



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

# STRATEŠKI NAČRT FAKULTETE ZA ORGANIZACIJSKE ŠTUDIJE V NOVEM MESTU 2015-2020

Zgodovinske prelomnice:	• 2008-09-29: Akreditacija zavoda
	• 2008-12-22: Ustanovitev in vpis v sodni register
	• 2009-10-26: Akreditacija programov
	• 2010-01-07: Vpis v razvid visokošolskih zavodov
	• 2010-10-01: Začetek študija na 2. in 3. stopnji
	• 2011-10-01: Začetek študija na 1. stopnji
	• 2011-10-24: Pridobitev certifikata ISO 9001
	• 2012-07-01: Pridobitev Erasmus listine
	• 2013-03-26: Prva magistra menedžmenta kakovosti
	• 2013-01-06: Prva tuja študenta na Erasmus praksi
	• 2013-07-10: Prva diplomirana organizatorica
	• 2013-07-16: Prva doktorica znanosti
	• 2013-10-01: Prvi tuji študentje na doktorskem študiju
	• 2013-12-18: Prva podelitev diplom
	• 2014-10-01: Prva tuja študenta na Erasmus študijski izmenjavi
	• 2014-10-20: Prvo gostovanje Erasmus visokošolskih učiteljev
	• 2014-10-21: Pridobitev certifikata ISO/IEC 27001
• 2014-11-19: Prva Erasmus izmenjava študenta FOŠ	

Novo mesto, december 2014

**VSEBINA:**

**1 DEKANOV POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA**

**2 IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA**

**2.1 Splošno o nastanku in razvoju fakultete**

**2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta fakultete**

**2.3 Pristop za oblikovanje strateškega načrta fakultete**

**3 POLITIKA ODLIČNOSTI**

**3.1 Poslanstvo**

**3.2 Vizija**

**3.3 Osrednja sposobnost**

**3.4 Slogan**

**3.5 Vrednote organizacijske kulture**

**3.6 Strateške usmeritve**

**3.7 Politika odličnosti**

**4 SWOT ANALIZA**

**5 PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FAKULTETE**

**5.1 Procesni pristop**

**5.2 Strateški cilji**

**6 INTEGRIRANI PROGRAMI 2015 – 2020**

**7 PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA**

**8 PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA**

## Ko hodiš, pojdi zmeraj do konca

Spomladi do rožne cvetice,  
poleti do zrele pšenice,  
jeseni do polne police,  
pozimi do snežne kraljice,  
v knjigi do zadnje vrstice,  
v življenju do prave resnice,  
v sebi do rdečice čez eno in drugo lice.

A če ne prideš ne prvič ne drugič  
do krova in pravega kova  
poskusi:  
vnovič  
in zopet  
in znova.

**Tone Pavček**

## 1 DEKANOV POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

Pred petimi leti smo v sklopu izdelava Strateškega načrta FOŠ oblikovali izjavo o poslanstvu, opredelili vizijo, se uskladili glede naše ključne prednosti, se zavezali vrednotam naša organizacijske kulture ter opredelili strateške usmeritve fakultete. Temu delu strateškega načrta, ki smo ga naslovili »Politika odličnosti« smo pred dvema letoma dodali še slogan fakultete: »FOŠ. Razvijamo vašo ustvarjalnost.« Vseh teh pet let smo politiko odličnosti poskušali čim bolj razumeti, jo ponotranjiti in jo čim bolj verodostojno tudi udejanjati.

Ker FOŠ prepoznava svoje poslanstvo v razvoju ustvarjalnih potencialov posameznikov in organizacijske znanosti ter prispevanju k nenehnemu izboljševanju kakovosti življenja, nas je le to vseskozi zavezovalo k težnji po odličnosti na vseh področjih. Za doseganje tega našega poslanstva smo vseh teh pet let načela sodobne paradigme kakovosti in odličnosti vgrajevali v naš vsakodnevni način dela.

Pri tem smo osredotočenosti na odjemalce pripisovali osrednji pomen. Vseskozi smo se zavedali, da so odjemalci primarni razlog našega obstoja in da si moramo z razumevanjem in predvidevanjem njihovih potreb ter pričakovanj prizadevati za ustvarjanje nove vrednosti zanje. V procesu izvajanja študijskih programov smo tako naše odjemalce prepoznavali v študentih, v procesu izvajanja raziskovalno razvojne dejavnosti pa v naročnikih projektov, udeležencih konferenc in bralcih edicij naše založniške dejavnosti. Svojo konkurenčno prednost pred ostalimi visokošolskimi zavodi prepoznavamo ravno v naši nenehni in verodostojni osredotočenosti v odjemalce ter težnji k preseganju njihovih pričakovanj.

V teh petih letih pa se je med nami tudi utrdilo prepričanje, da vsega tega ne bi mogli doseči, če celotno poslovanje FOŠ ne bi slonelo na ustreznem sistemu vodenja. Pred štirimi leti smo naš sistem vodenja opredelili s Poslovníkom kakovosti. Kot temelj smo si izbrali zahteve standarda ISO 9001, ki pa smo jih dogradili z zahtevami Meril za akreditacijo NAKVIS, zahtevami modela odličnosti EFQM in lastnimi spoznanji. Pred tremi leti smo kot prvi visokošolski zavod v Sloveniji pridobili tudi certifikat kakovosti ISO 9001. Na FOŠ smo pojem »sistem vodenja kakovosti« in zahteve standarda ISO 9001 že v samem začetku razumeli kot »kakovost sistema vodenja«, tako da nam dograditev sistema vodenja z zahtevami standarda ISO/IEC 27001 predstavlja dodatno priložnost za premik od kakovosti do odličnosti. Pred petimi leti sprejeta Politika odličnosti nas je k temu zavezovala in nas zavezuje še v naprej.

Pot do odličnosti bo dolga. Strateški načrt nam ponuja trdne temelje, da bo to potovanje k odličnosti čim bolj uspešno in učinkovito.

**Dekan**  
**izr. prof. dr. Boris Bukovec**

## 2 IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

### 2.1 Splošno o nastanku in razvoju fakultete

**Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu (FOŠ)** je javno-zasebna fakulteta, ki sta jo ustanovila Inštitut za odličnost menedžmenta (IOM) in Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto (URS), katerega ustanovitelj je Mestna občina Novo mesto (MONM). Ker strategija razvoja visokega šolstva na Dolenjskem in Beli krajini temelji na kakovostnem javnem šolstvu, bomo v prihodnjem obdobju sprožili pobudo, da FOŠ postane javna fakulteta, s čimer bi se ustanoviteljske pravice in dolžnosti prenesle na Republiko Slovenijo. Dolgoročno želimo postati del nastajajoče javne državne Univerze v Novem mestu.

**Študijski programi Menedžment kakovosti** so usmerjeni za potrebe izobraževanja in usposabljanja visoko strokovnega, vodstvenega in vodilnega kadra na področju organizacijskih študij, s poudarkom na razvoju kompetenc, potrebnih za nenehno obvladovanje in razvoj kakovosti ter poslovne odličnosti.

Na FOŠ tako izvajamo:

- Visokošolski strokovni (VS) študijski program prve stopnje Menedžment kakovosti
- Podiplomski študijski program druge stopnje (magisterij) Menedžment kakovosti
- Podiplomski študijski program tretje stopnje (doktorat) Menedžment kakovosti

Najprej smo v študijskem letu 2010/2011 začeli s podiplomskim študijskim programom druge (magisterij) in tretje (doktorat) stopnje, študijski program prve stopnje pa smo začeli z enoletnim zamikom, torej v študijskem letu 2011/2012. Na ta način smo se v začetku usmerili predvsem v podiplomski študij, kjer bodočim magistratom in doktorjem v času študija ponujamo vrhunske nosilce znanstvene misli in prakse s področja organizacijskih študij.

Cilj visokošolskega strokovnega (VS) študijskega programa prve stopnje Menedžment kakovosti je izobraziti diplomante s temeljnimi znanji s področja organizacijskih ved, s širokim znanjem raziskovalnih metod ter dobrim poznavanjem modelov, standardov in orodij kakovosti. Ob zaključku študija diplomant pridobi strokovni naslov diplomirani organizator (VS) oz. diplomirana organizatorica (VS), skrajšano dipl. org. (VS).

Cilj podiplomskega študijskega programa druge stopnje (magisterij) Menedžment kakovosti je zagotoviti študentom internalizacijo temeljnih gradnikov sodobne paradigme kakovosti in odličnosti ter posredovanje tistih znanj in spretnosti, ki jim bodo zagotavljale širok nabor kompetenc, potrebnih za obvladovanje kakovosti in odličnosti. Ob zaključku študija diplomant pridobi strokovni naslov magister oz. magistra menedžmenta kakovosti z okrajšavo mag. menedž. kak., ki se pristavlja za imenom in priimkom. V magistrsko diplomato se vpiše strokovni naslov magister menedžmenta kakovosti oz. magistra menedžmenta kakovosti.

Temeljni cilj podiplomskega študijskega programa tretje stopnje Menedžment kakovosti je doktorandu zagotoviti sposobnost nenehnega samo-preseganja in prepoznavanja paradigmatičnih premikov in zmožnost oblikovanja sodobnih inovativnih konceptov in pristopov, namenjenih izboljševanju kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti. Ob zaključku študija doktorand pridobi znanstveni naslov doktor

znanosti oziroma doktorica znanosti z okrajšavo dr., ki se pristavlja pred imenom in priimkom. V doktorsko diplomu se kot znanstveno področje, s katerega je naslov pridobljen, vpiše s področja menedžmenta kakovosti.

FOŠ prepoznava svoje poslanstvo v razvoju, izobraževanju in prenosu znanja, katerega kakovost odločilno temelji na težnji po odličnosti na vseh področjih. Za doseganje tega našega poslanstva in prispevka k na znanju in inoviranju temelječi družbi, želimo načela sodobne paradigme kakovosti in odličnosti vgraditi v naš vsakodnevni način dela. Tako sistem vodenja na FOŠ sloni na temeljnih gradnikih nove organizacijske paradigme:

- osredotočenost na dodajanje vrednosti za odjemalce (študente in raziskovalne partnerje),
- doseganje uravnoteženih rezultatov,
- vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,
- menedžment s procesi,
- doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi,
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- ustvarjanje partnerstev,
- prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost.

## 2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta

Strateški načrt fakultete temelji na naslednjih konceptualnih izhodiščih:

- Lizbonska strategija.
- Bolonjska strategija.
- Strategija razvoja Republike Slovenije.
- Nacionalni program visokega šolstva Republike Slovenije.
- Zakon o visokem šolstvu.
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, ki jih je izdala Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu.

Pri oblikovanju strateškega načrta fakultete smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Izobrazba, ustvarjalnost, inovativnost in sposobnost sodelovati tvorijo splet vrednot in sposobnosti državljanek in državljanov RS, ki je pomemben dejavnik uspešnega razvoja in uveljavljanja naše države v mednarodnem prostoru.
- Za uspešnost gospodarstva je nujna tesna povezanost in obojestranska izmenjava med visokošolskim prostorom in gospodarstvom oz. širšim okoljem.
- Fakulteta mora nuditi svojim odjemalcem čim več možnosti, priložnosti in pobud za njihovo dejavno vključevanje v raziskovalno-razvojno delo, sooblikovanje študijskih programov in razvojnih načrtov fakultete.
- Prioritete raziskovanja so usmerjene v preučevanje sodobnih pojavov, ki izvirajo iz interakcije vedno spreminjajočega se okolja in človekove interakcije z okoljem.
- Sodobni študijski programi naj bi poleg predmetno-specifičnih kompetenc zagotavljali tudi in predvsem interdisciplinarnost in multi-disciplinarnost ter osvojitve ključnih (ali generičnih) kompetenc, ki

diplomantom omogočajo uspešno prilagajanje in učenje v različnih delovnih okoljih ter vertikalno, horizontalno in diagonalno gibljivost pri zaposlovanju in nadaljnjem izobraževanju.

- Referenčni okvir ključnih kompetenc, ki jih je predlagala Evropska komisija v okviru koncepta vseživljenjskega učenja, potrdila pa sta ga Evropski parlament in Evropski svet, predstavljajo naslednje:
  - sporazumevanje v maternem jeziku,
  - sporazumevanje v tujih jezikih,
  - matematične kompetence ter osnovne kompetence na področju znanosti in tehnologij,
  - digitalna pismenost,
  - učne kompetence,
  - socialne in državljanske kompetence,
  - samoiniciativnost in podjetnost,
  - kulturna zavest in izražanje.

### 2.3 Pristop za oblikovanje strateškega načrta

Pristop, ki smo ga uporabili za oblikovanje strateškega načrta, upošteva tako najboljšo prakso na področju strateškega načrtovanja kot tudi pristop, ki ga opredeljuje model odličnosti EFQM, vsebinske poudarke pa smo smiselno prilagodili potrebam visokega šolstva ter aktualnim lastnim spoznanjem. V tem pristopu smo upoštevali tudi izbrane elemente strategije Univerze v Ljubljani kot tudi srednjeročne razvojne strategije Univerze na Primorskem, ki smo jih upoštevali tudi kot podlago primerjalnega presojanja, torej »benchmarkinga«.

V sklopu modela odličnosti EFQM je zapisano, da odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je osredotočena na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije organizacije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese. V podmerilih tega modela je zapisano:

#### 2.a Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanih vseh udeleženi strani

To lahko vključuje:

- zbiranje in razumevanje informacij o trgu in tržnih segmentih, v katerih organizacija deluje in bo delovala v prihodnje;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje potreb in pričakovanj sedanjih in prihodnjih udeleženi strani, vključno z odjemalci, zaposlenimi, partnerji, družbo in drugimi deležniki;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje dogajanj na trgu, vključno z dejavnostjo konkurence.

#### 2.b Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi

To lahko vključuje:

- analizo notranjih kazalnikov delovanja;
- analizo rezultatov učenja;
- analizo zunanje podobe ter podatkov o poznavanju blagovne znamke;
- analizo delovanja konkurence ter najboljših organizacij v panogi;
- analizo podatkov o ključnih sposobnostih obstoječih oziroma potencialnih partnerjev;
- analizo podatkov iz kratkoročne in dolgoročne družbene, okoljske, varnostne in zakonodajne problematike;
- analizo podatkov o uspehih proizvodov in storitev skozi ves njihov življenjski cikel;
- prepoznavanje in razumevanje ekonomskih in demografskih kazalnikov;
- analizo podatkov za ugotavljanje vpliva novih tehnologij in modelov poslovanja na delovanje organizacije.

## **2.c Organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo**

To lahko vključuje:

- razvijanje, pregledovanje in posodabljanje politike in strategije v skladu s poslanstvom, vizijo, vrednotami in načeli odličnosti organizacije;
- uravnoteženje kratkoročnih in dolgoročnih potreb ter pričakovanj vseh udeleženih strani;
- ocenjevanje tveganj in iskanje načinov, kako se s temi tveganji spoprijeti;
- prepoznavanje sedanjih in prihodnjih konkurenčnih prednosti;
- prepoznavanje ključnih sposobnosti in potreb po partnerstvih/zvezah za izvajanje politike in strategije;
- zagotavljanje prisotnosti na vzpostavljenih trgih in potrebo po spremembi trženjskega pristopa;
- usklajevanje lastne strategije s strategijo partnerjev in zvez;
- prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha;
- usklajevanje in nenehno razvijanje družbenih ter okoljskih standardov s partnerji;
- vrednotenje ustreznosti in uspešnosti politike in strategije.

## **2.d Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov**

To lahko vključuje:

- prepoznavanje in snovanje ter sporočanje okvira ključnih procesov, potrebnega za izvajanje politike in strategije organizacije;
- sporočanje politike in strategije udeleženim stranem ter vrednotenje, kakšno je zavedanje o njima;
- usklajevanje, prednostno razvrščanje, dogovarjanje, zaporedno razvrščanje in sporočanje načrtov, ciljev in namer ter spremljanje dosežkov;
- vzpostavljanje mehanizmov poročanja za celotno organizacijo, da bi lahko sledili napredku.

## **3 POLITIKA ODLIČNOSTI**



### 3.1 Poslanstvo

Razvijamo ustvarjalne potenciale posameznikov in organizacijske znanosti ter prispevamo k nenehnemu izboljševanju kakovosti življenja.

### 3.2 Vizija

Postali in ostali bomo najboljši slovenski ter eden vodilnih evropskih centrov na področju kakovosti in odličnosti, naši diplomanti pa med najbolj iskanimi strokovnjaki s svojega področja.

### 3.3 Osrednja sposobnost fakultete

Odličnost zasnove in izvedbe raziskovalno-razvojnega dela ter študijskih programov z uravnoteženim prepletom znanstvene misli, svetovanja in prakse.

### 3.4 Slogan fakultete

FOŠ. Razvijamo vašo ustvarjalnost.

### 3.5 Vrednote organizacijske kulture

- **Odličnost:** Doseganje vrhunskih standardov kakovosti na vseh področjih delovanja FOŠ.
- **Resnica:** Resnicoljubnost kot glavno vodilo pri znanstvenem in pedagoškem delu, kar pomeni iskanje novih spoznanj o proučevanih pojavih ter širjenje vedenja o njih na verodostojen in intelektualno pošten način.
- **Swoboda:** Pravica do svobodnega ustvarjanja, raziskovanja in posredovanja spoznanj.
- **Avtonomija:** Neodvisnost FOŠ in njenih sodelavcev od političnih, ekonomskih in ideoloških centrov moči.
- **Odgovornost:** Zavezanost FOŠ in njenih sodelavcev uveljavljanju akademskih standardov in njihova usmerjenost v zagotavljanje dobrobiti študentov, ostalih deležnikov, akademske skupnosti in družbe kot celote.
- **Ustvarjalnost:** Sposobnost ustvarjanja novega znanja, izvirne intelektualne refleksije ter inovativnega reševanja družbenih in tehnoloških problemov.
- **Zaupanje:** Pripadnost sodelavcev in študentov FOŠ skupnim ciljem in načelom, medsebojno spoštovanje in razumevanje.

### 3.6 Strateške usmeritve fakultete

- **Znanstveno raziskovalna in razvojna odličnost**
- **Odličnost študija**
- **Odličnost poslovanja**
- **Zadovoljstvo študentov**
- **Zadovoljstvo odjemalcev raziskovalno-razvojnega dela**
- **Zadovoljstvo sodelavcev**
- **Družbeno odgovorno delovanje**

### 3.7 Politika odličnosti fakultete

**POLITIKA ODLIČNOSTI  
FAKULTETE ZA ORGANIZACIJSKE ŠTUDIJE  
V NOVEM MESTU**

**Poslanstvo FOŠ:**

Razvijamo ustvarjalne potenciale posameznikov in organizacijske znanosti ter prispevamo k nenehnemu izboljševanju kakovosti življenja.

**Vizija FOŠ:**

Postali in ostali bomo najboljši slovenski ter eden vodilnih evropskih centrov na področju kakovosti in odličnosti, naši diplomanti pa med najbolj iskanimi strokovnjaki s svojega področja.

**Osrednja sposobnost FOŠ:**

Odličnost zasnove in izvedbe raziskovalno-razvojnega dela ter študijskih programov z uravnoteženim prepletom znanstvene misli, svetovanja in prakse.

**Slogan FOŠ:**

FOŠ. Razvijamo vašo ustvarjalnost.

**Vrednote organizacijske kulture FOŠ:**

odličnost, resnica, svoboda, avtonomija, odgovornost, ustvarjalnost, zaupanje

**Strateške usmeritve FOŠ:**

- Znanstveno-raziskovalna in razvojna odličnost
- Odličnost študija
- Odličnost poslovanja
- Zadovoljstvo študentov
- Zadovoljstvo odjemalcev raziskovalno-razvojnega dela
- Zadovoljstvo sodelavcev
- Družbeno odgovorno delovanje

#### 4. SWOT ANALIZA

##### Notranje prednosti (Strengths):

- Študijski programi za boljšo zaposljivost
- Predavatelji z bogatimi izkušnjami v stroki
- Izbirni predmeti z različnih področij
- Urnik prilagojen zaposlenim študentom
- Osebni pristop do študentov
- Hitra odzivnost študentskega referata
- Timsko delo v majhnih skupinah
- Poletne šole v poslovnem okolju s pridobitvijo certifikata
- Mednarodno sodelovanje
- Vključevanje uglednih profesorjev v izvajanje študijske in raziskovalne dejavnosti
- Povezovanje raziskovanja s pedagoškim delom
- Prenos znanja in raziskovalnih rezultatov v prakso
- Predanost in motiviranost osebja Politiki odličnosti FOŠ
- Agilnost in odprtost za inovacije
- Inovativno zasnovan sistem vodenja fakultete
- Močna vpetost v lokalno okolje

##### Notranje slabosti (Weaknesses):

- FOŠ nima tradicije in imena nacionalne in mednarodne veljave
- Infrastruktura je še v razvoju
- Trenutno premalo matičnega raziskovalnega in pedagoškega kadra
- Premajhna medsebojna povezanost med člani akademskega zbora (redni-pogodbeni)
- Premajhen finančni učinek raziskovalno-razvojnega dela
- Šibko socialno omrežje FOŠ
- Redni študij se ne izvaja in zanj še ni pridobljenih javnih sredstev
- Premajhen obseg pridobljenih sredstev iz tržnih virov
- Finančna šibkost in ranljivost

Zunanje priložnosti (Opportunities):

- Akademsko povezovanje s tujimi VŠZ v EU in izven EU
- Lokacija v gospodarsko najuspešnejši regiji SLO
- Podpora in naklonjenost lokalnega gospodarstva in GZDBK
- Razvoj univerze v Novem mestu
- Izgradnja univerzitetnega kampusa
- Obmejna lega in bližina Zagreba in Ljubljane
- Povezovanje z inštitucijami primarnega in sekundarnega izobraževanja
- Porast vseživljenjskega učenja
- Za zaposlovanje in življenje atraktivna regija JV Slovenija
- Vplivanje na oblikovanje izobraževalne in raziskovalne politike v Sloveniji
- Uvedba certificiranega študija na daljavo
- Vključevanje v mednarodne projekte
- Okrepitev sodelovanja z alumni klubom
- Vključevanje v mednarodne evalvacijske postopke
- Skupni študijski programi z drugimi VŠZ
- Transnacionalno izobraževanje
- Vključevanje v evropski prostor z namenom pridobivanja evropskih sredstev in tujih študentov
- Podonavska regija postaja prednostna regija v razvojnih programih v EU

Zunanje nevarnosti (Threats):

- Neugodne spremembe določil Zakona o visokem šolstvu
- Negativen vpliv politike na delovanje samostojnih VŠZ
- Manjša naklonjenost vlade do projektov razvoja visokega šolstva po regijah
- Neugodni demografski trendi
- Nezadostna podpora lokalne skupnosti
- Splošna finančna, gospodarska in socialna kriza
- Kriza vrednot, ki bi zmanjševala interes za študij
- Omejevanje razvoja FOŠ in njegovega povezovanja v univerzo v Novem mestu s strani posameznih VŠZ
- Morebitna slaba kakovost konkurenčnih VŠZ iz naše regije in kandidatov za morebitno združevanje v univerzo v Novem mestu
- Sprememba financiranja iz virov RS in EU
- Prisilna integracija v eno od obstoječih univerz
- Fluktuacija kadra zaradi večje zaposljivosti v okolju

## 5 PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FOŠ

## 5.1 Procesni pristop

OPOMBA: PP - podporni procesi GP - glavni procesi



## 5.2 Strateški cilji

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljanih vsaj po pet strateških ciljev, ki smo jih za naslednje obdobje tudi ovrednotili. Ti strateški cilji v vsakem letu postanejo izhodišča za oblikovanje letnih delovnih načrtov.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Znanstveno raziskovalna in razvojna odličnost		Enota	P-plan R-realiz 2015	P-plan R-realiz 2016	P-plan R-realiz 2017	P-plan R-realiz 2018	P-plan R-realiz 2019	P-plan R-realiz 2020
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)							
1.	Število točk pri SICRIS-u na registriranega raziskovalca v zadnjih 5. letih	točke	420	450	450	500	500	500
2.	Število točk pri SICRIS-u na registriranega raziskovalca v tekočem letu	točke	90	95	100	105	110	115
3.	Število objav, ki jih indeksirajo SCI, SSCI, AHCI in Scopus ali znanstvenih monografij, izdanih pri založbah s seznama ARRS na registriranega raziskovalca v zadnjih 5. letih	število	5,5	5,5	5,5	6	6	6
4.	Število objav, ki jih indeksirajo SCI, SSCI, AHCI in Scopus ali znanstvenih monografij, izdanih pri založbah s seznama ARRS na registriranega raziskovalca v tekočem letu	število	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4
5.	Normirano število čistih citatov Wos/Scopus na registriranega raziskovalca v zadnjih 10 letih	število	155	155	155	160	160	160
6.	Število izvajanih raziskovalno-razvojnih projektov	število	2	3	4	4	4	5
7.	Obseg izvajanih raziskovalno-razvojnih projektov v FTE	obseg v FTE	1	1,5	2	2	3	4
8.	Število izvajanih aplikativnih projektov	število	2	3	3	3,5	4	4
9.	Obseg izvajanih aplikativnih projektov v FTE	obseg v FTE	1	1,5	1,5	2	2	3
10.	Delež tujih referentov na konferencah fakultete	%	75	75	80	80	80	80
11.	Število vseh referentov na konferencah fakultete	število	35	35	40	40	50	50
STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost študija		Enota	P-plan R-realiz 2014	P-plan R-realiz 2015	P-plan R-realiz 2016	P-plan R-realiz 2017	P-plan R-realiz 2018	P-plan R-realiz 2019
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)							
1.	Trajanje študija diplomantov 1. stopnje vpisanih v 1. letnik	let						3,0

2.	Trajanje študija diplomantov 1. stopnje vpisanih v 2. letnik	let						2,0
3.	Trajanje študija diplomantov 1. stopnje vpisanih v 3. letnik	let						1,0
4.	Trajanje študija diplomantov 2. stopnje vpisanih v 1. letnik	let						2,0
5.	Trajanje študija diplomantov 2. stopnje vpisanih v 2. letnik	let						1,0
6.	Trajanje študija diplomantov 3. stopnje vpisanih v 1. letnik	let						3,0
7.	Trajanje študija diplomantov 3. stopnje vpisanih v 2. letnik	let						2,0
8.	Število novih doktorjev znanosti	število	5	5	6	6	7	8
9.	Indeks zadovoljstva diplomantov (anketa)	1-5	4,3	4,3	4,4	4,4	4,6	4,6
10.	Število študentov FOŠ, ki so opravili vsaj en predmet v tujini	število	1	1	2	4	4	6
11.	Število tujih visokošolskih učiteljev in sodelavcev	število	1	2	2	4	6	6
12.	Število tujih vpisanih študentov	število	5	7	10	15	20	30
STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost poslovanja			Enota	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020
1.	Število vpisanih študentov	število	180 R182	200	200	250	250	300
2.	Število zaposlenih	število	9	10	10	12	12	16
3.	Delež proračunskih prihodkov v koledarskem letu konca študijskega leta iz naslova koncesij ozirom javne službe glede na skupne prihodke fakultete	%	0	0	10	20	20	25
4.	Delež prihodkov v koledarskem letu konca študijskega leta iz naslova raziskovalno-razvojnih projektov glede na skupne prihodke fakultete	%	15	20	25	25	25	25
5.	Delež prihodkov v koledarskem letu konca študijskega leta iz naslova šolnin glede na skupne prihodke fakultete	%	75	65	45	30	30	25
6.	Delež prihodkov v koledarskem letu konca študijskega leta iz naslova CIS FOŠ glede na skupne prihodke fakultete	%	10	15	20	25	25	25
7.	Odnos zaposlenih do kakovosti (področje ankete merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih)	1-5	4,7	4,7	4,8	4,8	4,9	4,9
8.	Indeks kakovosti poslovanja po merilih samoevalvacije NAKVIS	0-5	4,0	4,1	4,2	4,2	4,5	4,5
9.	Svetovni rang na lestvici Ranking Web of Universities – Webometrics	rang do	13000	11000	9000	7000	6000	5000
10.	Število zaznanih varnostnih incidentov	število	0	0	0	0	0	0
11.	Ure izobraževanja in usposabljanja za SUV in SVK	št. ur/ zap	10	10	15	15	20	20
12.	Sprejemljiv nivo tveganja	vrednost	7	7	7	7	6	6
13.	Delež pogodb s klavzulo o varovanju informacij	%	100	100	100	100	100	100
14.	Število sklenjenih sporazumov s tujimi visokošolskimi zavodi (kumulativno)	število	12	15	20	30	40	50
15.	Število sklenjenih sporazumov z domačimi visokošolskimi zavodi (kumulativno)	število	15	18	21	24	27	30
16.	Število sklenjenih sporazumov s tujimi poslovnimi strateškimi partnerji (kumulativno)	število	2	4	8	10	15	20
17.	Število sklenjenih sporazumov z domačimi poslovnimi strateškimi partnerji (kumulativno)	število	10	12	14	16	18	20
STRATEŠKA USMERITEV 4: Zadovoljstvo študentov			Enota	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020
1.	Indeks zadovoljstva študentov (anketa) – skupno	1-5	4,5	4,5	4,6	4,6	4,6	4,7
2.	Zadovoljstva študentov (anketa) s predavanji in vajami	1-5	4,5	4,5	4,6	4,6	4,6	4,7
3.	Zadovoljstvo študentov (anketa) s splošno podobo, referatom in knjižnico	1-5	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9
4.	Delež študentov iz drugih regij	%	40	45	55	60	65	65
5.	Delež izpisov študentov FOŠ	%	0	0	0	0	0	0
6.	Delež ugodno rešenih pritožb študentov (potrditev pritožb na drugi stopnji)	%	0	0	0	0	0	0
STRATEŠKA USMERITEV 5: Zadovoljstvo odjemalcev raziskovalno-razvojnega dela			Enota	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020
1.	Indeks zadovoljstva naročnikov aplikativnih projektov	1-5	4	4	4,2	4,2	4,3	4,5
2.	Indeks zadovoljstva obiskovalcev dogodkov FOŠ (konference, forumi, poletne šole...)	1-5	4,2	4,2	4,3	4,3	4,4	4,4
3.	Stopnja rasti branosti revij fakultetne založbe (glede na število prenosov s spletne strani založbe)	%	30	30	30	45	45	45
4.	Število knjižničnih enot (kumulativno) – fizično	enot x 1000	1,5	2,2	2,5	3,5	4,0	4,5
5.	Število knjižničnih enot (kumulativno) – podatkovne baze	enot x 1000	470	470	480	500	500	500
6.	Število knjižničnih enot (kumulativno) – lastne digitalne	enot	70	100	140	200	250	300
STRATEŠKA USMERITEV 6: Zadovoljstvo zaposlenih			Enota	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz	P-plan R-realiz
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020
1.	Indeks organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (anketa) - skupno	1-5	4,2	4,3	4,3	4,4	4,4	4,5

2.	Število odpovedi zaposlitve na pobudo zaposlenega	število	0	0	0	0	0	0
3.	Število pritožb sodelavcev	število	0	0	0	0	0	0
4.	Ure izobraževanja za osebni razvoj (tajništvo)	št.ur/ zap.	75	80	80	90	90	90
5.	Število družabnih dogodkov za sodelavce	Število	4	4	6	6	6	6
<b>STRATEŠKA USMERITEV 7: Družbeno odgovorno delovanje</b>		<b>Enota</b>	<b>P-plan R-realiz</b>	<b>P-plan R-realiz</b>	<b>P-plan R-realiz</b>	<b>P-plan R-realiz</b>	<b>P-plan R-realiz</b>	<b>P-plan R-realiz</b>
ZAP. ŠT.	<b>STRATEŠKI CILJI</b> (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		<b>2014 2015</b>	<b>2015 2016</b>	<b>2016 2017</b>	<b>2017 2018</b>	<b>2018 2019</b>	<b>2019 2020</b>
1.	Indeks družbeno odgovornega delovanja fakultete	1-5	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5
2.	Število predstavitev rezultatov raziskav širši javnosti	število	1	2	2	2	4	4
3.	Število poljudno znanstvenih dogodkov fakultete	število	10	10	12	12	12	12
4.	Delež krvodajalecev med zaposlenimi in študenti FOŠ	%	5	6	7	7	7	10
5.	Donacije (število ur brezplačnega izobraževanja)	število ur	24	24	24	36	36	40
6.	Število kršitev v povezavi s spoštovanjem zasebnosti na delovnem mestu	število	0	0	0	0	0	0
7.	Število kršitev v povezavi z osebnimi podatki študentov	število	0	0	0	0	0	0



**6 INTEGRIRANI PROGRAMI 2015 – 2020 (status: ZAVPNO)**

## 7 PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

Program promocije strateškega načrta FOŠ vključuje predstavitev ključnih vsebin strateškega načrta (selektivno po skupinah) vsem udeleženi stranem:

- strokovno osebje FOŠ (celotno vsebino predstavi dekan v sklopu razširjenega kolegija)
- akademski zbor FOŠ (celotno vsebino predstavi dekan na seji AZ FOŠ)
- senat FOŠ (celotno vsebino predstavi dekan na seji senata FOŠ)
- upravni odbor FOŠ (celotno vsebino predstavi dekan na seji UO FOŠ)
- študentski svet FOŠ (celotno vsebino predstavi dekan na seji ŠS FOŠ)
- MIZŠ (ključne poudarke predstavi dekan na posebnem sestanku na MIZŠ)
- strateški partnerji (ključne poudarke predstavi dekan na posebnih sestankih s strateškimi partnerji)
- mediji (ključne poudarke predstavi dekan v sklopu posebne izjave za medije)
- objava strateškega načrta na spletnih straneh FOŠ (brez poglavja 6 Integrirani program, ki ima status zaupnosti).

## 8 PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta (SN) fakultet vključuje:

- Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanje strateških usmeritev vključuje pregled, ocenjevanje in poročanje tako notranjim pristojnim organom, kot tudi zunanjim institucijam.
- S spremljanjem in nadziranjem izvajanja strateških usmeritev želi FOŠ zagotavljati ustrezno kakovost in nenehno izboljševanje pedagoškega, raziskovalno-razvojnega in upravljalvskega procesa. Opredeljene strateške usmeritve bo FOŠ operacionalizirala na letni ravni v svojem letnem delovnem načrtu.
- Letni delovni načrt FOŠ (LDN) temelji na izhodiščih, ki jih oblikuje vodstvo FOŠ vsako leto in sicer za tisti del dejavnosti, za katere so opredeljeni strateški cilji. Na ta način želimo zagotoviti transparentno in močno povezavo med strateškim dokumentom in letnim delovnim načrtom.
- Pri letnem načrtovanju se upoštevajo zakonsko določeni roki, ki veljajo za oddajo programov dela in finančnih načrtov. Senat FOŠ je na predlog dekana dolžan najmanj enkrat letno obravnavati poročilo o uresničevanju zastavljenih ciljev. Integralno poročilo o doseženih ciljih se pripravi enkrat v letu. Strateški načrt se pregleda najmanj enkrat v obdobju, za katerega je pripravljen, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje, pa tudi večkrat.
- Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev SN FOŠ je odgovoren dekan FOŠ.

Oblikovanje in letno ažuriranje SN poteka v sklopu strateških konferenc, ki jo sestavlja vodstvo FOŠ, predstavniki Senata, Upravnega odbora, ŠS in predstavniki zainteresirane javnosti.

Okvirna letna časovnica vzajemnega prepleta aktivnosti strateškega in letnega planiranja je naslednja:

- Marec, April: Dekan poroča o realizaciji LDN in SN Senatu in UO FOŠ.
- Maj, Junij: Vodstvo FOŠ analizira stanje in pripravi izhodišč za LDN za prihodnje leto.
- September: Izvedba strateške konference za pregled relevantnosti SN in v njem opredeljenih vseh dejavnikov okolja, novih prioritet in nadaljnjih aktivnosti za uresničevanje strateških usmeritev in ciljev.
- Oktober: Priprava podlag za LDN glede na postavljene prioritete in izhodišča.
- December: Izdelava LDN FOŠ.
- Januar: Obravnava in sprejem LDN na seji Senata in UO FOŠ.