

STRATEGIJA RAZVOJA

2020 – 2030



VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ROGAŠKA SLATINA – ZASEBNA ŠOLA

**STRATEGIJA RAZVOJA ZA OBDOBJE
2020 – 2030**

VSEBINA

1	UVODNE OPOMBE	4
1.1	Osnovni podatki o VSŠ in notranja organiziranost	4
1.1.1	Osnovni podatki	4
1.1.2	Notranja organiziranost	4
1.1.3	Nadgradnja VSŠ.....	4
2	VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE.....	5
2.1	Vizija.....	5
2.2	Poslanstvo	5
2.3	Vrednote	5
3	STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI VSŠ	6
3.1	Organiziranost in razvoj	7
3.1.1	Strategija razvoja šole na področju organiziranosti	7
3.2	Izobraževalna dejavnost	7
3.2.1	Strategija razvoja na področju kakovosti študija	7
3.3	Internacionalizacija	8
3.3.1	Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda	8
3.4	Raziskovalna dejavnost	9
3.4.1	Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda	9
3.5	Sodelovanje z okoljem	9
3.5.1	Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem.....	10
3.6	Študenti.....	10
3.6.1	Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu	10
3.7	Upravljanje s kadri	11
3.7.1	Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih.....	11
3.8	Skrb za kakovost	12
3.8.1	Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost.....	12
3.9	Knjižnica	12
3.9.1	Strategija razvoja na področju knjižnice	13
3.10	Financiranje dejavnosti	13
3.10.1	Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti	13
4	PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA	14

1 UVODNE OPOMBE

V pričujočem dokumentu so zapisane temeljne smernice strateškega razvoja Višje strokovne šole Rogaška Slatina za obdobje 2020 – 2030, z ozirom na njen status, velikost in mednarodno orientiranost.

1.1 Osnovni podatki o VSŠ in notranja organiziranost

1.1.1 Osnovni podatki

Prah izobraževalni center, izobraževanje in usposabljanje, d.o.o., Višja strokovna šola Rogaška Slatina – zasebna šola je bila 3.10.2011 vpisana v razvid izvajalcev javno veljavnih višješolskih programov z odločbo Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, kot organizacijska enota matičnega podjetja Prah izobraževalni center.

V začetku študijskega leta 2012/2013 smo začeli izvajati izredni višješolski študijski program LOGISTIČNO INŽENIRSTVO (VI/I) na sedežu Višje strokovne šole Rogaška Slatina in v podružnici šole Ljubljana.

Naziv šole: Višja strokovna šola Rogaška Slatina - zasebna šola

Naslov: Kidričeva 28, 3250 Rogaška Slatina

**Naziv šole: Višja strokovna šola Rogaška Slatina - zasebna šola
Podružnica šole Ljubljana**

Naslov: Središka 4, 1000 Ljubljana

1.1.2 Notranja organiziranost

Jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja šole in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge, sta ključni prvini, ki pripomoreta k splošni kakovosti izvajanja dejavnosti VSŠ.

VSŠ zagotavlja sinergijo delovanja svojih deležnikov z institucionalnim in disciplinarnim povezovanjem, na ravni pedagoškega, strokovnega in raziskovalnega dela ter mednarodnega sodelovanja.

1.1.3 Nadgradnja VSŠ

Od leta 2016 (ustanovil ga je ustanovitelj Višje strokovne šole Rogaška Slatina) deluje akreditirani visokošolski zavod AREMA, ki izvaja akreditirani visokošolski študijski program Management transportne logistike (VI/II).

S tem so študenti VSŠ pridobili možnost, da *in.hause* nadaljujejo oz. nadgrajujejo svoj študij na področju, ki je edini tovrstni študijski program v Sloveniji in logična nadgradnja študija na VSŠ.

2 VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE

2.1 Vizija

Vizija šole je postati najbolj praktično naravnana višja strokovna šola s področja logistike in prometa v Sloveniji in širše, ki izvaja program glede na aktualne potrebe v domačem in mednarodnem okolju.

2.2 Poslanstvo

Poslanstvo šole je izvajanje formalnega izobraževalnega programa logistično inženirstvo, seminarjev, predavanj, konferenc s področja logistike in prometa v konceptu vse življenjskega učenja in varne prožnosti, ki jo priporoča Evropska komisija. Z izkušenimi sodelavci, ki imajo bogate praktične delovne izkušnje iz področja logistike in prometa in so vpeti v lokalno okolje, vsem našim diplomantom zagotavljamo visoko strokovno znanje, zaposljivost in samoiniciativnost za ustanavljanje lastnih podjetij. Sodelovali bomo v razvojnih projektih podjetij in drugih izobraževalnih institucij v lokalnem okolju in v projektih, ki jih razpisujejo pristojna ministrstva.

2.3 Vrednote

Svoje strokovno in javno delovanje, izobraževanje, raziskovanje, ter povezave med člani šola utemeljuje na naslednjih vrednotah:

- **Kakovost** – nuditi kakovosten izobraževalni program, za izvedbo katerega uporabljamo sodobne učne metode in nadstandardno opremo.
- **Kompetence in inovativnost** – naši zaposleni in pogodbeni predavatelji so ustrezno usposobljeni in imajo praktične delovne izkušnje na svojih predmetnih področjih in svoje znanje ves čas nadgrajujejo.
- **Napredek** – slediti trendom in potrebam trga dela in študentom ter skrbeti za širitev ponudbe šole in vpeljavo različnih novosti v izobraževalni proces.
- **Prijaznost in zaupanje** – zaposleni in zunanji sodelavci smo prijazni in strpni med sabo in do slušateljev.
- **Dostopnost in komunikativnost** – zaposleni in zunanji sodelavci smo vedno dostopni in prilagodljivi za želje naših študentov.
- **Sodelovanje** – spoštujemo mnenje drugih, ker verjamemo, da je timsko delo učinkovitejše.

3 STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI VSŠ

VSŠ ima v Strategiji razvoja 2020 – 2030 razvitih **10 strateških področij (SP)**. Znotraj vsakega področja je razvila strateške cilje (SC) in ukrepe oz. naloge za uresničitev posameznega strateškega cilja (Slika 1)

Slika 1: Strateška področja (SP) VSŠ in strateški cilji (SC) glede na posamezna področja delovanja

SP 1: ORGANIZIRANOST IN RAZVOJ	•SC1: Razvoj šole. •SC2: Jasna in učinkovita organizacijska shema.
SP 2: IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST	•SC3: Povečanje števila vpisanih študentov. •SC4: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa. •SC5: Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na šoli.
SP 3: INTERNACIONALIZACIJA	•SC6: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi višješolskimi zavodi. •SC7: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+. •SC8: Vključevanje tujih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.
SP 4: RAZISKOVALNA DEJAVNOST	•SC9: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti šole.
SP 5: SODELOVANJE Z OKOLJEM	•SC10: Krepiti družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem. •SC11: Delovanje kariernega centra šole.
SP 6: ŠTUDENTI	•SC12: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja šole. •SC13: Aktivna študentska populacija. •SC14: Zaposljivost diplomantov.
SP 7: UPRAVLJANJE S KADRI	•SC15: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja. •SC16: Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja. •SC17: Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih.
SP 8: SKRB ZA KAKOVOST	•SC18: Doseganje standardov kakovosti
SP 9: KNJIŽNICA	•SC19: Sodobna ureditev knjižničnega sistema.
SP 10: FINANCIRANJE DEJAVNOSTI	•SC20: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.

3.1 Organiziranost in razvoj

VSŠ je zasebni zavod, ki nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun. Organi zavoda so:

- strateški svet
- ravnatelj, direktorica
- predavateljski zbor
- strokovni aktiv
- komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti
- študijska komisija
- upravni odbor gospodarske družbe Prah d.o.o.

3.1.1 Strategija razvoja šole na področju organiziranosti

Strateški cilj, ki ga šola zasleduje na področju organiziranosti in razvoja je jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja šole in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge. Pristojni bodo ves čas spremljali potrebe po oblikovanju novih organizacijskih enot in delovnih teles ter potrebe po krepitvi obstoječih organov, delovnih teles in organizacijskih enot glede na področja.

Ključni strateški cilj na področju organiziranosti in razvoja so:

1. Razvoj šole (SC1).
2. Jasna in učinkovita organizacijska shema (SC2).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje obeh strateških ciljev so:

- Izvajanje strategije razvoja VSŠ 2020-2030.
- Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.

3.2 Izobraževalna dejavnost

Izobraževanje je osrednja dejavnost šole, zato se temeljne strateške usmeritve šole nanašajo na zagotavljanje visoke kakovosti v izobraževalni dejavnosti, praktične vidike med samim študijem, aktivno vključevanje v izobraževalne mreže, osredotočenost na študente z obravnavanjem vsakega posameznika. Poudarjeno je vključevanje sodobnih in kreativnih oblik poučevanja in učenja in spodbujanje uporabe IKT v učnem procesu. Šola si bo sama in preko partnerjev v okolju prizadevala študentom ponuditi razne oblike mednarodnega povezovanja.

3.2.1 Strategija razvoja na področju kakovosti študija

Šola izvaja študijski program za pridobitev izobrazbe VI/I, ki javno priznan in tudi javno oblikovan za vse institucije v R Sloveniji, ki ga izvajajo. Šola v študijske procese vključuje domače in tuje strokovnjake ter skrbi za aplikacijo sistema učenja in poučevanja, ki je osredinjeno na študenta.

Za namene obveščanja javnosti in deležnikov o izobraževalni dejavnosti in utrjevanju šole ima šola vzpostavljene spletne strani v slovenskem jeziku. S ciljem celostnega in jasnega podajanja informacij o delu šole je na spletni strani objavljen tudi vsakokratni *Predstavitveni zbornik*. Za namene informiranja javnosti šola organizira številne prireditve, namenjene predstavitvi njene dejavnosti (Informativni dnevi, Dnevi odprtih vrat, udeležba na različnih sejnih doma in v tujini ipd). Glavno in najpomembnejše sredstvo promocije šole pa se prepozna v kakovostnem delu, raziskovalnih dosežkih in zadovoljstvu študentov, ki šolo prepoznajo kot kakovostno institucijo, kjer pridobijo obsežno znanje, ki jim bo koristilo na nadaljnji profesionalni poti.

Ključni strateški cilj na področju izobraževalne dejavnosti so:

1. Povečanje števila vpisanih študentov (SC3).
2. Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa (SC4).
3. Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na AREMI (SC5).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zapolnitev razpisanih mest na vseh študijskih programih.
- Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.
- Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.
- Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.

3.3 Internacionalizacija

Oblikovanje strategije na področju internacionalizacije študija v domačem in mednarodnem okolju je eden temeljnih stebrov razvoja obstoječe izobraževalne dejavnosti šole. Mednarodno sodelovanje je trenutno vzpostavljeno na ravni bilateralnih pogodb in sodelovanja posameznih nosilcev s tujimi institucijami, v bodoče pa poleg domače prepoznavnosti to vidi tudi kot svoje vse bolj pomembno poslanstvo.

3.3.1 Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda

Šola si v čim večji meri prizadeva slediti nacionalnim ciljem in ukrepom. V ta namen spodbuja mednarodno mobilnost posameznikov: študentov, učiteljev in strokovnih sodelavcev ter poskuša vključiti mednarodne elemente v vse vidike delovanja šole. Šola organizira mednarodne znanstvene in strokovne konference ter spodbuja sodelovanje učiteljev na konferencah in simpozijih v tujini.

Mednarodna mobilnosti oziroma vključevanje študentov v študij na tujih institucijah ima zaradi globalizacije vedno večji pomen. Cilj šole je omogočiti mobilnost čim večjemu številu študentov, diplomantov, učiteljev in osebja (v obeh smereh). V ta namen se bo krepila mobilnost v okviru programa Erasmus+, dodatno pa se bodo razvijale tudi druge tovrstne možnosti (npr. razni razpisi, bilateralni sporazumi z institucijami iz tujine itd.).

Ključni strateški cilj na področju mednarodnega delovanja in sodelovanja z okoljem so:

1. Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi (SC6).
2. Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+ (SC7).
3. Vključevanje tujih učiteljev in strokovnjakov iz prakse (SC8).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključitev v mednarodne zveze višješolskih institucij.
- Povečanje deleža objav v sodelovanju s tujimi avtorji.
- Organizacija in sodelovanje na mednarodnih konferencah.
- Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, učiteljev in strokovnih sodelavcev šole.
- Izvajanje gostujočih predavanj in mednarodnih delavnic.

3.4 Raziskovalna dejavnost

Nosilci raziskovalne dejavnosti šole so pedagogi, ki z vključevanjem v domače in mednarodne raziskovalne projekte prispevajo k razvoju znanosti in stroke, kariernemu razvoju in prepoznavnosti šole.

3.4.1 Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda

Zaposlene predavatelje šola spodbuja k individualnemu raziskovalnemu delu. V prihodnjem obdobju bo šola posvečala še večjo pozornost krepitvi znanstveno-raziskovalnega kadra, predvsem z zaposlovanjem mladih učiteljev in z vključevanjem študentov v raziskovalni proces.

Ključni strateški cilj na področju raziskovalne dejavnosti je:

1. Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti šole (SC9).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključevanje novih članov v pedagoški proces na šoli.
- Okrepitev znanstvene odmevnosti članov šole.
- Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo šole.
- Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.

3.5 Sodelovanje z okoljem

Šola svoje poslanstvo in sodelovanje z okoljem uresničuje direktno z deležniki v okolju in preko sodelavcev na šoli.

Prepoznavnost šole in njeno sodelovanje z domačim in mednarodnim okoljem se utrjuje in širi prek različnih dogodkov, ki jih izvaja. Okrogle mize in posveti, gostovanja domačih in tujih predavateljev ter strokovnjakov, mednarodne konference, poletne šole ter drugi dogodki, na katerih gostujejo ugledni strokovnjaki iz področja obravnavane tematike, predstavljajo šolo kot domačo in mednarodno prepoznavno izobraževalno institucijo. Kot pomemben akter na področju sodelovanja z okoljem in stika z delodajalci so tudi službe na šoli, ki skrbijo za izvedbo številnih dogodkov.

3.5.1 Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem

Cilj šole je razvijati sodelovanje s sorodnimi pedagoškimi in raziskovalnimi institucijami doma in v tujini ter skrbeti za družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje šole z domačim in tujim okoljem prek študentov in predavateljev. Oblikovati mora pogoje za okrepitev že obstoječega sodelovanja z relevantnimi domačimi in tujimi institucijami ter mednarodnimi združenji. Ključno pa je povečati aktivnosti namenjene internacionalizaciji šoli ter s tem večanja zaupanja v samo institucijo.

Šola organizira različna srečanja, ki so odprta za vso javnost, na katerih učitelji in ugledni strokovnjaki iz prakse, razpravljajo o aktualnih družbenih temah iz področja delovanja šole. Poleg navedenega šola organizira različne konference ter poletne šole. Šola se posebej lahko pohvali z vseživljenjskim učenjem. Opazen je delež nekdanjih študentov, ki aktivno sodelujejo pri organizaciji različnih dogodkov kot poslušalci ali aktivni so-kreatorji dogodkov.

Strateški cilji na področju sodelovanja z okoljem so:

1. Krepi družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem (SC10).
2. Delovanje kariernega centra šole (SC11).

Temeljni procesi, pomembni za tvorno sodelovanje z okoljem so:

- Povečanje vpetosti šole v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).
- Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni šole.

3.6 Študenti

Študenti šole so uspešno zastopani v vseh organih šole, kjer je predvideno njihovo sodelovanje. Študenti se povezujejo na ravni študentskega sveta. V podporo kariernega razvoja študentov delujejo Karierni centri kot posvetovalno telo. Študenti se lahko vključijo v tutorski sistem šole. Diplomanti se povezujejo v okviru Alumni kluba.

3.6.1 Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu

Vodstvo šole si prizadeva poglobiti sodelovanje s študenti in z njihovo pomočjo pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu študentov s študijem. Cilj šole je konstruktivno in aktivno sodelovanje s študenti in njihovimi predstavniki, kar bo dolgoročno pripomoglo k izboljšanju same kakovosti študijskega procesa. Šola si bo prizadevala za promocijo aktivnosti študentskega sveta in za obveščanje študentov o pomembnosti njihove participacije pri zadevah, povezanih s študijem in obštudijskimi dejavnostmi.

Za uresničevanje svojega poslanstva šola spremlja zaposljivost diplomantov ter spodbuja in usmerja raziskovalno delo študentov na vseh ravneh študija, kakor tudi njihovo vključevanje v projekte,

objavljanje raziskovalnih izsledkov v domačih in tujih znanstvenih in strokovnih publikacijah ter aktivno sodelovanje na tekmovanjih in konferencah.

Ključni strateški cilj na področju študentov so:

1. Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja šole (SC12).
2. Aktivna študentska populacija (SC13).
3. Spodbujanje študentov k sodelovanju v obštudijskih dejavnostih (SC14).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in šolo prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo šole.
- Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja šole.
- Aktivno delovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.
- Zagotovitev finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.
- Promocija obštudijskih dejavnosti.

3.7 Upravljanje s kadri

Šola se zaveda, da so kadri njen temeljni razvojni potencial, zato zaposlene učitelje in strokovne sodelavce usmerja na izobraževanja doma in v tujini ter jih spodbuja pri njihovem nadaljnjem profesionalnem razvoju. Sredstva namenja tudi izobraževanjem in delavnicam, ki pripomorejo k oblikovanju ekipnega duha in povečujejo kreativnost zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo na delovnih mestih.

3.7.1 Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih

Člani skupnosti šole so zavezani načelom in vrednotam šole. Osnovno vodilo pri delu članov skupnosti je prizadevanje za udejanjanje in ohranjanje temeljnih vrednot:

- spoštovanje najvišjih etičnih načel,
- akademska svoboda učiteljev, delavcev, sodelavcev in študentov,
- akademska odličnost,
- avtonomija v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti.

Cilj šole je zagotoviti kakovostno kadrovske sestavo tako pedagoškega kot upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.

Tudi v prihodnje si bo šola prizadevala v študijski proces privabiti ugledne strokovnjake s področij svojega izobraževanja in raziskovanja, ki imajo tako teoretska znanja kot izkušnje iz prakse. Skrb šole bo usmerjena v zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

Ključni strateški cilj na področju upravljanja kadrov so:

1. Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja (SC15).
2. Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja (SC16).
3. Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih (S17).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.
- Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv učiteljev.
- Zagotovitev zadostnega števila upravno administrativnih delavcev, ki bodo ustrezno izobraženi (formalno/neformalno izobraževanje).
- Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu izobraževanju.
- Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

3.8 Skrb za kakovost

Šola si bo prizadevala za dvig kakovosti njenega delovanja z uresničitvijo postavljenih strateških ciljev v skladu s strategijo razvoja za 2020 – 2030. Spremljanje delovanja in zavzemanja za kakovost izhaja iz poslanstva, vizije in vrednosti ter strateških ciljev šole, ki so vodilo njenega delovanja. Osrednji dokument, ki opredeljuje delovanje sistema kakovosti je Poslovnik kakovosti, s katerim šola določa postopke samoevalvacije, pristojnosti, način dela ter ukrepe za spremljanje in izboljševanje kakovosti svojega delovanja.

3.8.1 Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost

Za doseganje odličnosti in prepoznavnosti šole je ključni strateški cilj zagotoviti učinkovit sistem odločanja, izvajanja razvojnih strategij in uresničevanja nujnih sprememb v delovanju in organizaciji šole. Šola bo pri zagotavljanju kakovosti upoštevala smernice mednarodnih in nacionalnih standardov ter skrbela za stalno institucionalno in programsko samoevalvacijo.

Organ, ki sistematično bdi nad kakovostjo, je Komisija za kakovost.

Strateški cilj na področju skrbi za kakovost je:

1. Doseganje standardov kakovosti (SC18).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.
- Vzpostavitev sistema notranje institucionalne evalvacije in notranje programske evalvacije.

3.9 Knjižnica

Knjižnica šole zbira, obdeluje, hrani in posreduje slovensko in tujo znanstveno literaturo, ki pokriva študijska področja. Vsem študentom, zaposlenim, sodelavcem in zunanjim brez omejitev želi omogočiti najširši možen dostop do slovenske in svetovne znanstvene in strokovne literature s področji delovanja zavoda v fizični in elektronski obliki. S svojo dejavnostjo knjižnica podpira študijski proces.

3.9.1 Strategija razvoja na področju knjižnice

Strategija razvoja knjižnice mora biti zasnovana na veljavni zakonodaji in smernicah, za izpolnjevanje osnovnih pogojev o ustreznosti delovanja in opreme za knjižnice, ki jih predpisujejo Zakon o knjižničarstvu.

Strateški cilj na področju knjižnice:

1. Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema (SC19).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateškega cilja so:

- Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.
- izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.
- Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.
- Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.
- Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.

3.10 Financiranje dejavnosti

Šola bo zagotovila ustrezne vire financiranja in primerno uporabo finančnih sredstev. Dolgoročni cilj je pridobitev koncesij in pridobivanje zunanjih virov financiranja, predvsem prek dobljenih domačih in mednarodnih javnih in drugih projektov ter razširitvijo tržne dejavnosti zavoda. Vzdrževanje IKT tehnologij in načrtovanje prostorskega razvoja so ključnega pomena za varčno poslovanje šole.

3.10.1 Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti

Sredstva za izvajanje študijske dejavnosti se pridobivajo s strani šolnin. Poleg tega šola svojo dejavnost in aktivnosti financira tudi iz sredstev, ki jih pridobiva na podlagi uspešne kandidature na javnih razpisih, ter iz tržnih virov (pravna mnenja, organizacija konferenc, poletnih šol...). Pridobljena sredstva se razporejajo na posamezne dejavnosti skladno z letnim programom in finančnim načrtom glede na posamezni vir financiranja. V ta namen je šola razvila vodenje stroškov po stroškovnih mestih. Računovodstvo redno spremlja porabo pridobljenih sredstev in kvartalno poroča Upravnemu odboru uspešnost porabe.

Strateški cilj na področju financiranja dejavnosti je:

1. Zagotavljanje ustreznih virov financiranja (SC20).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateškega cilja so:

- Pridobitev koncesije .
- Pridobivanje sredstev iz javnih razpisov,
- Pridobivanje sredstev iz tržnih virov financiranja.

4 PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA

Uresničljivost doseganja ciljev iz Strategije razvoja VSŠ 2020 – 2030 se bo preverjalo enkrat letno, in sicer po posameznih strateških področjih. V kolikor bo ugotovljeno, da cilji niso uresničljivi oz. jih je potrebno prilagoditi bo izpeljan postopek novelacije strategije, skladno z internimi akti.

DINAMIKA DOSEGANJA STRATEŠKIH CILJEV

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 1: ORGANIZIRANOST IN RAZVOJ				
SC 1 Razvoj šole	Izvajanje Strategije razvoja 2020 – 2030	Izdelava in sprejetje Strategije razvoja 2020 - 2030	Redne letne kontrole in evalvacije izpolnjevanja ciljev strategije (v sklopu letnih samoevalvacij)	Uresničeni načrtani cilji iz Strategije razvoja 2020 - 2030
SC 2 Jasna in učinkovita organizacijska shema	Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.	Delujoči so vsi z zakonom, aktom o ustanovitvi in drugimi akti predvideni organi.	Vsi organi in delovna telesa so ustanovljeni, njihovo delovanje pa je urejeno s pravnimi akti – 2021	Delovanje vseh organov, organizacijskih enot in delovnih teles je urejeno v predvidenih internih aktih.
		Delovanje določenih delovnih teles in organizacijskih enot je pomanjkljivo.	Pripravljen je diagram procesov sodelovanja in komunikacije med posameznimi organi in delovnimi telesi – 2022	Koordinacija in komunikacija med organi, organizacijskimi enotami in delovnimi telesi šole poteka usklajeno in brez zapletov.
			Kadrovska sestava posameznih delovnih teles in organov je pripravljena na podlagi dosežkov posameznih sodelujočih – 2022	Sestava organov, organizacijskih enot in delovnih teles šole je na najvišjem strokovnem nivoju.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 2: IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST				
SC3: Povečanje števila vpisanih študentov.	Zapolnitev razpisanih mest.	Ni zapolnjenih vseh razpisanih mest.	Zapolnjenih skupno vsaj 30 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik. - 2022	Zapolnjenih skupno vsaj 75 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik.

			Zapolnjenih skupno vsaj 50 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik.- 2024 Zapolnjenih skupno vsaj 60 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik.- 2028	
SC4: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa.	Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.	Študijski proces v e-učilnici se ne izvaja.	IKT koncept e-učilnic – 2022 Vsebinski koncept e-učilnic – 2023 Testno izvajanje študijskega programa v e-učilnicah – 2024, 2025	Študentje določen obseg študijskih obveznosti opravijo v e-učilnici.
	Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.	Posnetki predavanj in gradiva so dostopna pri posameznih predmetih.	Vzpostavitev portala e-učilnice - 2024 Delujoč portal e-učilnic - 2025	Portal e-Učilnice deluje nemoteno.
	Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.	V pedagoški proces sta vključena 2 domača predavatelja in/ali strokovnjaka iz prakse.	Sklenjeni dogovori z domačimi organizacijami o občasnih in stalnih vključitvah strokovnjakov iz prakse v študijski proces na šoli – 2022 Sklenjeni dogovori s tujimi partnerskimi	Preko portala e- učilnice študentje dostopajo do posnetkov in gradiv .
SC5: Vključevanje predavateljev in strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.			V pedagoški proces je vključenih najmanj 5 predavateljev in/ali strokovnjakov iz prakse (najmanj 3 domači gostujoči strokovnjaki iz prakse in najmanj 2 tuja gostujoča predavatelja).	

			organizaciji o občasni vključitvi njihovih pedagogov in raziskovalcev v študijski proces na šoli – 2022	
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 3: INTERNACIONALIZACIJA				
SC6: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi zavodi.	Vključitev v mednarodne zveze višješolskih institucij	Šola v zvezah s tujimi institucijami ne sodeluje.	Podpis partnerske pogodbe s tujo institucijo – 2022 Pripravljena izhodišča za vstop v mednarodne zveze višješolskih institucij – 2023	Šola je članica vsaj ene mednarodne zveze višješolskih institucij.
SC7: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+.	Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda	V št. letu 2019/2020 sta bili izvedeni 2 mobilnosti osebja za namen poučevanja.	Izvedeni dve krajši mobilnosti študentov – 2024 Spodbujanje vpisa rednih študentov, ki se lahko poslužujejo mobilnosti (večina vpisanih študentov je redno zaposlena zato mobilnost ni mogoča) – 2022	Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti študentov (prihajajočih in odhajajočih).
			Letno izvajanje vsaj ene mobilnosti učiteljev in strokovnih sodelavcev - 2022	Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti osebja za namen poučevanja (prihajajočih in odhajajočih) učiteljev in strokovnih sodelavcev.

			Izvedena ena mobilnost – 2024 Izvedena druga mobilnost – 2026 Izvedena tretja mobilnost 2028	Izvedenih je najmanj 3 mobilnosti osebja za namen usposabljanja (prihajajočih in odhajajočih) strokovnih sodelavcev.
SC8: Vključevanje tujih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.	Izvajanje gostujočih predavanj	V študijskem letu 2019/2020 na šoli ni bilo tujih strokovnjakov.	Vzpostavitev sodelovanja za vsaj 1x letno udeležbo tujih učiteljev in strokovnjakov iz prakse v študijskem procesu – 2022	Na šoli je sodelovalo najmanj 8 tujih strokovnjakov.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 4: RAZISKOVALNA DEJAVNOST				
SC9: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti.	Vključevanje novih članov v pedagoški proces na šoli		Ustanovitev raziskovalne skupine na šoli – 2025 Vključitev študentov v znanstveno delovanje šole.	Raziskovalna skupina šole skupaj šteje 3 člane.
	Okrepitev znanstvene odmevnosti pedagoških delavcev	V obdobju med do 2020 so na znanstvenem področju delovali zgolj 3 pedagogi	Povečanje števila znanstvenih člankov za 2,5% - 2025	Povečanje števila znanstvenih člankov za 5%.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 5: SODELOVANJE Z OKOLJEM				
SC10: Krepiti družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem.	Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje	Šola organizira znanstvene konference,	2022 - 2025 organizirani 3 dogodki letno	Organizacija najmanj 6 dogodkov z namenom krepitve družbene odgovornosti zavoda v

	(organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).	in druge dogodke, ki so namenjeni krepitvi družbene odgovornosti šole in tvornemu sodelovanju z domačim in tujim	2026 – 2029 organizirani 4 dogodki letno	posameznem koledarskem letu
SC11: Delovanje kariernega centra	Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni šole.	Karierni center deluje v obliki posvetovanj	1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni šole – 2022 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC - 2022 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov in drugih virov financiranja - 2025 4. Prepoznavnost KC med študenti, delodajalci in strokovno javnostjo - 2026 5. Zagotovljena je strokovna usposobljenost delujočih v KC – 2022	1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni šole. 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC. 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov in drugih virov financiranja. 4. Prepoznavnost KC med študenti, delodajalci in strokovno javnostjo. 5. Zagotovljena je strokovna usposobljenost delujočih v KC.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 6: ŠTUDENTI				
SC12: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja šole.	Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in šolo prek	Študenti so delno aktivno vpeti v organizacijsko shemo	1. Študentje so vključeni v vse organe in delovna	1. Študentje aktivno sodelujejo v vseh organih in delovnih telesih

SC13: Aktivna študentska populacija.	aktivnega vključevanja šole. predstavnikov študentov v organizacijsko shemo šole.	Študenti so vključeni v sistem zagotavljanja kakovosti. Potrebno je nadgraditi njihove aktivnosti .	telesna šole - 2021	šole.	
			2. Organizacija vsaj dveh dogodkov letno v okviru študentskih obštudijskih dejavnosti – začetek 2023	2. Študenti samostojno organizirajo različne dogodke in aktivnosti, zavoda pa jim pri tem po potrebi nudi materialno in drugo pomoč.	
			Izveden zbor študentov, kot motivacija k aktivnem delu v sistemu kakovosti – 2021	Študentje aktivno sodelujejo v skupini za kakovost in evalvacije šole.	
	Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja šole.	Študenti so vključeni v sistem zagotavljanja kakovosti. Potrebno je nadgraditi njihove aktivnosti .	Pomoč študentov pri delu v komisijah šole – 2021		
			Organizacija delovnih sestankov s študenti vsaj 2x letno – od leta 2021 daje	Šola ob koncu vsakega semestra organizira delovne sestanke med predstavniki študentov in vodstvom šole kjer študentje seznani z morebitnimi problemi pri izvajanju izobraževalne dejavnosti v preteklem semestru.	
			Organizacija delovnih skupin ŠS po letnikih - 2022	Študentski svet zavoda deluje in opravlja vse funkcije skladno s Pravilnikom o delovanju ŠS.	
Aktivno sodelovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.	Študentski svet deluje na ravni šole.	Pripravljena izhodišča za razpis za tutorstvo – 2022	Tutorstvo na ravni šole deluje skladno s Pravilnikom o sistemu tutorstva. Na razpis za tutorje se vsako leto prijavi več študentov.		
		Tutorski sistem deluje na ravni šole.. Vzpostavljene so			
6					

		različne oblike tutorstva s poudarkom na predmetnem tutorstvu. Sprejet je Pravilnik o sistemu tutorstva	Začetek izvajanja razpisa - 2023	
		Alumni klub ne deluje optimalno.	Pripravljena izhodišča za delovanje Alumni kluba – 2022 Pripravljena IKT podpora za delovanje Alumni kluba – 2023 Organiziran 1. Dogodek Alumni kluba s pomočjo zavoda - 2024	Sprejeti so interni akti za delovanje Alumni kluba zavoda. Alumni klub deluje in letno organizira najmanj 1 dogodek za svoje člane.
	Zagotavljanje finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.	Trenutno šola zagotavlja sredstva za delovanje študentske skupnosti in za sofinanciranje udejstvovanja študentov na konferencah.	Izdelan letni delovni načrt za dejavnosti in finančne potrebe delovanja študentskega sveta – 2023 Vsakoletni delovni načrt dejavnosti je podlaga za financiranje aktivnosti ŠS – od leta 2024 dalje	Šola zagotavlja sredstva za aktivno delovanje študentske skupnosti (glede na celotne prihodke šole).
SC14: Zaposljivost diplomantov.	Letno spremljanje zaposljivosti diplomantov.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni šole.	Izhodišča za evalvacijo uspeha diplomantov - 2024	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni šole.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030

SP 7: UPRAVLJANJE S KADRI				
SC15: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja.	Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.	Šola trenutno zaposluje 4 osebe Ostali sodelujoči učitelji in sodelavci s šolo sodelujejo prek pogodb civilnega prava.	Merilo za zaposlovanje je znanstvenoraziskovalna, pedagoška in strokovna uspešnost kandidatov. Izhodišča izdelana 2025.	Šola zaposluje pedagoške in raziskovalne kadre.
	Spodbujanje zaposlenih k napredovanju.	Merila za napredovanje so določena	Izdelani individualni razvojni načrti za vse zaposlene pedagoge - 2023	Postopki napredovanja na šoli potekajo kakovostno, skladno z zakonodajo.
SC16: Kakovostna kadrovska sestava upravno- administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.	Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu formalnemu in neformalnemu izobraževanju.	Priprava vsakoletnega plana izobraževanja zaposlenih in skladno s planom napotitve in financiranje udeležb zaposlenih k pridobivanju formalne in neformalne izobrazbe.	Izdelana izhodišča za pripravo načrta izobraževanja – 2023 Izdelani individualni razvojni načrti za vse zaposlene - 2024	Plan izobraževanja zaposlenih je dosledno in v celoti izveden.
SC17: Zadovoljstvo in delovna zavzetost zaposlenih.	Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.	Izvedba Ankete o zadovoljstvu zaposlenih	Vsakoletna izvedba anket in delovnih razgovorov - 2021	Šola vsakoletno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih in upošteva njihove predloge in opažanja.
	Promocija zdravja na delovnem mestu	Šola nima načrta promocije zdravja na delovnem mestu.	Pripravljena izhodišča za načrt promocije zdravja na delovnem mestu - 2022	Načrt promocije zdravja na delovnem mestu se sprejme in dosledno izvaja.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 8: SKRB ZA KAKOVOST				
SC18: Doseganje standardov kakovosti		Šola enkrat letno	Vsakoletna poročila.	Samoevalvacijska poročila so

	Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskem programu in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.	pripravi samoevalvacijsko poročila (obdobje študijskega leta).		pripravljena vsako leto.
	Vzpostavitev sistema evalvacije in notranje programske evalvacije.	Sistem notranje evalvacije in notranje programske evalvacije se šele vzpostavlja.	Pripravljena izhodišča za vzpostavitev sistema - 2025	Vzpostavljen sistem institucionalne in notranje programske evalvacije.
				Opravljen vsaj 1 notranja institucionalna evalvacija.
				Opravljen vsaj 1 notranja programska evalvacija.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 9: KNJIŽNICA				
SC19: Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema	Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.	Knjižnica ima urejeno Centralno enoto v RS in e- knjižnico.		Knjižnica ima urejeno poslovanje na vseh lokacijah izvajanja študija v okviru šole.
Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost v letu 2020	Vmesna ciljna vrednost/rok	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SP 10: FINANCIRANJE DEJAVNOSTI				
SC20: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.	Zagotavljanje zunanjih virov financiranja, predvsem preko dobljenih javnih in drugih razpisov, tržne	Financiranje si šola zagotavlja predvsem preko sredstev ustanovitelja in šolnin.	Letno povečanje financiranja ustanovitelja v obsegu 2%.	5 % povečanje lastnega financiranja za financiranje pedagoške in raziskovalne dejavnosti.

	dejavnosti šole.		Letno povečanje zunanjih virov v obsegu najmanj 5%.	10 % povečanja zunanjih (tržnih) virov financiranja (projektna sredstva, razvojni skladi, povezovanje z gospodarstvom, ipd.)
--	------------------	--	---	--