



**PRAH IZOBRAŽEVALNI CENTER**

Višja strokovna šola Rogaska Slatina • zasebna šola

# **Dolgoročna strategija razvoja za obdobje 2026-2030**

**MAREC 2026**

Strategijo razvoja za obdobje 2026–2030 je pripravil ravnatelj šole v sodelovanju z vodstvom in deležniki.

Predavateljski zbor je podal mnenje dne 16.3.2026.

Strateški svet jo je sprejel dne 17.3.2026.

Upravni odbor družbe Prah d. o. o. je podal soglasje dne 17.3.2026.

## KAZALO

1. IZHODIŠČA IN NAMEN STRATEGIJE .....	1
2. ANALIZA STANJA IN KLJUČNE UGOTOVITVE .....	1
2.1 Organiziranost in institucionalni razvoj.....	1
2.2 Izobraževalna dejavnost.....	2
2.3 Internacionalizacija.....	3
2.4 Povezanost z okoljem.....	3
2.5 Kadri in razvoj zaposlenih .....	4
2.6 Sistem kakovosti .....	4
2.7 Ključna ugotovitev .....	5
3. VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE .....	5
3.1 Vizija .....	5
3.2 Poslanstvo.....	5
3.3 Vrednote .....	6
4. STRATEŠKA PODROČJA RAZVOJA (2026–2030).....	6
5. STRATEŠKI CILJI IN KAZALNIKI USPEŠNOSTI .....	7
6. IZVAJANJE IN SPREMLJANJE STRATEGIJE .....	11
7. TVEGANJA IN UKREPI .....	11
8. AKCIJSKI NAČRT IZVAJANJA STRATEGIJE (2026–2030) .....	12
8.1 Namen in vloga akcijskega načrta .....	12
8.2 Struktura akcijskega načrta .....	12
8.3 Letni akcijski načrt.....	13
8.4 Spremljanje in poročanje o realizaciji.....	13
8.5 Povezava s sistemom kakovosti .....	13
8.6 Odgovornost za izvajanje .....	14
8.7 Ključna usmeritev .....	14
9. SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI (KPI DASHBOARD).....	14
9.1 Namen sistema kazalnikov .....	14
9.2 Področja spremljanja .....	14
9.3 Ključni kazalniki uspešnosti .....	15
9.4 Dashboard kazalnikov .....	16
9.5 Spremljanje in poročanje.....	16
9.6 Uporaba kazalnikov za odločanje.....	16
10. AKCIJSKI NAČRT IZVAJANJA STRATEGIJE (2026–2030).....	17

10.1 Namen akcijskega načrta.....	17
10.2 Strateški časovni okvir izvajanja (2026–2030).....	17
10.3 Letni akcijski načrti.....	18
10.4 Spremljanje in posodabljanje akcijskega načrta .....	18
10.5 Ključna usmeritev .....	19

# 1. IZHODIŠČA IN NAMEN STRATEGIJE

Višja strokovna šola Rogaška Slatina (v nadaljevanju: VSŠ) sprejema Strategijo razvoja za obdobje 2026–2030 kot temeljni razvojni dokument, ki določa dolgoročne usmeritve, cilje in ukrepe za nadaljnji razvoj zavoda.

Strategija temelji na:

- Zakonu o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI), ki določa, da šola načrtuje svoj razvoj ter zagotavlja kakovost izobraževanja in njegovo primerljivost v mednarodnem prostoru,
- evalvacijskih ugotovitvah Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS),
- samoevalvacijskih poročilih zavoda,
- analizi realizacije Strategije razvoja za obdobje 2020–2030,
- razvojnih potrebah gospodarstva in širšega družbenega okolja.

Namen strategije je:

- zagotoviti jasno, merljivo in operativno usmerjen razvoj zavoda,
- povezati strateške cilje s konkretnimi kazalniki uspešnosti (KPI),
- vzpostaviti učinkovit sistem spremljanja, vrednotenja in izboljševanja (PDCA),
- okrepiti povezavo med strateškim načrtovanjem in letnim delovnim načrtom zavoda,
- zagotoviti skladnost delovanja zavoda z nacionalnimi in evropskimi standardi kakovosti.

Strategija 2026–2030 nadgrajuje dosedANJI razvoj zavoda, pri čemer uvaja pomemben premik: od opisnega in splošnega strateškega načrtovanja k merljivemu, odgovornemu in sistemsko podprtemu upravljanju razvoja zavoda.

## 2. ANALIZA STANJA IN KLJUČNE UGOTOVITVE

Analiza stanja temelji na pregledu realizacije pretekle strategije, samoevalvacijskih poročilih ter institucionalnih podatkih zavoda.

### 2.1 Organiziranost in institucionalni razvoj

Zavod ima vzpostavljeno organizacijsko strukturo in delujoče organe upravljanja, skladno z veljavno zakonodajo in internimi akti. Organizacijski model omogoča stabilno izvajanje dejavnosti, jasna razmejitev pristojnosti pa prispeva k učinkovitemu in preglednemu upravljanju zavoda.

Na tem področju zavod izkazuje:

- stabilno institucionalno delovanje,
- vzpostavljene ključne podporne in administrativne funkcije,
- delovanje organov v skladu z internimi akti in določenimi pristojnostmi.

Kljub navedenemu analiza stanja kaže, da:

- sistem strateškega upravljanja ni dovolj operativno podprt z jasno opredeljenimi ukrepi, odgovornostmi in roki,
- ni vzpostavljen celovit in enoten sistem spremljanja realizacije strateških ciljev na podlagi merljivih kazalnikov (KPI),
- povezava med strateškim načrtovanjem in letnimi delovnimi načrti ni dovolj sistematična in pregledna.

Navedene ugotovitve kažejo na potrebo po nadgradnji sistema upravljanja v smeri večje operativnosti, merljivosti in sledljivosti izvajanja strateških usmeritev.

## 2.2 Izobraževalna dejavnost

Višja strokovna šola Rogaška Slatina izvaja višješolska študijska programa kontinuirano in skladno z veljavnimi programskimi standardi. Zavod je v preteklem obdobju izvajal posodobitve programov ter zagotavljal njihovo usklajenost s potrebami trga dela.

Izobraževalna dejavnost je izrazito praktično usmerjena in temelji na povezovanju teoretičnega znanja z delovnim okoljem, kar je ena ključnih prednosti zavoda.

Kljub navedenemu analiza realizacije kaže:

- nezadostno zapolnjenost vpisnih mest, kar predstavlja enega ključnih razvojnih izzivov zavoda,
- potrebo po dodatni modernizaciji študijskega procesa, zlasti na področju digitalne podpore izvajanju študija,
- neenakomerno implementacijo e-učnih okolij, saj sistem e-učilnic še ni enotno vzpostavljen na vseh predmetih.

Posebnost zavoda predstavlja struktura študentov, med katerimi prevladujejo zaposleni, kar zahteva prilagoditev organizacije in izvedbe študijskega procesa.

Ključni razvojni izziv zavoda je zato vzpostaviti študijski proces, ki bo:

- časovno in organizacijsko prilagodljiv,
- sistematično digitalno podprt,
- usklajen s potrebami zaposlenih študentov in delodajalcev,
- usmerjen v razvoj praktičnih kompetenc in neposredno uporabnega znanja.

## 2.3 Internacionalizacija

Internationalizacija predstavlja eno izmed slabše realiziranih strateških področij v preteklem obdobju.

Analiza stanja kaže:

- nizko stopnjo mobilnosti študentov in osebja,
- omejeno število aktivnih mednarodnih partnerstev,
- neizkoriščene možnosti sodelovanja v okviru programov Erasmus+.

Pri tem je treba upoštevati posebnosti delovanja višje strokovne šole, zlasti strukturo študentov, med katerimi prevladujejo zaposleni, kar objektivno omejuje njihovo vključevanje v daljše oblike mednarodne mobilnosti.

Kljub navedenemu analiza kaže tudi na:

- pomanjkanje systemskega in načrtnega pristopa k internacionalizaciji,
- odsotnost jasno opredeljenih operativnih ciljev in spodbud za vključevanje študentov in zaposlenih v mednarodne aktivnosti.

Navedene ugotovitve kažejo na potrebo po vzpostavitvi bolj strukturiranega in ciljno usmerjenega pristopa k internacionalizaciji, ki bo prilagojen značilnostim študentov višje strokovne šole ter bo temeljil na krajših, fleksibilnih in vsebinsko usmerjenih oblikah mednarodnega sodelovanja.

## 2.4 Povezanost z okoljem

Zavod je močno vpet v lokalno, nacionalno in mednarodno okolje, kar predstavlja eno njegovih ključnih razvojnih prednosti.

Povezanost z okoljem se odraža v:

- dolgoletni tradiciji delovanja in stabilnem institucionalnem razvoju,
- razvejani mreži partnerjev v Sloveniji in tujini,
- sodelovanju z delodajalci pri izvajanju izobraževalne dejavnosti,
- izvajanju izobraževanj tudi izven Slovenije.

Sodelovanje z okoljem omogoča:

- neposredno povezovanje študijskega procesa z delovnim okoljem,
- vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces,
- prilagajanje študijskih vsebin potrebam trga dela.

To področje predstavlja:

- pomembno razvojno priložnost zavoda,
- osnovo za nadaljnji razvoj študijskih programov,

- pomemben podporni element pri krepitvi internacionalizacije zavoda.

V prihodnjem obdobju bo zavod to področje nadgrajeval z bolj sistematičnim pristopom k razvoju partnerstev ter z večjo vključenostjo delodajalcev v načrtovanje in izvajanje študijskega procesa.

## 2.5 Kadri in razvoj zaposlenih

Zavod razpolaga z ustrežno kadrovsko strukturo, ki omogoča kakovostno izvajanje višješolskih študijskih programov. Kadrovska zasedba vključuje predavatelje in sodelavce z ustreznimi strokovnimi in praktičnimi izkušnjami, kar zagotavlja povezovanje izobraževalnega procesa z delovnim okoljem.

Kljub ustrezni kadrovski strukturi analiza kaže na potrebo po nadaljnjem razvoju kadrov na naslednjih področjih:

- sistematičen strokovni in pedagoški razvoj zaposlenih,
- večje vključevanje strokovnjakov iz prakse v izvajanje študijskega procesa,
- krepitev mednarodnih in digitalnih kompetenc zaposlenih.

Navedene ugotovitve kažejo na potrebo po vzpostavitvi bolj strukturiranega in načrtnega pristopa k razvoju kadrov, ki bo temeljil na rednem usposabljanju, prenosu znanja iz prakse ter spodbujanju vključevanja zaposlenih v mednarodne in razvojne aktivnosti.

## 2.6 Sistem kakovosti

Zavod ima vzpostavljen sistem zagotavljanja in spremljanja kakovosti, ki vključuje:

- redno izvajanje samoevalvacije,
- sodelovanje ključnih deležnikov (študentov, zaposlenih in zunanjih partnerjev),
- spremljanje posameznih kazalnikov uspešnosti.

Sistem kakovosti omogoča osnovno spremljanje delovanja zavoda ter predstavlja podlago za načrtovanje izboljšav.

Kljub vzpostavljenemu sistemu analiza kaže na naslednje ključne pomanjkljivosti:

- sistem ni dovolj analitičen in podatkovno podprt,
- ni vzpostavljen enoten in celovit sistem kazalnikov uspešnosti (KPI),
- ukrepi niso vedno neposredno in sistematično povezani z ugotovitvami analiz in samoevalvacije.

Navedene ugotovitve kažejo na potrebo po nadgradnji sistema kakovosti v smeri večje analitičnosti, podatkovne podprtosti ter tesnejše povezave med ugotovitvami, ukrepi in odločanjem.

## 2.7 Ključna ugotovitev

Analiza stanja kaže, da je zavod v preteklem obdobju dosegel stabilen institucionalni razvoj ter vzpostavil temeljne pogoje za kakovostno izvajanje izobraževalne dejavnosti.

Hkrati analiza izpostavlja naslednje ključne razvojne pomanjkljivosti:

- nezadostno operativnost strateškega načrtovanja,
- pomanjkanje jasno opredeljenih merljivih ciljev in kazalnikov uspešnosti,
- šibkejšo realizacijo na področjih vpisa in internacionalizacije,
- nepopolno integracijo sistema kakovosti v proces upravljanja in odločanja.

Na podlagi navedenih ugotovitev nova strategija uvaja sistematičen, merljiv in odgovoren model upravljanja razvoja zavoda, ki temelji na jasni povezavi med strateškimi cilji, kazalniki uspešnosti, ukrepi ter rednim spremljanjem in vrednotenjem rezultatov.

## 3. VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE

### 3.1 Vizija

Višja strokovna šola Rogaška Slatina bo do leta 2030 utrdila svojo vlogo kakovostne in prepoznavne višje strokovne šole na področju logistike in ekonomije, ki:

- zagotavlja praktično usmerjeno in kakovostno izobraževanje,
- dosega visoko stopnjo zaposljivosti diplomantov,
- je tesno povezana z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem,
- postopno krepi svojo vpetost v mednarodni prostor.

Zavod bo svojo prepoznavnost gradil na:

- povezovanju izobraževanja z delovnim okoljem,
- prilagodljivem in sodobno organiziranem študijskem procesu,
- razvoju digitalno podprtega učenja,
- sistematičnem zagotavljanju in izboljševanju kakovosti.

### 3.2 Poslanstvo

Poslanstvo Višje strokovne šole Rogaška Slatina je izvajanje kakovostnega, praktično usmerjenega višješolskega strokovnega izobraževanja, ki študentom omogoča:

- pridobivanje strokovnega in uporabnega znanja,
- razvoj poklicnih kompetenc,
- uspešno vključevanje na trg dela ali nadaljnje izobraževanje.

Zavod v sodelovanju z delodajalci in širšim okoljem:

- razvija in posodablja študijske programe v skladu s potrebami trga dela,
- omogoča študentom pridobivanje praktičnih izkušenj,
- spodbuja vseživljenjsko učenje.

### 3.3 Vrednote

Delovanje zavoda temelji na naslednjih vrednotah:

#### **Kakovost**

Zagotavljanje visokih standardov izobraževanja in stalno izboljševanje pedagoškega procesa.

#### **Praktičnost in uporabnost znanja**

Povezovanje izobraževanja z realnimi potrebami delovnega okolja.

#### **Odgovornost in strokovnost**

Odgovorno, strokovno in etično delovanje zaposlenih in drugih deležnikov.

#### **Sodelovanje**

Spodbujanje sodelovanja med študenti, zaposlenimi, delodajalci in drugimi partnerji.

#### **Razvoj in prilagodljivost**

Spremljanje sprememb v okolju ter prilagajanje študijskega procesa potrebam študentov in trga dela.

#### **Dostopnost izobraževanja**

Omogočanje študija različnim ciljnim skupinam, zlasti zaposlenim študentom.

## 4. STRATEŠKA PODROČJA RAZVOJA (2026–2030)

Na podlagi analize stanja in ključnih ugotovitev zavod za obdobje 2026–2030 opredeljuje šest ključnih strateških področij razvoja, ki predstavljajo temelj za načrtovanje in izvajanje razvojnih aktivnosti.

Strateška področja so medsebojno povezana in skupaj tvorijo celovit okvir za sistematičen, merljiv in usmerjen razvoj zavoda.

#### **SP1: Študijska dejavnost in kakovost**

Razvoj, posodabljanje in kakovostno izvajanje višješolskih študijskih programov ter krepitev sistema zagotavljanja kakovosti.

#### **SP2: Študenti in zaposljivost**

Povečanje vpisa, izboljšanje uspešnosti študentov ter zagotavljanje visoke zaposljivosti diplomantov.

#### **SP3: Kadri in razvoj zaposlenih**

Sistematičen razvoj kompetenc zaposlenih ter krepitev vključevanja strokovnjakov iz prakse v izobraževalni proces.

#### **SP4: Internacionalizacija**

Razvoj mednarodnega sodelovanja ter uvajanje prilagojenih oblik mednarodne mobilnosti študentov in zaposlenih.

#### **SP5: Povezovanje z okoljem**

Krepitev sodelovanja z delodajalci in širšim družbenim okoljem ter vključevanje partnerjev v izobraževalni proces.

#### **SP6: Upravljanje, digitalizacija in financiranje**

Vzpostavitev učinkovitega sistema upravljanja, razvoj digitalne podpore delovanju zavoda ter zagotavljanje dolgoročne finančne stabilnosti.

## 5. STRATEŠKI CILJI IN KAZALNIKI USPEŠNOSTI

### **SP1: ŠTUDIJSKA DEJAVNOST IN KAKOVOST**

#### **SC1: Povečanje kakovosti študijskega procesa**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- povprečna ocena zadovoljstva študentov  $\geq 4,5/5$ ,
- delež uspešno opravljenih izpitov  $\geq 85\%$ .

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen sistem spremljanja kakovosti na ravni predmetov in programa,
- 2028: doseganje ciljnih vrednosti KPI,
- 2030: stabilno doseganje in izboljševanje rezultatov.

Ključni ukrepi:

- sistematično spremljanje kakovosti izvajanja predmetov,
- redna analiza rezultatov anket in poročil predavateljev,
- uvedba in uporaba letnega dashboarda na ravni predmeta in študijskega programa,
- sprejem in spremljanje korektivnih ukrepov na podlagi ugotovitev analiz.

Odgovorni: ravnatelj, predavateljski zbor, komisija za kakovost

Rok: kontinuirano

#### **SC2: Digitalizacija študijskega procesa**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- delež predmetov, ki imajo vzpostavljeno e-učilnico  $\geq 100\%$ ,
- delež predmetov, ki vključujejo digitalno ali hibridno izvedbo  $\geq 30\%$ .

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen minimalni digitalni standard za vse predmete,
- 2028: večinski delež predmetov izvajan v skladu z digitalnim standardom,
- 2030: polna implementacija digitalne podpore študijskega procesa.

Ključni ukrepi:

- vzpostavitev in uvedba minimalnega digitalnega standarda za izvajanje predmetov,
- razvoj in posodabljanje digitalnih učnih gradiv,
- redno usposabljanje predavateljev za uporabo digitalnih orodij,
- spremljanje uporabe e-učilnic in digitalnih oblik izvajanja študija.

Odgovorni: ravnatelj, vodja IT, predavatelji

Rok: 2026–2030

## **SP2: ŠTUDENTI IN ZAPOS LJIVOST**

### **SC3: Povečanje vpisa**

Kazalniki (KPI):

- delež zapolnjenih vpisnih mest.

Ciljne vrednosti:

- 2026: najmanj 60 %,
- 2028: najmanj 75 %,
- 2030: najmanj 85 %.

Ključni ukrepi:

- sistematično načrtovanje in izvajanje promocijskih aktivnosti,
- krepitev sodelovanja z delodajalci z namenom pridobivanja študentov iz delovnega okolja,
- prilagajanje študijskih programov potrebam trga dela,
- spremljanje vpisa ter analiza razlogov za (ne)vpis,
- razvoj in uvajanje novih ali posodobljenih študijskih programov glede na potrebe okolja.

Odgovorni: ravnatelj, vodstvo zavoda

Rok: letno spremljanje

## **SC4: Povečanje zaposljivosti diplomantov**

Kazalniki (KPI):

- delež zaposlenih diplomantov  $\geq 90\%$  v 6 mesecih po zaključku študija.

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen sistem spremljanja zaposljivosti diplomantov,
- 2028: doseganje ciljne vrednosti KPI,

- 2030: stabilno ohranjanje ali izboljševanje zaposljivosti diplomantov.

Ključni ukrepi:

- krepitev praktičnega izobraževanja in povezovanja z delodajalci,
- sistematično sodelovanje z gospodarstvom pri izvajanju študijskih programov,
- vzpostavitev in razvoj funkcije kariernega svetovanja za študente in diplomante,
- spremljanje zaposljivosti diplomantov ter analiza rezultatov.

Odgovorni: ravnatelj, predavateljski zbor

Rok: kontinuirano

### **SP3: KADRI IN RAZVOJ ZAPOSLENIH**

#### **SC5: Sistematični razvoj kompetenc zaposlenih**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- delež zaposlenih, vključenih v strokovno ali pedagoško usposabljanje  $\geq 80\%$ ,
- število izvedenih usposabljanj na letni ravni  $\geq 2$ .

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen sistem načrtovanja in spremljanja razvoja zaposlenih,
- 2028: redno izvajanje usposabljanj in doseganje KPI,
- 2030: stabilno in sistematično izvajanje razvoja kompetenc zaposlenih.

Ključni ukrepi:

- načrtovanje letnega programa usposabljanja zaposlenih,
- izvajanje strokovnih in pedagoških usposabljanj,
- spremljanje udeležbe in učinkovitosti usposabljanj,
- spodbujanje prenosa dobrih praks med zaposlenimi.

Odgovorni: ravnatelj, vodstvo zavoda

Rok: kontinuirano

#### **SC6: Krepitev vključevanja strokovnjakov iz prakse**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- delež predmetov, v katere so vključeni strokovnjaki iz prakse  $\geq 50\%$ .

Ciljne vrednosti:

- 2026: pregled in opredelitev možnosti vključevanja strokovnjakov iz prakse,
- 2028: vključevanje strokovnjakov iz prakse v večji delež predmetov,
- 2030: stabilno sodelovanje s strokovnjaki iz prakse na ravni programa.

Ključni ukrepi:

- sistematično vključevanje strokovnjakov iz prakse v izvajanje predmetov,
- razvoj in vzdrževanje mreže strokovnjakov iz prakse,
- sodelovanje z delodajalci pri načrtovanju in izvedbi študijskega procesa.

Odgovorni: ravnatelj, predavateljski zbor

Rok: kontinuirano

#### **SP4: INTERNACIONALIZACIJA**

##### **SC7: Krepitev mednarodnega sodelovanja in mobilnosti**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- najmanj 5 mednarodnih mobilnosti študentov in zaposlenih letno,
- najmanj 2 gostujoča tuja predavatelja letno,
- najmanj 3 aktivna mednarodna partnerstva.

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen sistem načrtovanja in spremljanja internacionalizacije,
- 2028: redno izvajanje mobilnosti in sodelovanj,
- 2030: stabilno izvajanje mednarodnih aktivnosti in doseganje KPI.

Ključni ukrepi:

- aktivno vključevanje v programe Erasmus+ in druge oblike mednarodnega sodelovanja,
- vzpostavitev in razvoj dolgoročnih partnerstev s sorodnimi institucijami,
- spodbujanje krajših in prilagojenih oblik mobilnosti za študente in zaposlene,
- vključevanje gostujočih strokovnjakov iz tujine v izobraževalni proces.

Odgovorni: ravnatelj, vodstvo zavoda

Rok: kontinuirano

#### **SP6: UPRAVLJANJE, DIGITALIZACIJA IN FINANCIRANJE**

##### **SC8: Vzpostavitev sistema strateškega upravljanja**

Kazalniki uspešnosti (KPI):

- vzpostavljen in letno posodobljen akcijski načrt,
- delež realiziranih ukrepov  $\geq 80\%$ ,
- pripravljen in obravnavan letni dashboard kazalnikov.

Ciljne vrednosti:

- 2026: vzpostavljen sistem strateškega upravljanja (akcijski načrt, KPI, dashboard),
- 2028: redno spremljanje in poročanje o realizaciji,
- 2030: stabilno delujoč sistem odločanja na podlagi kazalnikov.

Ključni ukrepi:

- povezava strategije z letnim delovnim načrtom zavoda,
- uvedba enotnega sistema kazalnikov uspešnosti (KPI),
- priprava in obravnava letnega poročila o realizaciji strategije,
- redno poročanje organom zavoda in uporaba podatkov pri odločanju.

Odgovorni: ravnatelj, vodstvo zavoda, komisija za kakovost  
Rok: kontinuirano

## 6. IZVAJANJE IN SPREMLJANJE STRATEGIJE

Strategija se izvaja in spremlja preko naslednjih ključnih instrumentov:

- letnega delovnega načrta zavoda,
- letnega akcijskega načrta za izvajanje strateških ciljev,
- sistema kazalnikov uspešnosti (KPI),
- samoevalvacijskih poročil.

Izvajanje strategije temelji na vzpostavljenem modelu PDCA (Plan–Do–Check–Act), ki zagotavlja sistematično načrtovanje, spremljanje in izboljševanje delovanja zavoda:

- **PLAN:** opredelitev strateških ciljev, kazalnikov uspešnosti in ukrepov,
- **DO:** izvajanje načrtovanih aktivnosti,
- **CHECK:** spremljanje kazalnikov, analiza rezultatov in priprava poročil,
- **ACT:** sprejem korektivnih in razvojnih ukrepov ter njihova vključitev v nadaljnje načrtovanje.

Za učinkovito izvajanje strategije zavod:

- letno pripravi in sprejme akcijski načrt,
- redno spremlja doseganje kazalnikov uspešnosti,
- pripravlja letno poročilo o realizaciji strategije,
- obravnava rezultate na organih zavoda ter jih uporablja pri odločanju.

## 7. TVEGANJA IN UKREPI

Zavod pri izvajanju strategije prepoznava ključna tveganja, ki lahko vplivajo na doseganje strateških ciljev. Tveganja se redno spremljajo, ocenjujejo in obvladujejo z ustreznimi ukrepi.

Tveganja so opredeljena glede na verjetnost nastanka in vpliv na delovanje zavoda.

### Pregled ključnih tveganj

Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Ukrepi
Nizek vpis	visoka	visok	sistematično načrtovanje promocije, analiza razlogov za (ne)vpis, prilagajanje študijskih programov
Nizka mednarodna mobilnost	srednja	srednji	razvoj prilagojenih oblik mobilnosti, spodbude za študente in zaposlene, krepitev partnerstev

Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Ukrepi
Pomanjkanje ustreznih kadrov	srednja	srednji	sistematičen razvoj kadrov, vključevanje strokovnjakov iz prakse
Nezadostna digitalna usposobljenost	srednja	srednji	usposabljanje zaposlenih, uvajanje digitalnega standarda
Nezadostna implementacija sistema kakovosti	srednja	visok	uvedba KPI sistema, dashboarda in rednega spremljanja ukrepov

### Upravljanje tveganj

Zavod bo tveganja upravljal z:

- rednim spremljanjem tveganj v okviru sistema kakovosti,
- letnim pregledom tveganj v okviru samoevalvacije,
- povezavo tveganj z letnim akcijskim načrtom,
- sprejemanjem korektivnih ukrepov ob odstopanjih.

## 8. AKCIJSKI NAČRT IZVAJANJA STRATEGIJE (2026–2030)

### 8.1 Namen in vloga akcijskega načrta

Akcijski načrt predstavlja operativni instrument za izvajanje Strategije razvoja Višje strokovne šole Rogaška Slatina za obdobje 2026–2030.

Njegov namen je:

- zagotoviti izvajanje strateških ciljev na operativni ravni,
- opredeliti konkretne ukrepe, odgovornosti, roke in kazalnike uspešnosti,
- omogočiti sistematično spremljanje realizacije strategije,
- zagotoviti neposredno povezavo med strategijo, letnim delovnim načrtom in sistemom kakovosti.

Akcijski načrt se pripravlja letno, potrjuje na pristojnih organih zavoda in spremlja v okviru sistema kakovosti.

### 8.2 Struktura akcijskega načrta

Akcijski načrt je oblikovan za posamezne strateške cilje (SC) in vključuje:

- ukrepe,
- kazalnike uspešnosti (KPI),
- ciljne vrednosti,
- odgovorne osebe ali organe,
- časovni okvir,

- status realizacije.

### 8.3 Letni akcijski načrt

Letni akcijski načrt predstavlja konkretizacijo strategije za posamezno študijsko leto.

Vključuje:

- prioritete cilje in ukrepe,
- natančno opredeljene aktivnosti,
- odgovornosti za izvedbo,
- časovni okvir izvajanja.

Letni akcijski načrt:

- se pripravi na začetku študijskega leta,
- je sestavni del letnega delovnega načrta zavoda,
- se potrди na pristojnih organih,
- se redno spremlja v okviru sistema kakovosti.

### 8.4 Spremljanje in poročanje o realizaciji

Realizacija akcijskega načrta se spremlja preko:

- letnih poročil o delu zavoda,
- samoevalvacijskega poročila,
- poročil komisije za kakovost,
- analize kazalnikov uspešnosti (KPI).

Za vsak ukrep se določi stopnja realizacije:

- realizirano,
- delno realizirano,
- nerealizirano.

Rezultati spremljanja se obravnavajo na organih zavoda in predstavljajo podlago za nadaljnje načrtovanje.

### 8.5 Povezava s sistemom kakovosti

Akcijski načrt je neposredno povezan s sistemom zagotavljanja kakovosti zavoda.

Rezultati spremljanja:

- predstavljajo osnovo za samoevalvacijo,
- omogočajo sprejem korektivnih in razvojnih ukrepov,
- se uporabljajo pri odločanju na ravni zavoda.

## 8.6 Odgovornost za izvajanje

Za izvajanje akcijskega načrta so odgovorni:

- ravnatelj,
- predavateljski zbor,
- komisija za kakovost,
- drugi pristojni organi in zaposleni.

Odgovorne osebe:

- spremljajo realizacijo ukrepov,
- redno poročajo o napredku,
- sodelujejo pri pripravi letnega akcijskega načrta.

## 8.7 Ključna usmeritev

Akcijski načrt predstavlja osrednje orodje za uresničevanje strategije zavoda. Z njegovo uvedbo zavod vzpostavlja sistematičen, merljiv in odgovoren pristop k upravljanju razvoja, ki omogoča učinkovito spremljanje napredka ter pravočasno sprejemanje ukrepov za izboljšanje delovanja.

# 9. SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI (KPI DASHBOARD)

## 9.1 Namen sistema kazalnikov

Višja strokovna šola Rogaška Slatina vzpostavlja enoten sistem kazalnikov uspešnosti (KPI – Key Performance Indicators), ki omogoča:

- spremljanje doseganja strateških ciljev,
- objektivno vrednotenje uspešnosti delovanja zavoda,
- podporo odločanju na vseh ravneh upravljanja,
- pravočasno prepoznavanje odstopanj in sprejemanje ukrepov.

Sistem kazalnikov predstavlja osrednji instrument spremljanja in upravljanja uspešnosti zavoda ter je neposredno povezan s sistemom kakovosti, samoevalvacijo ter letnim načrtovanjem in poročanjem.

## 9.2 Področja spremljanja

Kazalniki so razdeljeni glede na ključna strateška področja:

- študijska dejavnost in kakovost,
- študenti in zaposljivost,
- kadri,
- internacionalizacija,
- sodelovanje z okoljem,

- upravljanje in razvoj zavoda.

### 9.3 Ključni kazalniki uspešnosti

#### A. Študijska dejavnost in kakovost

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
zadovoljstvo študentov	povprečna ocena anket	≥ 4,5
uspešnost študija	delež opravljenih izpitov	≥ 85 %
digitalna podprtost predmetov	delež predmetov z vzpostavljeno e-učilnico	100 %
hibridno izvajanje	delež predmetov	≥ 30 %

#### B. Študenti in zaposljivost

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
zapolnjenost vpisnih mest	delež vpisanih študentov	≥ 85 % (2030)
prehodnost	delež napredovanja študentov	≥ 80 %
diplomiranje	delež diplomantov	≥ 70 %
zaposljivost	delež zaposlenih v 6 mesecih	≥ 90 %

#### C. Kadri

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
strokovni razvoj zaposlenih	število usposabljanj letno	≥ 2
vključevanje strokovnjakov iz prakse	delež predmetov	≥ 50 %
zadovoljstvo zaposlenih	povprečna ocena interne ankete	≥ 4,5

#### D. Internacionalizacija

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
mobiliteti	število mobilnosti letno	≥ 5
tuji predavatelji	število gostujočih predavateljev letno	≥ 2
mednarodno sodelovanje	aktivni projekti ali partnerstva	≥ 1

#### E. Povezovanje z okoljem

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
partnerstva	število aktivnih partnerjev	letna rast
sodelovanje z gospodarstvom	število projektov	≥ 5 letno
vključevanje delodajalcev	delež predmetov	≥ 50 %

#### F. Upravljanje in razvoj

Kazalnik	Opis	Ciljna vrednost
realizacija akcijskega načrta	delež izvedenih ukrepov	≥ 80 %
izvajanje samoevalvacije	pripravljeno letno poročilo	100 %
digitalna podpora upravljanju	vzpostavljen sistem	vzpostavljeno

## 9.4 Dashboard kazalnikov

Zavod vzpostavi enoten letni pregled kazalnikov (dashboard), ki:

- združuje vse ključne KPI na enem mestu,
- omogoča pregled nad doseganjem ciljev,
- podpira odločanje vodstva in organov zavoda.

Dashboard vključuje:

- trenutne vrednosti kazalnikov,
- primerjavo s ciljnimi vrednostmi,
- trend (rast/padec),
- predlagane ukrepe.

Dashboard se pripravi najmanj enkrat letno in se obravnava na organih zavoda.

## 9.5 Spremljanje in poročanje

Kazalniki se spremljajo:

- najmanj enkrat letno,
- v okviru samoevalvacijskega poročila,
- v okviru letnega poročila o delu zavoda,
- ter najmanj enkrat letno na ravni vodstva zavoda.

Rezultati:

- se obravnavajo na organih zavoda,
- predstavljajo osnovo za izboljšave,
- vplivajo na pripravo akcijskega načrta za naslednje obdobje.

## 9.6 Uporaba kazalnikov za odločanje

Kazalniki niso namenjeni zgolj spremljanju, temveč:

- aktivnemu upravljanju zavoda,
- sprejemanju razvojnih odločitev,
- izboljševanju kakovosti študijskega procesa.

Zavod z uvedbo sistema KPI vzpostavlja podatkovno podprto upravljanje, ki omogoča sistematično spremljanje uspešnosti, pravočasno ukrepanje ter sprejemanje odločitev na podlagi analiz.

Vzpostavljen sistem kazalnikov omogoča Višji strokovni šoli Rogaška Slatina:

- transparentno delovanje,
- merljivo doseganje ciljev,
- ter učinkovito in odgovorno upravljanje razvoja.

## 10. AKCIJSKI NAČRT IZVAJANJA STRATEGIJE (2026–2030)

### 10.1 Namen akcijskega načrta

Akcijski načrt predstavlja operativni okvir za izvajanje Strategije razvoja Višje strokovne šole Rogaška Slatina za obdobje 2026–2030.

Njegov namen je:

- zagotoviti sistematično izvajanje strateških ciljev,
- opredeliti ključne ukrepe, odgovornosti in časovni okvir njihove izvedbe,
- omogočiti spremljanje napredka in pravočasno ukrepanje ob odstopanjih,
- zagotoviti povezavo med strategijo, letnim delovnim načrtom in sistemom kakovosti.

### 10.2 Strateški časovni okvir izvajanja (2026–2030)

Za učinkovito izvajanje strategije zavod vzpostavlja časovni okvir ključnih ukrepov po posameznih strateških ciljih.

Strateški cilj (SC)	Ključni ukrep	2026	2027	2028	2029	2030
SC1	vzpostavitev sistema spremljanja kakovosti	✓				
SC1	uvedba in uporaba dashboarda		✓	✓	✓	✓
SC2	vzpostavitev digitalnega standarda	✓	✓			
SC2	digitalna podpora študijskega procesa		✓	✓	✓	✓
SC3	promocijske aktivnosti za povečanje vpisa	✓	✓	✓	✓	✓
SC3	razvoj in posodabljanje programov	✓	✓	✓	✓	✓
SC4	vzpostavitev sistema spremljanja zaposljivosti	✓				

Strateški cilj (SC)	Ključni ukrep	2026	2027	2028	2029	2030
SC4	razvoj karierne podpore		✓	✓	✓	✓
SC5	sistem razvoja zaposlenih	✓	✓	✓	✓	✓
SC6	vključevanje strokovnjakov iz prakse	✓	✓	✓	✓	✓
SC7	razvoj mednarodnih partnerstev	✓	✓	✓	✓	✓
SC7	izvajanje mobilnosti	✓	✓	✓	✓	✓
SC8	vzpostavitev KPI sistema	✓				
SC8	letno spremljanje in poročanje	✓	✓	✓	✓	✓

### 10.3 Letni akcijski načrti

Strateški časovni okvir se vsako leto konkretizira v letnem akcijskem načrtu.

Letni akcijski načrt vključuje:

- konkretne aktivnosti in ukrepe za posamezno leto,
- ciljne vrednosti kazalnikov uspešnosti (KPI),
- odgovorne osebe ali organe,
- časovni načrt izvajanja,
- spremljanje realizacije.

Letni akcijski načrt:

- se pripravi na začetku študijskega leta,
- je sestavni del letnega delovnega načrta zavoda,
- se potrdi na pristojnih organih zavoda,
- se redno spremlja v okviru sistema kakovosti.

### 10.4 Spremljanje in posodabljanje akcijskega načrta

Izvajanje akcijskega načrta se redno spremlja na podlagi kazalnikov uspešnosti (KPI) ter letnih poročil.

Zavod:

- spremlja realizacijo ukrepov,
- analizira doseganje ciljev,
- sprejema korektivne in razvojne ukrepe,
- po potrebi prilagaja aktivnosti glede na ugotovljena odstopanja.

Rezultati spremljanja se:

- obravnavajo na organih zavoda,
- vključujejo v samoevalvacijsko poročilo,

- uporabljajo pri pripravi letnega akcijskega načrta za naslednje obdobje.

## 10.5 Ključna usmeritev

Akcijski načrt predstavlja osrednje orodje za operativno izvajanje strategije zavoda. Z njegovo uvedbo zavod vzpostavlja sistematičen, fazen in podatkovno podprt pristop k upravljanju razvoja, ki omogoča učinkovito spremljanje napredka ter pravočasno sprejemanje ukrepov za izboljšanje delovanja.