



Novi trg 5,
SI-8000 Novo mesto, Slovenija

www.fos.unm.si

tel.: +386 7 3737 870
fax: +386 7 3737 880

STRATEŠKI NAČRT
FAKULTETE ZA ORGANIZACIJSKE ŠTUDIJE V
NOVEM MESTU
2009-2014

Novo mesto, januar 2010

* (Dopolnitve v Politiki odličnosti (3.7), oblikovane na Strateški konferenci FOŠ 2012-01-27)

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
 - 2.4 Vizitka strateškega načrta fakultete
- 3. POLITIKA ODLIČNOSTI FAKULTETE**
 - 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. ANALIZA OKOLJA FAKULTETE**
 - 4.1 Analiza PEST
 - 4.2 Analiza SWOT
- 5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FAKULTETE**
 - 5.1 Procesni pristop na fakulteti
 - 5.2 Strateški cilji fakultete
- 6. INTEGRIRANI PROGRAMI 2009 – 2014**
- 7. FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA**
- 8. PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA**
- 9. 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

Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, izkoristijo pa jih lahko le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Učenje postaja vseživljenjski proces, izobraževalna dejavnost pa najhitreje rastoča panoga na svetu. To lahko razumemo tudi kot dejstvo, da bodo »uka žejni ljudje« imeli čedalje večjo možnost izbire, v konkurenčnem boju pa bodo obstale le tiste izobraževalne ustanove, ki bodo gojile vrednote odličnosti in ob tem nenehno izboljševale svoje delo.

Tega se zavedamo tudi na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu (FOŠ). Na našo fakulteto gledam kot organizacijo, torej kot na »ciljno usmerjena razmerja med ljudmi«. Ob tem se zavedam: če želimo doseči in vzdrževati odličnost FOŠ, potem se moramo osredotočiti predvsem na trajno rast razmerij med sodelavci. V središču torej moramo prepoznavati človeka, vsakega posebej in vse skupaj, naše osebne in medosebne interakcije ter predvsem naše ustvarjalne zmogljivosti, usmerjene v trajno rast.

Naša pot do odličnosti temelji na internalizaciji poslanstva FOŠ z iskanjem odgovora na vprašanje »kdo smo in komu služimo«. Oblikovali smo naslednjo izjavo o poslanstvu:

»FOŠ smo sooblikovalci znanosti in stroke na področju organizacijskih študij.

Z raziskovalno-razvojnimi deli, izobraževanjem in prenosom znanja ter s prizadevanjem za odličnost na vseh področjih prispevamo k nenehnemu izboljševanju kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti.«

Odgovor v smislu »kdo smo« predstavljajo besede raziskovalno-razvojnega dejavnosti, izobraževanja ter prenosa znanja, kar nam služi za vzpostavitev temeljnih procesov FOŠ. Bistveno usmeritev procesov pa prepoznavamo preko ključnih besed iz poslanstva, ki smo jih opredelili v odgovoru na del vprašanja »komu služimo«.

Torej: komu so namenjeni rezultati teh procesov? Rezultati procesov so po naši definiciji poslanstva namenjeni izboljševanju kakovosti življenja posameznikov, organizacij in skupnosti. V središču torej prepoznavamo študente in druge partnerje kot odjemalce rezultatov raziskovalno-razvojnega dejavnosti FOŠ in prejemnike prenosa znanja. Gre za udejanjanje načela osredotočenosti na odjemalce.

S temi uvodnimi poudarki želim vse zainteresirane prepričati, da odločno stojim za namero, da FOŠ postane eden vodilnih centrov znanja na področju kakovosti in odličnosti. Mogoče se nekaterim zdi to preveč drzno, toda pri oblikovanju strateškega načrta smo spoznali, da je to našo vizijo možno uresničiti, če bomo vsi nenehno spoštovali, gojili in promovirali svojo osebno odličnost ter jo udejanjali v ustvarjalnem prepletu znanstvene misli, svetovanja in prakse.

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

Dekan
doc. dr. Boris Bukovec

2. IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

2.1 Splošno o nastanku in razvoju fakultete

Na FOŠ smo zelo veseli, da nam je po treh letih sistematičnega timskega dela uspelo pridobiti akreditacijo za študijske programe prve, druge in tretje stopnje *menedžment kakovosti*. Uradni sklepi Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo (SRSVŠ) so datirani na 26. oktober 2009, kronologija do sedaj izvedenih ključnih aktivnosti na FOŠ pa je naslednja:

- 2006-12-21: sklep o začetku izvajanja aktivnosti za ustanovitev samostojnega visokošolskega zavoda Mednarodna fakulteta za poslovno odličnost v Novem mestu (MFPO)
- 2007-06-22: elaborat za akreditacijo MFPO predan v postopek akreditacije na SRSVŠ
- 2008-05-18: na zahtevo SRSVŠ se spremeni ime fakultete v Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu (FOŠ)
- 2008-09-29: SRSVŠ je dal pozitivno mnenje k ustanovitvi FOŠ
- 2008-12-17: ustanovitev FOŠ in vpis v sodni register
- 2009-01-05: konstituiranje organov FOŠ (akademski zbor, upravni odbor, senat, dekan) in predaja elaborata za akreditacijo programov Poslovna odličnost
- 2009-04-16: vpis raziskovalne skupine Inštitut za poslovno odličnost (IPO) v razvid ARRS
- 2009-07-08: na zahtevo SRSVŠ se študijski programi preimenujejo v Menedžment kakovosti
- 2009-10-26: SRSVŠ izda sklep o akreditaciji programov Menedžment kakovosti:
 - Visokošolski strokovni (VS) študijski program prve stopnje
 - Podiplomski študijski program druge stopnje (magisterij)
 - Podiplomski študijski program tretje stopnje (doktorat)
- 2010-01-07: vpis FOŠ v razvid visokošolskih zavodov

Odločili smo se, da bomo najprej začeli s podiplomskim študijskim programom druge (magisterij) in tretje (doktorat) stopnje, študijski program prve stopnje pa bomo začeli z enoletnim zamikom, torej v študijskem letu 2011/2012. Na ta način se želimo usmeriti predvsem v podiplomski študij, kjer bomo bodočim magistratom in doktorjem v času študija ponudili vrhunske nosilce znanstvene misli in prakse iz področja organizacijskih študij. Ustrezne sklepe o obsegu in načinu izvedbe študija prve generacije bo sprejel Senat FOŠ, razpis za vpis pa bomo objavili v mesecu maju 2010.

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 bomo tako izvajali:

- 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

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 organizatorka (VS)*, skrajšano dipl. org. (VS).

Cilj podiplomskega 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 z okrajšavo mag., ki se pristavlja za imenom in priimkom. V magistrsko diplomno 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 diplomno 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 odjemalce (študente in raziskovalne partnerje),
- usmerjenost v rezultate,
- voditeljstvo in stanovitnost namena,
- menedžment na podlagi procesov in dejstev,
- razvoj in vključevanje zaposlenih,
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje,
- razvijanje partnerstva,
- družbena odgovornost fakultete.

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 spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela.

Operativna izhodišča za oblikovanje strateškega načrta fakultete odločilno temeljijo na Merilih za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela (v nadaljevanju Merila NKKVŠ). Ta v svojem 4. členu pri ocenjevanju strategije, organiziranosti in vodenja zavoda, urejenosti evidenc ter skrbi za kakovosti predpostavljajo, da »...ima visokošolski zavod javno izraženo poslanstvo, vizijo, strateški načrt in politiko kakovosti, kjer ima jasno definirane svoje izobraževalne in znanstvenoraziskovalne cilje ter načine, kako jih namerava uresničiti«.

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 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 za obdobje 2006-2009 kot tudi srednjeročne razvojne strategije Univerze na Primorskem za obdobje 2009-2013, 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 pričakovanjih vseh udeleženih 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 udeleženih 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 udeležnim 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.

2.4 Vizitka strateškega načrta fakultete

Strateški načrt fakultete je temeljni planski dokument, ki so ga oblikovali predstavniki Senata in Upravnega odbora v sklopu niza treh strateških konferenc (17.06., 18.06. in 19.08.2009), dokončno vsebino in obliko pa je izdelalo vodstvo fakultete v sklopu kolegijev dekana (24.11. in 22.12.2009).

Končno verzijo strateškega načrta fakultete sta obravnavala in potrdila Senat in Upravni odbor na seji dne 20.01.2010.

3. POLITIKA ODLIČNOSTI FOŠ

3.1 Poslanstvo * (Spremenjeno na Strateški konferenci FOŠ 2012-01-27)

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 * (Oblikovano na Strateški konferenci FOŠ 2012-01-27)

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.
- **Svoboda:** 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 * (Spremenjeno na Strateški konferenci FOŠ 2012-01-27)

**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. ANALIZA OKOLJA FOŠ

4.1 Analiza PEST

Politično okolje:

- FOŠ je v svojih politikah dokaj podrejena nacionalnim agencijam in telesom.
- Pričakovati je spreminjanje visokošolske zakonodaje, katere učinki so negotovi.
- Na nacionalni ravni se premalo odpira možnost aktivnega sodelovanja samostojnih fakultet pri oblikovanju zakonodaje.

Ekonomsko okolje:

- Globalna kriza strukturira povpraševanje po specifičnih programih in usmeritvah v raziskovanju.
- Povpraševanje po delovni sili, ki jo potrebujejo panoge z visoko dodano vrednostjo. Edini mogoč odziv FOŠ na recesijo v gospodarstvu je hiter odziv na njegove zahteve.
- Večji univerzitetni centri (Ljubljana, Maribor, Koper) imajo razmeroma šibke povezave z gospodarstvom, kar ponuja priložnosti za nove, fleksibilne in dinamične ustanove.
- Povečanje zahtev po aplikativnem raziskovanju, s čimer se ponujajo možnosti za povečanje obsega znanstveno-raziskovalnega dela in povečanje izkoristka temeljnega raziskovanja in dodajanje novih dimenzij v pedagoškem delu.

Družbeno-kulturno okolje:

- Fakulteta je umeščena v specifično obmejno in multikulturno okolje, na stičišče dveh različnih kulturnih krogov (srednje evropski, jugo-vzhodno evropski).
- Število mladih, vključenih v terciarno izobraževanje, v zadnjih dveh desetletjih narašča.
- Zaradi relativno solidnega življenjskega standarda in kulturne kompatibilnosti se Slovenija lahko razvije v privlačno destinacijo za kakovosten akademski kader.
- Dolgoročno gledano predstavljajo svojevrsten izziv univerzitetnemu izobraževanju tudi demografski trendi (upadanje števila rojstev, staranje prebivalstva), pri čemer predstavlja eno od priložnosti za FOŠ usmeritev v vseživljenjsko izobraževanje in mednarodno okolje.
- Prepoznavnost FOŠ v Sloveniji je vse večja, zlasti v lokalnem okolju. Lokalni mediji izražajo interes za dogodke in aktivnosti v okviru FOŠ.
- FOŠ postaja zanesljiv partner na področju skupnih projektov z gospodarstvom in drugimi.

Tehnološko okolje:

- Tehnološka intenzivnost slovenskega gospodarstva in njegova inovativnost sta razmeroma nizki.
- Na regionalni in nacionalni ravni je vzpostavljeno podporno okolje za spodbujanje znanstveno-tehnološkega razvoja.
- Povezovanje med akademsko oz. raziskovalno in gospodarsko sfero je usmerjeno k inovacijam, ki so glavni generator razvoja in konkurenčnosti.
- Raziskovalno-izobraževalne institucije v RS razpolagajo z razmeroma skromno tehnološko infrastrukturo.

4.2 Analiza SWOT

Notranje prednosti (Strengths):

- Visoka kakovost zasnove in izvedbe študijskih in raziskovalnih programov
- Nudenje inovativnega »trikotnika animatorjev kompetenc« (visokošolski učitelj – svetovalec – izvajalec najboljše prakse)
- Osebna odličnost nosilcev znanstvene misli
- Uravnotežen preplet znanja in prakse
- Majhnost in dinamičnost
- Odlični medsebojni odnosi
- Aktualno študijsko področje
- Majhnost-fleksibilnost fakultete
- Homogena in pro-aktivna ekipa
- Interdisciplinarnost raziskav
- Uporabnost študijskih vsebin
- Timsko delo zaposlenih
- Odprtost za sodelovanje z okoljem in sorodnimi inštitucijami
- Kredibilnost in ugled FOŠ in zaposlenih
- Visoke ambicije
- Predanost in motiviranost osebja poslanstvu, viziji in vrednotam FOŠ
- Neodvisnost FOŠ

Notranje slabosti (Weaknesses):

- Slaba prepoznavnost FOŠ
- Premalo matičnega kadra
- Pokrivanje več predmetov z istimi raziskovalci-pedagogi
- Pedagoška preobremenjenost raziskovalcev-pedagogov
- Neuveljavljenost FOŠ kot celote
- Prostorske težave (predavalnice, pisarne, laboratoriji, kabineti...)
- Premajhne knjižnične kapacitete
- Neobstoja sistema nagrajevanja zaposlenih
- Nezadostno vpetost v mednarodno okolje
- Finančna šibkost in ranljivost
- Premajhna medsebojna povezanost med člani akademskega zbora (redni-pogodbeni)
- Premajhen finančni učinek raziskovalno-razvojnega dela

Zunanje priložnosti (Opportunities):

- Slaba razvitost visokega šolstva v regiji
- Razvoj univerze v Novem mestu
- Uglednost članov akademskega zbora
- Obmejna lega in bližina Zagreba in Ljubljane
- Ekonomska kriza nudi priložnosti za aplikativne projekte
- Ostajanje študentov v domači regiji – manjša migracije
- Povezovanje z inštitucijami primarnega in sekundarnega izobraževanja
- Potrebe po dodatnem izobraževanju v gospodarstvu in drugod
- Nefleksibilnost in nizka kakovost obstoječih univerz
- Prepoznavanje in zadovoljitev potreb in interesa regijskega gospodarstva
- Pridobitev kadra, ki domuje v Novem mestu - regiji
- Naklonjenost lokalne politike in gospodarstva razvoju visokega šolstva
- E-študij
- Programska razširitev ponudbe FOŠ
- Pretok znanja z gospodarstvom in drugimi - vključevanje najboljših strokovnjakov iz gospodarstva in iz drugih organizacij
- Izvajanje izobraževalnih storitev
- Osredotočenje na skupine s posebnimi potrebami (invalidi....)
- Vključevanje v projekte EU
- Izgradnja univerzitetnega kampusa
- Vključevanje vabljenih uglednih strokovnjakov
- Mobilnost in izmenjava
- Povezava s tujimi univerzami

Zunanje nevarnosti (Threats):

- Sprememba zakonodaje
- Obstoječe univerze bi morda omejevale razvoju FOŠ in njeno povezovanje v univerzo v Novem mestu
- Morebitna slaba kakovost konkurenčnih visokošolskih zavodov iz dolenjsko-belokrajnske regije in kandidatov za morebitno združevanje v univerzo v Novem mestu
- Neozaveščenost političnih in gospodarskih akterjev o pomenu in dimenzijah visokega šolstva
- Omejevanje dostopa FOŠ do regijskih srednjih šol
- Sprememba financiranja iz virov RS
- Prisilna integracija v eno od obstoječih državnih univerz
- Nevarnost medijske gonje in zapore
- Manjša naklonjenost vlade do projektov razvoja visokega šolstva po regijah
- Fluktuacija kadra zaradi večje zaposljivosti v okolju

5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FOŠ

5.1 Procesni pristop na fakulteti

OPOMBA: PP - podporni procesi GP - glavni procesi

ZAHTEVE ODJEMALCEV ŠTUDENTJE → NAROČNIKI UDELEŽENCI BRALCI →	PP 1: UPRAVLJANJE IN VODENJE	ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV ŠTUDENTJE → NAROČNIKI UDELEŽENCI BRALCI →
	PP 2: NENEHNO IZBOLJŠEVANJE	
	PP 3: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	
	PP 4: OBVLADOVANJE FINANČNIH IN FIZIČNIH VIROV (oz. ekonomike poslovanja)	
	PP 5: OBVLADOVANJE INFORMACIJ IN ZNANJA (oz. IKT, knjižnica...)	
	GP 1: IZVAJANJE ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV	
	GP 2: IZVAJANJE RRD (projekti, konference, založniška dejavnost)	

GP 1: IZVAJANJE ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV						
RAZISKAVA TRGA	RAZVOJ PROGRAMOV	TRŽENJE PROGRAMOV IN VPIS ŠTUDENTOV	PROGRAMI 1. ST.	PROGRAMI 2. ST.	PROGRAMI 3. ST.	POŠTUDIJSKE AKTIVNOSTI
			AKTIVNOSTI REFERATA ZA IZVEDBO ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV			
GP 2: IZVAJANJE RAZISKOVALNO-RAZVOJNEGA DELA						
GP 2.1: PROJEKTI						
RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA POTREB	PRIPRAVA PROJEKTOV	PRIJAVA NA RAZPIS	PRIDOBITEV PROJEKTOV IN ANALIZA IZGUBLJENIH PROJEKTOV	IZVEDBA PROJEKTA IN ANALIZA	PREDAJA PROJEKTA NAROČNIKU	SPREMLJANJE IZVEDBE IN UKREPI IZBOLJŠAV
POPROJEKTNE AKTIVNOSTI						
GP 2.2: KONFERENCE						
RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA POTREB	PRIPRAVA KONFERENC PROGRAM-ORGANIZACIJA	PRIDOBITEV IZVAJALCEV KON.	PROMOCIJA TRŽENJE KONFERENC IN PRIJAVE	IZVEDBA KONFERENC	ODZIV UDELEŽENCEV IN JAVNOSTI	POKONFERENČNE AKTIVNOSTI
GP 2.3: ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST						
RAZISKAVA TRGA, ANIMIRANJE IDEJ, ANALIZA POTREB IN VIROV	IZBOR IN SELEKCIJA	PRIPRAVA VSEBIN	RECENZIRANJE, LEKTORIRANJE, OBLIKOVANJE IN TISKANJE	TRŽENJE IN PROMOCIJA	ANALIZA USPEŠNOSTI	POPROMODAJNE AKTIVNOSTI

5.2 Strateški cilji FOŠ

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljanih vsaj po pet strateških ciljev, ki smo jih za naslednjih pet let tudi okvantificirali. Ti strateški cilji v vsakem letu postanejo izhodišča za oblikovanje letnih planov dela.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Znanstveno raziskovalna in razvojna odličnost		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009	2010	2011	2012	2013
1	Število točk pri SICRIS-u na registriranega raziskovalca	točke	100	110	120	135	150
2	Število objav, ki jih indeksirajo SCI, SSCI in AHCI, ali znanstvenih monografij, izdanih pri založbah s seznama ARRS na registriranega raziskovalca	število	1	1,1	1,2	1,3	1,4
3	Število citatov WoS na registriranega raziskovalca	število	1	1,1	1,2	1,3	1,4
4	Število izvajanih mednarodnih raziskovalno-razvojnih projektov	število	1	1	2	2	2
5	Obseg izvajanih mednarodnih raziskovalno-razvojnih projektov v FTE	obseg v FTE	1	1	2	2	2
6	Število izvajanih aplikativnih projektov	število	2	2	3	3	4
7	Obseg izvajanih aplikativnih projektov v FTE	obseg v FTE	1	1,5	1,5	2	2
8	Delež tujih referentov na konferencah fakultete	%	/	60	65	70	75
9	Število vseh referentov na konferencah fakultete	število	/	50	55	60	65

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost študija		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Delež prvič vpisanih v prvi letnik v prvem prijavnem roku	%	/	60	70	80	90
2.	Število doseženih točk na maturi pri vpisanih v prvi letnik v prvem prijavnem roku	Število točk	/	20	21	22	23
3.	Delež diplomantov v čisti študijski generaciji – 1. stopnja	%	/	/	/	/	
4.	Delež diplomantov v čisti študijski generaciji – 2. stopnja	%	/	/	/		
5.	Delež diplomantov v čisti študijski generaciji – 3. stopnja	%	/	/	/		
6.	Trajanje študija čiste študijske generacije glede na predvideno trajanje študija – 1. stopnja	let	/	/	/	/	3
7.	Trajanje študija čiste študijske generacije glede na predvideno trajanje študija – 2. stopnja	let	/	/	/		2
8.	Trajanje študija čiste študijske generacije glede na predvideno trajanje študija – 3. stopnja	let	/	/	/		3
9.	Število novih doktorjev znanosti	število	/	/	5	5	5
10.	Čas iskanja prve ustrezne zaposlitve po diplomi	mesecev	/	/	1	1	1
11.	Število študentov matične fakultete, ki so opravili vsaj en predmet v tujini	število	/	4	4	6	8
12.	Število tujih predavateljev in sodelavcev	število	/	1	3	4	4

STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost poslovanja		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Število vpisanih študentov	število	/	30	90	150	170
2.	Stopnja rasti prihodkov	%	/	/	300	50	10
3.	Delež izvenproračunskih prihodkov (glede na skupne prihodke fakultete)	%					
4.	Delež prihodkov iz naslova RRD (glede na skupne prihodke fakultete)	%					
5.	Strošek izvajanja študijskega programa na študenta 1. stopnje	EUR					
6.	Strošek izvajanja študijskega programa na študenta 2. stopnje	EUR					
7.	Strošek izvajanja študijskega programa na študenta 3. stopnje	EUR					
8.	Presežek prihodkov nad odhodki	%	0	0	0	0	0
9.	Število predlogov za izboljšave	število	/	5	10	14	14
10.	Indeks kakovosti poslovanja (po merilih samo-evalvacije NKKVŠ)	0-5	3	3,5	4	4,5	5

STRATEŠKA USMERITEV 4: Zadovoljstvo študentov		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Indeks zadovoljstva študentov (anketa) – skupno	1-5	/				
2.	Zadovoljstva študentov (anketa) s predavanji in vajami	1-5	/				
3.	Zadovoljstvo študentov (anketa) s splošno podobo, referatom in knjižnico	1-5	/				
4.	Delež študentov iz drugih regij	%	/				
5.	Delež izpisov študentov FOŠ	%	/	0	0	0	0
6.	Delež ugodno rešenih pritožb študentov (potrditev pritožb na drugi stopnji)	%	/	0	0	0	0

STRATEŠKA USMERITEV 5: Zadovoljstvo odjemalcev raziskovalno-razvojnega dela		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Število prekinjenih raziskovalnih pogodb zaradi preslabe kakovosti	število	0	0	0	0	0
2.	Število opozoril na izvajanje pogodbenih obveznosti RRD	število	0	0	0	0	0
3.	Število reklamacij na izvajanje pogodbenih obveznosti RRD	število	0	0	0	0	0
4.	Indeks zadovoljstva naročnikov aplikativnih projektov	1-5	/	3	3,5	4	4
5.	Indeks zadovoljstva obiskovalcev konferenc	1-5	/	3	3,5	4	4,5
6.	Stopnja rasti branosti revij i fakultetne založbe (glede na število prenosov s spletne strani založbe)	%	/	30	30	30	30
7.	Število knjižničnih enot (kumulativno)	enot x 1000	/	9	10	11	12

STRATEŠKA USMERITEV 6: Zadovoljstvo zaposlenih		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Indeks zadovoljstva zaposlenih	1-5	/	3	3,5	3,5	3,8
2.	Število odpovedi zaposlitve na pobudo zaposlenega	število	/	0	0	0	0
3.	Število pritožb sodelavcev	število	/	0	0	0	0
4.	Ure izobraževanja za osebni razvoj (tajništvo)	št.ur/ zap.	/	40	50	55	55
5.	Število družabnih dogodkov za sodelavce glede na odstotek udeleženih izmed zaposlenih	število	/	4	4	4	4

STRATEŠKA USMERITEV 7: Družbeno odgovorno delovanje		Enota	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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)		2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
1.	Indeks družbeno odgovornega delovanja fakultete	1-5	/	4	4,5	4,8	5
2.	Število predstavitev rezultatov raziskav širši javnosti	število	2	4	4	4	4
3.	Število poljudno znanstvenih dogodkov fakultete	število	4	6	10	10	10
4.	Donacije (število ur brezplačnega izobraževanja)	število ur	8	12	24	24	24
5.	Strošek porabe energije na študenta	EUR/ študenta	/				

6. INTEGRIRANI PROGRAMI 2009 – 2014 (status ZAUPNO)**7. FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA (status ZAUPNO)****8. 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)
- MVŠZT (ključne poudarke predstavi dekan na posebnem sestanku na MVŠZT)
- 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 7. Finančni okvir strateškega načrta).

9. PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta 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 upravljalnega procesa. Strateške usmeritve opredeljene bo FOŠ operacionalizirala na letni ravni v svojem letnem programu dela.
- Letni program dela FOŠ 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 programom dela.
- Na podlagi strateškega načrta FOŠ pripravlja letni program, ki ga posreduje na MVŠZT. Poleg programa dela se pripravi finančni načrt za eno leto in načrt investicij in investicijskega vzdrževanja.
- 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 zunanem 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 Strateškega načrta FOŠ je odgovoren dekan FOŠ.

Mesec	Aktivnost
marec, april	Dekan poroča o doseženih rezultatih glede na letne načrte in glede na strateški načrt senatu in UO FOŠ.
maj, junij	Analiza stanja in priprava izhodišč za operativne letne načrte za prihodnje leto.
september	Strateška konferenca: pregled vseh dejavnikov okolja, nove prioritete, nadaljnje aktivnosti uresničevanja strateških usmeritev in ciljev.
oktober	Priprava podlag za letno načrtovanje na FOŠ - letnih programov dela in finančnih načrtov glede na postavljene prioritete in izhodišča.
december, januar	Izdelava letnih programov dela in finančnih načrtov FOŠ.
februar	Obravnavanje letnih načrtov na seji senata FOŠ, posredovanje na MVŠZT Priprava poročil o doseženih ciljih in uresničevanju finančnega načrta