transport (železniška infrastruktura Bernina Express),
- trajnostni turizem,
- regionalni razvoj (Brescia, Iseo, St. Moritz, Como),
- logistika potniškega prometa.

Pedagoški učinki:

- razumevanje čezmejnih transportnih sistemov,
- analiza trajnostnih prometnih modelov,
- primeri dobre prakse turistično-logističnega povezovanja.

B) Bologna – San Marino

(03.09.2024 – 04.09.2024)

Vsebinski poudarki:

- industrijska logistika (Muzej Lamborghini, Ducati),
- proizvodni procesi in dobavne verige,
- upravljanje blagovnih znamk,
- regionalna ekonomija.

Pedagoški učinki:

- vpogled v proizvodno logistiko visoko tehnoloških podjetij,
- razumevanje globalne konkurenčnosti,
- povezava med inovacijami in organizacijo proizvodnje.

C) Štajerska vulkanska dežela (Avstrija)

Vsebinski poudarki:

- regionalni razvoj,
- trajnostni turizem,
- lokalne dobavne verige.

Učinek:

- primer dobre prakse regionalnega povezovanja,
- analiza modelov lokalne ekonomije.

7.6.3 Vabljen predavanja in gostujoči strokovnjaki

7.6.3.1 Sistem vključevanja strokovnjakov iz prakse

AREMA sistematično vključuje strokovnjake iz gospodarstva, javnih institucij in akademskega okolja v pedagoški proces. Vabljen predavanja predstavljajo:

- neposreden prenos aktualnih izkušenj iz prakse,
- dopolnitev učnih vsebin,
- mreženje študentov z delodajalci,
- spodbujanje kariernega razvoja.

V študijskem letu 2024/2025 je bilo izvedenih 6 vabljenih predavanj, pri čemer so med predavatelji sodelovali tudi trije diplomanti AREME, kar potrjuje:

- ✓ kakovost študijskega programa
- ✓ uspešno zaposljivost diplomantov
- ✓ ohranjanje trajne povezave z alumni

Vključevanje diplomantov v pedagoški proces predstavlja pomemben kazalnik:

- uspešnega prenosa kompetenc,
- dolgoročne povezanosti z zavodom,
- oblikovanja Alumni skupnosti,
- krepitev socialnega kapitala študentov.

Diplomanti s svojimi izkušnjami študentom omogočajo:

- realističen vpogled v karierno pot,
- razumevanje pričakovanj trga dela,
- razvoj motivacije in profesionalne identitete.

Takšna praksa krepi ugled zavoda in potrjuje njegovo relevantnost v realnem okolju.

7.6.4 Drugi dogodki in oblike sodelovanja z okoljem

7.6.4.1 Informativni dnevi in predstavitve študijskih programov

AREMA redno organizira informativne dneve, ki predstavljajo pomemben stik z:

- bodočimi študenti,
- delodajalci,
- lokalnim okoljem,
- širšo javnostjo.

Informativni dnevi vključujejo:

- predstavitev študijskega programa,
- predstavitev praktičnega usposabljanja,
- predstavitev projektnega dela,
- sodelovanje diplomantov,
- predstavitev kariernih poti.

Posebna vrednost informativnih dni je vključevanje:

- ✓ diplomantov
- ✓ predstavnikov gospodarstva
- ✓ študentov višjih letnikov

S tem AREMA zagotavlja transparentnost delovanja ter realističen vpogled v študij in zaposlitvene možnosti.

7.6.4.2 Javne predstavitve projektnih nalog

Projektni nalogi 1 in 2 imata izrazito aplikativno naravo. Njune javne predstavitve predstavljajo:

- povezavo med študenti in realnim okoljem,
- strokovni dialog z delodajalci,
- neposredno preverjanje uporabnosti rešitev.

Na zagovorih projektnih nalog sodelujejo tudi predstavniki podjetij in institucij, kar omogoča:

- povratne informacije iz prakse,
- prepoznavanje potencialnih kadrov,
- razvoj konkretnih rešitev za organizacije.

Ta model:

- ✓ krepi zaposljivost študentov
- ✓ povečuje relevantnost študijskih vsebin
- ✓ utrjuje sodelovanje z gospodarstvom

7.6.4.3 Mednarodni obiski na AREMI

V obravnavanem obdobju je AREMA gostila mednarodne predstavnike partnerskih institucij in strokovnjake iz tujine.

Mednarodni obiski vključujejo:

- gostujoča predavanja,
- delovne sestanke,
- usklajevanje projektnih pobud,
- pripravo bilateralnih sporazumov.

Takšni obiski:

- krepijo internacionalizacijo zavoda,
- omogočajo razvoj skupnih pedagoških in raziskovalnih pobud,
- povečujejo mednarodno prepoznavnost AREME.

7.6.4.4 Sestanki in posveti z gospodarstvom

AREMA izvaja redna srečanja z delodajalci, katerih namen je:

- preverjanje aktualnosti študijskega programa,
- identifikacija potreb trga dela,
- prilagajanje kompetenčnega profila diplomantov,
- razvoj projektnih sodelovanj.

Ti posveti vključujejo predstavnike:

- transportnih podjetij,
- logističnih centrov,
- javnih institucij,
- regionalnih razvojnih agencij.

7.6.5 Celovita presoja sodelovanja z okoljem

Na podlagi vseh izvedenih dogodkov se ugotavlja:

- ✓ visoka stopnja odprtosti zavoda
- ✓ sistematično vključevanje deležnikov
- ✓ dvosmerni pretok informacij
- ✓ neposreden vpliv gospodarstva na razvoj programa
- ✓ močna regionalna in mednarodna vpetost

Sodelovanje z okoljem na AREMI ni priložnostno, temveč predstavlja strateški mehanizem za zagotavljanje kakovosti, aktualnosti in zaposljivosti diplomantov.

7.7 Sodelovanje z diplomanti

7.7.1 Sistem sodelovanja z diplomanti

AREMA sistematično ohranja stik z diplomanti tudi po zaključku študija. Čeprav v obdobju do januarja 2025 ni bilo formalno vzpostavljenega Alumni kluba, je vse aktivnosti koordinirala in vodila šola sama.

Diplomanti so bili aktivno vključeni v:

- izobraževanja in delavnice Kariernega centra,
- strokovne ekskurzije in mednarodne obiske,
- javne predstavitve projektnih nalog,
- vabljeni predavanja (med njimi trije diplomanti kot gostujoči predavatelji),
- strokovne dogodke in prireditve zavoda,
- bilateralne pogovore z vodstvom,
- obiske delovnih mest diplomantov (primeri dobre prakse).

Sodelovanje ni bilo formalno organizirano, vendar je bilo kontinuirano, neposredno in osebno.

Od januarja 2025 dalje je bil formalno vzpostavljen **AREMA Alumni klub**, kar pomeni prehod iz neformalne v institucionalno urejeno obliko sodelovanja.

7.7.2 Rezultati ankete med diplomanti

Anketo je izpolnilo 51 od 131 diplomantov (39 % odzivnost), kar predstavlja statistično zanesljiv vzorec.

Profil diplomantov

- 94 % je zaposlenih
- 53 % deluje v gospodarstvu
- 24 % v javni upravi
- 41 % v starostni skupini 31–40 let
- 35 % v starostni skupini 41–50 let

To potrjuje, da študij nagovarja predvsem delovno aktivno populacijo.

7.7.3 Karierni učinki študija

- 71 % diplomantov navaja, da se je njihova karierna pot po diplomi izboljšala
- 68 % je napredovalo na višje delovno mesto
- 55 % je pridobilo višje plačilo

Tabela 51: Korist pridobljenih kompetenc.

Q11	Kako so vam koristila znanja in kompetence pridobljene na AREMI?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q11a	napredoval sem karierno	31	51	61%	51	61%	31	100%
Q11b	napredoval sem osebno	44	51	86%	51	86%	44	142%
Q11c	pridobljena znanja lahko koristno uporabim pri svojem delu	34	51	67%	51	67%	34	110%
Q11d	suverenost pri samostojnem strokovnem delu	26	51	51%	51	51%	26	84%
Q11e	znam kreativno razmišljati in učinkovito rešujem probleme	30	51	59%	51	59%	30	97%
Q11f	pridobil sem na samospoštovanju	31	51	61%	51	61%	31	100%
Q11g	znanja mi koristijo tudi v zasebnem življenju	28	51	55%	51	55%	28	90%
Q11h	študij mi sploh ni koristil	0	51	0%	51	0%	0	0%
	SKUPAJ		51		51		31	100%

Znanja in kompetence so diplomantom koristila:

- 86 % – osebni razvoj
- 67 % – neposredna uporabnost pri delu
- 61 % – karierno napredovanje
- 59 % – kreativno reševanje problemov
- 0 % – ni odgovoril, da mu študij ni koristil

To kaže na visoko uporabno vrednost študijskega programa.

7.7.4 Ocena študija

Diplomanti ocenjujejo študij izjemno visoko:

- Strokovnost učiteljev: 4,7
- Dostopnost učiteljev: 4,8

- Prijaznost učiteljev: 4,8
- Sodelovanje učiteljev s študenti: 4,8
- Dostopnost vodstva: 4,8
- Praktična naravnost študija: 4,5

Tabela 52: Ocena študija.

Q16 Če bi danes ocenjevali vaš študij na AREMI, kakšno oceno bi nam dali?											
	Podvprašanj a	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povp.	Std. odklon
		1 - zelo slabo	2 - zadovolji vo	3 - dobro	4 - zelo dobro	5 - odlično	Skupaj				
Q16a	Strokovnost učiteljev	0 (0%)	0 (0%)	3 (6%)	8 (16%)	40 (78%)	51 (100%)	51	51	4,7	0,6
Q16b	Dostopnost učiteljev	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	7 (14%)	43 (84%)	51 (100%)	51	51	4,8	0,4
Q16c	Prijaznost učiteljev	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	9 (18%)	41 (80%)	51 (100%)	51	51	4,8	0,5
Q16d	Dosegljivost literature in gradiva	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	11 (22%)	39 (76%)	51 (100%)	51	51	4,7	0,5
Q16e	Sodelovanje učiteljskega kadra s študenti	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	8 (16%)	41 (82%)	50 (100%)	50	51	4,8	0,5
Q16f	Praktična naravnost študija	0 (0%)	3 (6%)	2 (4%)	10 (20%)	36 (71%)	51 (100%)	51	51	4,5	0,8
Q16g	dostopnost in prijaznost strokovnih sodelavcev	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	9 (18%)	40 (80%)	50 (100%)	50	51	4,8	0,5
Q16h	dostopnost in prijaznost vodstva šole	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	6 (12%)	43 (86%)	50 (100%)	50	51	4,8	0,4

Ocene potrjujejo:

- ✓ visoko raven pedagoške kakovosti
- ✓ izrazito aplikativno usmerjenost
- ✓ močan osebni pristop

7.7.5 Kvalitativne ugotovitve

Diplomanti kot največje prednosti izpostavljajo:

- dostopnost in odnos profesorjev,
- prilagodljivost študija zaposlenim,
- praktično naravnost,

- strokovne ekskurzije,
- individualni pristop (»študent ni številka«).

Predlogi za razvoj vključujejo:

- uvedbo magistrskega študija,
- več hibridnih oblik sodelovanja,
- več računalniške in digitalne vsebine (AI, big data, digitalizacija),
- več ekskurzij,
- več vsebin s področja financ in finančne pismenosti.

Ti predlogi so razvojno dragoceni in bodo upoštevani pri posodobitvah programov.

7.7.6 Interes za Alumni klub

- 52 % diplomantov se želi vključiti v Alumni klub
- 34 % je neodločenih
- 14 % ne želi vključitve

Podatek potrjuje, da obstaja močan potencial za formalno strukturirano alumni skupnost.

7.7.7 Strukturiran Alumni sistem in dolgoročno sodelovanje z diplomanti

AREMA sodelovanje z diplomanti razume kot pomemben element zagotavljanja kakovosti, spremljanja zaposljivosti ter dolgoročnega razvoja študijskega programa. V študijskem letu 2024/2025 je zavod obstoječe aktivnosti nadgradil v bolj strukturiran Alumni sistem, ki temelji na sistematični evidenci diplomantov, redni komunikaciji ter vključevanju alumnov v razvojne in pedagoške procese.

Evidenca in spremljanje diplomantov

Zavod vodi centralno evidenco diplomantov, ki omogoča spremljanje kariernih poti, področij zaposlitve ter nadaljnega strokovnega razvoja. Podatki se zbirajo skladno z veljavno zakonodajo o varstvu osebnih podatkov in se uporabljajo za analizo zaposljivosti ter za razvojne namene študijskega programa. Rezultati analiz so vključeni v samoevalvacijsko poročilo ter predstavljajo podlago za posodabljanje vsebin.

Redna komunikacija in vključevanje

Diplomanti so vključeni v obveščanje o pomembnih dogodkih zavoda (strokovni dogodki, konference, okrogle mize, obletnice, razvojne pobude). Zavod spodbuja njihovo sodelovanje na strokovnih dogodkih, v obliki gostujočih predavanj ter deljenja primerov dobre prakse iz delovnega okolja.

Alumni kot razvojni partnerji

V okviru nadgradnje sistema je zavod vzpostavil pilotni model Alumni sodelovanja, ki

omogoča:

- sodelovanje diplomantov na strokovnih dogodkih in kariernih predstavitev,
- vključevanje v posvetovanja o razvoju kompetenc,
- možnost prostovoljnega svetovalnega pogovora s študenti (karierna podpora).

Na ta način alumni predstavljajo pomemben most med študijskim procesom in trgom dela ter prispevajo k večji relevantnosti programa.

Razvojni vidik (2026–2030)

V naslednjem strateškem obdobju zavod načrtuje nadaljnjo formalizacijo Alumni sistema z jasnim letnim načrtom aktivnosti, rednim poročanjem o kazalnikih sodelovanja ter utrjevanjem Alumni mreže kot trajnostne strokovne skupnosti.

Strukturirano sodelovanje z diplomanti tako predstavlja pomemben del institucionalne zrelosti zavoda ter neposredno prispeva k spremljanju dolgoročnih učinkov izobraževalnega procesa.

7.7.7.1 Kazalniki, učinki in spremljanje Alumni sistema

Za zagotavljanje merljivosti in dolgoročnega vrednotenja učinkov sodelovanja z diplomanti zavod uvaja naslednje kazalnike in spremljanje učinkov:

Tabela 53: Kazalniki, učinki in spremljanje Alumni sistema.

Področje	Kazalnik	Način spremljanja	Kratkoročni učinek	Dolgoročni učinek
Evidenca diplomantov	Delež evidentiranih diplomantov	Letna posodobitev baze	Ažurna baza kontaktov	Stabilna in aktivna Alumni mreža
Zaposljivost	Delež diplomantov zaposlenih v 6–12 mesecih	Alumni anketa	Pregled kariernih poti	Dokazljiva relevantnost programa
Vključenost alumnov	Število alumnov, ki sodelujejo na dogodkih	Letno poročilo	Večja povezava s prakso	Krepitev strokovne skupnosti
Pedagoško sodelovanje	Število gostujočih predavaj alumnov	Evidenca dogodkov	Prenos izkušenj v študijski proces	Večja aplikativnost vsebin
Karierna podpora	Število izvedenih kariernih pogovorov	Evidenca kariernega centra	Povečana karierna orientacija študentov	Višja zaposljivost in konkurenčnost diplomantov
Povratne	Predlogi alumnov	Analiza	Identifikacija	Sistematično

Področje	Kazalnik	Način spremljanja	Kratkoročni učinek	Dolgoročni učinek
informacije	za izboljšave	kvalitativnih odgovorov	razvojnih priložnosti	posodabljanje programa

Analiza učinkov Alumni sistema

Strukturirano sodelovanje z diplomanti se kaže v večdimenzionalnih učinkih:

Učinki na študijski program

- večja usklajenost vsebin s potrebami trga dela,
- vključevanje aktualnih primerov iz prakse,
- krepitev aplikativne naravnosti programa.

Učinki na študente

- večja karierna orientacija,
- realnejša pričakovanja glede zaposlitve,
- krepitev profesionalne identitete.

Učinki na institucionalni razvoj

- dokazljiva povezava med izobraževanjem in zaposljivostjo,
- utrjevanje ugleda zavoda v regionalnem okolju,
- oblikovanje trajnostne strokovne skupnosti.

Učinki na sistem kakovosti

Rezultati Alumni analiz so vključeni v:

- letno samoevalvacijo,
- načrtovanje posodobitev učnih načrtov,
- strateško načrtovanje 2026–2030.

Na ta način Alumni sistem ni samostojna aktivnost, temveč integriran del notranjega sistema kakovosti in strateškega upravljanja zavoda.

S sistematičnim spremljanjem kazalnikov in vključevanjem diplomantov v razvojne procese zavod zagotavlja, da se dolgoročni učinki izobraževalnega procesa ne merijo zgolj ob zaključku študija, temveč kontinuirano vplivajo na izboljševanje kakovosti in strateško usmerjanje zavoda.

7.8 Razvojni načrt sodelovanja z okoljem (2026–2030)

Tabela 54: Razvojni načrt sodelovanja z okoljem.

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Krepitev systemskega sodelovanja z gospodarstvom	Vzpostavitev formalne mreže partnerskih organizacij (»AREMA Partner Network«)	≥ 20 aktivnih partnerskih organizacij	2026

Strateški cilj	Ukrep	Kazalnik uspešnosti (KPI)	Rok
Povečanje aplikativnosti študija	Vključevanje predstavnikov gospodarstva v zagovore PN1 in PN2	≥ 70 % zagovorov z zunanjim strokovnjakom	Letno
Krepitev karijerne podpore	Letna izvedba najmanj 3 delavnic Kariernega centra	≥ 3 izvedbe letno	Letno
Povečanje strokovnih ekskurzij	Sistematično načrtovanje ekskurzij po predmetih	≥ 5 strokovnih obiskov letno	Letno
Internacionalizacija sodelovanja	Razvoj vsaj 1 skupnega mednarodnega dogodka letno	≥ 1 mednarodni dogodek	Letno
Krepitev vloge diplomantov	Aktivno delovanje Alumni kluba	≥ 1 Alumni dogodek letno	Od 2026 dalje
Vključevanje diplomantov v pedagoški proces	Gostujoča predavanja diplomantov	≥ 2 alumni predavanji letno	Letno
Sistematično spremljanje zaposljivosti	Letna alumni anketa	≥ 35 % odzivnost	Letno
Povečanje javne prepoznavnosti	Aktivna prisotnost na strokovnih dogodkih in sejnih	≥ 3 javne predavitve letno	Letno
Krepitev strateškega dialoga z okoljem	Letni posvet z delodajalci in strateškimi partnerji	≥ 1 strukturiran posvet letno	Letno

Sodelovanje z okoljem na AREMI temelji na:

- aplikativnosti študija,
- aktivnem vključevanju gospodarstva,
- kontinuiranem stiku z diplomanti,
- delovanju Kariernega centra,
- mednarodnem povezovanju.

Razvojna usmeritev za obdobje 2026–2030 ni širjenje v količini, temveč:

- formalizacija partnerstev,
- sistemsko upravljanje alumni mreže,
- merjenje učinkov sodelovanja,
- večja mednarodna dimenzija.

8 NOTRANJI SISTEM KAKOVOSTI

8.1 Temeljna načela sistema kakovosti

Notranji sistem zagotavljanja kakovosti na AREMI je vzpostavljen kot celovit, dokumentiran in ciklični sistem, ki temelji na načelu stalnega izboljševanja (PDCA – Plan, Do, Check, Act).

Sistem je usklajen z:

- Zakonom o visokem šolstvu,
- Merili NAKVIS,
- ESG standardi (European Standards and Guidelines),
- Strategijo razvoja AREME 2020–2030.
- Temeljna načela sistema so:
- odgovornost vseh deležnikov,
- vključevanje študentov,
- transparentnost,
- merljivostjo kazalnikov,
- razvojno naravnostjo.

8.2 Organizacijska struktura kakovosti

Za izvajanje sistema kakovosti so odgovorni:

- Senat,
- Komisija za kakovost,
- Akademski zbor,
- vodstvo zavoda,
- nosilci predmetov,
- Študentski svet,
- strokovne službe.
- Komisija za kakovost

Komisija za kakovost:

- analizira anketne rezultate,
- pripravlja samoevalvacijska poročila,
- predlaga korektivne ukrepe,
- spremlja realizacijo akcijskih načrtov,
- pripravlja razvojne predloge za Senat.

Komisija deluje redno in zapisniško dokumentirano.

8.3 Struktura sistema (SOP in akti)

Notranji sistem kakovosti je dokumentiran v:

- Poslovniku kakovosti,
- SOP1 – Evalvacija pedagoškega procesa,
- SOP2 – Evalvacija zaposlenih,
- SOP3 – Spremljanje učnih izidov,
- SOP4 – Projektna dejavnost,
- SOP5 – Sodelovanje z okoljem,
- SOP6 – Dokumentiranje in arhiviranje.

Sistem vključuje:

- letno samoevalvacijo
- analizo kazalnikov
- akcijske načrte
- spremljanje realizacije

8.4 Cikličnost (PDCA logika)

PLAN

Strategija razvoja

Letni program dela

Akcijski načrti

DO

Izvajanje pedagoškega procesa

Izvedba projektov

Organizacija dogodkov

Praktično usposabljanje

CHECK

Analiza anket (študenti, diplomanti, delodajalci)

Analiza obremenitev

Analiza raziskovalnih kazalnikov

Letna poročila

ACT

Posodobitve učnih načrtov

Spremembe urnikov

Uvedba novih vsebin

Organizacijske izboljšave

Ključna značilnost sistema je, da faza »ACT« ni formalna, temveč dokumentirana in vidna v naslednjem ciklu.

8.5 Vključevanje deležnikov

Sistem kakovosti vključuje:

- študente (ankete, organi),
- diplomante (alumni anketa),
- delodajalce (letna srečanja),
- pedagoški kader (ORN razgovori),
- strokovne službe.

Takšna struktura zagotavlja večperspektivno presojo kakovosti.

8.6 Ključni kazalniki kakovosti

AREMA sistematično spremlja:

- zadovoljstvo študentov,
- zadovoljstvo diplomantov,
- zaposljivost,
- pedagoške obremenitve,
- raziskovalne kazalnike,
- število mednarodnih partnerstev,
- število projektov,
- sodelovanje z okoljem.

Kazalniki se analizirajo letno in primerjajo med obdobji.

8.7 Samoevalvacijska presoja sistema

Na podlagi analize delovanja sistema se ugotavlja:

- sistem je formalno vzpostavljen,
- dokumentacija je urejena,
- kazalniki se redno spremljajo,
- vključeni so vsi ključni deležniki,
- PDCA cikel je operativen.

Izziv prihodnjega obdobja je:

- dodatna digitalizacija spremljanja kazalnikov,
- bolj sistematično longitudinalno spremljanje trendov,
- večja internacionalna primerljivost kazalnikov.

8.8 Sistem kazalnikov kakovosti

8.8.1 Ključni kazalniki notranjega sistema kakovosti

Področje	Kazalnik	Vir podatkov	Ciljna vrednost	Odgovorni organ	Frekvenca spremljanja
Pedagoški proces	Povprečna ocena predmetov	Študentske ankete	$\geq 4,2$	Komisija za kakovost	Letno
Pedagoški proces	Povprečna ocena strokovnosti učiteljev	anketa	$\geq 4,5$	Komisija za kakovost	Letno
Pedagoški proces	Povprečna ocena praktične naravnosti	anketa	$\geq 4,3$	Senat	Letno
Študentsko zadovoljstvo	Splošna ocena študija	Študentska anketa	$\geq 4,3$	Komisija za kakovost	Letno
Zaposljivost	Delež zaposlenih diplomantov	Alumni anketa	$\geq 85 \%$	Vodstvo	Letno
Karierni napredek	Delež diplomantov z izboljšano karierno potjo	Alumni anketa	$\geq 65 \%$	Senat	Letno
Mednarodna dejavnost	Število mednarodnih partnerstev	Evidenca pogodb	≥ 6 aktivnih	Vodstvo	Letno
Projektna dejavnost	Število aktivnih projektov	Projektna evidenca	≥ 3	Komisija za ZRD	Letno
Raziskovalna dejavnost	Število znanstvenih objav	COBISS / Scopus	≥ 15 letno	Komisija za ZRD	Letno
Raziskovalna dejavnost	Število objav v mednarodnih revijah	Bibliografije	≥ 5 letno	Vodstvo	Letno
Sodelovanje z okoljem	Število strokovnih ekskurzij	Evidenca dogodkov	≥ 5 letno	Vodstvo	Letno
Sodelovanje z okoljem	Število vabljenih predavanj	Evidenca dogodkov	≥ 5 letno	Vodstvo	Letno
Alumni	Odzivnost na	1KA analiza	$\geq 35 \%$	Alumni klub	Letno

Področje	Kazalnik	Vir podatkov	Ciljna vrednost	Odgovorni organ	Frekvenca spremljanja
sodelovanje	alumni anketo				
Kadrovski razvoj	Delež zaposlenih vključenih v izobraževanja	ORN poročila	≥ 80 %	Vodstvo	Letno
Obremenitve	Usklajenost NPO z aktom	Analiza NPO	100 % skladnost	Vodstvo	Letno
Pritožbe	Število nerešenih pritožb > 30 dni	Evidenca pritožb	0	Komisija za pritožbe	Letno
Enaka obravnava	Število potrjenih kršitev etičnega kodeksa	Evidenca komisije	0	Komisija za etiko	Letno

Povezava kazalnikov s PDCA ciklom

PLAN:

določitev ciljnih vrednosti (letni program dela)

DO:

izvajanje pedagoškega in raziskovalnega procesa

CHECK:

analiza kazalnikov (Komisija za kakovost)

ACT:

priprava akcijskih ukrepov in prilagoditev programa

Kazalniki niso zgolj informativni, temveč služijo kot osnova za konkretne razvojne ukrepe.

Sistem kazalnikov omogoča:

- objektivno merjenje kakovosti
- longitudinalno spremljanje trendov
- primerljivost med obdobji
- transparentnost odločanja
- neposredno povezavo z razvojnimi ukrepi

V prihodnjem obdobju bo poudarek na:

- digitalizaciji spremljanja kazalnikov,
- grafičnem prikazu trendov (dashboard),
- večji mednarodni primerljivosti.

8.9 Matrika tveganj notranjega sistema kakovosti

8.9.1 Identifikacija in obvladovanje tveganj

AREMA sistem kakovosti dopolnjuje z identifikacijo ključnih tveganj ter določitvijo preventivnih in korektivnih ukrepov. Tveganja se obravnavajo letno v okviru Komisije za kakovost ter Senata.

Tabela 55: RISK MATRIX Poročanje kakovosti.

Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Stopnja tveganja	Preventivni ukrepi	Korektivni ukrepi	Odgovorni
Nizka odzivnost študentov na ankete	Srednja	Srednji	Srednje	Ozaveščanje o pomenu anket, predstavitev rezultatov	Ponovna izvedba ankete, dodatna komunikacija	Komisija za kakovost
Nizka odzivnost diplomantov	Srednja	Srednji	Srednje	Vzpostavitev Alumni kluba, redni kontakti	Ciljno kontaktiranje diplomantov	Alumni klub
Padec zadovoljstva s pedagoškim procesom	Nizka	Visok	Srednje	Redno spremljanje anket, ORN razgovori	Individualni razgovori z nosilci predmetov	Senat
Preobremenjenost pedagoškega kadra	Srednja	Visok	Visoko	Letna analiza NPO, usklajevanje obveznosti	Prerazporeditev obveznosti	Vodstvo
Padec raziskovalne aktivnosti	Srednja	Srednji	Srednje	Interni raziskovalni razpisi	Spodbude za objave	Komisija za ZRD
Nezadostna vključenost gospodarstva	Nizka	Visok	Srednje	Letni posvet z delodajalci	Razširitev partnerstev	Vodstvo
Neusklajenost učnih načrtov s potrebami trga	Nizka	Visok	Srednje	Letna analiza z delodajalci	Posodobitev predmetnikov	Senat
Neustrezno reševanje pritožb	Nizka	Visok	Srednje	Jasni postopki, roki	Nadzor nad izvajanjem postopkov	Komisija za pritožbe
Kršitve etičnih načel	Nizka	Visok	Srednje	Preventivna izobraževanja	Obravnava v Komisiji za etiko	Komisija za etiko
Padec mednarodne aktivnosti	Srednja	Srednji	Srednje	Aktivno iskanje partnerjev	Prijava na mednarodne projekte	Vodstvo

Metodologija ocenjevanja tveganj

Stopnja tveganja je določena na podlagi kombinacije:

- verjetnosti (nizka / srednja / visoka),
- vpliva na kakovost (nizek / srednji / visok).

Tveganja z oceno »visoko« se obravnavajo prioritarno v okviru letnega akcijskega načrta.

Presoja zrelosti sistema

Vzpostavitev matrike tveganj dokazuje:

- ✓ prehod iz reaktivnega v proaktivni model kakovosti
- ✓ sistematično spremljanje potencialnih odstopanj
- ✓ preventivno naravnost sistema
- ✓ strateško upravljanje tveganj

AREMA s tem nadgrajuje klasični PDCA model z elementom upravljanja tveganj, kar povečuje stabilnost in trajnost delovanja sistema.

8.10 Samoevalvacija po merilih NAKVIS

Skladno z načeli notranjega sistema kakovosti (PDCA) in v okviru dolgoročnega izboljševanja kakovosti je AREMA izvedla samoevalvacijo vodstva po veljavnih Merilih za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS). Namen samoevalvacije je bil strukturirano preveriti stopnjo doseganja standardov, identificirati razvojne priložnosti ter določiti prednostne ukrepe za naslednje samoevalvacijsko obdobje.

Samoevalvacijski vprašalnik je pripravilo vodstvo zavoda. Samoevalvacija je bila izvedena po zaključku samoevalvacijskega obdobja 2024/2025, dne 10. 1. 2026, kot del priprave na zunanjo evalvacijo. V postopku so sodelovali: dekanja izred. prof. dr. Patricija Jankovič, predsednik zavoda pred. mag. Igor Prah in predstavnik Akademskega zbora izred. prof. dr. Sašo Murtič.

Metodološki pristop

Samoevalvacija je bila izvedena na podlagi 19 standardov, ki jih presoja NAKVIS. Za vsak standard so člani vodstva podali:

- oceno doseganja standarda (na lestvici 1–5),
- pisno utemeljitev na podlagi dokazil (interni akti, zapisniki organov, poročila komisij, anketni rezultati, evidenca projektov in objav).

Lestvica ocen:

- 5 – standard povsem dosegamo,
- 4 – standard dosegamo, obstajajo relevantne priložnosti za izboljšanje,
- 3 – standard dosegamo z manjšimi pomanjkljivostmi,
- 2 – standard dosegamo z večjimi pomanjkljivostmi,
- 1 – standarda ne dosegamo.

Rezultati so prikazani v Tabeli 53, skupna povprečna ocena pa predstavlja povprečje ocen

vseh standardov.

Ključne ugotovitve samoevalvacije vodstva

Samoevalvacija kaže, da zavod večino standardov dosega na visoki ravni, še posebej na področjih:

- organiziranosti in vključevanja deležnikov v upravljanje,
- podpore študentom, varovanja pravic in vključevanja študentov v izboljšave,
- materialnih razmer, dostopnosti in knjižnične podpore,
- delovanja notranjega sistema kakovosti (sklenjena zanka kakovosti).

Kot razvojno področje vodstvo prepoznava krepitev znanstvene raziskovalne dejavnosti (standard 3), pri čemer poudarja, da je AREMA kot visoka strokovna šola izrazito močna na strokovnem in aplikativnem področju, dodatna krepitev znanstvene odličnosti pa je že vključena v razvojne usmeritve (poglavje 6) z jasno opredeljenimi cilji, kazalniki in roki.

Dosežena skupna povprečna ocena potrjuje, da je notranji sistem kakovosti na AREMI operativen, razvojno naravn in skladen z merili NAKVIS. Ugotovitve samoevalvacije vodstva so bile uporabljene kot podlaga za oblikovanje ukrepov in razvojnih prioritet za naslednje obdobje.

Tabela 56: Samoevalvacijski vprašalnik za vodstvo za leto 2024/2025

STANDARD	OCENA	UTEMELJITEV
1. standard – Uresničevanje poslanstva in strateški razvoj	5	AREMA uspešno uresničuje poslanstvo. Strateški dokument 2025–2030 je usklajen z ZViS-1 in ESG. Uresničevanje se spremlja preko letnih programov dela, kazalnikov kakovosti ter samoevalvacij. Sklenjen krog kakovosti (PDCA) je operativen.
2. standard – Notranja organiziranost in sodelovanje deležnikov	5	V organih zavoda sodelujejo učitelji, strokovni delavci, študenti in zunanji deležniki. Statut in interni akti zagotavljajo pravice, dolžnosti in pritožbene mehanizme.
3. standard – Znanstvena, strokovna in raziskovalna dejavnost	4	Več kot 50 objav v obdobju 2024/2025, mednarodne monografije in strokovno-raziskovalni projekti. Krepitev raziskovalne komponente v okviru razvojnega načrta 2025–2030.
4. standard – Praktično izobraževanje	5	Praksa je sistemsko urejena s pravilnikom, seminarji za mentorje in redno evalvacijo zadovoljstva.
5. standard – Povezanost z okoljem in zaposljivost	4	Aktivno sodelovanje z delodajalci, delujoč Karierni center, formalno ustanovljen Alumni klub v razvojni fazi.
6. standard – Notranji sistem kakovosti	5	Letna samoevalvacija, akcijski načrti, spremljanje realizacije, vključevanje vseh deležnikov ter obravnava akademske

		integritete in AI.
7. standard – Transparentnost in obveščanje javnosti	5	Ažurna spletna stran, družbena omrežja in javni dogodki zagotavljajo transparentnost.
10. standard – Pedagoški in raziskovalni kader	5	Stabilna kadrovska struktura, revidirana merila za izvolitve, visoke ocene študentov (4,8).
11. standard – Nepedagoški kader	5	4 strokovni sodelavci, visoka stopnja zadovoljstva študentov, redna usposabljanja.
12. standard – Pomoč in svetovanje študentom	5	Tutorstvo, referat, individualni pristop ter redno spremljanje zadovoljstva.
13. standard – Razmere za študij	5	Sodobni prostori, ekskurzije, delavnice, vključevanje strokovnjakov iz prakse.
14. standard – Varovanje pravic študentov	5	Učinkoviti pritožbeni mehanizmi, aktivna vloga študentov, ničelna toleranca do diskriminacije.
15. standard – Sodelovanje študentov pri vrednotenju	5	Študenti sodelujejo v organih, zborih in anketah; predlogi se implementirajo.
16. standard – Prostori in oprema	5	Moderni prostori, IT infrastruktura, knjižnica in čitalnica.
17. standard – Prilagoditve študentom s posebnimi potrebami	5	Rampa, prilagojene sanitarije, digitalna dostopnost in individualne prilagoditve.
18. standard – Finančna stabilnost	5	Stabilni finančni viri in odgovorno finančno upravljanje; koncesija za redni študij.
19. standard – Knjižnična dejavnost	5	Prenovljena knjižnica, e-viri (Scopus, ScienceDirect, ProQuest), medknjižnična izposoja.

8.11 Obveščanje deležnikov o samoevalvaciji šole

AREMA zagotavlja sistematično, pravočasno in transparentno obveščanje vseh deležnikov o izsledkih samoevalvacijskega postopka.

Izsledki in ugotovitve samoevalvacije so vsako leto celovito predstavljeni v Letnem samoevalvacijskem poročilu, ki temelji na:

- Merilih NAKVIS,
- Standardih in smernicah za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru (ESG),
- Dolgoročni strategiji razvoja AREME 2025–2030,
- letnem programu dela in akcijskih načrtih izboljšav.

Samoevalvacijska poročila so javno objavljena na spletni strani zavoda, s čimer je zagotovljena dostopnost informacij širši javnosti.

Komuniciranje rezultatov poteka večnivojsko in vključuje:

- obravnavo poročila na Senatu, Akademskem zboru, Komisiji za kakovost in Upravnem odboru,
- predstavitev ključnih ugotovitev Študentskemu svetu in na zborih študentov,
- vključevanje zunanjih deležnikov (Strateški svet, delodajalci),
- objave na spletni strani in internih komunikacijskih kanalih,
- neposredno obveščanje zaposlenih in sodelavcev.

Poseben poudarek je namenjen informiranju študentov, ki so:

- aktivno vključeni v proces samoevalvacije (ankete, predstavniki v organih),
- seznanjeni z rezultati anket in načrtovanimi ukrepi,
- obveščeni o realizaciji izboljšav v naslednjem študijskem letu.

S tem AREMA zagotavlja, da samoevalvacija ni zgolj formalni dokument, temveč dejanski mehanizem izboljševanja, katerega rezultati so vidni in razumljivi vsem deležnikom.

Obveščanje je skladno s Poslovnikom kakovosti in predstavlja pomemben del sklenjenega kroga kakovosti (načrtovanje – izvajanje – preverjanje – izboljševanje).

8.12 Vključenost deležnikov v samoevalvacijski proces in v proces posodabljanja in spreminjanja študijskih programov

AREMA zagotavlja sistematično in večnivojsko vključevanje notranjih in zunanjih deležnikov v proces samoevalvacije ter v postopke posodabljanja in spreminjanja študijskih programov.

1. Vključenost notranjih deležnikov

Študenti

Študenti sodelujejo:

- v Študentskem svetu,
- v Senatu,
- v Komisiji za kakovost,
- na zborih študentov,
- preko rednih anket po izvedbi predmetov in pred izpitnim obdobjem,
- preko individualnih pobud (tutorstvo, referat, neposredna komunikacija z vodstvom).

Rezultati študentskih anket se sistematično analizirajo in obravnavajo:

- na kolegiju dekanje,
- v Komisiji za kakovost,
- v Senatu.

Na podlagi ugotovitev se oblikujejo konkretni ukrepi (npr. prilagoditve učnih metod, kadrovske spremembe, dopolnitve učnih načrtov, izboljšave organizacije študija).

Visokošolski učitelji in sodelavci

Pedagoški kader:

- sodeluje pri pripravi in analizi samoevalvacijskih poročil,
- podaja predloge za izboljšave predmetov,
- aktivno sodeluje pri posodabljanju učnih načrtov,
- razpravlja o rezultatih anket na Akademskem zboru.

Predlogi sprememb učnih načrtov se obravnavajo v Senatu, kjer se preverja:

- usklajenost z učnimi izidi,
- horizontalna in vertikalna povezanost predmetov,
- skladnost s strateškimi cilji šole.

Nepedagoški delavci

Strokovne službe:

- sodelujejo pri zbiranju in obdelavi podatkov,
- zagotavljajo administrativno in informacijsko podporo samoevalvacijskemu procesu,
- podajajo organizacijske predloge za izboljšave.

2. Vključenost zunanjih deležnikov

Delodajalci in predstavniki gospodarstva

AREMA:

- organizira redna srečanja z delodajalci,
- izvaja ankete med delodajalci,
- vključuje predstavnike gospodarstva v zagovore projektnih nalog,
- ima predstavnike okolja vključene v Strateški svet.

Njihove povratne informacije se upoštevajo pri:

- dopolnjevanju predmetnikov,
- uvajanju novih vsebin,
- krepitvi praktične komponente študija.

Diplomanti

Diplomanti:

- sodelujejo kot gostujoči predavatelji,
- sodelujejo v anketah o zaposljivosti,
- podajajo povratne informacije o uporabnosti pridobljenih kompetenc,
- so vključeni v aktivnosti Kariernega centra in Alumni kluba.

Njihove izkušnje predstavljajo pomemben vir informacij za razvoj programa.

3. Proces posodabljanja študijskih programov

Spremembe in dopolnitve študijskih programov potekajo po jasno opredeljenem postopku:

- zbiranje pobud (študenti, učitelji, delodajalci, diplomanti),
- analiza potreb trga dela in zaposljivosti,
- strokovna razprava na Akademskem zboru,
- obravnava in sprejem sprememb na Senatu,
- vključitev sprememb v izvedbeni načrt,
- spremljanje učinkov sprememb v naslednjem samoevalvacijskem obdobju.

S tem je zagotovljena sklenjenost kroga kakovosti tudi na ravni posameznega študijskega programa.

4. Ocena stanja

AREMA izkazuje visoko stopnjo vključevanja deležnikov v samoevalvacijski proces in proces posodabljanja študijskih programov. Vključevanje je:

- sistematično,
- dokumentirano,
- operativno (ne zgolj formalno),
- podprto z odločitvami organov šole,
- vidno v konkretnih spremembah programa.

Samoevalvacija na AREMI ni enkraten dogodek, temveč kontinuiran razvojni proces, ki temelji na dialogu med vsemi deležniki.

Tabela 57: Vključenost deležnikov v samoevalvacijski proces in posodabljanje študijskih programov.

Deležnik	Oblika vključevanja	Dokumentiranost	Učinek (primeri)
Študenti	Anketiranje po predmetih in predizpiti; Študentski svet; Senat; Komisija za kakovost; zbori študentov; tutorstvo	Anketna poročila; zapisniki Senata in Komisije za kakovost; samoevalvacijsko poročilo; sklepi organov	Prilagoditve učnih metod; izboljšave organizacije urnikov; posodobitev vsebin; kadrovske spremembe; izboljšanje komunikacije
Visokošolski učitelji	Akademski zbor; Senat; strokovne razprave o učnih načrtih; priprava predlogov sprememb	Zapisniki sej; sklepi Senata; revidirani učni načrti; letni program dela	Posodobitev predmetnikov; izboljšana horizontalna in vertikalna povezanost; uskladitev

Deležnik	Oblika vključevanja	Dokumentiranost	Učinek (primeri)
			učnih izidov
Nepedagoški delavci	Sodelovanje pri pripravi samoevalvacije; organizacijski predlogi; podpora študentom	Interna poročila; zapisniki kolegija; akcijski načrti	Optimizacija administrativnih postopkov; izboljšanje informiranja študentov
Delodajalci	Letna srečanja; ankete; sodelovanje na zagovorih projektnih nalog; Strateški svet	Poročila o anketah; zapisniki srečanj; sklepi o spremembah programa	Vpeljava aktualnih vsebin; okrepitev praktične komponente; prilagoditev kompetenc potrebam trga
Diplomanti	Anketiranje o zaposljivosti; gostujoča predavanja; sodelovanje v Alumni aktivnostih	Analiza anket diplomantov; poročila Kariernega centra; program Alumni kluba	Povratne informacije o uporabnosti znanja; krepitev kariernega svetovanja; vključevanje dobrih praks iz prakse
Strateški svet	Razprava o razvoju programa; strateške usmeritve; povezovanje z okoljem	Zapisniki sej; strateški dokumenti; razvojni načrt	Dolgoročne usmeritve razvoja; krepitev regionalne in mednarodne povezanosti

Iz tabele je razvidno, da je vključevanje deležnikov sistematično, dokumentirano in usmerjeno v konkretne izboljšave, kar potrjuje sklenjenost kroga kakovosti ter dejansko implementacijo povratnih informacij v pedagoško in organizacijsko prakso zavoda.

9 POROČILO O URESNIČEVANJU NALOG IN CILJEV

Zavod AREMA si je za študijsko leto 2024/2025 zastavil naslednje prednostne cilje, ki jih je dosegel v celoti ali delno, kot sledi:

Tabela 58: Usmeritve oziroma prednostni strateški cilji za študijsko leto 2024/2025.

TEMATSKI SKLOP	PREDNOSTNI CILJI	KAZALNIKI	ROK	ODGOVORNE OSEBE	STATUS
DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA AZAVODA	Razširitev mreže na področju: - izobraževalnega procesa - regijskega razvoja in - logistike	Sklenjen dogovor o sodelovanju s tujo visokošolsko institucijo	31.12.2025	vodstvo	IZVEDENO
	Promocija študijskega programa v domačem in mednarodnem okolju	Aktivna promocija na spletnih socialnih omrežjih.	konstantno	Strokovne službe	IZVEDENO
	Mednarodna strokovna sodelovanja	Udeležba na vsaj eni strokovni delavnici in dveh konferencah	31.12.2025	Akademski zbor	IZVEDENO
	Organizacija mednarodne konference in okrogle mize s področja trajnostnega razvoja regij in logistike	Uspešno izpeljana konferenca z najmanj 30% udeležbo tujih referentov Uspešno izvedena okrogla miza z mednarodno odmevnostjo	30.9.2025	Vodstvo Senat	IZVEDENO
	Ojačiti aktivnosti promoviranja zavoda in študijskih programov	Organizacija dni odprtih vrat (2x), informativnih dni (6x), strokovna srečanja z delodajalci (2x), članki v tiskanih medijih (2x), obiski na srednjih šolah, udeležba na sejmi	30.9.2025	Vodstvo Strokovne službe	IZVEDENO
	Povečevati število povezav tako na akademskem kot tudi na gospodarskem področju	Udeležba na strokovnih srečanjih vodstev institucij	30.9.2025	Vodstvo	IZVEDENO
	promovirati lastno revijo v ožji in širši regiji in k sodelovanju pritegniti tako gospodarsko kot tudi akademsko sfero	Izdaja petega izvoda revije.	30.9.2025	Uredniški odbor	NEIZVEDENO Aktivnost je bila zaradi organizacijskih prioritet prenesena v naslednje obdobje,

					pri čemer vsebinska zasnova in uredniški okvir ostajata pripravljena.
	Na ekskurzije in vabljen predavanja strokovnjakov iz prakse pritegniti tudi širšo strokovno javnost	Udeležba vsaj 5ih zunanjih deležnikov na ekskurzijah in na vabljenih predavanjih.	30.9.2025	vodstvo	IZVEDENO
	Mednarodni in domači projekti	Vsaj en uspešno pridobljen projekt v sodelovanju z zunanjimi partnerji.	31.12.2025	vodstvo	IZVEDENO
	Organizirati poletno šolo	Uspešno organizirana poletna šola z udeležbo zunanjih partnerjev.	30.9.2025	Vodstvo	IZVEDENO
	Karierni center	Izvedenih vsaj 7 izobraževanj/svetovanj	30.9.2025	Karierni center	IZVEDENO
KADRI	Spodbujati pedagoge k aktivnostim za doseg višjega habilitacijskega naziva	Izdaja najmanj dveh učbenikov in/ali mednarodnih monografij. Objava vsaj 12 člankov v domačih ali mednarodnih revijah.	30.9.2025	Visokošolski učitelji	IZVEDENO
	Aktivna udeležba predavateljev na domačih in mednarodnih konferencah	Dva domača in dva mednarodna dogodka	30.9.2025	Visokošolski učitelji	IZVEDENO
	spodbujati nepedagoške sodelavce k dodatnemu izobraževanju	Udeležba na vsaj treh izobraževanjih	30.9.2025	Vodstvo	IZVEDENO
ŠTUDENTI	Povečati vpis novih izrednih študentov	Dosežen 20% višji vpis	30.9.2025	Vodstvo Strokovne službe	IZVEDENO
	povečati vpis srednješolcev, ki maturirajo v tekočem letu	20 rednih študentov	30.9.2025	Vodstvo Visokošolski učitelji Študentski svet	IZVEDENO
	obdržati število ekskurzij	Organizirati vsaj 3	30.9.2025	Vodstvo Visokošolski učitelji Študentski svet	IZVEDENO
	še povečati število vabljenih predavanj	Organizirati 4 vabljen predavanja	30.9.2025	Vodstvo Visokošolski učitelji Študentski svet	IZVEDENO

MATERI ALNE RAZMER E	Povečati število literature in virov v klasični in virtualni knjižnici	Numerus povečan za 10%	31.12.2025	Vodstvo Strokovne službe	IZVEDENO
KAKOVOST	Kakovost nosilcev predmetov	Izkazovanje znanstvenih, strokovnih in raziskovalnih dosežkov na lastnih predmetnih področjih	30.9.2025	Visokošolski učitelji	IZVEDENO
	Izvedba celovite samoevalvacije	Sprejeti in izvedeni ukrepi za izboljšanje	15.2.2026	Vodstvo Komisija za kakovost	IZVEDENO

Analiza realizacije ciljev za študijsko leto 2024/2025 ni zaključena zgolj z ugotovitvijo stopnje izvedbe, temveč neposredno vpliva na oblikovanje prioritet za leto 2025/2026. Cilji, ki so bili v celoti realizirani, predstavljajo stabilizirano razvojno podlago, medtem ko delno realizirani ali nadgrajeni cilji prehajajo v naslednji akcijski cikel kot razvojne nadgradnje. Na ta način je zagotovljena vsebinska kontinuiteta in razvojna progresija med zaporednimi letnimi cikli.

19.1 Pregled izvedbe akcijskega načrta ukrepov za leto 2024/2025

Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti	Status
Sklenitev novega sodelovanja s tujo institucijo	Vodstvo	31.12.2025	Podpisan sporazum	V izvajanju
Aktivna promocija programov doma in v tujini	Strokovne službe	Konstantno	Redne objave, rast dosega, povečano zanimanje	izvedeno
Udeležba na strokovnih delavnicah in konferencah	Akademski zbor	31.12.2025	Min. 1 delavnica + 2 konferenci	izvedeno
Organizacija mednarodne konference in okrogle mize	Vodstvo, Senat	30.9.2025	Uspešno izveden dogodek, min. 30% tujih referentov	izvedeno

Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti	Status
Organizacija dni odprtih vrat, sejmov, predstavitev	Vodstvo, strokovne službe	30.9.2025	2x D00, 6x info dnevi, prisotnost v medijih	izvedeno
Krepitev povezav z gospodarstvom	Vodstvo	30.9.2025	Število novih partnerjev, izvedena srečanja	izvedeno
Izdaja petega izvoda znanstvene revije	Uredniški odbor	30.9.2025	Nova številka revije	Neizvedeno Aktivnost je bila zaradi organizacijskih prioritet prenesena v naslednje obdobje, pri čemer vsebinska zasnova in uredniški okvir ostajata pripravljena.
Vključevanje zunanjih deležnikov v ekskurzije in predavanja	Vodstvo, predavatelji	30.9.2025	Min. 5 zunanjih udeležencev	izvedeno
Pridobitev vsaj enega projekta	Vodstvo	31.12.2025	Pozitivno odobren projekt	izvedeno
Izvedba poletne šole	Vodstvo	30.9.2025	Uspešno izvedena poletna šola	izvedeno
Izvedba 7+ izobraževanj Kariernega centra	Karierni center	30.9.2025	Evidenca izvedenih delavnic	izvedeno
Izdaja učbenikov in monografij	Visokošolski učitelji	30.9.2025	Min. 2 učbenika ali monografiji	izvedeno
Objava 12+ člankov	Visokošolski učitelji	30.9.2025	Evidenca objav	izvedeno
Udeležba na domačih in mednarodnih konferencah	Predavatelji	30.9.2025	2 domači + 2 mednarodni dogodki	izvedeno
Izobraževanja nepedagoških sodelavcev	Vodstvo	30.9.2025	Min. 3 izobraževanja	izvedeno

Ukrepi	Nosilec	Rok	Kazalnik uspešnosti	Status
Povečanje vpisa izrednih študentov za 20%	Vodstvo, strokovne službe	30.9.2025	Realiziran vpis	neizvedeno
Vpis 20 rednih študentov	Vodstvo, učitelji, ŠS	30.9.2025	20 vpisnih mest zapolnjenih	izvedeno
Izvedba min. 3 ekskurzij	Vodstvo, učitelji, ŠS	30.9.2025	Evidenca ekskurzij	izvedeno
Izvedba 4 vabljenih predavanj	Vodstvo, učitelji, ŠS	30.9.2025	4 izvedeni dogodki	izvedeno
Povečanje knjižničnega fonda (10% rast)	Vodstvo, strokovne službe	31.12.2025	Evidenca novih virov	izvedeno
Izvedba celovite samoevalvacije	Vodstvo, KzK	15.2.2026	Poročilo potrjeno na organih	izvedeno

Komentar:

Izvedbeni podatki potrjujejo stabilno in vsebinsko usklajeno izvajanje študijskega programa v skladu z letnim načrtom dela. Realizacija pedagoških aktivnosti je potekala nemoteno, ob upoštevanju načel kakovosti, hibridne izvedbe ter sprotne prilagajanja potrebam študentov. Kazalniki potrjujejo, da je izobraževalna dejavnost sistematično načrtovana, sproti spremljana in usklajena s strateškimi cilji zavoda.

Programi izpopolnjevanja**Komentar:**

Programi izpopolnjevanja predstavljajo pomembno dopolnitev formalnega študijskega procesa in dokazujejo razvojno naravnost zavoda. Aktivnosti so bile izvedene skladno z zaznanimi potrebami študentov in zaposlenih ter v povezavi z zahtevami stroke in trga dela. Realizacija potrjuje usmerjenost zavoda v vseživljenjsko učenje in fleksibilno nadgradnjo kompetenc.

Raziskovalna dejavnost**Komentar:**

Podatki izkazujejo kontinuiteto raziskovalne in strokovne dejavnosti pedagoškega kadra ter postopno krepitev raziskovalne kulture zavoda. Raziskovalne aktivnosti so povezane s pedagoškim procesom in vključevanjem študentov, kar prispeva k aplikativni naravnosti študija. Zavod ohranja stabilno raziskovalno dinamiko, ki predstavlja pomembno podlago za nadaljnji razvoj v strateškem obdobju 2026–2030.

Mednarodna dejavnost in sodelovanje v evropskih projektih**Komentar:**

Mednarodna dejavnost se je izvajala skladno z razpoložljivimi kapacitetami in strateškimi prioritetami zavoda. Poudarek je bil na ohranjanju partnerskih mrež ter razvoju vsebinskega sodelovanja. Kazalniki potrjujejo stabilno mednarodno prisotnost zavoda, ki predstavlja razvojno osnovo za nadaljnjo internacionalizacijo v prihodnjem strateškem ciklu.

Kazalniki mednarodne dejavnosti**Komentar:**

Predstavljeni kazalniki omogočajo sistematično spremljanje mednarodne odprtosti zavoda ter dokazujejo postopno utrjevanje

mednarodne vpetosti. Zavod mednarodno dejavnost razume kot kakovostni, ne zgolj kvantitativni kazalnik, zato daje poudarek vs ebinski povezavi mobilnosti, projektov in pedagoškega procesa.

Knjižnična dejavnost

Komentar:

Podatki potrjujejo stabilno delovanje knjižnične dejavnosti ter postopno digitalno nadgradnjo. Knjižnica predstavlja pomembno podporno infrastrukturo študijskemu in raziskovalnemu procesu. Zaznani razvojni koraki so usmerjeni v krepitev informacijske pisme nosti ter izboljšanje dostopnosti virov, kar je skladno s strateškimi cilji zavoda.

Druga dejavnost

Komentar:

Dodatne dejavnosti zavoda (dogodki, sodelovanja, strokovna srečanja) potrjujejo njegovo aktivno vpetost v širše akademsko in gospodarsko okolje. Te aktivnosti pomembno prispevajo k prepoznavnosti zavoda, krepitvi socialnega kapitala študentov ter utrjevanju regionalnega poslanstva AREME.

Kadrovska politika

Komentar:

Izvedbeni kazalniki potrjujejo stabilnost kadrovske strukture ter usklajenost kadrovskega razvoja s strateškimi prioritetami zavoda. Kadrovska politika temelji na načelih strokovnosti, akademske integritete in dolgoročne vzdržnosti. Zavod ohranja ravnotežje med pedagoško, raziskovalno in organizacijsko komponento kadrovskega razvoja.

Analiza uresničevanja izvedbenih nalog v študijskem letu 2024/2025 potrjuje visoko stopnjo realizacije načrtovanih aktivnosti ter sistematično povezavo med strateškim načrtovanjem, letnim programom dela in dejansko izvedbo. Večina nalog je bila izvedena v predvidenih časovnih okvirih, preostale aktivnosti pa so bile utemeljeno prenesene v naslednje obdobje kot razvojna nadgradnja, ne kot odstopanje.

Podatki iz posameznih področij (izobraževalna, raziskovalna, mednarodna, knjižnična, kadrovska in druga dejavnost) izkazujejo stabilno institucionalno delovanje, jasno opredeljene odgovornosti ter učinkovito notranje spremljanje kazalnikov. Posebej pomembn o je, da so

izvedbene naloge neposredno povezane z dolgoročnimi strateškimi cilji zavoda ter z novo Strategijo razvoja 2026–2030, kar zagotavlja kontinuiteto razvoja in strateško konsistentnost.

Uresničevanje nalog tako ne predstavlja zgolj administrativnega pregleda aktivnosti, temveč dokaz delujočega notranjega sistema kakovosti, ki temelji na načelu PDCA (načrtuj–izvedi–preveri–ukrepaj) ter omogoča sprotno prilagajanje razvojnim izzivom. Zavod s tem potrjuje svojo institucionalno zrelost, organizacijsko stabilnost in sposobnost odgovornega, podatkovno podprtega upravljanja.

10 AKCIJSKI NAČRT UKREPOV ZA LETO 2025/2026

Akcijski načrt ukrepov za študijsko leto 2025/2026 izhaja iz celovite samoevalvacije delovanja zavoda v letu 2024/2025 ter predstavlja operativno izvedbo razvojnih usmeritev, ugotovitev in priporočil, opredeljenih v poglavjih 5–9 tega poročila. Ukrepi so vsebinsko povezani s ključnimi področji kakovosti (študenti, pedagoški proces, raziskovalna dejavnost, sodelovanje z okoljem, notranji sistem kakovosti) ter hkrati predstavljajo prvo izvedbeno fazo Strategije razvoja AREME 2026–2030.

Tabela 59: Digitalna standardizacija pedagoškega procesa.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Enotna digitalna izvedba vseh predmetov	Priprava minimalnega digitalnega standarda izvedbe predmeta (LMS struktura)	100 % predmetov ima strukturiran LMS prostor	Dekanja, Komisija za kakovost	30. 9. 2026
Krepitev digitalnih kompetenc pedagogov	Interno usposabljanje (AI, e-preverjanje znanja, akademska integriteta)	min. 2 izvedeni delavnici	Dekanja	30. 6. 2026
Krepitev akademske integritete	Posodobitev pravilnika o preverjanju znanja (AI smernice)	sprejet akt	Senat	30. 6. 2026

Tabela 60: Krepitev raziskovalne in strokovne dejavnosti.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Povečanje znanstvene produkcije	Letni individualni raziskovalni cilji (ORN sistem)	100 % pedagogov ima opredeljen raziskovalni cilj	Dekanja	30. 3. 2026
Večja projektna aktivnost	Identifikacija min. 2 razpisov za prijavo projekta	oddani vsaj 2 projektni prijavi	Komisija za ZR	30. 9. 2026
Vključevanje študentov	Sistematična vključitev v min. 1 raziskovalni ali aplikativni projekt	min. 5 študentov vključenih	Nosilci predmetov	30. 9. 2026

Tabela 61: Sistematična internacionalizacija.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Aktivacija mobilnosti	Promocijska kampanja za Erasmus mobilnost	min. 1 mobilnost (študent ali zaposleni)	Erasmus koordinator	30. 9. 2026
Krepitev mednarodnega sodelovanja	Organizacija 1 mednarodnega strokovnega dogodka	izveden dogodek	Dekanja	30. 6. 2026
Vključevanje tujih strokovnjakov	1 gostujoče mednarodno predavanje	izvedeno predavanje	Nosilci predmetov	30. 9. 2026

Tabela 62: Strukturiran razvoj Alumni sistema.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Formalizacija Alumni kluba	Sprejem poslovnika Alumni kluba	sprejet dokument	Senat	31. 12. 2025
Aktivacija alumnov	1 organizirano srečanje alumnov	izvedeno srečanje	Vodstvo	30. 6. 2026
Vključitev v pedagoški proces	min. 2 alumni vključena kot gostujoča predavatelja	izvedeni predavanja	Dekanja	30. 9. 2026

Tabela 63: Kazalniški monitor in upravljanje tveganj.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Sistematično spremljanje KPI	Polletni pregled kazalnikov kakovosti	2 poročili letno	Komisija za kakovost	31. 3. 2026 / 30. 9. 2026
Obvladovanje tveganj vpisa	Analiza trga in promocijska strategija	pripravljeno poročilo	Vodstvo	31. 1. 2026
Kadrovska stabilnost	Letni ORN razgovoriz razvojnimi cilji	100 % izvedenih ORN	Dekanja	30. 6. 2026

Tabela 64: Nadgradnja povezave z gospodarstvom.

CILJ	UKREP	KAZALNIK	NOSILEC	ROK
Posodobitev programa na podlagi ankete delodajalcev	Implementacija 2 vsebinskih nadgradenj	potrjeni učni načrti	Senat	30. 6. 2026
Krepitev sodelovanja	1 letno srečanje z delodajalci	izvedeno srečanje	Vodstvo	30. 5. 2026
Večja prisotnost prakse	100 % projektnih nalog z realnim partnerjem	evidentirani partnerji	Koordinator prakse	30. 9. 2026

MEHANIZEM SPREMLJANJA

Akcijski načrt se spremlja po PDCA modelu:

- PLAN: potrjen na Senatu (februar 2026)
- DO: izvajanje ukrepov (2025/2026)
- CHECK: polletni pregled realizacije (marec 2026)
- ACT: vključitev ugotovitev v samoevalvacijo 2025/2026

SKUPNA OCENA

Akcijski načrt 2025/2026:

- vsebuje 6 prioritetnih razvojnih področij,
- 18 konkretnih operativnih ukrepov,
- jasno določene nosilce,
- merljive kazalnike,
- časovnico izvedbe.

Gre za izvedbeni dokument prvega leta Strategije 2026–2030.

10.1 Povezava akcijskega načrta s samoevalvacijskim poročilom

Akcijski načrt ukrepov za študijsko leto 2025/2026 izhaja iz celovite samoevalvacije delovanja zavoda v letu 2024/2025 ter pr edstavlja operativno izvedbo razvojnih usmeritev, ugotovitev in priporočil, opredeljenih v poglavjih 5–9 tega poročila. Ukrepi niso oblikovani kot samostojen razvojni dokument, temveč kot neposredna izvedbena faza Strategije razvoja AREME 2026–2030 ter Strategije kakovosti 2026–2030.

Akcijski načrt sistematično povezuje ugotovitve s področij kakovosti študijskega procesa, raziskovalne dejavnosti, sodelovanja z okoljem, notranjega sistema kakovosti in upravljanja s tveganji ter jih prevaja v merljive, časovno opredeljene in odgovorno do deljene ukrepe. Na ta način je zagotovljena vsebinska in metodološka kontinuiteta med samoevalvacijo, strateškim načrtovanjem in operativno izvedbo v naslednjem študijskem letu.

Tabela 65: Pregled povezave med samoevalvacijo in akcijskim načrtom.

Poglavje samoevalvacije	Ključne ugotovitve	Povezani ukrepi v akcijskem načrtu 2025/2026
5. Kakovost študijskega procesa	Potreba po nadaljnji digitalni standardizaciji, krepitvi akademske integritete, nadgradnji sodelovanja z delodajalci in spremljanju zadovoljstva študentov	Digitalni standard izvedbe predmetov, usposabljanja pedagogov, posodobitev pravilnika o preverjanju znanja, implementacija nadgradenj programa

Poglavje samoevalvacije	Ključne ugotovitve	Povezani ukrepi v akcijskem načrtu 2025/2026
6. Znanstvena, strokovna in raziskovalna dejavnost	Potreba po večji sistematičnosti raziskovalnega dela, povečanju projektne aktivnosti in vključevanju študentov	Individualni raziskovalni cilji (ORN), projektne prijave, vključevanje študentov v raziskovalne in aplikativne projekte
7. Sodelovanje z okoljem	Močno sodelovanje z gospodarstvom, potreba po formalizaciji Alumni sistema in dodatni internacionalizaciji	Formalizacija Alumni kluba, vključevanje alumnov v pedagoški proces, organizacija strokovnih srečanj, mednarodni dogodki
8. Notranji sistem kakovosti	Vzpostavljen sistem kazalnikov in matrika tveganj, potreba po rednem monitoringu in operativni uporabi KPI	Polletni pregledi kazalnikov kakovosti, sistematično upravljanje tveganj, ORN razgovori, spremljanje strateških kazalnikov
9. Poročilo o uresničevanju nalog in ciljev	Visoka stopnja realizacije, potreba po fokusiranju razvojnih prioritet v novem strateškem obdobju	Opredelitev 6 prioriteten razvojnih področij z merljivimi cilji, nosilci in časovnico

Akcijski načrt 2025/2026 tako predstavlja prehod iz refleksivne faze samoevalvacije v izvedbeno fazo strateškega razvoja.