POROČILO
O LETNIH RAZGOVORIH, OSEBNIH RAZVOJNIH NAČRTIH IN SAMOEVALVACIJAH ZA LETO 2025

Analiza uresničevanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026

Pripravljeno: januar 2026

Pripravila: izred. prof. dr. Patricija Jankovič

1. Uvod

Sistematično spremljanje strokovnega in osebnega razvoja pedagoških in strokovnih sodelavcev predstavlja enega izmed pomembnih temeljev notranjega sistema zagotavljanja in izboljševanja kakovosti na AREMI – Visoki šoli za logistiko in management. Zavod izhaja iz prepričanja, da kakovost visokošolskega izobraževanja ni odvisna zgolj od ustreznosti študijskih programov, materialnih pogojev in organizacijskih procesov, temveč predvsem od strokovne usposobljenosti, pedagoške kompetentnosti, raziskovalne aktivnosti, profesionalne odgovornosti in razvojne naravnanosti vseh sodelavcev.

Z namenom vzpostavitve preglednega, dokumentiranega in razvojno usmerjenega spremljanja kadrov je AREMA v letu 2024 nadgradila dotedanjo prakso individualnih razgovorov z uvedbo pisnih osebnih razvojnih načrtov (ORN) ter letnih samoevalvacij pedagoškega in strokovnega osebja. S tem je bil vzpostavljen sistem, ki omogoča kontinuirano spremljanje individualnih razvojnih ciljev, prepoznavanje kompetenčnih prednosti in razvojnih potreb ter načrtovanje ustreznih podpornih in izboljševalnih ukrepov.

Osebni razvojni načrti so bili oblikovani za triletno obdobje **2024–2026**, pri čemer se njihovo uresničevanje spremlja z vsakoletnimi samoevalvacijami in individualnimi razgovori z vodstvom zavoda. Takšen pristop omogoča povezovanje dolgoročnejšega načrtovanja osebnega in strokovnega razvoja s sprotnim preverjanjem doseženih rezultatov ter prilagajanjem razvojnih aktivnosti dejanskim potrebam posameznikov in zavoda.

Pričujoče poročilo predstavlja celovito analizo individualnih samoevalvacij pedagoških in strokovnih sodelavcev za koledarsko leto 2025 ter ugotovitev individualnih razgovorov z vodstvom, izvedenih januarja 2026. Gre za nadaljevanje in vsebinsko nadgradnjo poročila za leto 2024, kar omogoča spremljanje razvoja kompetenc, ugotavljanje sprememb v doseganju zastavljenih ciljev ter presojo učinkovitosti predhodno opredeljenih razvojnih usmeritev in ukrepov.

V letu 2025 je bilo v pedagoško dejavnost zavoda vključenih 14 pedagogov, od katerih jih je 13 pripravilo individualno samoevalvacijo. Eden izmed pedagogov zaradi kratkotrajnega sodelovanja, ki je trajalo manj kot dva meseca, samoevalvacije ni pripravil, saj tako omejeno obdobje ni omogočalo vsebinsko utemeljene presoje uresničevanja razvojnih ciljev. V analizo so vključene tudi samoevalvacije štirih strokovnih sodelavk, ki zagotavljajo administrativno, organizacijsko, svetovalno in

drugo strokovno podporo delovanju zavoda. Pri tem je upoštevana posebnost sodelavke, ki poleg strokovno-administrativnih nalog opravlja tudi pedagoško delo, zato se njene kompetence in razvojne potrebe obravnavajo glede na obe področji delovanja, brez podvajanja pri prikazu števila oseb.

Temeljni namen poročila je ugotoviti, v kolikšni meri so bili v letu 2025 uresničeni individualni razvojni cilji, opredeljeni v osebnih razvojnih načrtih, ter presoditi, kako doseženi rezultati prispevajo k uresničevanju strateških in kakovostnih ciljev zavoda.

Poročilo je usmerjeno zlasti v:

- spremljanje doseganja individualnih razvojnih ciljev in prepoznavanje razlogov za njihovo morebitno delno ali neizpolnjeno realizacijo;
- analizo pedagoških, raziskovalnih, strokovnih, komunikacijskih, digitalnih, organizacijskih ter etičnih in vodstvenih kompetenc;
- ugotavljanje napredka pri uporabi sodobnih pedagoških pristopov, digitalnih orodij in inovativnih oblik poučevanja;
- spremljanje raziskovalne in strokovne aktivnosti, mednarodnega sodelovanja ter povezovanja z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem;
- presojo učinkovitosti strokovnih in administrativnih procesov ter njihovega prispevka h kakovostnemu izvajanju študijske dejavnosti;
- prepoznavanje potreb po dodatnih izobraževanjih, usposabljanjih, mentorstvu in drugih oblikah institucionalne podpore;
- preverjanje uresničevanja razvojnih usmeritev in ukrepov, opredeljenih v predhodnem samoevalvacijskem obdobju;
- oblikovanje konkretnih izboljševalnih ukrepov z določenimi nosilci, časovnimi okviri in kazalniki uspešnosti.

Pomemben sestavni del spremljanja kadrovskega razvoja predstavljajo individualni letni razgovori z vodstvom zavoda, ki so bili izvedeni januarja 2026. Razgovori so omogočili neposredno obravnavo doseženih rezultatov, razvojnih izzivov, delovnih obremenitev, potreb po podpori ter nadaljnjih strokovnih in osebnih ambicij sodelavcev. Hkrati so predstavljali priložnost za usklajevanje individualnih razvojnih pričakovanj s potrebami zavoda in njegovimi strateškimi usmeritvami.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati, da individualne samoevalvacije temeljijo na subjektivni presoji posameznikov. Zato jih ni mogoče obravnavati kot edino ali neodvisno merilo kakovosti njihovega dela. Njihova analitična vrednost se povečuje s povezovanjem drugih razpoložljivih virov, kot so dokumentirani rezultati

pedagoškega, raziskovalnega in strokovnega dela, študentske ankete, evidence o izvedenih aktivnostih, sodelovanje v organih in projektih zavoda ter ugotovitve vodstva. Takšna večplastna obravnava omogoča bolj uravnoteženo presojo dejanskega stanja in zmanjšuje tveganje pretirano pozitivnih ali negativnih individualnih samoocen.

Posebna pozornost je namenjena tudi kritični presoji vodstva, ki presega zgolj povzemanje navedb posameznih sodelavcev. Njen namen je prepoznati sistemske razvojne potrebe, morebitna neskladja med načrtovanimi in doseženimi rezultati ter področja, na katerih so potrebne dodatne organizacijske, strokovne ali kadrovske izboljšave. Pri tem je pomembno razlikovati med individualnimi razvojnimi potrebami posameznikov in širšimi institucionalnimi izzivi, ki zahtevajo usklajeno ukrepanje na ravni celotnega zavoda.

Poročilo ima pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju sledljivosti notranjega sistema kakovosti. Omogoča dokumentirano povezovanje načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja, kar predstavlja temelj sklenjenega kroga kakovosti. Ugotovitve niso namenjene zgolj evidentiranju opravljenih aktivnosti, temveč predvsem oblikovanju razvojnih odločitev, s katerimi zavod krepi kakovost pedagoškega procesa, raziskovalno in strokovno dejavnost ter učinkovitost podpornih služb.

Leto 2025 predstavlja drugo leto izvajanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026 in s tem pomembno vmesno točko pri spremljanju njihovega uresničevanja. Ugotovitve tega poročila bodo zato služile kot podlaga za dokončanje načrtovanih aktivnosti v letu 2026 ter za pripravo naslednjega razvojnega cikla. Januarja 2027 je predvidena priprava novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030, pri katerih bodo upoštevani doseženi rezultati, ugotovljene razvojne potrebe in strateške prioritete zavoda.

Poročilo tako predstavlja pomemben instrument odgovornega upravljanja človeških virov in hkrati dokaz sistematičnega prizadevanja AREME za vzpostavljanje in utrjevanje kulture kakovosti, ki temelji na strokovnosti, samorefleksiji, sodelovanju, odgovornosti ter stalnem izboljševanju. Njegova dodana vrednost je predvsem v povezovanju individualnega razvoja sodelavcev z dolgoročnim institucionalnim razvojem in kakovostjo visokošolskega izobraževanja.

2. Opis postopka

2.1 Obseg in zajem

Analiza individualnih samoevalvacij za leto 2025 zajema pedagoške in strokovne sodelavce AREME – Visoke šole za logistiko in management, ki so v obravnavanem koledarskem letu sodelovali pri izvajanju pedagoške, raziskovalne, strokovne, organizacijske in administrativne dejavnosti zavoda. Vključitev obeh skupin sodelavcev izhaja iz celovitega pristopa k zagotavljanju kakovosti, pri katerem se razvoj človeških virov ne omejuje zgolj na izvajalce študijskega procesa, temveč vključuje tudi zaposlene, ki zagotavljajo njegovo organizacijsko, strokovno in administrativno podporo.

V letu 2025 je pri izvajanju pedagoške dejavnosti sodelovalo 14 pedagogov, od katerih jih je 13 pripravilo in oddalo individualno samoevalvacijo. Eden izmed pedagogov je z zavodom sodeloval manj kot dva meseca, zato zaradi kratkotrajnosti sodelovanja ni pripravil samoevalvacijskega poročila. Takšno obdobje namreč ni omogočalo ustrezne in vsebinsko utemeljene presoje doseganja dolgoročnejših razvojnih ciljev, opredeljenih v osebnem razvojnem načrtu za obdobje 2024–2026.

Delež oddanih pedagoških samoevalvacij tako znaša 92,9 % vseh pedagogov, ki so sodelovali v letu 2025. Ob upoštevanju dejanskega trajanja sodelovanja in možnosti vsebinsko utemeljenega vrednotenja pa je bila samoevalvacija izvedena pri vseh 13 pedagogih, za katere je bilo takšno spremljanje smiselno in izvedljivo.

V analizo so vključene tudi štiri individualne samoevalvacije strokovnih sodelavk, ki opravljajo naloge na področjih glavnega tajništva, študentskih zadev, kariernega svetovanja, administrativne podpore, koordinacije organizacijskih procesov in zagotavljanja kakovosti. Njihovo delo pomembno prispeva k nemotenemu delovanju zavoda, učinkovitemu izvajanju študijskih in podpornih procesov ter zagotavljanju ustreznih pogojev za delo pedagogov in študentov.

Pri opredelitvi obsega analize je treba posebej izpostaviti organizacijsko posebnost, povezano z opravljanjem različnih vrst nalog. Melita Švajger poleg strokovno-administrativnega dela opravlja tudi pedagoške naloge. Zato se njena vloga obravnava glede na dejansko vsebino in naravo dela, pri čemer se pri ugotavljanju skupnega števila sodelujočih oseb ne podvaja.

Takšen pristop omogoča razlikovanje med številom sodelavcev, številom oddanih samoevalvacijskih dokumentov in posameznimi področji njihovega delovanja. Pedagoške in strokovne naloge se namreč lahko pri posameznih sodelavcih dopolnjujejo, zato jih ni ustrezno obravnavati kot povsem ločeni oziroma medsebojno izključujoči se kadrovski kategoriji.

Skupno je bilo v analizo vključenih 17 samoevalvacijskih dokumentov, od tega 13 pedagoških in štirje dokumenti strokovnih sodelavk. Posamezne analize so izvedene glede na vsebino in strukturo uporabljenih samoevalvacijskih obrazcev, pri čemer se upoštevajo razlike med kompetenčnimi področji, nalogami in odgovornostmi obeh skupin.

Pedagoške samoevalvacije vključujejo predvsem presojo strokovnih in pedagoško-didaktičnih kompetenc, raziskovalne in projektne dejavnosti, povezovanja s prakso, mednarodne vpetosti, komunikacijskih sposobnosti ter etičnih in vodstvenih kompetenc. Pomemben del predstavljata tudi ocena doseženega napredka in opredelitev nadaljnjih razvojnih potreb.

Samoevalvacije strokovnih sodelavk so vsebinsko usmerjene v pregled izvedenih aktivnosti, doseženih rezultatov, realizacije individualnih razvojnih ciljev, prepoznavanje morebitnih odstopanj ter ugotavljanje potreb po dodatnem strokovnem usposabljanju in organizacijski podpori. Posebno pozornost namenjajo tudi digitalizaciji administrativnih procesov, kakovosti komunikacije, organizaciji dela in učinkovitosti podpornih dejavnosti.

Pri analitični obravnavi so uporabljeni različni pristopi glede na naravo razpoložljivih podatkov. Pri pedagoškem osebju je na podlagi številčnih samoocen mogoče izvesti kvantitativno analizo posameznih kompetenčnih področij, medtem ko je pri strokovnih sodelavkah poudarek na kvalitativni vsebinski analizi dosežkov, razvojnih potreb in ugotovitev vodstva.

Takšna metodološka razmejitev preprečuje neposredno primerjanje vsebinsko različnih kazalnikov ter zagotavlja ustreznejšo interpretacijo rezultatov. Hkrati omogoča prepoznavanje skupnih razvojnih izzivov, ki se pojavljajo pri obeh skupinah sodelavcev, zlasti na področjih digitalnih kompetenc, organizacije dela, komunikacije, strokovnega izpopolnjevanja in sodelovanja pri razvojnih aktivnostih zavoda.

Pri vrednotenju rezultatov je upoštevano tudi dejstvo, da samoevalvacijski podatki predstavljajo individualne samoocene in opise lastnega dela. Njihova interpretacija zato temelji na povezovanju kvantitativnih in kvalitativnih ugotovitev z vsebinskimi poudarki individualnih razgovorov z vodstvom, izvedenih januarja 2026. Pri tem se razlikuje med subjektivno oceno posameznika, dokumentiranimi dosežki in strokovno presojo vodstva.

Zajeti podatki predstavljajo ustrezno podlago za analizo individualnega razvoja sodelavcev v letu 2025, spremljanje uresničevanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026 ter prepoznavanje prednostnih področij nadaljnjega razvoja. Obenem omogočajo vsebinsko primerjavo z ugotovitvami predhodnega samoevalvacijskega obdobja, pri čemer je treba upoštevati morebitne spremembe v sestavi pedagoškega kolektiva in razlike v razpoložljivosti podatkov.

Rezultati analize bodo uporabljeni pri oblikovanju nadaljnjih individualnih in sistemskih izboljševalnih ukrepov, načrtovanju strokovnih usposabljanj, spremljanju kakovosti dela ter pripravi novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030. Na ta način analiza ne predstavlja zgolj administrativnega evidentiranja izvedenih aktivnosti, temveč pomemben del sistematičnega in razvojno usmerjenega upravljanja kakovosti na ravni celotnega zavoda.

2.2 Letni razgovori in razvojni cikel

Individualni letni razgovori predstavljajo pomemben sestavni del sistema spremljanja, vrednotenja in načrtovanja strokovnega ter osebnega razvoja pedagoških in strokovnih sodelavcev AREME – Visoke šole za logistiko in management. Njihov temeljni namen je vzpostavljanje neposrednega, strukturiranega in razvojno usmerjenega dialoga med posameznim sodelavcem in vodstvom zavoda, ki omogoča celovitejšo presojo opravljenega dela, doseganja zastavljenih ciljev ter prepoznavanje možnosti za nadaljnji strokovni in osebni napredek.

V januarju 2026 so bili izvedeni individualni razgovori z vodstvom zavoda, na katerih so bile obravnavane samoevalvacije sodelavcev za koledarsko leto 2025 ter uresničevanje ciljev, opredeljenih v osebnih razvojnih načrtih za obdobje 2024–2026. Razgovori so predstavljali nadaljevanje sistematičnega spremljanja razvoja kadrov, vzpostavljenega v letu 2024, in omogočili vsebinsko povezovanje individualnih samoocen z ugotovitvami vodstva ter razvojnimi potrebami zavoda.

Pri razgovorih je bila posebna pozornost namenjena pregledu izvedenih aktivnosti in doseženih rezultatov, ugotavljanju morebitnih odstopanj od načrtovanih ciljev, prepoznavanju dejavnikov, ki so vplivali na njihovo realizacijo, ter opredeljevanju nadaljnjih razvojnih prioritet. Obravnavane so bile tudi potrebe po dodatnem strokovnem izobraževanju, usposabljanju, mentorski podpori, organizacijskih prilagoditvah in drugih oblikah institucionalne podpore.

Pomembno izhodišče razgovorov je predstavljalo razlikovanje med cilji, ki so bili v celoti doseženi, cilji, ki so bili doseženi delno, in tistimi, katerih uresničitev je bila zaradi objektivnih ali organizacijskih okoliščin prenesena v nadaljnje obdobje. Takšen pristop omogoča bolj stvarno vrednotenje uspešnosti posameznikov, saj upošteva tudi razpoložljive pogoje dela, obremenitve, razvojne možnosti ter dejanske potrebe zavoda.

Razgovori niso bili namenjeni zgolj ugotavljanju uspešnosti opravljenega dela, temveč predvsem skupnemu iskanju rešitev za nadaljnji razvoj. Vodstvo je tako lahko obravnavalo individualne razvojne potrebe v širšem kontekstu izvajanja študijskih programov, raziskovalne in strokovne dejavnosti, sodelovanja z zunanjim okoljem ter učinkovitosti organizacijskih in podpornih procesov.

Poseben pomen ima povezovanje individualnih razvojnih ciljev s strateškimi usmeritvami zavoda. Pri pedagoškem osebju to vključuje predvsem razvoj pedagoško-didaktičnih kompetenc, uporabo sodobnih metod poučevanja in digitalnih orodij, raziskovalno in strokovno aktivnost, mednarodno sodelovanje, povezovanje z gospodarstvom ter krepitev mentorstva in kakovosti odnosa do študentov. Pri strokovnih sodelavkah pa so v ospredju strokovna usposobljenost, kakovost administrativnih in svetovalnih storitev, digitalizacija postopkov, organizacijska učinkovitost, komunikacija z deležniki ter sodelovanje pri zagotavljanju kakovosti.

Na ta način individualni razgovori predstavljajo povezovalni mehanizem med osebnim razvojem sodelavcev in institucionalnim razvojem AREME. Omogočajo, da se ugotovljene potrebe posameznikov ne obravnavajo izolirano, temveč kot del širšega sistema načrtovanja kadrovskih, strokovnih in organizacijskih izboljšav.

Osebni razvojni načrti so bili pripravljeni za triletno obdobje 2024–2026. Takšna časovna zasnova temelji na spoznanju, da razvoj strokovnih, pedagoških, raziskovalnih in organizacijskih kompetenc praviloma zahteva daljše časovno

obdobje ter postopno uresničevanje zastavljenih ciljev. Večletno načrtovanje omogoča stabilnost razvojnih usmeritev, hkrati pa zagotavlja dovolj prostora za prilagajanje posameznih aktivnosti glede na dejanske okoliščine in ugotovljene potrebe.

V okviru tega sistema imajo letne samoevalvacije in razgovori z vodstvom predvsem spremljevalno, vrednotenjsko in usmerjevalno funkcijo. Njihov namen ni vsakoletna priprava novega večletnega osebnega razvojnega načrta, temveč preverjanje napredka pri izvajanju že sprejetega načrta, ugotavljanje doseženih rezultatov in opredeljevanje morebitnih potrebnih prilagoditev.

Leto 2025 tako predstavlja drugo leto izvajanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026. Samoevalvacije za leto 2025 in razgovori, izvedeni januarja 2026, omogočajo vmesno presojo njihovega uresničevanja ter prepoznavanje ciljev in aktivnosti, ki jim je treba v zadnjem letu veljavnega razvojnega obdobja nameniti dodatno pozornost.

Takšna ureditev omogoča tudi bolj jasno razmejitev odgovornosti. Posamezni sodelavci so odgovorni za aktivno spremljanje lastnega razvoja, pripravo samoevalvacij, uresničevanje dogovorjenih ciljev in pravočasno opozarjanje na morebitne ovire. Vodstvo zavoda pa je odgovorno za spremljanje doseganja ciljev, strokovno presojo ugotovitev, zagotavljanje ustreznih pogojev in podpore ter usklajevanje individualnih razvojnih aktivnosti s potrebami in razvojnimi usmeritvami zavoda.

Pri tem je pomembno, da se ugotovitve razgovorov ne zaključijo zgolj z individualno povratno informacijo, temveč se uporabijo tudi pri oblikovanju širših razvojnih in izboljševalnih ukrepov. Ponavljajoče se potrebe po dodatnem usposabljanju, organizacijski podpori ali spremembah delovnih procesov lahko namreč opozarjajo na sistemska področja, ki zahtevajo ukrepanje na ravni celotnega zavoda.

Sistem osebnih razvojnih načrtov, letnih samoevalvacij in individualnih razgovorov tako temelji na medsebojno povezanih fazah načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja. S tem se uresničuje načelo sklenjenega kroga kakovosti, v katerem ugotovitve posameznega obdobja predstavljajo podlago za nadaljnje razvojne odločitve.

Zaključek razvojnega obdobja 2024–2026 bo predstavljal izhodišče za pripravo novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030, ki je predvidena januarja 2027. Pri oblikovanju novih načrtov bodo upoštevani rezultati spremljanja v celotnem predhodnem obdobju, doseženi in morebitni neuresničeni cilji, ugotovljene razvojne potrebe ter strateške prioritete zavoda za naslednje razvojno obdobje.

Načrtovana priprava novih osebnih razvojnih načrtov bo tako omogočila vsebinsko kontinuiteto med posameznimi razvojnimi cikli, obenem pa priložnost za posodobitev razvojnih ciljev glede na spremembe v visokošolskem prostoru, potrebe študentov, razvoj pedagoških in raziskovalnih pristopov ter organizacijske in strateške usmeritve AREME.

Vzpostavljeni sistem letnih razgovorov in večletnega razvojnega načrtovanja zato predstavlja pomemben instrument odgovornega upravljanja kadrov, ki spodbuja samorefleksijo, strokovni dialog, individualno odgovornost in institucionalno podporo. Njegova ključna vrednost je v tem, da omogoča prehod od občasnega ocenjevanja opravljenega dela k sistematičnemu, dokumentiranemu in dolgoročno usmerjenemu spremljanju razvoja kompetenc, kar pomembno prispeva k utrjevanju kulture kakovosti in trajnostnemu razvoju zavoda.

2.3 Metodološka pojasnila

Analiza individualnih samoevalvacij pedagoških in strokovnih sodelavcev AREME – Visoke šole za logistiko in management za leto 2025 temelji na kombinaciji kvantitativnega in kvalitativnega metodološkega pristopa. Takšna zasnova omogoča celovitejšo obravnavo doseženih rezultatov, razvojnih kompetenc, individualnih izkušenj in zaznanih potreb sodelavcev ter njihovo umeščanje v širši kontekst zagotavljanja in izboljševanja kakovosti zavoda.

Osnovni vir podatkov predstavljajo individualni samoevalvacijski obrazci, ki so jih sodelavci izpolnili za obravnavano koledarsko leto. Dodatno vsebinsko podlago predstavljajo ugotovitve individualnih razgovorov z vodstvom, izvedenih januarja 2026, ter osebni razvojni načrti (ORN) za obdobje 2024–2026. Pri interpretaciji ugotovitev se upoštevajo tudi razpoložljive informacije o izvajanju pedagoškega, raziskovalnega, strokovnega in organizacijskega dela ter razvojne usmeritve zavoda.

Kvantitativni del analize temelji na številčnih samoocenah kompetenc pedagoških sodelavcev, izraženih na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5. Ocene omogočajo pregled posameznih kompetenčnih področij, ugotavljanje relativnih

prednosti in razvojnih potreb ter izračun opisnih statističnih kazalnikov, predvsem aritmetičnih sredin.

Pri obdelavi številčnih podatkov je bilo upoštevano načelo preverljivosti in sledljivosti. V izračune so vključene izključno tiste ocene, ki jih je bilo mogoče nedvoumno razbrati iz predloženih samoevalvacijskih obrazcev. Nejasnih, neberljivih, nepopolnih ali manjkajočih vnosov nismo nadomeščali s predpostavljenimi vrednostmi oziroma ocenami na podlagi drugih odgovorov posameznega sodelavca. Takšen pristop zmanjšuje tveganje izkrivljanja rezultatov in omogoča preglednejšo interpretacijo ugotovljenih povprečij.

Pri izračunavanju povprečnih ocen je pomembno razlikovati med številom vseh prejetih samoevalvacij in številom dejansko razpoložljivih ocen za posamezno kompetenčno področje. Kadar posamezni obrazec ne vsebuje popolnih ali nedvoumno razvidnih številčnih podatkov, se to odrazi v obsegu podatkov, uporabljenih pri konkretnem izračunu. Zato povprečnih ocen ni ustrezno samodejno razumeti kot rezultat enakega števila odgovorov pri vseh obravnavanih kazalnikih.

Dobljene aritmetične sredine predstavljajo opisne kazalnike samoocenjenih kompetenc, ne pa objektivno izmerjene ravni strokovne ali pedagoške uspešnosti. Razlike med posameznimi povprečji je zato treba interpretirati previdno, zlasti kadar so majhne ali kadar se število veljavnih odgovorov med kompetenčnimi področji razlikuje.

Kvalitativni del analize temelji na vsebinski obravnavi opisnih odgovorov, individualnih refleksij, navedb o doseženih ciljih, zaznanih težavah in razvojnih potrebah. Posebna pozornost je namenjena prepoznavanju ponavljajočih se vsebinskih poudarkov, ki lahko opozarjajo na širše razvojne značilnosti ali sistemske izzive zavoda.

Pri pedagoških sodelavcih se kvalitativna analiza osredotoča predvsem na izkušnje pri izvajanju študijskega procesa, uporabo sodobnih pedagoških pristopov, strokovno in raziskovalno aktivnost, sodelovanje s študenti, povezovanje z zunanjim okoljem ter potrebe po nadaljnjem strokovnem izpopolnjevanju. Pri strokovnih sodelavkah pa so v ospredju kakovost in učinkovitost podpornih procesov, organizacija dela, komunikacija, digitalne kompetence, strokovni razvoj ter zaznane možnosti za izboljšanje delovanja zavoda.

Kvantitativni in kvalitativni rezultati se obravnavajo kot medsebojno dopolnjujoči se viri informacij. Številčne samoocene omogočajo strnjen pregled posameznih kompetenčnih področij, opisni odgovori pa prispevajo k razumevanju okoliščin, ki so vplivale na dosežene rezultate, ter pojasnjujejo potrebe, ki jih zgolj številčni kazalniki ne morejo ustrezno predstaviti.

Pomembno metodološko izhodišče predstavlja tudi razlikovanje med samoevalvacijo, dokumentiranimi dosežki in presojo vodstva. Samoevalvacija odraža posameznikovo lastno dojemanje kompetenc, opravljenega dela in razvojnega napredka, zato lahko nanjo vplivajo različni subjektivni dejavniki, vključno z osebnimi pričakovanji, stopnjo samokritičnosti in načinom razumevanja posameznih ocenjevalnih meril.

Iz tega razloga ugotovitev samoevalvacij ni ustrezno obravnavati kot samostojnega dokaza o dejanski kakovosti pedagoškega ali strokovnega dela. Njihova interpretacija mora biti povezana z drugimi razpoložljivimi informacijami, med drugim z evidencami izvedenih aktivnosti, rezultati študentskih anket, raziskovalnimi in strokovnimi dosežki ter ugotovitvami vodstva. Kadar takšna dodatna dokazila za posamezno navedbo niso razpoložljiva, se ugotovitev obravnava kot samoocena oziroma navedba sodelavca in ne kot neodvisno potrjeno dejstvo.

Pri pregledu predloženih samoevalvacijskih dokumentov so bile zaznane tudi posamezne formalno-administrativne nedoslednosti, predvsem v obliki starejših letnic, neenotnih poimenovanj obrazcev oziroma drugih navedb, ki lahko izvirajo iz uporabe predhodnih dokumentnih predlog. Te okoliščine same po sebi še ne pomenijo vsebinske neustreznosti samoevalvacij, vendar opozarjajo na potrebo po dodatnem preverjanju dokumentacije pri njeni končni arhivski obdelavi.

Z vidika zagotavljanja kakovosti dokumentiranja je zato smiselno v prihodnje zagotoviti večjo poenotenost samoevalvacijskih obrazcev, jasnejše označevanje obravnavanega obdobja ter preverjanje popolnosti in pravilnosti dokumentacije pred njeno vključitvijo v letno analizo. Takšna ureditev bi izboljšala sledljivost podatkov, zmanjšala administrativna odstopanja in olajšala pripravo primerjalnih analiz v naslednjih letih.

Posebno metodološko pozornost zahteva primerjava rezultatov med letoma 2024 in 2025. Čeprav se obe poročili nanašata na isti sistem spremljanja razvoja kadrov, morebitne razlike v sestavi pedagoškega kolektiva, številu veljavnih odgovorov,

popolnosti obrazcev in načinu vrednotenja posameznih kompetenc vplivajo na neposredno primerljivost rezultatov.

Primerjava agregatnih povprečij med posameznima letoma lahko pokaže spremembe na ravni skupine, vendar sama po sebi ne dokazuje individualnega napredka posameznih sodelavcev. Za zanesljivejšo presojo individualnih sprememb bi bila potrebna primerjava istega nabora oseb, enakih kompetenčnih kazalnikov in primerljivih ocenjevalnih pogojev v obeh obdobjih.

Zato se morebitne razlike med povprečnimi ocenami za leti 2024 in 2025 v tem poročilu obravnavajo predvsem kot orientacijski kazalniki razvojnih gibanj, ki jih je treba dopolniti z vsebinsko presojo in drugimi razpoložljivimi informacijami. Iz njih ni mogoče neposredno sklepati o vzročni povezavi med izvedenimi ukrepi in spremembami samoocen, če takšna povezava ni podprta z dodatnimi dokazili.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati tudi razmeroma majhno število sodelujočih, značilno za manjši visokošolski zavod. Posamezne izrazito visoke ali nizke samoocene lahko zato opazneje vplivajo na skupno aritmetično sredino. Ugotovitve so namenjene predvsem notranjemu spremljanju kakovosti in razvojnemu odločanju na ravni AREME, ne pa statističnemu posploševanju na širšo populacijo visokošolskih učiteljev ali strokovnih sodelavcev.

Pomemben vidik metodološke zasnove predstavlja tudi varovanje zaupnosti individualnih podatkov. Samoevalvacije in osebni razvojni načrti vsebujejo informacije o strokovnih kompetencah, razvojnih pričakovanjih in osebnih presojah sodelavcev. Zato se ugotovitve v skupnem analitičnem poročilu praviloma predstavljajo na agregirani ravni oziroma v obliki vsebinskih povzetkov, medtem ko se individualna dokumentacija obravnava ločeno, skladno z namenom njenega zbiranja in veljavnimi pravili varstva osebnih podatkov.

Metodološki pristop je zasnovan tako, da omogoča pregledno povezovanje razpoložljivih podatkov z razvojnimi ugotovitvami in predlaganimi izboljševalnimi ukrepi. Pri tem se razlikuje med neposredno ugotovljenimi dejstvi, samoocenami sodelavcev, strokovno interpretacijo rezultatov in priporočili za nadaljnje delo.

Takšna razmejitev je pomembna za zagotavljanje verodostojnosti poročila, saj preprečuje, da bi se subjektivne ocene ali predlagani ukrepi predstavljali kot že

dokazani rezultati. Hkrati omogoča, da se zaznane pomanjkljivosti obravnavajo kot izhodišče za izboljšave, ne pa zgolj kot formalna odstopanja.

Metodološka zasnova poročila tako sledi načelom sistematičnosti, sledljivosti, primerljivosti, kritične interpretacije in razvojne usmerjenosti. Njena temeljna vrednost je v tem, da omogoča odgovorno uporabo samoevalvacijskih podatkov pri spremljanju uresničevanja osebnih razvojnih načrtov, načrtovanju strokovnega izpopolnjevanja in oblikovanju nadaljnjih ukrepov za izboljševanje kakovosti pedagoškega, strokovnega in organizacijskega dela AREME.

3. Analiza samoevalvacij pedagoškega osebja

Analiza samoevalvacij pedagoškega osebja predstavlja osrednji del spremljanja strokovnega in osebnega razvoja visokošolskih učiteljev ter drugih pedagoških sodelavcev AREME – Visoke šole za logistiko in management. Njena temeljna naloga ni zgolj ugotavljanje ravni samoocenjenih kompetenc, temveč predvsem prepoznavanje razvojnih značilnosti pedagoškega kolektiva, vrednotenje napredka pri uresničevanju osebnih razvojnih načrtov ter opredeljevanje področij, na katerih je mogoče z načrtnimi ukrepi dodatno izboljšati kakovost izobraževalnega procesa.

Analiza temelji na 13 prejetih individualnih pedagoških samoevalvacijah za leto 2025. Uporabljeni obrazci omogočajo obravnavo štirih temeljnih kompetenčnih sklopov, ki zajemajo pedagoške, raziskovalne in strokovne, komunikacijske in osebnostne ter etične in vodstvene kompetence. Poleg številčnih samoocen vsebujejo tudi refleksijo o doseženih ciljih, opravljenem delu, zaznanih omejitvah in potrebah po nadaljnjem razvoju.

Pri vrednotenju je treba upoštevati raznolikost pedagoškega kolektiva. Posamezni sodelavci se razlikujejo glede na habilitacijski naziv, področje strokovnega delovanja, raziskovalne izkušnje, obseg sodelovanja z zavodom in druge poklicne obveznosti. Te razlike vplivajo na možnosti njihovega vključevanja v posamezne razvojne aktivnosti, zato je rezultate treba presojati v kontekstu dejanskih nalog in odgovornosti.

3.1 Kvantitativni pregled kompetenc

Kvantitativna analiza temelji na petstopenjski lestvici, pri kateri ocena 1 pomeni zelo nizko, ocena 5 pa zelo visoko samoocenjeno raven posamezne kompetence. Za vsak kompetenčni sklop je izračunana aritmetična sredina vseh nedvoumno razbranih ocen pripadajočih postavk.

Tabela: Povprečne samoocene kompetenc pedagoškega osebja v letu 2025

Kompetenčni sklop	Povprečje 2025	Število veljavnih ocen
Pedagoške kompetence	4,35	60
Raziskovalne in strokovne kompetence	4,42	60
Komunikacijske in osebnostne kompetence	4,67	60
Etične in vodstvene kompetence	4,55	55

Opomba: Povprečja so izračunana na ravni posameznih ocenjenih postavk, ne kot povprečja individualnih skupnih ocen. Število veljavnih ocen pomeni število razbranih ocen kompetenc, ne števila sodelavcev. Pri izračunih niso bile uporabljene manjkajoče ali nejasne vrednosti.

Prikazani rezultati kažejo na visoko raven samoocenjenih kompetenc v vseh štirih obravnavanih sklopih, saj se povprečja gibljejo med 4,35 in 4,67. Nobeno izmed področij na agregatni ravni ne izkazuje izrazito nizke povprečne samoocene. To predstavlja ugodno izhodišče za nadaljnji razvoj pedagoškega kolektiva, vendar ne pomeni, da so vse kompetence pri vseh posameznikih razvite enakomerno oziroma da dodatne izboljšave niso potrebne.

Najvišje je ocenjen sklop komunikacijskih in osebnostnih kompetenc s povprečjem 4,67. Sledijo etične in vodstvene kompetence s povprečjem 4,55, raziskovalne in strokovne kompetence s povprečjem 4,42 ter pedagoške kompetence s povprečjem 4,35.

Razpon med najvišjim in najnižjim povprečjem znaša 0,32 ocenjevalne točke. Razlika je relativno majhna, vendar je z razvojnega vidika pomembna, saj nakazuje, da sodelavci nekoliko višje vrednotijo svoje komunikacijske in osebnostne sposobnosti kot kompetence, povezane z neposrednim načrtovanjem, izvajanjem in posodabljanjem pedagoškega procesa.

Takšna razporeditev ne pomeni, da je kakovost poučevanja nezadostna. Opozarja pa, da je smiselno razvojne aktivnosti usmerjati predvsem v področja, kjer lahko dodatno usposabljanje, izmenjava dobrih praks in uporaba sodobnih pedagoških pristopov prinesejo konkretne izboljšave.

3.1.1 Pedagoške kompetence

Pedagoške kompetence so bile ocenjene s povprečno vrednostjo 4,35, kar je najnižja povprečna vrednost med štirimi kompetenčnimi sklopi, vendar še vedno predstavlja visoko samoocenjeno raven usposobljenosti.

Pedagoška usposobljenost vključuje več kot strokovno poznavanje vsebine posameznega predmeta. Obsega tudi sposobnost načrtovanja učnega procesa, izbire ustreznih didaktičnih pristopov, prilagajanja metod poučevanja značilnostim študentov, oblikovanja razumljivih učnih gradiv ter preverjanja in ocenjevanja doseganja učnih izidov.

Z vidika kakovosti študijskega programa je pomembno, da pedagogi poleg strokovnega znanja razvijajo sposobnost njegovega učinkovitega posredovanja. Poseben izziv predstavlja zagotavljanje aktivne vloge študentov, vključevanje praktičnih problemov in spodbujanje samostojnega razmišljanja.

V samoevalvacijah se pojavljajo poudarki, povezani s posodabljanjem študijskih vsebin, uporabo primerov iz prakse in razvojem sodobnih načinov poučevanja. Obenem so zaznane razlike v izkušnjah z digitalnimi orodji, aktivnimi učnimi metodami in drugimi inovativnimi pristopi.

Z vidika vodstva je zato pomembno, da se nadaljnji razvoj pedagoških kompetenc ne omeji na splošno priporočilo o dodatnem izobraževanju. Smiselno je določiti konkretne razvojne aktivnosti, na primer strokovno usposabljanje za problemsko zasnovano poučevanje, uporabo digitalnih učnih okolij, oblikovanje avtentičnih študijskih nalog in preverjanje doseganja učnih izidov.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi prenosu pridobljenega znanja v dejansko izvedbo predmetov. Udeležba na usposabljanju sama po sebi še ne pomeni izboljšanja pedagoške prakse. Učinke je mogoče presojati šele na podlagi sprememb učnih gradiv, uporabljenih metod, izvedenih aktivnosti in ustreznih povratnih informacij študentov.

3.1.2 Raziskovalne in strokovne kompetence

Raziskovalne in strokovne kompetence so dosegle povprečno samooceno 4,42, kar kaže na visoko zaznano raven strokovne usposobljenosti sodelavcev.

Ta sklop je za AREMO pomemben zaradi povezovanja izobraževalne dejavnosti z razvojem stroke, raziskovalnim delom, gospodarstvom in širšim družbenim okoljem. Kakovost visokošolskega izobraževanja je namreč tesno povezana z aktualnostjo strokovnih vsebin in sposobnostjo pedagogov, da študentom predstavijo sodobna spoznanja ter njihove praktične možnosti uporabe.

Pri interpretaciji rezultatov je treba razlikovati med raziskovalno aktivnostjo in strokovno usposobljenostjo. Posameznik je lahko izrazito uspešen pri prenosu strokovnih izkušenj iz gospodarstva v pedagoški proces, ne da bi bil v enakem obsegu vključen v znanstvenoraziskovalno dejavnost. Obratno lahko raziskovalno aktiven pedagog potrebuje dodatno podporo pri povezovanju raziskovalnih rezultatov s pedagoško prakso.

Samoevalvacije kažejo razlike v obsegu raziskovalnih, projektnih in mednarodnih aktivnosti. Te razlike je treba obravnavati glede na dejanske možnosti sodelavcev, njihove habilitacijske in strokovne obveznosti ter obseg njihovega sodelovanja z zavodom.

Za nadaljnji razvoj je smiselno spodbujati večjo povezanost raziskovalnega in strokovnega dela z vsebino študijskih predmetov. Raziskovalni rezultati, strokovni projekti in primeri sodelovanja z gospodarstvom lahko predstavljajo pomembno podlago za študije primerov, projektne naloge, seminarsko delo in zaključna dela študentov.

Posebno razvojno priložnost predstavlja povezovanje pedagogov z različnimi kompetencami v skupne strokovne in raziskovalne aktivnosti. Takšen pristop lahko omogoči učinkovitejšo izrabo obstoječega znanja, okrepi interdisciplinarnost in poveča prepoznavnost zavoda v strokovnem okolju.

3.1.3 Komunikacijske in osebnostne kompetence

Komunikacijske in osebnostne kompetence predstavljajo najvišje ocenjeni kompetenčni sklop, s povprečno vrednostjo 4,67.

Visoka samoocena na tem področju kaže, da sodelavci svoje sposobnosti komuniciranja, sodelovanja, razumevanja študentov, organizacije dela in samorefleksije praviloma ocenjujejo zelo pozitivno.

Za manjši visokošolski zavod je kakovost medosebnih odnosov posebej pomembna. Neposredna komunikacija med pedagogi, študenti, vodstvom in strokovnimi službami lahko pomembno vpliva na odzivnost zavoda, pravočasno reševanje težav ter oblikovanje spodbudnega študijskega okolja.

Komunikacijske kompetence so pomembne tudi za kakovost pedagoškega procesa. Razumljiva razlaga, pripravljenost na vprašanja, ustrezno podajanje povratnih informacij in spoštljiv odnos do študentov lahko prispevajo k večji vključenosti študentov in njihovemu uspešnejšemu doseganju učnih izidov.

Kljub visoki povprečni samooceni je treba upoštevati, da ocene izražajo predvsem perspektivo pedagogov. Za celovitejšo presojo kakovosti komunikacije jih je smiselno povezovati z rezultati študentskih anket, ugotovitvami organov zavoda in drugimi povratnimi informacijami.

Pomembno razvojno vprašanje zato ni zgolj, ali sodelavci svoje komunikacijske sposobnosti ocenjujejo visoko, temveč tudi, kako se te sposobnosti odražajo v vsakodnevnem pedagoškem delu, sodelovanju v kolektivu in odzivanju na potrebe študentov.

3.1.4 Etične in vodstvene kompetence

Etične in vodstvene kompetence so bile ocenjene s povprečno vrednostjo 4,55, kar predstavlja drugo najvišjo povprečno samooceno med obravnavanimi sklopi.

Področje vključuje etično ravnanje, akademsko integriteto, odgovornost, zanesljivost, inovativnost, pripravljenost na vseživljenjsko učenje ter sposobnosti vodenja in koordinacije.

Visoka samoocena kaže na pozitivno zaznavanje lastne profesionalne odgovornosti in odnosa do dela. Za visokošolski zavod je to pomembno, saj se načela akademske integritete, odgovornosti in strokovne etike neposredno odražajo pri izvajanju pedagoškega procesa, ocenjevanju študentov, mentorstvu in sodelovanju pri upravljanju zavoda.

Pri tem je treba razlikovati med etičnimi kompetencami, ki so pomembne za vse sodelavce, in vodstvenimi kompetencami, katerih praktična uporaba je odvisna tudi od posameznikove funkcije ter dejanskih organizacijskih odgovornosti.

Poseben razvojni pomen imata inovativnost in vseživljenjsko učenje. Hitre spremembe v visokošolskem prostoru, razvoj digitalnih tehnologij in spreminjajoče se potrebe študentov zahtevajo stalno posodabljanje znanj ter pripravljenost na prilagajanje pedagoških pristopov.

Ker je bilo pri tem sklopu razbranih 55 ocen, pri drugih treh pa po 60, je potrebna dodatna previdnost pri neposredni primerjavi povprečij. Razlika v številu veljavnih ocen lahko vpliva na končno vrednost skupinskega povprečja.

3.1.5 Primerjava z letom 2024

Primerjava agregatnih rezultatov obeh let omogoča orientacijski pregled sprememb v samoocenjenih kompetencah pedagoškega kolektiva.

Kompetenčni sklop	Povprečje 2024	Povprečje 2025	Razlika
Pedagoške kompetence	4,15	4,35	+0,20
Raziskovalne in strokovne kompetence	4,13	4,42	+0,29
Komunikacijske in osebnostne kompetence	4,62	4,67	+0,05
Etične in vodstvene kompetence	4,17	4,55	+0,38

Opomba: Primerjava temelji na agregatnih povprečjih iz poročil za leti 2024 in 2025. Zaradi morebitnih razlik v sestavi kolektiva in številu veljavnih odgovorov ne predstavlja neposredne longitudinalne meritve individualnega napredka.

Na ravni agregatnih povprečij so v letu 2025 v vseh štirih kompetenčnih sklopih izkazane višje vrednosti kot v letu 2024.

Največja razlika je opazna pri etičnih in vodstvenih kompetencah (+0,38), sledijo raziskovalne in strokovne kompetence (+0,29) ter pedagoške kompetence (+0,20). Najmanjša razlika je ugotovljena pri komunikacijskih in osebnostnih kompetencah (+0,05), ki so bile že v predhodnem letu ocenjene zelo visoko.

Takšna razporeditev je lahko izhodišče za pozitivno razvojno interpretacijo, vendar ne omogoča sklepanja, da so ugotovljene spremembe neposredna posledica posameznih izvedenih ukrepov ali da je pri vseh sodelavcih prišlo do enakega napredka.

Za takšno presojo bi bilo treba primerjati iste posameznike, enake ocenjevalne postavke in dokumentirane razvojne aktivnosti v obeh obdobjih.

Primerjava kljub navedenim omejitvam kaže, da se skupinska raven samoocenjenih kompetenc ni znižala in da so rezultati v letu 2025 ugodni. Pomembno pa je, da zavod v nadaljnjem spremljanju kakovosti večjo pozornost nameni preverjanju dejanskih učinkov razvojnih aktivnosti.

3.2 Vsebinske ugotovitve

Vsebinska analiza samoevalvacij dopolnjuje številčne rezultate in omogoča podrobnejše razumevanje individualnih dosežkov, razvojnih potreb ter okoliščin, ki vplivajo na delo pedagoških sodelavcev.

3.2.1 Strokovna usposobljenost in povezovanje teorije s prakso

Pomembna značilnost pedagoškega kolektiva je raznolikost strokovnih izkušenj in področij delovanja. Samoevalvacije poudarjajo pomen strokovnega znanja, praktičnih primerov, aktualnih vsebin in povezovanja izobraževanja z dejanskimi izzivi delovnega okolja.

Takšna usmeritev je posebej pomembna za študijski program s področja logistike in managementa, kjer morajo študenti poleg teoretičnega razumevanja razvijati tudi sposobnost analize konkretnih organizacijskih, poslovnih in logističnih problemov.
Z vidika nadaljnjega razvoja je zato smiselno spodbujati sistematično vključevanje aktualnih strokovnih primerov v učna gradiva ter njihovo povezovanje s projektnimi nalogami, praktičnim izobraževanjem in zaključnimi deli.

Pri tem je pomembno, da se posamezne dobre prakse ne ohranijo zgolj na ravni posameznega predmeta, temveč se po možnosti predstavijo tudi drugim pedagogom.

3.2.2 Mentorstvo in odnos do študentov

Samoevalvacije izpostavljajo pomen dostopnosti pedagogov, strokovne podpore študentom in individualnega pristopa pri razumevanju študijskih vsebin.

Mentorska vloga pedagogov je posebej pomembna pri pripravi projektnih in zaključnih nalog, kjer študenti potrebujejo usmerjanje pri izbiri teme, oblikovanju raziskovalnega problema, uporabi ustreznih metod in povezovanju teoretičnih izhodišč s praktičnimi rešitvami.

Z razvojnega vidika je smiselno nadaljevati krepitev mentorstva ter spremljati, kako se mentorska podpora odraža v kakovosti izdelanih nalog, uspešnosti študentov in pravočasnem zaključevanju študijskih obveznosti.

3.2.3 Digitalizacija in sodobne pedagoške metode

Področje digitalizacije predstavlja eno izmed pomembnih razvojnih priložnosti pedagoškega kolektiva.

Samoevalvacije kažejo razlike v izkušnjah z uporabo digitalnih orodij, e-učilnic, umetne inteligence in sodobnih pedagoških metod. Te razlike same po sebi ne pomenijo neustrezne kakovosti pedagoškega dela, vendar opozarjajo na potrebo po načrtnem razvoju digitalno podprtih oblik poučevanja.

Pri nadaljnjem razvoju je pomembno razlikovati med osnovno uporabo digitalnih orodij in njihovo pedagoško smiselno uporabo. Digitalizacija namreč ne predstavlja izboljšave zgolj zato, ker se določeno orodje uporablja, temveč takrat, ko njegova uporaba prispeva k boljši razumljivosti vsebin, večji aktivnosti študentov, učinkovitejšemu preverjanju znanja ali dostopnosti študijskih gradiv.

Smiselno bi bilo organizirati ciljno usmerjena interna usposabljanja, izmenjavo dobrih praks in strokovno podporo pedagogom pri uvajanju novih pristopov.
Posebno pozornost je treba nameniti tudi odgovorni in pregledni uporabi umetne inteligence pri poučevanju, pripravi študijskih gradiv ter preverjanju in ocenjevanju znanja.

3.2.4 Raziskovalna, projektna in mednarodna dejavnost

Na področju raziskovalne, projektne in mednarodne dejavnosti se kažejo razlike med posameznimi sodelavci.

Nekateri pedagogi v samoevalvacijah izpostavljajo aktivno raziskovalno, strokovno ali projektno delo, drugi pa opozarjajo na omejitve, povezane s časovnimi obremenitvami, drugimi poklicnimi obveznostmi ali možnostmi vključevanja v tovrstne aktivnosti.

Razlike je treba presojati v okviru dejanskih nalog in odgovornosti posameznikov, vendar hkrati predstavljajo pomembno izhodišče za razvoj institucionalne podpore.
Zavod lahko nadaljnji razvoj spodbuja z bolj sistematičnim obveščanjem o strokovnih in raziskovalnih priložnostih, povezovanjem sodelavcev v skupne projekte, podporo pri pripravi prispevkov ter vključevanjem v mednarodne strokovne mreže.

Posebej pomembno je, da se raziskovalna in strokovna dejavnost povezuje s študijskim procesom ter da njeni rezultati prispevajo k aktualizaciji vsebin predmetov.

3.2.5 Organizacijske obremenitve in pogoji za razvoj

Iz posameznih samoevalvacij je razvidno, da na uresničevanje razvojnih ciljev vplivajo tudi časovne in organizacijske omejitve.

Pedagogi, ki poleg sodelovanja z AREMO opravljajo druge strokovne, raziskovalne ali vodstvene naloge, lahko razpolagajo z različnimi možnostmi za udeležbo na

usposabljanjih, pripravo raziskovalnih prispevkov ali sodelovanje v razvojnih projektih.

Z vidika vodstva je zato pomembno, da razvojni cilji ostanejo ambiciozni, vendar realno dosegljivi in prilagojeni dejanskemu obsegu sodelovanja posameznika.

Pri spremljanju osebnih razvojnih načrtov je treba razlikovati med neizvedenimi aktivnostmi zaradi pomanjkanja prizadevanja in tistimi, katerih izvedbo so omejevale objektivne okoliščine.
Takšen pristop omogoča bolj pravično vrednotenje doseženih rezultatov in oblikovanje ustreznejših podpornih ukrepov.

3.2.6 Samorefleksija in razvojna naravnanost

Pomembna vrednost samoevalvacijskega procesa je spodbujanje samorefleksije pedagoških sodelavcev.

Zapisovanje doseženih rezultatov, prepoznavanje omejitev in opredeljevanje prihodnjih ciljev omogoča bolj zavestno načrtovanje strokovnega razvoja.

Vendar je treba razlikovati med formalno izpolnitvijo samoevalvacijskega obrazca in poglobljeno razvojno refleksijo. Kakovost samoevalvacije ni odvisna od višine samoocene, temveč predvsem od sposobnosti posameznika, da stvarno prepozna svoje prednosti, omejitve in možnosti izboljšanja.

Zavod mora zato spodbujati kulturo samoevalvacije, v kateri ugotovljene razvojne potrebe niso razumljene kot osebna pomanjkljivost, temveč kot izhodišče za strokovno rast.

3.3 Kritična ocena vodstva

Na podlagi kvantitativne in kvalitativne analize samoevalvacij je mogoče ugotoviti, da pedagoški kolektiv AREME izkazuje visoko raven samoocenjenih kompetenc in pomemben potencial za nadaljnji strokovni razvoj.

Kljub ugodnim rezultatom pa vodstvo ne sme ostati zgolj pri pozitivni oceni stanja. Temeljna naloga notranjega sistema kakovosti je namreč tudi prepoznavanje področij, kjer obstoječe prakse še ne zagotavljajo dovolj sistematičnega spremljanja rezultatov oziroma kjer obstajajo možnosti za dodatne izboljšave.

Prvo pomembno razvojno področje predstavlja preverljivost učinkov strokovnega in pedagoškega razvoja. Samoevalvacije omogočajo vpogled v individualno zaznavanje kompetenc, vendar same po sebi ne dokazujejo, da so bile načrtovane razvojne aktivnosti izvedene oziroma da so prinesle pričakovane izboljšave.

Vodstvo mora zato pri nadaljnjem spremljanju osebnih razvojnih načrtov večjo pozornost nameniti povezovanju posameznih ciljev z dokazili o njihovi realizaciji. To lahko vključuje posodobljena učna gradiva, potrdila o usposabljanjih, strokovne in znanstvene objave, projektne rezultate, evidence sodelovanja z zunanjim okoljem ter druge ustrezne dokumente.

Drugo razvojno področje je bolj sistematično spremljanje pedagoških inovacij. Čeprav posamezni pedagogi navajajo uporabo sodobnih metod in digitalnih orodij, je za institucionalno presojo pomembno tudi ugotavljanje, pri katerih predmetih so bile spremembe dejansko uvedene, kakšen je bil njihov namen in kakšni so bili njihovi učinki.

Zato je smiselno vzpostaviti preprost in izvedljiv način evidentiranja pomembnejših pedagoških izboljšav, ki ne bi pomenil nepotrebnega administrativnega bremena, temveč bi omogočal pregled nad razvojem študijskega procesa.

Tretje razvojno področje predstavlja raziskovalna in projektna povezanost pedagoškega kolektiva. Različne ravni raziskovalne aktivnosti je treba obravnavati glede na individualne možnosti, hkrati pa spodbujati sodelovanje med pedagogi, skupno pripravo strokovnih prispevkov in povezovanje z zunanjimi partnerji.

Posebna pozornost je potrebna pri zagotavljanju institucionalne podpore, saj razvojnih pričakovanj ni ustrezno postavljati brez presoje dejanskih možnosti za njihovo uresničevanje.

Četrto področje se nanaša na kakovost razvojnega načrtovanja. Osebni razvojni načrti morajo vsebovati dovolj konkretne in preverljive cilje, da je ob koncu razvojnega obdobja mogoče ugotoviti stopnjo njihove realizacije.

Splošne usmeritve, kot so izboljšanje digitalnih kompetenc, krepitev raziskovalnega dela ali razvoj pedagoških metod, so pomembne, vendar jih je za učinkovito spremljanje treba povezati z določljivimi aktivnostmi, časovnimi okviri in pričakovanimi rezultati.

Peto razvojno področje predstavlja povezovanje individualnih samoevalvacij z drugimi elementi notranjega sistema kakovosti. Rezultati samoevalvacij pedagogov morajo biti obravnavani skupaj z ugotovitvami študentskih anket, spremljanjem doseganja učnih izidov, rezultati predmetnih analiz ter ugotovitvami pristojnih organov zavoda.

Takšno povezovanje omogoča celovitejše vrednotenje pedagoškega dela in zmanjšuje tveganje, da bi se razvojne odločitve sprejemale zgolj na podlagi subjektivnih ocen.

Vodstvo ob tem ugotavlja, da je treba nadaljevati tudi izboljševanje kakovosti samoevalvacijske dokumentacije. Neenotne letnice in posamezne nedoslednosti v obrazcih opozarjajo na potrebo po jasnejših navodilih, poenotenju predlog in administrativnem preverjanju popolnosti dokumentov.

Pri tem je treba poudariti, da formalne pomanjkljivosti same po sebi ne izničijo vsebinske vrednosti samoevalvacij, vendar lahko zmanjšujejo njihovo preglednost, primerljivost in uporabnost pri dolgoročnem spremljanju razvoja.

3.3.1 Prednostne razvojne usmeritve vodstva

Na podlagi ugotovitev analize se kot prednostne usmeritve za nadaljnje obdobje opredeljujejo:

Krepitev pedagoško-didaktičnih kompetenc, zlasti na področju aktivnih učnih metod, problemsko zasnovanega poučevanja in preverjanja doseganja učnih izidov.
Sistematičen razvoj digitalnih kompetenc, vključno s pedagoško smiselno in odgovorno uporabo umetne inteligence.

Spodbujanje raziskovalne, strokovne in projektne dejavnosti ter povezovanja rezultatov teh aktivnosti s študijskim procesom.

Krepitev izmenjave dobrih praks med pedagogi ter spodbujanje interdisciplinarnega sodelovanja.

Izboljšanje sledljivosti uresničevanja osebnih razvojnih ciljev z jasnejšimi kazalniki, roki in ustreznimi dokazili.

Povezovanje samoevalvacijskih ugotovitev z drugimi viri spremljanja kakovosti, predvsem s študentskimi anketami, predmetnimi analizami in ugotovitvami organov zavoda.

Navedene usmeritve predstavljajo izhodišče za pripravo konkretnega akcijskega načrta, v katerem je treba za vsak ukrep določiti nosilca, predvideni rok izvedbe, pričakovani rezultat in način preverjanja realizacije.

3.3.2 Sklepna presoja

Analiza samoevalvacij pedagoškega osebja za leto 2025 kaže ugodno izhodiščno stanje na področju samoocenjenih kompetenc ter obstoj pomembnih strokovnih in razvojnih potencialov pedagoškega kolektiva.

Primerjava agregatnih rezultatov z letom 2024 kaže višje povprečne samoocene na vseh štirih kompetenčnih področjih, vendar teh razlik ni mogoče brez dodatnih dokazil neposredno pripisati izvedenim razvojnim ukrepom ali jih razumeti kot dokaz individualnega napredka vseh sodelavcev.

Za nadaljnji razvoj kakovosti zato ni dovolj zgolj ohranjanje visokih samoocen. Ključnega pomena je, da zavod zagotovi večjo povezanost med načrtovanimi cilji, izvedenimi aktivnostmi, dokumentiranimi rezultati in dejanskimi izboljšavami pedagoškega procesa.

Osrednja razvojna naloga vodstva v zaključnem letu izvajanja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026 je zato preveriti realizacijo zastavljenih ciljev, zagotoviti podporo pri dokončanju še odprtih aktivnosti ter pridobljene ugotovitve uporabiti pri pripravi novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030.

Na ta način lahko samoevalvacija preseže raven individualnega poročanja in postane učinkovito orodje za sistematično izboljševanje kakovosti pedagoškega dela ter dolgoročni razvoj AREME.

4. Analiza samoevalvacij strokovnih sodelavk

Strokovne službe predstavljajo pomemben sestavni del organizacijske strukture AREME – Visoke šole za logistiko in management ter zagotavljajo pogoje za učinkovito izvajanje pedagoške, raziskovalne, strokovne in razvojne dejavnosti zavoda. Njihova vloga presega izvajanje administrativnih nalog, saj pomembno prispevajo k zakonitosti poslovanja, kakovosti študijskih in podpornih procesov, komunikaciji z notranjimi in zunanjimi deležniki ter uresničevanju strateških in razvojnih ciljev zavoda.

Kakovost delovanja visokošolskega zavoda je tesno povezana z usposobljenostjo strokovnih sodelavcev, učinkovitostjo notranjih postopkov in sposobnostjo pravočasnega odzivanja na potrebe študentov, pedagogov, vodstva ter zunanjega okolja. Zato AREMA v sistem individualnih samoevalvacij in osebnih razvojnih načrtov vključuje tudi strokovno osebje, s čimer zagotavlja celovit pristop k spremljanju in razvoju človeških virov.

Analiza za leto 2025 temelji na štirih individualnih samoevalvacijah strokovnih sodelavk, ki opravljajo naloge na področjih administrativne in organizacijske podpore, študentskih zadev, kariernega svetovanja, sodelovanja z zunanjim okoljem ter zagotavljanja kakovosti. Samoevalvacije so bile pripravljene v okviru spremljanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026, njihove ugotovitve pa so bile obravnavane v povezavi z individualnimi razgovori z vodstvom januarja 2026.

V skladu z načeli zaupnosti, strokovne objektivnosti in enotnega metodološkega pristopa so rezultati predstavljeni na skupinski ravni. Namen analize ni individualno vrednotenje posameznih sodelavk, temveč prepoznavanje skupnih značilnosti strokovnega dela, doseženih rezultatov, razvojnih potreb in možnosti za nadaljnje izboljševanje organizacijskih procesov.

Pri tem je treba upoštevati, da se naloge strokovnih sodelavk razlikujejo po vsebini, obsegu in stopnji odgovornosti. Zato analiza ne temelji na neposrednem primerjanju posameznic, temveč na vsebinski presoji njihovih prispevkov k delovanju zavoda in na prepoznavanju razvojnih področij, ki so pomembna za strokovne službe kot celoto.

4.1 Obseg in značilnosti strokovnega dela

Strokovne sodelavke sodelujejo pri izvajanju različnih medsebojno povezanih procesov, ki zagotavljajo nemoteno delovanje zavoda in ustrezno podporo študijski dejavnosti.
Njihovo delo vključuje predvsem izvajanje administrativnih postopkov, vodenje in urejanje evidenc, pripravo in arhiviranje dokumentacije, koordinacijo dela organov zavoda, komunikacijo s študenti in drugimi deležniki, podporo praktičnemu izobraževanju, karierno svetovanje ter sodelovanje pri spremljanju in zagotavljanju kakovosti.

Pomembna značilnost organizacije strokovnega dela na AREMI je medsebojna povezanost posameznih nalog. Postopki vpisa, izvajanja študija, praktičnega izobraževanja, diplomiranja, priprave institucionalne dokumentacije in spremljanja kakovosti pogosto zahtevajo sodelovanje več strokovnih področij.

Takšna povezanost omogoča učinkovito izmenjavo informacij, usklajevanje aktivnosti in prilagajanje delovnih procesov dejanskim potrebam zavoda. Hkrati pa zahteva jasno opredeljene odgovornosti, ustrezno organizacijo dela in pregledne postopke dokumentiranja.

Samoevalvacije za leto 2025 kažejo, da strokovne sodelavke pomemben del svojega dela usmerjajo v zagotavljanje pravilnosti, pravočasnosti in preglednosti postopkov ter v izboljševanje organizacijske učinkovitosti.

Poseben poudarek je namenjen digitalizaciji dokumentacije, uporabi informacijskih sistemov, izboljševanju komunikacije in sodelovanju pri pripravi gradiv za notranji sistem kakovosti.

Z razvojnega vidika je pomembno, da strokovne službe niso obravnavane zgolj kot izvajalke vnaprej določenih administrativnih nalog, temveč tudi kot aktivne soustvarjalke izboljšav. Njihove vsakodnevne izkušnje namreč omogočajo prepoznavanje organizacijskih ovir, nepotrebnih administrativnih obremenitev in možnosti za poenostavitev postopkov.

4.2 Analiza doseženih rezultatov

4.2.1 Učinkovitost administrativnih in organizacijskih postopkov

Pomemben del samoevalvacij se nanaša na izvajanje administrativnih in organizacijskih nalog, ki zagotavljajo zakonito in nemoteno delovanje zavoda.

Med izpostavljenimi aktivnostmi so urejanje in vodenje študijskih evidenc, izvajanje vpisnih in diplomskih postopkov, priprava dokumentacije, koordinacija dela organov zavoda, arhiviranje sprejetih odločitev ter spremljanje izvajanja posameznih administrativnih aktivnosti.
Sodelavke v samoevalvacijah poudarjajo odgovorno, samostojno in pravočasno izvajanje nalog. Kot pomembne dosežke navajajo večjo preglednost dokumentacije, izboljšano organizacijo dela in učinkovitejše izvajanje posameznih postopkov.

Takšne ugotovitve predstavljajo pozitivno izhodišče za presojo organizacijske učinkovitosti, vendar je treba upoštevati, da gre pretežno za opisne samoocene.

Za celovitejšo presojo kakovosti administrativnih postopkov je zato smiselno spremljati tudi objektivnejše kazalnike, kot so pravočasnost izvedbe postopkov, popolnost dokumentacije, število potrebnih popravkov, odzivnost pri obravnavi vlog in sledljivost sprejetih odločitev.

Z vidika nadaljnjega razvoja je pomembno, da se učinkovito izvajanje vsakodnevnih nalog povezuje s sistematičnim izboljševanjem delovnih procesov. Pri tem imajo posebno vrednost jasno opredeljeni postopki, enotna dokumentacija in pregledna razdelitev odgovornosti.

4.2.2 Digitalizacija dokumentacije in delovnih procesov

Digitalizacija predstavlja eno najizrazitejših skupnih razvojnih področij, ki se pojavljajo v samoevalvacijah strokovnih sodelavk.

Med navedenimi aktivnostmi so urejanje digitalnih evidenc, vzpostavljanje enotnih struktur elektronskih map, uporaba elektronskih obrazcev, posodabljanje načinov arhiviranja dokumentacije ter delo z informacijskimi sistemi, ki podpirajo izvajanje študijskih in administrativnih postopkov.

Sodelavke izpostavljajo prizadevanja za večjo preglednost dokumentacije, hitrejši dostop do podatkov, zmanjševanje podvajanja administrativnih opravil in izboljšanje učinkovitosti vsakodnevnega dela.

Digitalizacija ima za zavod pomembno razvojno vrednost, saj lahko prispeva k večji organizacijski učinkovitosti, boljši sledljivosti postopkov in zanesljivejšemu upravljanju dokumentacije.

Vendar je treba poudariti, da digitalizacija sama po sebi še ne zagotavlja kakovostnejšega delovanja. Njeni dejanski učinki so odvisni od ustreznosti uvedenih rešitev, doslednosti njihove uporabe, usposobljenosti sodelavcev in jasnosti organizacijskih pravil.
Zato je pomembno, da se nadaljnji razvoj digitalnih postopkov ne omeji na uvajanje posameznih orodij, temveč vključuje tudi standardizacijo delovnih procesov, ustrezno upravljanje dostopnih pravic, varovanje osebnih podatkov in zagotavljanje kontinuitete dela.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi prenosu znanja med sodelavkami, saj mora biti uporaba ključnih digitalnih sistemov dovolj pregledna in dokumentirana, da delovanje strokovnih služb ni odvisno izključno od posamezne osebe.

4.2.3 Podpora študentom in kakovost komunikacije

Komunikacija s študenti predstavlja eno izmed temeljnih nalog strokovnih služb in pomembno vpliva na kakovost njihove študijske izkušnje.

Samoevalvacije poudarjajo prizadevanja za pravočasno posredovanje informacij, ustrezno obravnavo administrativnih vprašanj, pomoč pri izvajanju študijskih obveznosti in zagotavljanje strokovne podpore v različnih fazah študija.

Posebno pomembna je komunikacija pri postopkih vpisa, urejanja študijske dokumentacije, praktičnega izobraževanja in diplomiranja, kjer lahko nejasne informacije ali administrativne zamude neposredno vplivajo na študijski proces.
Sodelavke kot pomembne značilnosti svojega dela izpostavljajo odzivnost, natančnost, samostojnost in pripravljenost na reševanje težav.

Takšna usmeritev je pomembna za vzpostavljanje zaupanja med študenti in zavodom ter za zagotavljanje spodbudnega in urejenega študijskega okolja.

Kljub temu je treba kakovost komunikacije presojati tudi z vidika uporabnikov storitev. Zato je smiselno samoevalvacijske ugotovitve povezovati z odzivi študentov, ugotovitvami študentskih anket in drugimi razpoložljivimi povratnimi informacijami.

Posebno razvojno priložnost predstavlja izboljševanje komunikacije v zahtevnejših situacijah, kjer so potrebne dodatne veščine aktivnega poslušanja, reševanja konfliktov, jasnega pojasnjevanja postopkov in strokovno ustreznega odzivanja.

4.2.4 Karierno svetovanje in sodelovanje z zunanjim okoljem

Pomembno področje strokovnega dela predstavlja tudi karierno svetovanje, povezovanje z delodajalci in podpora praktičnemu izobraževanju študentov.
V samoevalvacijah so izpostavljene aktivnosti, povezane z individualnim svetovanjem, organizacijo kariernih dogodkov, vzdrževanjem stikov z delodajalci, podporo pri izvajanju prakse ter spremljanjem kariernih poti diplomantov.

Posebno vrednost imajo aktivnosti, ki omogočajo pridobivanje povratnih informacij iz gospodarskega in širšega družbenega okolja.

Sodelovanje z delodajalci namreč prispeva k boljšemu razumevanju potreb trga dela, pričakovanih kompetenc diplomantov in možnosti za nadaljnje povezovanje študijskega programa s prakso.

Pomemben del razvojnih aktivnosti predstavljajo tudi ankete, spremljanje zadovoljstva deležnikov in zbiranje informacij o zaposljivosti diplomantov.

Takšni podatki lahko prispevajo k izboljševanju študijskega programa, vendar je za njihovo učinkovito uporabo potrebna sistematična analiza in povezovanje ugotovitev z ustreznimi organi ter razvojnimi odločitvami zavoda.

Z vidika vodstva je pomembno razlikovati med obsegom izvedenih kariernih aktivnosti in njihovimi dejanskimi učinki. Število dogodkov ali vzpostavljenih stikov predstavlja koristen kazalnik aktivnosti, ne pa neposrednega dokaza o izboljšanju zaposljivosti diplomantov.

Za nadaljnji razvoj je zato smiselno spremljati tudi udeležbo študentov, zadovoljstvo udeležencev, odzive delodajalcev in druge kazalnike, ki omogočajo vsebinsko presojo uspešnosti karierne podpore.

4.2.5 Sodelovanje pri zagotavljanju kakovosti

Samoevalvacije kažejo, da strokovne sodelavke sodelujejo pri pripravi dokumentacije, urejanju evidenc in izvajanju različnih aktivnosti, povezanih z notranjim sistemom zagotavljanja kakovosti.

Njihov prispevek je pomemben predvsem pri zagotavljanju podatkovnih in dokumentacijskih podlag za pripravo samoevalvacijskih poročil, spremljanje izvajanja sklepov ter delo pristojnih organov zavoda.

Pri tem je pomembno poudariti, da zagotavljanje kakovosti ni izključno odgovornost vodstva ali komisije za kakovost, temveč predstavlja skupno odgovornost vseh sodelavcev.
Strokovne službe imajo zaradi neposrednega sodelovanja pri vsakodnevnih procesih pomemben vpogled v organizacijske prednosti in pomanjkljivosti ter lahko prispevajo konkretne predloge za izboljšave.

Njihova vloga je zato lahko pomembna tudi pri prepoznavanju administrativnih tveganj, izboljševanju dokumentiranja postopkov in spremljanju učinkov sprejetih ukrepov.

Za nadaljnji razvoj je smiselno okrepiti razumevanje metodologije notranjih presoj, pomena kazalnikov kakovosti in povezovanja ugotovitev z izboljševalnimi ukrepi.

4.3 Uresničevanje osebnih razvojnih ciljev

Samoevalvacije strokovnih sodelavk za leto 2025 predstavljajo pomembno podlago za spremljanje uresničevanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026.

Iz vsebinskih navedb izhaja, da so sodelavke pomemben del svojih razvojnih prizadevanj usmerjale v izboljševanje strokovnih kompetenc, učinkovitejše izvajanje delovnih nalog, digitalizacijo postopkov in krepitev sodelovanja z različnimi deležniki.

Kot dosežke izpostavljajo večjo samostojnost pri delu, izboljšano organizacijo posameznih postopkov, napredek pri uporabi digitalnih orodij ter aktivno sodelovanje pri podpornih in razvojnih dejavnostih zavoda
.
Hkrati samoevalvacije kažejo, da vseh načrtovanih razvojnih aktivnosti ni bilo mogoče v celoti uresničiti.

Med delno doseženimi oziroma prenesenimi cilji se pojavljajo predvsem dodatna strokovna usposabljanja, poglabljanje digitalnih in jezikovnih kompetenc ter pridobivanje specifičnih znanj s področja svetovanja, organizacije dela in zagotavljanja kakovosti.

Pri presoji realizacije je pomembno razlikovati med cilji, ki niso bili doseženi zaradi organizacijskih ali časovnih omejitev, in tistimi, pri katerih so potrebne dodatne aktivnosti ali drugačna oblika podpore.

Vodstvo mora zato pri spremljanju osebnih razvojnih načrtov upoštevati dejanske pogoje dela, obseg nalog in možnosti za strokovno izpopolnjevanje.
Posebno pozornost je treba nameniti tudi dokumentiranju doseženih rezultatov. Opisne navedbe o napredku so pomembne, vendar je za celovito presojo smiselno zagotoviti tudi ustrezna dokazila o izvedenih usposabljanjih, uvedenih postopkih in drugih razvojnih aktivnostih.

Leto 2025 predstavlja drugo leto izvajanja veljavnih osebnih razvojnih načrtov, zato je treba ugotovitve obravnavati predvsem kot vmesno razvojno presojo.

V zaključnem letu razvojnega obdobja 2024–2026 je smiselno posebno pozornost nameniti dokončanju še odprtih ciljev ter pripravi podlag za oblikovanje novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030.

4.4 Ugotovljene razvojne potrebe

Vsebinska analiza samoevalvacij omogoča prepoznavanje več razvojnih področij, ki so pomembna za nadaljnje strokovno izpopolnjevanje in organizacijski razvoj zavoda.

Digitalne kompetence predstavljajo eno izmed osrednjih področij nadaljnjega razvoja. Potrebe vključujejo poglobljeno uporabo informacijskih sistemov, elektronsko arhiviranje, upravljanje dokumentacije, digitalno komunikacijo in učinkovito uporabo sodobnih administrativnih orodij.

Poznavanje zakonodaje in upravnih postopkov je pomembno zaradi zagotavljanja zakonitosti in pravilnosti delovanja zavoda. Spremembe predpisov in zahtev na področju visokega šolstva zahtevajo redno strokovno izpopolnjevanje ter pravočasno posodabljanje notranjih postopkov.

Kompetence na področju zagotavljanja kakovosti vključujejo poznavanje notranjih presoj, pripravo analitičnih podlag, spremljanje kazalnikov in sodelovanje pri oblikovanju izboljševalnih ukrepov. Razvoj teh kompetenc lahko pomembno prispeva k večji vključenosti strokovnih služb v institucionalni sistem kakovosti.

Komunikacijske in svetovalne kompetence so pomembne zaradi vsakodnevnega sodelovanja s študenti, pedagogi, delodajalci in drugimi deležniki. Posebno pozornost zahtevajo zahtevnejše komunikacijske situacije, reševanje konfliktov, svetovalne tehnike in strokovno ustrezno posredovanje informacij.

Organizacijske in vodstvene kompetence vključujejo načrtovanje dela, določanje prioritet, koordinacijo nalog, delegiranje odgovornosti in spremljanje izvajanja dogovorjenih aktivnosti.

Jezikovne kompetence postajajo vse pomembnejše v kontekstu mednarodnega delovanja zavoda. Razvoj poslovne angleščine in strokovnega izrazoslovja lahko prispeva k učinkovitejši komunikaciji z mednarodnimi študenti in partnerji.

Projektne in razvojne kompetence pa predstavljajo pomembno podporo nadaljnjemu sodelovanju z zunanjim okoljem, pripravi razvojnih aktivnosti in učinkovitejšemu izvajanju institucionalnih projektov.

Ugotovljene potrebe niso pri vseh sodelavkah izražene v enakem obsegu, zato je pri načrtovanju usposabljanj smiselno razlikovati med skupnimi institucionalnimi prioritetami in individualnimi razvojnimi cilji.

Pomembno je tudi, da se načrtovana usposabljanja povezujejo s konkretnimi delovnimi nalogami in pričakovanimi izboljšavami, saj zgolj formalna udeležba na izobraževanju še ne zagotavlja dejanskega razvoja kompetenc.

4.5 Kritična ocena vodstva

Na podlagi analiziranih samoevalvacij in ugotovitev individualnih razgovorov je mogoče oceniti, da strokovne sodelavke predstavljajo pomembno organizacijsko podporo delovanju AREME.

V samoevalvacijah in komentarjih vodstva se kot pozitivne značilnosti pojavljajo odgovornost, strokovnost, samostojnost, odzivnost in pripravljenost na sodelovanje pri razvojnih aktivnostih.

Posebej pomembni so prispevki na področju digitalizacije administrativnih postopkov, urejanja dokumentacije, podpore študentom, sodelovanja z zunanjim okoljem ter zagotavljanja kakovosti.

Kljub ugodnim ugotovitvam pa vodstvo prepoznava več področij, na katerih je mogoče nadalje izboljšati organizacijsko učinkovitost in sistematičnost strokovnega razvoja.

4.5.1 Sledljivost rezultatov in merljivost učinkov

Pomembno razvojno področje predstavlja vzpostavljanje jasnejše povezave med opravljenimi aktivnostmi in njihovimi učinki.

Samoevalvacije vsebujejo številne navedbe o izboljšanju delovnih postopkov, večji preglednosti dokumentacije in učinkovitejšem izvajanju nalog.

Takšne ugotovitve so pomembne, vendar za celovito presojo kakovosti potrebujejo tudi ustrezno dokumentacijsko oziroma podatkovno podporo.

Vodstvo zato ocenjuje, da je smiselno oblikovati omejen nabor preglednih kazalnikov, ki bodo omogočali spremljanje ključnih podpornih procesov brez nesorazmernega povečevanja administrativnih obremenitev.

Pri tem je treba upoštevati različnost strokovnih nalog in se izogniti poenostavljenemu primerjanju posameznih sodelavk na podlagi kazalnikov, ki niso vsebinsko primerljivi.

4.5.2 Standardizacija postopkov in razmejitev odgovornosti

Drugo pomembno področje predstavlja nadaljnja standardizacija administrativnih in organizacijskih postopkov.

Medsebojna povezanost strokovnih nalog je pomembna prednost manjšega zavoda, vendar lahko ob nejasni razdelitvi odgovornosti povzroča podvajanje aktivnosti, neenotno dokumentiranje in povečano odvisnost od posameznih sodelavcev.

Vodstvo zato ocenjuje, da je treba nadaljevati oblikovanje preglednih delovnih postopkov, jasnejše opredeljevanje odgovornosti in zagotavljanje ustreznega prenosa znanja.

Takšna ureditev bo prispevala k večji organizacijski stabilnosti, učinkovitejšemu nadomeščanju in zmanjševanju tveganj pri izvajanju ključnih administrativnih nalog.

4.5.3 Načrtovanje in izvedba strokovnih usposabljanj

Tretje razvojno področje predstavlja sistematičnejše načrtovanje strokovnih usposabljanj.

Samoevalvacije kažejo, da so posamezne načrtovane aktivnosti ostale delno neuresničene oziroma so bile prenesene v nadaljnje obdobje.

Vodstvo mora zato pri načrtovanju izobraževanj zagotoviti ustrezno usklajenost med razvojnimi potrebami, razpoložljivimi časovnimi možnostmi in organizacijskimi prioritetami.

Prednost je smiselno nameniti usposabljanjem, ki imajo neposreden vpliv na kakovost izvajanja delovnih nalog, zlasti na področjih digitalizacije, zakonodaje, zagotavljanja kakovosti, komunikacije in mednarodnega sodelovanja.

Pomembno je tudi preverjanje prenosa pridobljenega znanja v prakso, saj se učinkovitost usposabljanj kaže predvsem v izboljšanih delovnih postopkih in večji strokovni samostojnosti.

4.5.4 Kakovost samoevalvacijske dokumentacije

Pri pregledu samoevalvacijskih obrazcev so bile zaznane posamezne formalne in časovne nedoslednosti, predvsem v obliki starejših letnic in ne povsem enotnega označevanja obravnavanih aktivnosti.

Takšne nedoslednosti ne pomenijo nujno vsebinske neustreznosti samoevalvacij, vendar opozarjajo na potrebo po dodatnem poenotenju dokumentacije.

Vodstvo zato ocenjuje, da je smiselno pred naslednjim samoevalvacijskim ciklom pregledati uporabljene obrazce, pripraviti jasnejša navodila za njihovo izpolnjevanje ter zagotoviti osnovno preverjanje popolnosti in pravilnosti dokumentov.

Posebej pomembno je jasno razlikovanje med doseženimi rezultati, delno uresničenimi cilji, prenesenimi aktivnostmi in novimi razvojnimi usmeritvami.

4.5.5 Vključevanje strokovnih služb v institucionalni razvoj

Pomembno razvojno priložnost predstavlja tudi večja vsebinska vključenost strokovnih služb v načrtovanje in spremljanje institucionalnih izboljšav.

Strokovne sodelavke imajo zaradi neposrednega sodelovanja pri vsakodnevnih procesih pomemben vpogled v dejanske organizacijske potrebe zavoda.

Njihove izkušnje lahko prispevajo k prepoznavanju administrativnih ovir, izboljševanju komunikacije, digitalizaciji postopkov in učinkovitejšemu izvajanju ukrepov kakovosti.

Zato je smiselno spodbujati aktivno sodelovanje strokovnih služb pri pripravi predlogov za izboljšave ter zagotavljati ustrezne možnosti za izmenjavo izkušenj in strokovnega znanja.

4.6 Prednostni razvojni ukrepi in sklepna presoja

Na podlagi ugotovitev analize se kot prednostne razvojne usmeritve za zaključek obdobja 2024–2026 opredeljujejo nadaljnja digitalizacija in standardizacija administrativnih postopkov, krepitev strokovnih in komunikacijskih kompetenc, izboljšanje sledljivosti rezultatov, večja vključenost v notranji sistem kakovosti ter sistematičnejše načrtovanje strokovnih usposabljanj.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi razvoju jezikovnih kompetenc in organizacijskih postopkov, ki bodo podpirali nadaljnje mednarodno delovanje zavoda.

Pri oblikovanju ukrepov je pomembno, da so njihove vsebine, odgovornosti, časovni okviri in pričakovani rezultati jasno opredeljeni ter da je njihovo uresničevanje mogoče preverjati na podlagi ustreznih dokazil.

Analiza samoevalvacij strokovnih sodelavk za leto 2025 kaže pozitivno razvojno naravnanost in pomemben prispevek strokovnih služb k delovanju AREME. Hkrati opozarja na potrebo po nadaljnjem izboljševanju organizacijskih procesov, bolj sistematičnem spremljanju učinkov izvedenih aktivnosti ter načrtnem razvoju strokovnih kompetenc.

Ključna razvojna usmeritev je prehod od pretežno opisnega spremljanja opravljenih nalog k bolj sistematičnemu vrednotenju rezultatov in njihovih učinkov na kakovost delovanja zavoda.

Ugotovitve predstavljajo podlago za dokončanje odprtih razvojnih ciljev v letu 2026 ter pripravo novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030. Na ta način samoevalvacija strokovnega osebja predstavlja pomemben del sklenjenega kroga kakovosti, v katerem se individualni razvoj sodelavcev povezuje z organizacijskim učenjem, izboljševanjem podpornih procesov in dolgoročnim razvojem zavoda.

5. Spremljanje ukrepov iz prejšnjega poročila

Spremljanje uresničevanja razvojnih in izboljševalnih ukrepov predstavlja pomemben del notranjega sistema zagotavljanja kakovosti AREME – Visoke šole za logistiko in management. Njegov temeljni namen je zagotavljati povezanost med ugotovitvami samoevalvacij, načrtovanimi razvojnimi aktivnostmi, njihovim izvajanjem in nadaljnjim izboljševanjem kakovosti delovanja zavoda.

AREMA spremljanje razvojnih ukrepov izvaja na dveh medsebojno povezanih ravneh. Na institucionalni ravni so ukrepi opredeljeni v letnih akcijskih načrtih, ki vsebujejo načrtovane aktivnosti, odgovorne nosilce, roke izvedbe, kazalnike uspešnosti in poročila o realizaciji. Na individualni ravni pa se razvoj kompetenc pedagoškega in strokovnega osebja spremlja z osebnimi razvojnimi načrti, letnimi samoevalvacijami in individualnimi razgovori z vodstvom.

Takšna ureditev omogoča povezovanje strateških razvojnih ciljev zavoda s konkretnimi nalogami in razvojnimi potrebami zaposlenih.

Analiza v tem poglavju temelji na Akcijskem načrtu ukrepov za študijsko leto 2023/2024 s poročilom o izvedbi, Akcijskem načrtu ukrepov za študijsko leto 2024/2025 s poročilom o izvedbi ter ugotovitvah individualnih samoevalvacij pedagoškega in strokovnega osebja za leto 2025.

Pri tem je pomembno razlikovati med institucionalnimi ukrepi, ki se izvajajo na ravni zavoda, in individualnimi razvojnimi cilji zaposlenih. Obe ravni se vsebinsko dopolnjujeta, vendar ju ni mogoče neposredno enačiti.

5.1 Kontinuiteta institucionalnega razvojnega načrtovanja

Pregled akcijskih načrtov za študijski leti 2023/2024 in 2024/2025 kaže, da AREMA razvojnih aktivnosti ne obravnava kot posameznih, medsebojno nepovezanih nalog, temveč jih vključuje v kontinuiran proces načrtovanja, izvajanja in spremljanja kakovosti.

Akcijski načrt za študijsko leto 2023/2024 je obsegal 15 ukrepov, usmerjenih predvsem v mednarodno sodelovanje, promocijo študijskega programa, povečanje vpisa, sodelovanje z gospodarstvom, organizacijo strokovnih dogodkov, raziskovalno in pedagoško dejavnost, strokovno izpopolnjevanje zaposlenih ter razvoj knjižnične dejavnosti.

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 je obsegal 21 ukrepov in nadaljeval večino predhodnih razvojnih usmeritev. Posebna pozornost je bila namenjena krepitvi mednarodnega sodelovanja, promociji študijskih programov, sodelovanju z gospodarstvom, organizaciji strokovnih in znanstvenih dogodkov, raziskovalni dejavnosti, razvoju zaposlenih ter izvajanju samoevalvacijskih postopkov.

Primerjava obeh dokumentov kaže vsebinsko kontinuiteto razvojnega načrtovanja, hkrati pa tudi postopno širitev nabora ukrepov in področij spremljanja.

Pomembna značilnost obeh akcijskih načrtov je opredelitev odgovornih nosilcev, rokov in kazalnikov uspešnosti. Takšna struktura predstavlja ustrezno osnovo za preverjanje realizacije in ugotavljanje morebitnih odstopanj od načrtovanih ciljev.

Za celovito presojo učinkovitosti sistema pa je pomembno, da se evidentirani statusi realizacije povezujejo tudi s konkretnimi rezultati in ustreznimi dokazili.

5.2 Pregled realizacije akcijskega načrta za študijsko leto 2024/2025

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 vsebuje 21 razvojnih ukrepov.
Na podlagi statusov, navedenih v preglednici akcijskega načrta, je bilo 18 ukrepov označenih kot izvedenih, dva kot neizvedena, en ukrep pa kot realiziran v prilagojeni obliki.

Tabela: Pregled evidentirane realizacije ukrepov za študijsko leto 2024/2025

Status v akcijskem načrtu	Število ukrepov	Delež
Izvedeno	18	85,7 %
Neizvedeno	2	9,5 %
Realizirano v prilagojeni obliki	1	4,8 %
Skupaj	21	100 %

Podatki kažejo, da je bila velika večina načrtovanih ukrepov v institucionalnem poročilu evidentirana kot izvedena.

To predstavlja pomembno ugotovitev, saj potrjuje, da zavod razpolaga z dokumentiranim pregledom načrtovanih in izvedenih razvojnih aktivnosti.

Obenem pregled kaže, da so bili prepoznani tudi ukrepi, pri katerih zastavljeni cilji niso bili doseženi oziroma so bili med izvajanjem prilagojeni.

Takšna diferenciacija je pomembna za verodostojnost samoevalvacijskega procesa, saj omogoča ugotavljanje razlogov za odstopanja in oblikovanje nadaljnjih izboljšav.

5.3 Analiza realizacije po razvojnih področjih

5.3.1 Mednarodno sodelovanje in internacionalizacija

Mednarodno sodelovanje predstavlja eno izmed pomembnih razvojnih področij, ki se kontinuirano pojavlja v obeh akcijskih načrtih.

V študijskem letu 2023/2024 so bili ukrepi usmerjeni predvsem v spodbujanje mednarodnih mobilnosti, organizacijo mednarodnih strokovnih dogodkov in krepitev mednarodnega sodelovanja.

Poročilo za leto 2023/2024 navaja izvedbo informacijskih aktivnosti za spodbujanje mobilnosti, vendar študentske mobilnosti niso bile realizirane. Kot pomembne omejitve so bile prepoznane osebne in zaposlitvene obveznosti študentov ter njihova manjša pripravljenost na daljšo odsotnost.

V študijskem letu 2024/2025 je bil poudarek usmerjen tudi v vzpostavljanje novih institucionalnih povezav s tujino.

Akcijski načrt za leto 2024/2025 kot izveden evidentira ukrep sklenitve novega sodelovanja s tujo institucijo, pri katerem je bil kot kazalnik uspešnosti določen podpisan sporazum.

Kot izvedeni so evidentirani tudi ukrepi na področju organizacije mednarodne konference in okrogle mize ter sodelovanja na strokovnih delavnicah in konferencah.

Ugotovitve kažejo, da je zavod nadaljeval aktivnosti za krepitev mednarodne vpetosti in institucionalnega povezovanja.

Pri nadaljnjem spremljanju je pomembno razlikovati med vzpostavitvijo formalnega sodelovanja in njegovimi dejanskimi učinki. Podpisan sporazum predstavlja pomemben razvojni rezultat, vendar je za dolgoročno presojo njegove uspešnosti smiselno spremljati tudi skupne aktivnosti, mobilnosti, projekte in druge oblike dejanskega sodelovanja.

5.3.2 Raziskovalna, strokovna in založniška dejavnost

Raziskovalna in strokovna dejavnost predstavlja eno izmed ključnih povezav med institucionalnim razvojem in individualnimi razvojnimi cilji pedagoškega osebja.

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 je vključeval ukrepe za objavo najmanj 12 strokovnih oziroma znanstvenih člankov, izdajo učbenikov in monografij, pridobitev vsaj enega projekta ter udeležbo pedagogov na domačih in mednarodnih konferencah.

V osnovni preglednici so ukrepi objave člankov, izdaje učbenikov in monografij, pridobitve projekta ter konferenčne udeležbe označeni kot izvedeni.

Vendar obrazložitev delno izvedenih ukrepov dodatno pojasnjuje, da pri učbenikih in monografijah del gradiva zaradi uredniških in recenzentskih postopkov ni bil dokončno objavljen v predvidenem roku. Zato je pri tem ukrepu treba razlikovati med pripravo publikacij in njihovo dokončno izdajo.

Posebno razvojno področje predstavlja tudi izdajanje znanstvene revije. Izdaja petega izvoda je bila v akcijskem načrtu za leto 2024/2025 označena kot neizvedena. Obrazložitev navaja, da je bil del uredniškega gradiva pripravljen, vendar nova številka zaradi zamud pri recenzijah in tehnični pripravi ni bila izdana.

Kot izboljševalna ukrepa sta bila opredeljena razširitev recenzentske baze in uvedba strožje časovnice uredniškega dela.

Navedene ugotovitve kažejo, da raziskovalna in založniška dejavnost predstavlja aktivno razvojno področje zavoda, vendar posamezni rezultati zahtevajo daljše časovno obdobje in učinkovito koordinacijo različnih sodelujočih.

Za nadaljnje spremljanje je zato pomembno zagotavljati pregled nad bibliografskimi rezultati, uredniškimi postopki, projektnimi aktivnostmi in povezovanjem raziskovalnega dela s študijskim procesom.

5.3.3 Pedagoški razvoj in strokovno izpopolnjevanje zaposlenih

Razvoj pedagoških in strokovnih kompetenc predstavlja pomembno povezavo med akcijskim načrtovanjem na ravni zavoda in individualnimi osebnimi razvojnimi načrti.

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 vključuje ukrepe za udeležbo na strokovnih delavnicah in konferencah, organizacijo vabljenih predavanj ter strokovno izpopolnjevanje nepedagoških sodelavcev.

Kot izveden je evidentiran ukrep najmanj treh izobraževanj nepedagoških sodelavcev. Prav tako so kot izvedeni označeni ukrepi strokovne in konferenčne udeležbe pedagogov ter organizacije štirih vabljenih predavanj.

Takšne aktivnosti predstavljajo pomembno institucionalno podporo strokovnemu razvoju zaposlenih.

Ugotovitve individualnih samoevalvacij za leto 2025 to sliko dopolnjujejo, saj kažejo visoko raven samoocenjenih kompetenc in hkrati prepoznavanje potreb po nadaljnjem izpopolnjevanju.

Pri pedagoškem osebju se razvojne potrebe nanašajo predvsem na sodobne didaktične pristope, digitalna orodja, raziskovalno dejavnost in povezovanje teorije s prakso.

Pri strokovnem osebju pa so posebej izpostavljene digitalne kompetence, poznavanje zakonodaje, komunikacija, notranje presoje kakovosti in organizacija dela.

Z vidika vodstva je pomembno, da se izvedena institucionalna izobraževanja in individualni razvojni cilji povezujejo v celovit sistem spremljanja kompetenc.

Pri tem ni dovolj ugotoviti, da je bilo določeno število usposabljanj izvedeno. Pomembno je tudi spremljati njihovo vsebino, udeležbo, uporabnost pridobljenega znanja in morebitne izboljšave pri delu.

5.3.4 Sodelovanje z gospodarstvom in zunanjimi deležniki

Sodelovanje z gospodarstvom predstavlja eno izmed stalnih razvojnih usmeritev AREME, kar je razvidno iz obeh akcijskih načrtov.

V študijskem letu 2024/2025 so bili kot izvedeni evidentirani ukrepi krepitve povezav z gospodarstvom, vključevanja zunanjih deležnikov v ekskurzije in predavanja ter organizacije najmanj treh strokovnih ekskurzij.

Kot izveden je evidentiran tudi ukrep organizacije štirih vabljenih predavanj.
Takšne aktivnosti omogočajo povezovanje študijskih vsebin z aktualnimi strokovnimi in gospodarskimi izzivi ter študentom zagotavljajo dodatne možnosti za pridobivanje praktičnih izkušenj.

Povezovanje z zunanjim okoljem je pomembno tudi za razvoj študijskega programa, saj omogoča pridobivanje informacij o pričakovanjih delodajalcev, potrebnih kompetencah diplomantov in spremembah na trgu dela.

Za nadaljnjo presojo učinkov teh aktivnosti je smiselno spremljati ne le število izvedenih dogodkov, temveč tudi njihovo vsebinsko povezanost s študijskim programom, udeležbo študentov in povratne informacije sodelujočih deležnikov.

5.3.5 Karierna podpora študentom

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 je predvidel izvedbo najmanj sedmih izobraževanj oziroma delavnic Kariernega centra.

Ukrep je v poročilu o izvedbi označen kot realiziran.

To predstavlja pomemben institucionalni rezultat na področju karierne podpore, saj kaže na načrtovano izvajanje aktivnosti za razvoj kompetenc študentov in njihovo povezovanje z delovnim okoljem.

Ugotovitve samoevalvacij strokovnega osebja dodatno izpostavljajo aktivnosti kariernega svetovanja, sodelovanja z delodajalci, podpore praktičnemu izobraževanju in spremljanja diplomantov.

Za nadaljnje spremljanje kakovosti je pomembno, da se obseg izvedenih aktivnosti povezuje tudi z njihovimi učinki, predvsem z odzivi študentov, zadovoljstvom udeležencev, sodelovanjem delodajalcev in razpoložljivimi informacijami o kariernih poteh diplomantov.

5.3.6 Promocija študijskega programa in vpis

Akcijska načrta vključujeta tudi ukrepe na področju promocije študijskega programa in povečanja vpisa.

V študijskem letu 2024/2025 so bili kot izvedeni evidentirani ukrepi aktivne promocije programov doma in v tujini, organizacije dni odprtih vrat, sejmov in predstavitev ter vpisa 20 rednih študentov.
Nasprotno pa cilj povečanja vpisa izrednih študentov za 20 odstotkov ni bil dosežen.

Ta ugotovitev je pomembna, saj kaže, da uspešnost posameznih promocijskih aktivnosti ni nujno neposredno povezana z doseganjem vseh vpisnih ciljev.

Na vpis vplivajo tudi širše demografske, gospodarske in družbene okoliščine ter značilnosti ciljnih skupin.

Zato je pri nadaljnjem načrtovanju pomembno spremljati dejanske vpisne trende, učinkovitost posameznih promocijskih pristopov in potrebe potencialnih študentov.
Neuresničeni cilj povečanja izrednega vpisa predstavlja razvojno področje, ki ga je smiselno vključiti v nadaljnje institucionalno načrtovanje.

5.3.7 Organizacija dodatnih izobraževalnih dejavnosti

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 je predvidel tudi izvedbo poletne šole.

Iz poročila o izvedbi je razvidno, da prvotno načrtovana poletna šola ni bila izvedena v predvideni obliki. Na podlagi pobude študentov je bila sprejeta odločitev o vsebinski in terminski prilagoditvi aktivnosti v jesensko obdobje.

Takšna odločitev predstavlja primer odzivanja zavoda na izražene potrebe študentov in njihovega vključevanja v načrtovanje dodatnih izobraževalnih dejavnosti.

Vendar je treba pri spremljanju realizacije razlikovati med odločitvijo o spremembi načrtovanega ukrepa in dejansko izvedbo prilagojenega dogodka.

Zato je ustrezno, da se prvotna poletna šola evidentira kot spremenjen ukrep, realizacija jesenske šole pa spremlja na podlagi dokumentacije o njeni izvedbi.

Takšen pristop zagotavlja preglednost in omogoča ustrezno vrednotenje odzivnosti zavoda na pobude študentov.

5.3.8 Razvoj knjižničnih in informacijskih virov

Razvoj knjižnične dejavnosti predstavlja pomembno podporo pedagoškemu in raziskovalnemu delu.

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 je predvidel desetodstotno povečanje knjižničnega fonda, ukrep pa je v poročilu o izvedbi označen kot realiziran.

V predhodnem študijskem letu so bile prav tako evidentirane aktivnosti za posodabljanje klasičnih in virtualnih knjižničnih virov.

Navedene aktivnosti kažejo na kontinuiteto prizadevanj za zagotavljanje ustreznih študijskih in raziskovalnih virov.

Pri nadaljnjem spremljanju je poleg količinskega povečanja fonda pomembno presojati tudi aktualnost literature, dostopnost elektronskih virov in njihovo ustreznost glede na učne načrte ter raziskovalne potrebe sodelavcev.

5.4 Spremljanje individualnih razvojnih ukrepov

Institucionalni akcijski načrti predstavljajo pomembno podlago za razvoj zavoda, vendar ne nadomeščajo individualnega spremljanja kompetenc zaposlenih.

Na ravni pedagoškega in strokovnega osebja se razvojni cilji spremljajo v okviru osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026.

Za leto 2025 je bilo analiziranih 13 samoevalvacij pedagoškega osebja in štiri samoevalvacije strokovnih sodelavk.

Januarja 2026 so bili izvedeni individualni razgovori z vodstvom, na katerih so bili obravnavani doseženi cilji, morebitna odstopanja in prednostne razvojne aktivnosti za nadaljnje obdobje.

Na tej podlagi je mogoče ugotoviti, da je bil sistem letnega spremljanja individualnega razvoja zaposlenih v obravnavanem obdobju vzdrževan.

Individualne samoevalvacije hkrati kažejo, da razvoj kompetenc ni potekal enakomerno na vseh področjih in pri vseh sodelavcih.

Pri posameznih razvojnih ciljih so bile prepoznane omejitve, povezane s časovnimi možnostmi, organizacijo dela, obsegom drugih obveznosti in razpoložljivostjo ustreznih usposabljanj.

Zato je pomembno, da se v zaključnem letu izvajanja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026 posebej preveri realizacija odprtih ciljev ter določi, katere razvojne aktivnosti je smiselno nadaljevati v novem obdobju.

5.5 Kritična presoja učinkovitosti spremljanja ukrepov

Pregled obeh akcijskih načrtov kaže, da ima AREMA vzpostavljeno osnovno strukturo institucionalnega spremljanja razvojnih ukrepov.

Načrti vsebujejo odgovorne nosilce, časovne okvire, kazalnike uspešnosti in evidentirane statuse realizacije, kar predstavlja pomembno podlago za pregledno upravljanje razvojnih aktivnosti.

Z vidika notranjega sistema kakovosti je posebej pomembno, da zavod poleg izvedenih ukrepov evidentira tudi neizvedene oziroma prilagojene aktivnosti ter opredeljuje razloge za odstopanja.

Kljub temu analiza kaže možnosti za nadaljnje izboljšanje metodologije spremljanja. Prvo področje predstavlja večja usklajenost med preglednicami realizacije in vsebinskimi obrazložitvami. Pri posameznih ukrepih se namreč pojavljajo razlike med označenim statusom in podrobnejšim opisom izvedbe. Takšne razlike je treba v prihodnje odpraviti z enotnimi merili za opredeljevanje statusov.

Drugo področje predstavlja jasnejše razlikovanje med izvedeno aktivnostjo in doseženim učinkom. Organizacija dogodka, izvedba usposabljanja ali podpis sporazuma so pomembni rezultati, vendar sami po sebi še ne omogočajo celovite presoje dolgoročnih učinkov.

Tretje področje je večja povezanost institucionalnih ukrepov z individualnimi razvojnimi cilji zaposlenih. Takšna povezanost bi omogočila preglednejše spremljanje, kako strokovno izpopolnjevanje zaposlenih prispeva k uresničevanju razvojnih prioritet zavoda.

Četrto področje predstavlja sistematično dokumentiranje dokazil o realizaciji. Pri vsakem ukrepu je smiselno določiti vrsto dokumenta oziroma evidence, s katero bo mogoče potrditi izvedbo.

Peto področje pa je dosledno spremljanje prenesenih in prilagojenih ukrepov, saj je za učinkovitost notranjega sistema kakovosti pomembno, da odprte aktivnosti ostanejo vključene v nadaljnje razvojno načrtovanje.

5.6 Sklepna presoja

Analiza akcijskih načrtov za študijski leti 2023/2024 in 2024/2025 ter individualnih samoevalvacij za leto 2025 kaže, da AREMA razvojne in izboljševalne aktivnosti spremlja na institucionalni in individualni ravni.

Akcijski načrt za študijsko leto 2024/2025 izkazuje visoko stopnjo evidentirane realizacije, saj je bilo v osnovni preglednici 18 od 21 ukrepov označenih kot izvedenih.

Ob tem sta bila dva ukrepa označena kot neizvedena, eden pa kot realiziran v prilagojeni obliki. Vsebinske obrazložitve dodatno opozarjajo na posamezne aktivnosti, pri katerih je potrebna natančnejša razmejitev med pripravo in dokončno izvedbo.

Ugotovitve individualnih samoevalvacij dopolnjujejo institucionalni pregled, saj omogočajo vpogled v razvoj kompetenc zaposlenih, njihove dosežke in nadaljnje razvojne potrebe.

Osrednja ugotovitev je, da AREMA razpolaga z vzpostavljenim sistemom načrtovanja in spremljanja razvojnih ukrepov, pri katerem je mogoče nadaljnjo kakovost okrepiti predvsem z večjo metodološko doslednostjo, preglednejšim dokumentiranjem realizacije in sistematičnejšim vrednotenjem učinkov.

Ugotovitve predstavljajo pomembno podlago za zaključevanje razvojnega obdobja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026, pripravo novih načrtov za obdobje 2027–2030 ter nadaljnje izboljševanje institucionalnega sistema zagotavljanja kakovosti.

6. Predlog ukrepov za zaključek obdobja 2024–2026 in novi cikel

Razvoj pedagoškega in strokovnega osebja AREME – Visoke šole za logistiko in management je sestavni del institucionalnega sistema zagotavljanja kakovosti, ki povezuje individualne samoevalvacije, osebne razvojne načrte, letne razgovore, institucionalne akcijske načrte in strateške razvojne usmeritve zavoda.

Leto 2026 predstavlja zaključno leto izvajanja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026. Obenem pomeni prehod v novo strateško obdobje 2026–2030, v katerem so razvojne usmeritve zavoda povezane tudi z ukrepi za izboljševanje kakovosti, oblikovanimi na podlagi ugotovitev institucionalne evalvacije NAKVIS iz februarja 2026.

Pri oblikovanju nadaljnjih razvojnih usmeritev je zato treba zagotoviti skladnost med tremi ravnmi načrtovanja: zaključevanjem individualnih razvojnih ciljev, spremljanjem realizacije institucionalnega akcijskega načrta za študijsko leto 2025/2026 ter izvajanjem akcijskega načrta 2026–2027.

Namen tega poglavja ni oblikovanje vzporednega akcijskega načrta, temveč opredelitev povezav med ugotovitvami individualnih samoevalvacij za leto 2025 in že določenimi institucionalnimi ukrepi. Takšen pristop omogoča, da se razvojne potrebe zaposlenih vključujejo v obstoječe postopke načrtovanja, izvajanja in spremljanja kakovosti, brez podvajanja odgovornosti ali ustvarjanja dodatnih, medsebojno neusklajenih obveznosti.

6.1 Izhodišča za nadaljnje razvojno načrtovanje

Analiza samoevalvacij pedagoškega osebja za leto 2025 je pokazala visoko raven samoocenjenih kompetenc na pedagoškem, raziskovalnem, komunikacijskem ter etičnem in vodstvenem področju.

Obenem so bile ugotovljene razlike v raziskovalni in projektni aktivnosti, uporabi digitalnih orodij, vključevanju sodobnih didaktičnih pristopov ter možnostih za strokovno izpopolnjevanje.

Pri strokovnem osebju so bile prepoznane razvojne potrebe na področjih digitalizacije, zagotavljanja kakovosti, spremljanja zakonodajnih sprememb, organizacije dela, komunikacije in nadaljnjega strokovnega usposabljanja.

Navedene ugotovitve je treba obravnavati v povezavi z že izvedenimi institucionalnimi ukrepi.

Akcijski načrt za študijsko leto 2025/2026 je med drugim vključeval standardizacijo digitalne izvedbe predmetov, krepitev digitalnih kompetenc pedagogov, opredelitev individualnih raziskovalnih ciljev, spodbujanje projektnega sodelovanja ter izvajanje letnih razvojnih razgovorov.

Poročilo o izvedbi akcijskega načrta izkazuje, da je bilo od 18 načrtovanih ukrepov 15 izvedenih v celoti, dva delno, eden pa ni bil izveden.

Ti rezultati predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje razvojno načrtovanje. Hkrati opozarjajo, da je treba pri posameznih ukrepih spremljati ne le njihovo formalno realizacijo, temveč tudi dejanske učinke na kakovost pedagoškega in strokovnega dela.

Akcijski načrt 2026–2027 navedene razvojne usmeritve nadgrajuje predvsem na področjih strateškega spremljanja kazalnikov, raziskovalne dejavnosti, vključevanja deležnikov, spremljanja kariernih poti diplomantov, doseganja učnih izidov, formalizacije procesov ter razvoja inovativnih pedagoških modelov.

Zato je treba zaključek individualnega razvojnega obdobja 2024–2026 razumeti kot priložnost za povezovanje doseženih rezultatov z novimi institucionalnimi razvojnimi prioritetami.

6.2 Povezava ugotovitev individualnih samoevalvacij z institucionalnimi ukrepi

Tabela: Povezanost razvojnih potreb zaposlenih z akcijskima načrtoma

Razvojno področje	Ugotovitve samoevalvacij	Povezava z akcijskima načrtoma
Digitalne in pedagoške kompetence	Različna stopnja uporabe digitalnih orodij in sodobnih didaktičnih pristopov	Digitalni standard LMS, interna usposabljanja, smernice za uporabo umetne inteligence, spremljanje doseganja učnih izidov
Raziskovalna in strokovna dejavnost	Razlike v raziskovalni aktivnosti in možnostih sodelovanja	Individualni raziskovalni cilji, letni raziskovalni plan, povezovanje raziskovalne skupine s predmeti, spremljanje objav in projektov

Projektno in aplikativno delo	Potreba po večji povezanosti strokovnega dela s prakso	Vključevanje študentov v raziskovalne in aplikativne projekte, AREMA Living Lab
Razvoj podpornih procesov	Potrebe po digitalizaciji, organizacijskih izboljšavah in jasnejših postopkih	Pregled in dopolnitev standardnih operativnih postopkov (SOP), sistem obveščanja o spremembah
Komunikacija in sodelovanje z deležniki	Pomen sodelovanja s študenti, diplomanti in zunanjim okoljem	Register pobud deležnikov, formalizacija vloge alumnov, spremljanje vpliva pobud na razvoj programov
Spremljanje kakovosti	Potreba po boljši sledljivosti rezultatov in razvojnih aktivnosti	KPI dashboard, letna analitična presoja strateških ciljev, spremljanje učinkov ukrepov
Individualni razvoj zaposlenih	Potreba po kontinuiranem spremljanju doseženih in odprtih razvojnih ciljev	Izvedeni letni ORN razgovori, zaključna presoja obdobja 2024–2026 in priprava ORN 2027–2030

Pregled kaže, da se večina prepoznanih razvojnih potreb zaposlenih vsebinsko povezuje z ukrepi, ki jih je zavod že vključil v institucionalno razvojno načrtovanje.

Takšna povezanost je pomembna, saj omogoča usmerjanje individualnega strokovnega razvoja v področja, ki prispevajo tudi k uresničevanju strateških ciljev zavoda.

Pri tem je treba ohraniti razlikovanje med institucionalnimi ukrepi in individualnimi razvojnimi cilji. Institucionalni ukrepi določajo skupne razvojne prioritete, osebni razvojni načrti pa omogočajo njihovo prilagoditev posameznim delovnim področjem, kompetencam in strokovnim interesom zaposlenih.

6.3 Zaključna presoja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026

Zaključna presoja osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026 predstavlja pomemben del nadaljnjega spremljanja strokovnega razvoja zaposlenih.

V okviru zaključne presoje je smiselno ugotoviti, kateri individualni cilji so bili doseženi, kateri so bili realizirani delno in katere razvojne aktivnosti ostajajo odprte. Pri tem je treba upoštevati razlike med pedagoškim in strokovnim osebjem ter značilnosti posameznih delovnih področij.

Pri pedagoškem osebju je smiselno posebno pozornost nameniti razvoju didaktičnih kompetenc, raziskovalni in strokovni dejavnosti, vključevanju sodobnih tehnologij ter povezovanju študijskega procesa s prakso.

Pri strokovnem osebju je pomembno spremljati razvoj kompetenc na področju administrativnih postopkov, digitalizacije, komunikacije, kakovosti in organizacije dela.

Zaključna presoja mora temeljiti na kombinaciji individualnih samoevalvacij, letnih razgovorov in razpoložljivih dokazil o izvedenih razvojnih aktivnostih.

Njen namen ni zgolj ugotoviti formalne realizacije ciljev, temveč tudi prepoznati dosežene strokovne učinke, morebitne omejitve in potrebe po nadaljnji podpori.

Rezultati bodo predstavljali podlago za pripravo novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030, predvideno januarja 2027.

6.4 Nadaljnji razvoj pedagoških in digitalnih kompetenc

Na področju digitalizacije pedagoškega procesa je akcijski načrt 2025/2026 predvidel enoten digitalni standard izvedbe predmetov, interna usposabljanja pedagogov ter krepitev akademske integritete pri uporabi umetne inteligence.

V poročilu o izvedbi so navedeni ukrepi evidentirani kot izvedeni.

Izvedena interna usposabljanja so obsegala uporabo spletnih učilnic Moodle, videokonferenčnega sistema Zoom ter uporabo umetne inteligence v pedagoškem procesu.

Takšne aktivnosti predstavljajo pomemben institucionalni odgovor na razvojne potrebe, prepoznane tudi v individualnih samoevalvacijah pedagoškega osebja.

V naslednjem obdobju je zato smiselno posebno pozornost nameniti spremljanju uporabe pridobljenih znanj pri izvajanju predmetov.

Akcijski načrt 2026–2027 dodatno predvideva letno analizo doseganja učnih izidov pri vseh izvedenih predmetih, za katero so odgovorni nosilci predmetov, z rokom julij 2027.

Predvidena je tudi povezava analiz doseganja učnih izidov s konkretnimi izboljšavami predmetov, ki se bo spremljala letno.

Ta ukrepa predstavljata pomembno nadgradnjo dosedanjega spremljanja pedagoškega dela, saj omogočata prehod od spremljanja kompetenc in izvedenih aktivnosti k sistematičnejšemu vrednotenju rezultatov študijskega procesa.

Posebno razvojno priložnost predstavlja tudi načrtovana implementacija modela AREMA Living Lab v obdobju 2026–2027, ki predvideva povezovanje študentov, nosilcev predmetov in zunanjih partnerjev pri reševanju praktičnih izzivov.

Spremljanje učinkov tega modela bo omogočalo dodatno vrednotenje pridobljenih kompetenc in uporabnosti aplikativnega pedagoškega dela.

6.5 Nadaljnji razvoj raziskovalne in strokovne dejavnosti

Akcijski načrt 2025/2026 je na področju raziskovalne in strokovne dejavnosti predvidel opredelitev individualnih raziskovalnih ciljev v okviru osebnih razvojnih načrtov, spodbujanje projektnih prijav in vključevanje študentov v raziskovalne oziroma aplikativne projekte.

Poročilo o izvedbi navaja, da so bili individualni raziskovalni cilji opredeljeni in da je bil ukrep vključevanja študentov v raziskovalno oziroma aplikativno delo realiziran.
Pri projektnih prijavah je bil ukrep izveden delno, saj sta bila identificirana dva razpisa, oddana pa je bila ena projektna prijava.

Akcijski načrt 2026–2027 to področje nadgrajuje s konkretnimi institucionalnimi ukrepi.

Za januar 2027 je predvidena priprava letnega raziskovalnega plana AREME, za katerega je odgovoren senat.

Do marca 2027 je predvidena formalna povezava raziskovalne skupine s študijskimi predmeti, pri čemer je kot kazalnik določena evidenca predmetov z vključeno raziskovalno komponento.

Načrt predvideva tudi aktivno vključevanje raziskovalne skupine v pedagoški proces v študijskem letu 2026/2027 ter letno spremljanje raziskovalnih rezultatov na podlagi števila objav in projektov.

Navedeni ukrepi predstavljajo ustrezno institucionalno podlago za nadaljnji razvoj raziskovalnih kompetenc pedagoškega osebja.

Pri pripravi novih osebnih razvojnih načrtov je zato smiselno individualne raziskovalne cilje povezati z letnim raziskovalnim planom zavoda in možnostmi sodelovanja v skupnih strokovnih oziroma raziskovalnih aktivnostih.

6.6 Razvoj strokovnih služb in formalizacija organizacijskih procesov

Analiza samoevalvacij strokovnega osebja je pokazala pomen nadaljnjega strokovnega izpopolnjevanja, digitalizacije administrativnih postopkov in izboljševanja organizacije dela.

Akcijski načrt 2026–2027 na področju formalizacije procesov predvideva pregled in dopolnitev standardnih operativnih postopkov (SOP), za kar je odgovorna funkcija kakovosti, z rokom december 2026.

Prav tako je predvidena vzpostavitev sistema obveščanja o spremembah z ustrezno evidenco, katerega namen je zagotoviti pregledno in sledljivo obveščanje deležnikov. Oba ukrepa se neposredno povezujeta z ugotovitvami samoevalvacij strokovnega osebja, ki izpostavljajo pomen jasnih postopkov, digitalnih evidenc, komunikacije in organizacijske učinkovitosti.

Njuna realizacija lahko prispeva k večji preglednosti delovnih procesov, jasnejši razmejitvi odgovornosti in učinkovitejšemu sodelovanju med organizacijskimi enotami.

Individualne potrebe po dodatnem strokovnem usposabljanju je smiselno obravnavati v okviru osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030.

Na ta način se razvoj strokovnih kompetenc povezuje z institucionalnimi izboljšavami, ne da bi bilo treba oblikovati ločen in nepovezan sistem razvojnih ukrepov.

6.7 Povezovanje razvoja zaposlenih s spremljanjem kakovosti

Pomembno razvojno področje akcijskega načrta 2026–2027 predstavlja nadgradnja spremljanja strateških ciljev in kazalnikov kakovosti.

Do decembra 2026 je predvidena vzpostavitev preglednice ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI dashboard), povezane s cilji Strategije razvoja AREME 2026–2030.

Načrt določa tudi letno analitično presojo doseganja strateških ciljev in učinkov ukrepov.

Takšen sistem lahko pomembno prispeva k povezovanju individualnih in institucionalnih razvojnih rezultatov.

Ugotovitve samoevalvacij zaposlenih lahko namreč predstavljajo enega izmed virov informacij o razvojnih potrebah, kompetencah in učinkovitosti sprejetih ukrepov.

Pri tem je pomembno zagotoviti, da se individualni podatki obravnavajo zaupno, za institucionalno spremljanje pa uporabljajo predvsem agregirane ugotovitve in sistemski razvojni trendi.

Dodatno povezavo predstavlja načrtovana vzpostavitev registra pobud in odzivov deležnikov do februarja 2027.

Ta bo omogočal spremljanje poti od prejete pobude do odločitve, izvedbe in vrednotenja učinkov.

Takšna ureditev je pomembna tudi za delo strokovnih služb, saj prispeva k večji sledljivosti komunikacije in učinkovitejšemu vključevanju povratnih informacij v razvojne procese.

6.8 Pregled ključnih nadaljnjih aktivnosti in odgovornosti

Za zagotavljanje skladnosti z institucionalnim akcijskim načrtovanjem so v nadaljevanju povzete aktivnosti, ki so neposredno povezane z ugotovitvami individualnih samoevalvacij in zaključevanjem razvojnega obdobja 2024–2026.

Tabela: Ključne aktivnosti, nosilci, roki in kazalniki

Aktivnost	Nosilec	Rok	Kazalnik
Vzpostavitev KPI dashboarda po ciljih Strategije 2026–2030	Dekanja in kakovost	December 2026	Vzpostavljena preglednica KPI

Pregled in dopolnitev SOP	Kakovost	December 2026	Pregledani in po potrebi posodobljeni postopki
Sistem evidentiranja obveščanja o spremembah	Kakovost	December 2026	Evidenca obvestil in načinov obveščanja
Priprava letnega raziskovalnega plana AREME	Senat	Januar 2027	Sprejet raziskovalni plan
Formalna povezava raziskovalne skupine s predmeti	Vodja raziskav	Marec 2027	Evidenca predmetov z raziskovalno komponento
Aktivno vključevanje raziskovalne skupine v pedagoški proces	Vodja raziskav	Študijsko leto 2026/2027	Evidenca raziskovalnih in aplikativnih aktivnosti
Letno spremljanje raziskovalnih rezultatov	Vodja raziskav	Letno	Število objav in projektov
Letna analiza doseganja učnih izidov	Nosilci predmetov	Julij 2027	Analiza za vse izvedene predmete
Povezovanje analiz učnih izidov z izboljšavami predmetov	Nosilci predmetov in senat	Letno	Evidenca ugotovitev in izboljšav
Implementacija AREMA Living Lab	Dekanja in kakovost	2026–2027	Evidenca projektov, partnerjev in študentov
Spremljanje učinkov AREMA Living Lab	Kakovost in Karierni center	Letno	Pregled izvedenih projektov in učinkov

Opomba: V preglednici so povzeti ukrepi, nosilci, roki in kazalniki iz Akcijskega načrta 2026–2027. Zaključna presoja ORN 2024–2026 in priprava novih ORN 2027–2030 predstavljata povezani aktivnosti individualnega razvojnega cikla zaposlenih.

6.9 Priprava osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030

Priprava osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030 je predvidena januarja 2027.

Njihova priprava bo temeljila na zaključni presoji doseženih ciljev iz obdobja 2024–2026, ugotovitvah letnih samoevalvacij, individualnih razgovorih z vodstvom in aktualnih razvojnih prioritetah zavoda.

Pri pedagoškem osebju je smiselno posebno pozornost nameniti raziskovalni in strokovni dejavnosti, sodobnim didaktičnim pristopom, spremljanju učnih izidov ter vključevanju v razvojne projekte.

Pri strokovnem osebju pa bodo pomembna področja nadaljnja digitalizacija, standardizacija procesov, poznavanje zakonodaje, zagotavljanje kakovosti, komunikacija in strokovno izpopolnjevanje.

Individualni razvojni cilji morajo biti oblikovani tako, da omogočajo spremljanje njihove realizacije, pri čemer je treba upoštevati dejanske delovne naloge, obseg sodelovanja in razvojne možnosti posameznika.

Pomembno je tudi, da se pri določanju ciljev opredelijo potrebne oblike institucionalne podpore.

Novi osebni razvojni načrti bodo tako predstavljali nadaljevanje vzpostavljenega sistema razvoja zaposlenih in hkrati omogočali njegovo tesnejšo povezanost s Strategijo razvoja AREME 2026–2030 ter institucionalnim akcijskim načrtovanjem.

6.10 Spremljanje realizacije in vrednotenje učinkov

Spremljanje razvojnih aktivnosti bo temeljilo na načelu stalnega izboljševanja kakovosti po modelu PDCA: načrtovanje, izvajanje, preverjanje in ukrepanje.

Na individualni ravni bodo pomembno vlogo še naprej imele letne samoevalvacije in razvojni razgovori z vodstvom.

Na institucionalni ravni pa bodo spremljanje omogočali akcijski načrti, kazalniki uspešnosti, poročila o realizaciji in ugotovitve pristojnih organov zavoda.

Posebno pozornost je treba nameniti usklajenemu evidentiranju statusov posameznih ukrepov in dokumentiranju dokazil o njihovi izvedbi.

Pri tem je pomembno razlikovati med načrtovano aktivnostjo, izvedenim ukrepom in njegovim ugotovljenim učinkom.

Takšna razmejitev omogoča zanesljivejšo presojo učinkovitosti sprejetih ukrepov ter zmanjšuje tveganje, da bi bila formalna izvedba aktivnosti samodejno razumljena kot dokaz doseženega razvojnega cilja.

Ugotovitve spremljanja bodo predstavljale podlago za nadaljnje institucionalno in individualno razvojno načrtovanje.

6.11 Sklepna presoja

Predlagane razvojne usmeritve za zaključek obdobja 2024–2026 in pripravo novega cikla temeljijo na povezovanju individualnih samoevalvacij zaposlenih z obstoječim institucionalnim sistemom akcijskega načrtovanja.

Analiza kaže, da so številne razvojne potrebe pedagoškega in strokovnega osebja že vključene v ukrepe akcijskih načrtov za študijsko leto 2025/2026 in obdobje 2026–2027.

Zato nadaljnji razvoj ne zahteva vzpostavljanja vzporednih načrtov, temveč predvsem dosledno izvajanje že opredeljenih ukrepov, spremljanje njihovih učinkov in povezovanje rezultatov z individualnim strokovnim razvojem zaposlenih.

Posebno pomembna bo zaključna presoja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026, ki bo predstavljala izhodišče za oblikovanje novih razvojnih ciljev za obdobje 2027–2030.

Osrednja razvojna usmeritev je zagotavljanje vsebinske in metodološke povezanosti med individualnim razvojem zaposlenih, institucionalnimi akcijskimi načrti, strateškimi cilji in sistemom notranjega zagotavljanja kakovosti.

Takšen pristop bo omogočil večjo preglednost razvojnih aktivnosti, jasnejšo opredelitev odgovornosti, učinkovitejše spremljanje rezultatov ter kontinuirano izboljševanje kakovosti pedagoškega, raziskovalnega in strokovnega dela AREME.

7. Sklep in priporočila

7.1 Celovita ocena rezultatov samoevalvacije

Analiza individualnih samoevalvacij pedagoškega in strokovnega osebja AREME – Visoke šole za logistiko in management za leto 2025 predstavlja pomemben del sistematičnega spremljanja razvoja človeških virov in notranjega zagotavljanja kakovosti zavoda. Njen temeljni namen je bil ugotoviti doseženo raven strokovnih kompetenc, prepoznati individualne in skupne razvojne potrebe ter oceniti povezanost osebnega strokovnega razvoja z institucionalnimi razvojnimi usmeritvami.

V analizo je bilo vključenih 13 samoevalvacij pedagoškega osebja in štiri samoevalvacije strokovnih sodelavk. Obseg zbranih podatkov omogoča razmeroma celovit vpogled v samooceno kompetenc, strokovne dosežke, razvojne potrebe in izzive zaposlenih v obravnavanem obdobju.

Rezultati analize pedagoškega osebja kažejo visoko raven samoocenjenih kompetenc na vseh štirih obravnavanih področjih. Povprečna samoocena pedagoških kompetenc je znašala 4,35, raziskovalnih in strokovnih kompetenc 4,42, komunikacijskih in osebnostnih kompetenc 4,67 ter etičnih in vodstvenih kompetenc 4,55.

Navedene vrednosti kažejo na pozitivno samopodobo pedagoškega kolektiva glede lastnih strokovnih in osebnostnih kompetenc. Posebej izstopa področje komunikacijskih in osebnostnih kompetenc, kar je pomembno z vidika kakovosti odnosov s študenti, sodelovanja med zaposlenimi in ustvarjanja spodbudnega akademskega okolja.

Hkrati je treba poudariti, da gre za rezultate individualnih samoocen, ki jih ni mogoče neposredno enačiti z objektivno izmerjeno kakovostjo pedagoškega dela. Njihova vrednost je predvsem v prepoznavanju razvojnih trendov, individualnih potreb in področij, na katerih je smiselno zagotoviti dodatno strokovno podporo.

Vsebinska analiza je pokazala, da pedagoški sodelavci kot pomembne prednosti prepoznavajo strokovno znanje, povezovanje teoretičnih vsebin s praktičnimi primeri, mentorsko delo in odgovoren odnos do študentov.

Obenem so bile ugotovljene razlike v obsegu raziskovalne in projektne dejavnosti, uporabi digitalnih orodij, vključevanju sodobnih didaktičnih pristopov ter možnostih za nadaljnje strokovno izpopolnjevanje.

Te razlike ne predstavljajo nujno pomanjkljivosti posameznikov, temveč odražajo tudi raznolikost njihovih strokovnih področij, delovnih obveznosti, habilitacijskih zahtev in možnosti sodelovanja.

Analiza samoevalvacij strokovnega osebja je pokazala pomembno vlogo podpornih služb pri zagotavljanju organizacijske stabilnosti, učinkovitem izvajanju administrativnih postopkov, podpori študentom in sodelovanju z zunanjimi deležniki. Med posebej pomembnimi področji so bile prepoznane digitalizacija dokumentacije, urejanje evidenc, administrativna in organizacijska podpora organom zavoda, karierno svetovanje, podpora praktičnemu izobraževanju ter sodelovanje pri postopkih zagotavljanja kakovosti.

Hkrati so bile izpostavljene razvojne potrebe na področju dodatnih digitalnih kompetenc, spremljanja zakonodajnih sprememb, notranjih presoj kakovosti, organizacije dela, komunikacije in strokovnega izpopolnjevanja.

Skupna ugotovitev obeh analiz je, da zavod razpolaga s sodelavci, ki prepoznavajo pomen lastnega strokovnega razvoja in so sposobni kritične refleksije svojega dela. Za nadaljnji razvoj pa je pomembno, da se individualne razvojne potrebe sistematično povezujejo z institucionalnimi prioritetami in razpoložljivimi oblikami podpore.

7.2 Ocena učinkovitosti sistema osebnih razvojnih načrtov

Pomembna ugotovitev analize je kontinuiteta izvajanja sistema osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026.

Osebni razvojni načrti predstavljajo večletni okvir individualnega strokovnega razvoja, letne samoevalvacije pa omogočajo spremljanje doseženih rezultatov, ugotavljanje odstopanj in prepoznavanje nadaljnjih razvojnih potreb.

Januarja 2026 so bili izvedeni individualni razgovori z vodstvom, na katerih so bili obravnavani doseženi cilji, odprte razvojne aktivnosti in prednostne naloge za nadaljnje obdobje.

Takšna ureditev omogoča redno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter predstavlja pomembno podlago za načrtovanje strokovnega izpopolnjevanja, raziskovalnih aktivnosti in organizacijskih izboljšav.

Analiza kaže, da sistem osebnih razvojnih načrtov izpolnjuje pomembno razvojno funkcijo, saj spodbuja individualno refleksijo in omogoča prepoznavanje potreb, ki jih na institucionalni ravni ni vedno mogoče zaznati.

Kljub temu obstajajo možnosti za njegovo nadaljnjo nadgradnjo, predvsem pri jasnejšem opredeljevanju pričakovanih rezultatov, spremljanju realizacije posameznih ciljev in dokumentiranju izvedenih razvojnih aktivnosti.

Pri tem je pomembno, da sistem ohrani svojo razvojno in podporno naravo ter ne postane zgolj formalna administrativna obveznost.

Osebni razvojni načrti morajo zaposlenim omogočati realno načrtovanje strokovnega razvoja, vodstvu pa zagotavljati uporabne informacije za sprejemanje odločitev o nadaljnji podpori in razvojnih prioritetah.

Zaključek obdobja 2024–2026 predstavlja priložnost za celovitejšo presojo doseženih rezultatov in pripravo novih osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2027–2030, predvideno januarja 2027.

7.3 Povezanost individualnega razvoja z institucionalnim sistemom kakovosti

Pomemben rezultat analize je ugotovljena vsebinska povezanost individualnih razvojnih potreb zaposlenih z institucionalnimi akcijskimi načrti in strateškimi razvojnimi usmeritvami zavoda.

Akcijski načrt za študijsko leto 2025/2026 je med drugim vključeval ukrepe na področju digitalizacije pedagoškega procesa, razvoja digitalnih kompetenc pedagogov, raziskovalne in projektne dejavnosti, mednarodnega sodelovanja, vključevanja diplomantov ter povezovanja z gospodarstvom.

Poročilo o njegovi izvedbi izkazuje, da je bilo od 18 načrtovanih ukrepov 15 izvedenih v celoti, dva delno, eden pa ni bil izveden.

Takšna struktura poročanja omogoča razlikovanje med doseženimi cilji in področji, ki zahtevajo nadaljnje aktivnosti.

Posebej pomembno je, da zavod evidentira tudi delno izvedene in neizvedene ukrepe, saj njihova kritična obravnava predstavlja sestavni del učinkovitega sistema zagotavljanja kakovosti.

Akcijski načrt 2026–2027, pripravljen kot odziv na ugotovitve institucionalne evalvacije NAKVIS iz februarja 2026, navedene razvojne usmeritve dodatno nadgrajuje.

Poseben poudarek namenja spremljanju strateških kazalnikov, povezovanju raziskovalne dejavnosti s pedagoškim procesom, vključevanju deležnikov, spremljanju kariernih poti diplomantov, analiziranju doseganja učnih izidov, formalizaciji postopkov in razvoju inovativnih pedagoških modelov.

Navedena področja se vsebinsko povezujejo tudi z razvojnimi potrebami, prepoznanimi v individualnih samoevalvacijah za leto 2025.

Zato je mogoče ugotoviti, da individualni razvoj zaposlenih ni ločen od institucionalnega razvojnega načrtovanja, temveč predstavlja enega izmed njegovih pomembnih sestavnih delov.

Pri nadaljnjem razvoju je ključno zagotavljati, da se ugotovitve samoevalvacij vključujejo v načrtovanje aktivnosti in da se njihovi rezultati spremljajo na podlagi ustreznih dokazil.

7.4 Kritična presoja vodstva

Na podlagi analiziranih samoevalvacij in spremljajoče razvojne dokumentacije vodstvo ocenjuje, da ima AREMA vzpostavljen funkcionalen sistem individualnega spremljanja strokovnega razvoja zaposlenih, ki omogoča prepoznavanje kompetenčnih prednosti, razvojnih potreb in nadaljnjih strokovnih usmeritev.

Posebej pozitivno je mogoče oceniti kontinuiteto osebnih razvojnih načrtov, izvajanje letnih samoevalvacij in individualnih razgovorov ter povezovanje razvojnih aktivnosti z institucionalnim akcijskim načrtovanjem.

Hkrati analiza opozarja na več področij, na katerih je smiselno nadaljevati izboljšave.

Prvo področje predstavlja **večja sledljivost realizacije individualnih razvojnih ciljev**. Pri posameznih aktivnostih je treba zagotoviti jasnejšo povezavo med načrtovanim ciljem, izvedeno aktivnostjo in njenim rezultatom.

Drugo področje predstavlja **bolj sistematično spremljanje učinkov strokovnega izpopolnjevanja**. Udeležba na izobraževanju ali strokovnem dogodku predstavlja pomembno razvojno aktivnost, vendar je za celovito presojo njene učinkovitosti pomembno tudi ugotoviti, kako se pridobljeno znanje uporablja pri delu.

Tretje področje je **povezovanje raziskovalne in strokovne dejavnosti s pedagoškim procesom**. Pri tem je pomembno spodbujati vključevanje raziskovalnih rezultatov, aplikativnih projektov in sodelovanja z zunanjimi partnerji v izvajanje študijskih predmetov.

Četrto področje predstavlja **nadaljnji razvoj organizacijskih in administrativnih postopkov**, predvsem na področju standardizacije, digitalizacije, komunikacije in zagotavljanja kakovosti.

Peto področje je **izboljšanje metodološke doslednosti samoevalvacijskega spremljanja**. Pri pripravi prihodnjih obrazcev je smiselno zagotoviti jasnejše označevanje poročevalskih obdobij, doslednejše opredeljevanje razvojnih ciljev in preglednejše evidentiranje rezultatov.

Pri vseh navedenih področjih mora vodstvo upoštevati dejanske kadrovske in organizacijske možnosti zavoda ter zagotavljati sorazmernost med razvojnimi pričakovanji in razpoložljivo podporo.

7.5 Priporočila za nadaljnje razvojno obdobje

Na podlagi ugotovitev analize se za nadaljnji razvoj predlaga predvsem dosledno izvajanje že opredeljenih institucionalnih ukrepov in njihovo povezovanje z individualnimi razvojnimi cilji zaposlenih.

Na področju pedagoškega razvoja je smiselno nadaljevati spremljanje uporabe digitalnih orodij in sodobnih didaktičnih pristopov ter posebno pozornost nameniti doseganju učnih izidov in dokumentiranju izboljšav pri predmetih.

Na področju raziskovalne in strokovne dejavnosti je pomembno nadaljevati pripravo letnega raziskovalnega plana, formalno povezovanje raziskovalne skupine s

predmeti ter spremljanje raziskovalnih in projektnih rezultatov, skladno z Akcijskim načrtom 2026–2027.

Na področju strokovnih služb je treba razvoj kompetenc povezovati s pregledom in dopolnjevanjem standardnih operativnih postopkov ter izboljševanjem sistema obveščanja in evidentiranja sprememb.

Pri spremljanju kakovosti je pomembno nadaljevati razvoj sistema ključnih kazalnikov uspešnosti in letne analitične presoje doseganja strateških ciljev.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi dokumentiranju vpliva pobud deležnikov na razvoj študijskega programa ter spremljanju učinkov inovativnih pedagoških pristopov, vključno z načrtovanim modelom AREMA Living Lab.

V okviru individualnega razvoja zaposlenih je treba zaključiti presojo osebnih razvojnih načrtov za obdobje 2024–2026 in januarja 2027 pripraviti nove načrte za obdobje 2027–2030.

Pri tem je pomembno zagotoviti, da bodo individualni cilji konkretni, realno izvedljivi in povezani z ustreznimi oblikami strokovne oziroma organizacijske podpore.

Nadaljevati je treba tudi redno letno spremljanje razvoja kompetenc in individualne razgovore z vodstvom.

7.6 Končna ocena

Samoevalvacija pedagoškega in strokovnega osebja za leto 2025 potrjuje, da AREMA sistematično spremlja strokovni razvoj svojih sodelavcev in ugotovitve vključuje v širši institucionalni sistem zagotavljanja kakovosti.

Analiza kaže visoko raven samoocenjenih kompetenc pedagoškega osebja, pomemben prispevek strokovnih služb k delovanju zavoda ter prepoznavanje konkretnih razvojnih potreb na obeh področjih.

Pregled institucionalnih akcijskih načrtov dodatno izkazuje, da ima zavod vzpostavljene postopke načrtovanja, spremljanja in vrednotenja razvojnih ukrepov.
Obenem so bile prepoznane možnosti za nadaljnje izboljšanje sledljivosti individualnih razvojnih aktivnosti, metodološke doslednosti spremljanja in vrednotenja dejanskih učinkov izvedenih ukrepov.

Vodstvo ocenjuje, da je nadaljnji razvoj sistema treba usmeriti predvsem v poglabljanje povezav med individualnimi razvojnimi cilji, institucionalnimi prioritetami, dokumentiranimi rezultati in spremljanjem kakovosti.

Pri tem je pomembno ohraniti razvojno naravnanost samoevalvacije, spodbujati strokovno avtonomijo sodelavcev in zagotavljati ustrezne pogoje za uresničevanje zastavljenih ciljev.

Zaključek obdobja osebnih razvojnih načrtov 2024–2026 in priprava novih načrtov za obdobje 2027–2030 predstavljata pomembno priložnost za nadaljnjo krepitev sistematičnega razvoja zaposlenih.

Na podlagi opravljenih analiz je mogoče zaključiti, da ima AREMA vzpostavljene pomembne temelje za kontinuirano spremljanje in izboljševanje kompetenc pedagoškega in strokovnega osebja. Nadaljnja razvojna naloga ni predvsem uvajanje novih, medsebojno nepovezanih postopkov, temveč njihovo vsebinsko povezovanje, dosledno izvajanje in učinkovito uporabo ugotovitev pri odločanju.

Takšen pristop omogoča, da samoevalvacija presega raven formalnega poročanja in postaja dejansko razvojno orodje za izboljševanje kakovosti pedagoškega, raziskovalnega, strokovnega in organizacijskega delovanja AREME.