



# SREDNJEROČNA STRATEGIJA RAZVOJA DOBA FAKULTETE

2025–2030



**DOBA** Fakulteta



## UVOD

DOBA Fakulteta v naslednjem srednjeročnem obdobju načrtuje zmerno rast na vseh področjih, pri čemer se bomo osredotočali na izobraževalno, znanstvenoraziskovalno in razvojno odličnost ter družbeno odgovorno delovanje, usklajeno z globalnimi cilji trajnostnega razvoja, kot jih je opredelila Organizacija združenih narodov. S strateškimi usmeritvami do leta 2030 fakulteta odgovarja na potrebe hitro spreminjajoče se družbe znanja ter ob tem prevzema odgovornost za soočanje z izzivi, ki jih prinašajo gospodarski, tehnološki in družbeni premiki.

V akreditiranih dodiplomskih, podiplomskih magistrskih in doktorskem programu bomo še naprej izpostavljali sodobnost, interdisciplinarnost, praktično uporabnost ter mednarodno dimenzijo kot ključne značilnosti študijskih programov. Ti temeljijo na premišljenih vsebinskih elementih, ki odražajo potrebe gospodarstva in družbe ter ključne razvojne trende.

V središču našega izobraževalnega pristopa sta kreativnost in nenehno pedagoško inoviranje, ki ju dopolnjujeta uporabnost znanj ter razvoj prečnih kompetenc, kar našim diplomantom omogoča uspešno soočanje s sedanji in izzivi prihodnosti. Kritično razmišljanje, prilagodljivost, odpornost, dobra organizacija dela in časa, sodelovanje in timsko delo ter vodenje so tiste kompetence 21. stoletja, ki so v središču naših programov in so ključne za uspeh v sodobnem delovnem okolju, saj omogočajo učinkovito reševanje kompleksnih problemov ter prispevajo k osebni in poklicni razvoju posameznika. K dolgoročni razvoju posameznikov in širše družbe prispevajo tudi različni programi mobilnosti in vseživljenjskega izobraževanja na fakulteti, ki omogočajo pridobivanje novih znanj, nadgradnjo kompetenc ter izmenjavo izkušenj v mednarodnem okolju.

DOBA Fakulteta se ponaša z edinstvenim online študijem, ki nas uvršča med evropske voditelje na tem področju. K odličnemu izvajanju in stalnemu razvoju tega k študentom usmerjenega načina študija nas zavezujejo ne le naši študenti in diplomanti, temveč tudi nacionalne akreditacije ter dve ugledni evropski akreditaciji za online študij, kar dodatno potrjuje kakovost in mednarodno prepoznavnost naših študijskih programov.

Na področju znanstvenoraziskovalnega dela so naši ambiciozni cilji usmerjeni v krepitev tega ključnega segmenta delovanja fakultete. S poudarkom na uporabnem raziskovanju in ustvarjanju novega znanja v sodelovanju s ključnimi deležniki inovacijskega modela peterne vijačnice ter širjenjem dosežkov znanstvenoraziskovalne in razvojne dejavnosti nadalje utrjujemo akademski položaj fakultete na mednarodni ravni. Z odprtim inoviranjem prispevamo k reševanju družbenih izzivov in izboljšanju kakovosti življenja, kar dodatno krepi našo vlogo v evropskem izobraževalnem in raziskovalnem prostoru.

### **Srednjeročna strategija razvoja DOBA Fakultete 2025–2030 vsebuje:**

- I. Vizijo, poslanstvo in vrednote
- II. Evalvacijo doseganja strateških srednjeročnih usmeritev DOBA Fakultete 2020–2025
- III. Relevantne interne, nacionalne in mednarodne akte in dokumente, na katerih slonijo srednjeročne usmeritve
- IV. Strateške usmeritve razvoja DOBA Fakultete, cilje in ključne aktivnosti za doseganje ciljev 2025–2030
- V. Cilje na področjih strateških usmeritev
- VI. Ukrepe in kazalnike za udejanjanje in spremljanje strateških usmeritev
- VII. Spremljanje in posodabljanje srednjeročne strategije razvoja

## I. VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE

### VIZIJA

#### **DOBA, fakulteta, ki vidi dlje.**

DOBA Fakulteta bo vodilna online fakulteta v jugovzhodni Evropi. Bo mednarodni zmagovalec in fakulteta z največ online študenti. S svojo unikatnostjo, odprtostjo in fleksibilnostjo bo nosilka sprememb na področju inovativnega učenja, razvijanja aktualnih znanj ter raziskovanja za trajnostno rast.

### POSLANSTVO

Z inovativnimi pristopi, sodobnimi programi in raziskovalnim delom širimo znanje in povezujemo vse, ki verjamejo v uspeh in nasmeh. Osvajamo nove trge in zagotavljamo odlično akademsko izkušnjo za razvoj agilnega in digitalno kompetentnega strokovnjaka, menedžerja za prožnost podjetij ter aktivno sodelujemo pri iskanju odgovorov za izzive sodobne družbe.

### VREDNOTE

#### **Agilnost in obvladovanje sprememb**

Sposobni smo hitrega prilagajanja in obvladovanja sprememb z nenehno aktualizacijo študijskih programov, umeščanjem znanstvenoraziskovalnega dela v širši družbeni prostor in s kontinuiranim razvojem kompetenc zaposlenih. Smo dobro organizirani, učinkoviti in uspešni.

#### **Odličnost in edinstvenost**

Odličnost kot nenehno stremljenje za boljšimi storitvami, ki jih ponujamo, nas dela edinstvene na področju online študija, razvoja kompetenc in organiziranosti. Temelji na razmisleku o znanstvenoraziskovalnem delu za potrebe naših ključnih deležnikov in umeščanju rezultatov le-tega v študijske programe in širši družbeni kontekst. Odličnost, ki z oblikovanjem študijskih programov za izzive prihodnosti presega slovensko povprečje.

#### **Etičnost**

Zavezani smo visokim etičnim načelom, ki so sestavni del študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega in razvojnega dela ter načina našega delovanja na splošno. Z izobraževanjem in lastnim delovanjem spodbujamo vzajemno spoštovanje, sprejemanje drugačnosti, medsebojno strpnost ter spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin.

#### **Inovativnost in razvojna naravnost**

Inovativnost in razvojna naravnost temeljita na odprtem sodelovanju med različnimi deležniki z namenom skupnega razvoja novega znanja in inovacij v ekonomiji znanja, kjer zasledujemo različne vidike trajnostnega razvoja. S svojo dinamično, znanstvenoraziskovalno, razvojno in inovativno naravnostjo, podprto s sodobnimi tehnologijami, tako zagotavljamo pridobivanje znanj in razvoj kompetenc ter kariere vsem ključnim deležnikom.

#### **Povezovanje in sodelovanje**

Verjamemo, da smo povezani močnejši in boljši. Pri svojem delu in delovanju aktivno povezujemo različne deležnike ter spodbujamo razvoj timskega dela pri sodelavcih, študentih in udeležencih.

#### **Trajnostna odličnost**

Koncept trajnostne odličnosti udejanjamo v pedagoških, znanstvenoraziskovalnih in razvojnih ter poslovnih procesih. Zagotavljanje dolgoročnih koristi za naše ključne deležnike in družbeno odgovorno delovanje je skrb vseh naših sodelavcev.

## II. EVALVACIJA IN DOSEGANJE STRATEŠKIH SREDNJEROČNIH USMERITEV DOBA FAKULTETE 2020–2025

DOBA Fakulteta je pri oblikovanju letnih planov izhajala iz srednjeročnih ciljev in usmeritev ter jih dopolnjevala upoštevaje letna samoevalvacijska poročila in priporočila NAKVIS-a.

Svet Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu je 21. 9. 2023 izdal poročilo o podaljšanju institucionalne akreditacije DF in s tem podaljšal tudi študijskim programom akreditacijo za dobo petih let.

V poročilu Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu ob podaljšanju akreditacije, ki je pomemben referenčni dokument za razvijanje kakovosti, ni zapisanih nobenih neskladij. Priporočila so namenjena predvsem nadaljnjemu razvoju in povečevanju znanstvenoraziskovalnega dela, spodbujanju vključevanja študentov v raziskovalno delo ter povečevanju informiranosti študentov o pomenu in vlogi njihovih predstavnikov v različnih organih fakultete. Na fakulteti smo na osnovi priporočil pripravili akcijski načrt za uresničevanje le-teh. Predlogi ukrepov so vključeni v letni program dela.

V letu 2023 sta bili uspešni tudi vzorčna evalvacija doktorskega programa Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi ter zunanja evalvacija magistrskega programa Menedžment pametnih mest. Strokovnjaki NAKVIS-a v nobenem od evalviranih programov niso ugotovili neskladij. Predloge za izboljšanje smo zapisali v aktivnosti programa dela za leto 2024.

Upoštevanje evropskih standardov pri online izobraževanju je fakulteta potrdila leta 2013 s prvo mednarodno akreditacijo UNIQUe (University Quality in E-Learning) za odličnost uporabe IKT pri učenju in poučevanju. Leta 2018 je fakulteta pridobila še drugo mednarodno akreditacijo, in sicer EOCCS (Online Course Certification System) združenja EFMD (The Management Development Network). Leta 2021 in 2024 smo mednarodno akreditacijo EOCCS uspešno podaljšali za obdobje treh let.

DOBA Fakulteta je edina institucija v jugovzhodni Evropi z dvema mednarodnima akreditacijama s področja online izobraževanja: UNIQUe EFQUEL in EOCCS EFMD.

V letu 2024 smo uspešno podaljšali mednarodno akreditacijo EOCCS EFMD za nadaljnja tri leta. Priporočila fakulteta ustrezno upošteva pri oblikovanju plana dela.

Leta 2020 smo na DOBA Fakulteti oblikovali in sprejeli naslednje strateške srednjeročne usmeritve 2020–2025:

- Vodilna mednarodna online fakulteta
- Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc
- Fakulteta mednarodnih partnerstev in povezovanja
- Odlična in tržno naravnana fakulteta z visokim potencialom rasti
- Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika
- Fakulteta za razvoj skupnosti

### Preglednica 1: Izbrani kazalniki na področju izobraževalne dejavnosti

Kazalnik	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Število študentov	1079	1240	1505	1770	1980
Število diplomantov	338	332	385	432	333*
Prehodnost študentov v višji letnik (čista generacija)	87,6 %	88,7 %	87,4 %	85,6 %	83,8 %

\*Stanje na dan 30. 8. 2024

## Evalvacija in doseganje strateških srednjeročnih usmeritev

### 1. VODILNA MEDNARODNA ONLINE FAKULTETA

Ključni dosežki na področju usmeritve *Vodilna mednarodna online fakulteta* v zadnjih petih letih so:

- Kakovosten DOBIN model online študija
- Mednarodna akreditacija online študija, edina v jugovzhodni Evropi, reakreditaciji 2021 in 2024
- Master plan – interni razvojni projekt za nadaljnji razvoj modela online študija
- Izvedeno temeljno certificirano izobraževanje za visokošolske učitelje (Micro master) za pridobitev kompetenc, potrebnih za izvajanje online študija
- Razvoj kompetenc vseh deležnikov za izvajanje online študija
- 20 uvedenih pedagoških inovacij letno
- Izveden mednarodni posvet in mednarodni simpozij z aktualnimi tematikami na področju e-izobraževanja
- Pripravljen Pravilnik o izvajanju online izobraževanja na DOBA Fakulteti
- Pripravljen Pravilnik za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS na DOBA Fakulteti
- Pripravili smo Izhodišča izvedbe programov in predmetov na DOBA Fakulteti ter Model pedagoške izvedbe programov in predmetov
- Izvedenih sedem raziskav s področja online študija
- Razvit interni študentski informacijski sistem (ŠIS)
- Uveden nov vmesnik virtualnega učnega okolja Blackboard Ultra Course View
- Vsebinski portal Baza znanja za vse deležnike, vključene v online študij

### 2. FAKULTETA UPORABNIH ZNANJ IN KOMPETENC

Ključni dosežki na področju usmeritve *Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc* v zadnjih petih letih so:

- Podaljšana akreditacija NAKVIS DOBA Fakultete za polnih pet let
- Vzorčna evalvacija doktorskega programa
- Uspešna evalvacija magistrskega programa Menedžment pametnih mest in evalvacija vzorca magistrskega programa Marketing in prodaja
- Akreditacija visokošolskega strokovnega programa Uporabna psihologija in magistrskega programa Psihologija
- Sprememba strukture vseh študijskih programov vseh stopenj študija
- Spremembe visokošolskega strokovnega programa Menedžment v sodobnem poslovanju, magistrskega programa Mednarodno poslovanje in magistrskega programa Inovativni menedžment v socialni in izobraževanju
- Začetek izvajanja doktorskega študijskega programa
- Prvi doktorski diplomant
- Uvajali smo najnovejša znanja s področja menedžmenta in vodenje, trajnostnega poslovanja, digitalizacije, zelenega prehoda ter umetne inteligence
- Razvili smo Mini MBA program Krmarjenje družinskih podjetij za uspeh več generacij
- Ustanovili smo Center za poslovni coaching
- Visoko zadovoljstvo študentov z izvedbo študija, visoka prehodnost študentov, visoke ocene diplomantov in delodajalcev
- Rast števila gostujočih predavanj
- Rast števila študentov, vključenih v pripravo aplikativnih projektov za organizacije in podjetja
- Več kot 70 % diplomantom DOBA Fakultete diploma prinese v življenju pozitivne spremembe

**Preglednica 2: Izbrani kazalniki na področju uporabnih znanj in kompetenc**

Kazalnik	Ciljna vrednost	Dosežene vrednosti				
		2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Zadovoljstvo študentov s predmeti v celoti	5,9/6,0	6,3 5,8	6,2 5,7 6,6	6,0 5,7 6,4	5,9 6,1 6,4	6,0 6,1 6,4
Zadovoljstvo študentov ob zaključku študija	6,0	6,5	6,4	6,5	6,5	6,4
Zadovoljstvo diplomantov z razvitimi kompetencami 6 mesecev po zaključku študija	6,0	6,3	6,3	6,5	6,2	6,3
Zadovoljstvo diplomantov z razvitimi kompetencami 2–3 leta po zaključku študija	6,0	6,5	6,1	6,1	6,1	6,2
Zadovoljstvo delodajalcev z razvitimi kompetencami diplomantov	5,9	6,0	6,0	6,1	6,0	5,9

**3. FAKULTETA MEDNARODNIH PARTNERSTEV IN POVEZOVANJA**

Ključni dosežki na področju usmeritve *Fakulteta mednarodnih partnerstev in povezovanja* v zadnjih petih letih so:

- Obeležili smo 30 let delovanja Poslovne skupine DOBA, 20 let DOBA Fakultete in 20 let izvajanja online študija
- Študentje DOBA Fakultete študirajo iz 46 držav sveta
- Rast števila članstev DOBA Fakultete v nacionalnem in evropskem prostoru
- Povečanje števila akademskih sporazumov
- Višanje prepoznavnosti v strokovni javnosti
- Rast izvajanja števila mobilnosti
- Aktivno delovanje v mrežah
- Rast števila donacij

**Preglednica 3: Izbrani kazalniki na področju mednarodnih partnerstev in povezovanja**

Kazalnik	Ciljna vrednost	Dosežene vrednosti				
		2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Število učiteljev, vključenih v programe fizične mobilnosti	1/leto	0	3	0	3	2
Število osebja, vključenega v programe fizične mobilnosti	1/leto	1	0	0	1	0
Število študentov, vključenih v programe fizične mobilnosti (strokovna praksa, študij)	2/leto	3	5	3	4	3
Število študentov, vključenih v programe virtualne mobilnosti	/	83	150	57	47	10
Število študentov, vključenih v mednarodno virtualno poletno šolo	/	151	130	/	/	/
Delež tujih študentov	/	40 %	47 %	47 %	48 %	49 %

#### 4. ODLIČNA IN TRŽNO NARAVNANA FAKULTETA Z VISOKIM POTENCIALOM RASTI

Ključni dosežki na področju usmeritve *Odlična in tržno naravnana fakulteta z visokim potencialom rasti* v zadnjih petih letih so:

- Kontinuirana rast števila novo in skupaj vpisanih študentov
- Povečanje deleža tujih študentov
- Vključevanje v študij med letom
- Vsakoletna ponudba brezplačnih predmetov
- Izbor naj visokošolskega učitelja in naj online mentorja
- Štiri priznanja širše javnosti
- Rast števila dogodkov za zunanjo javnost
- Ustanovitev Alumni kluba diplomantov Hrvaške in Srbije
- Po raziskavi Mediane (2020 in 2023) je DOBA Fakulteta prepoznavna med javnostjo v Sloveniji in prva na priklic
- Prenovili smo vse pravilnike DOBA Fakultete in uskladili vse akte na področju Zakona o varovanju osebnih podatkov (ZVOP-2)
- Pridobili smo novo listino Erasmus za terciarno izobraževanje za programsko obdobje 2021–2027
- Visoka rast prihodkov

**Preglednica 4: Izbrani kazalniki na področju odlične in tržno naravnane fakultete z visokim potencialom rasti**

Kazalnik	Ciljna vrednost	Dosežene vrednosti				
		2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Uspešnost študentov na izpitu	85 %	91,6 % 96,2 % 94,5 %	90,3 %/ 96,2 % 90,3 %	89,6 %/ 94,1 % 86,1 %	84,8 %/ 89,3 % 81,9 %	85,1 %* 91,8 % 85,7 %
Zadovoljstvo visokošolskih učiteljev	6,0	-	-	6,3	6,8	6,7
Delež diplomantov – dodiplomski programi	70 %	69,3 %	63,2 %	63,6 %	69,5 %	72,3 %*
Delež diplomantov – podiplomski magistrski programi	70 %	59,4 %	58,7 %	56,9 %	58 %	53,6 %*
Delež dohodkov od novih programov	> 20 %	35 %	30 %	33 %	13 %	16 %
Delež prihodkov od novih kupcev	20 %	44 %	54 %	52 %	50 %	46 %
Delež prihodkov od projektov	5 %	1,6 %	2,6 %	0,7 %	3,5 %	4,2 %
Število povpraševanj	3000	1129	1495	2558	3102	2892
Število prvič vpisanih študentov	840	580	670	776	842	918
Število skupaj vpisanih študentov	1850	1079	1240	1505	1770	1980

\*Stanje na dan 30. 8. 2024



## 5. FAKULTETA, KI PODPIRA RAZVOJ POSAMEZNIKA

Ključni dosežki na področju usmeritve *Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika* v zadnjih petih letih so:

- Spodbujanje strokovnega in osebnega razvoja vseh zaposlenih
- Več kot 25 postopkov izvolitev v naziv
- Beležimo visoko zadovoljstvo zaposlenih
- Na področju kadrovske strategije smo uvedli vrsto novosti, uvedli smo večjo fleksibilnost delovnega časa, dnevne Lean sestanke, tablo pohval, mesečne sestanke pohval in področna strokovna srečanja z družabnim delom
- Podanih je bilo 2747 predlogov izboljšav
- Skrbeli smo za varnost in zdravje zaposlenih
- Opredelili smo kompetenčni model zaposlenih
- Nadgradili smo sistem nagrajevanja

**Preglednica 5: Izbrani kazalniki na področju usmeritve Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika**

Kazalnik	Ciljna vrednost	Dosežene vrednosti				
		2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Odstotek učiteljev, vključenih v certificirano izobraževanje	80 %	/	40 %	60 %	66 %	80 %
Število izobraževanj za učitelje	15	4	3	3	4	6
Ocena zadovoljstva zaposlenih	6,0	6,2	6,3	6,2	5,7	6,0
Ocena zavzetosti zaposlenih	80 %	60 %	70 %	80 %	70 %	70 %
Izvedeni strukturirani razgovori	15	3	3	3	3	3
Število neformalnih druženj na leto	10	5	5	6	7	1
Število implementiranih strateških orodij HRM	10	2	1	5	1	1
Število predlogov izboljšav na zaposlenega	100	22	20	20	14	15
Število uvedenih predlogov na zaposlenega	25	8	8	12	8	3

## 6. FAKULTETA ZA RAZVOJ SKUPNOSTI

Ključni dosežki na področju usmeritve *Fakulteta za razvoj skupnosti* v zadnjih petih letih so bili:

- Število izvedbenih, prijavljenih in odobrenih mednarodnih ter nacionalnih projektov
- Povečanje sofinanciranja ZRD iz naslova mednarodnih in nacionalnih projektov
- Organizacija znanstvenih in strokovnih konferenc, posvetov ter drugih strokovnih dogodkov
- Aktivna udeležba visokošolskih učiteljev/raziskovalcev in strokovnih sodelavcev na konferencah in drugih strokovnih dogodkih
- Narava in število izvedenih internih projektov
- Narava in število aplikativnih projektov z gospodarstvom, v katere so vključeni študenti
- Večja zmogljivost ZRD:
  - nove zaposlitve
  - širitev članstva RS
  - povečevanje vključenosti učiteljev/raziskovalcev v ZRD
  - programsko-raziskovalna področja in skrbniki
  - projektna pisarna
- Število študentov, vključenih v ZRD
- Vključevanje rezultatov ZRD v pedagoški proces
- Večja mednarodna naravnost in prepoznavnost e-revije
- Izdaja in vidljivost znanstvenih monografij DOBA Fakultete
- Diseminacija rezultatov ZRD na družbenih omrežjih in v eksternih medijih

**Preglednica 6: Izbrani kazalniki na področju usmeritve Fakulteta za razvoj skupnosti**

Kazalnik	Ciljna vrednost	Dosežene vrednosti				
		2020	2021	2022	2023	2024
Število mednarodnih projektov (prijavljenih/dobljenih)	5 prijav/50-% uspešnost	9/2	7/3	15/9	8/2	13/*
Število nacionalnih projektov (prijavljenih/dobljenih)		1/1	2/0	/	2/0	2/*
FTE sodelavcev, financiranih iz projektov	1/letno	1,2	2	0,8	3	3
Minimalno število novih točk v SICRIS-u na podlagi znanstvenih objav	900	969,63	1039,45	704,21	688,27	365,69
Število projektov z gospodarstvom/negospodarstvom	1/letno	12	5	8	12	40
Število realiziranih internih razvojnih projektov	/	8	8	10	8	3
Število študentov, vključenih v znanstvenoraziskovalno delo	7/letno	391	123	552	825	662
Število izdanih števk e-revije	2/letno	2	2	2	2	1
Število izdanih znanstvenih monografij	1 na 2 leti	2	1	2	1	1
Število dobrodelnih akcij	2/letno	2	2	3	3	1
Število strokovnih dogodkov za širšo javnost	7/letno	11	19	14	15	3
Število gostujočih predavanj	/	39	30	30	38	25

\*Podatki še niso znani.

### III. RELEVANTNI INTERNI, NACIONALNI IN MEDNARODNI AKTI IN DOKUMENTI, NA KATERIH SLONIJO SREDNJEROČNE USMERITVE

#### Interni akti DOBA Fakultete

- Srednjeročne usmeritve 2020–2025
- Letni plani dela in letna samoevalvacijska poročila
- Akreditacija Sveta Nacionalne agencije RS za kakovost iz leta 2023
- Interni akti in pravilniki za področje organizacije, kadrovskih in pravnih zadev
- Poslovník kakovosti
- Interni razvojni projekti
- Profil diplomanta DOBA Fakultete
- Analiza izvajanja ciljev srednjeročnega obdobja 2020–2025

#### Nacionalni akti in dokumenti

- Strategije razvoja Slovenije 2030: [https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija\\_razvoja\\_Slovenije\\_2030.pdf](https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf)
- Zakon o visokem šolstvu (ZViS): <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO172>
- Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD): <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO3387>
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DRUG4397>
- Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=RESO139>
- Resolucija o znanstvenoraziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2030: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=RESO133>
- Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO445>
- Memorandum o vseživljenjskem učenju: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_o\\_vsezivljenjskem\\_ucenju.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_o_vsezivljenjskem_ucenju.pdf)

#### Mednarodni akti in dokumenti

- Dokumenti Bolonjskega procesa: <http://www.ehea.info/>
- Resolucija o strategiji Evropske unije za mlade 2019–2027: [http://www.movit.si/fileadmin/movit/pdf/Resolucija\\_Svet\\_EU\\_EU\\_strategija\\_za\\_mlade\\_26112018.pdf](http://www.movit.si/fileadmin/movit/pdf/Resolucija_Svet_EU_EU_strategija_za_mlade_26112018.pdf)
- OECD prihodnost izobraževanja in spretnosti 2030: <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Izobraževanje 2030: načrtovanje prihodnosti izobraževanja odraslih v Evropi: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/articles-journals/open-education-2030-planning-future-adult-learning-europe>
- Dokumenti in odprti učni viri International Council for Open and Distance Education: [https://www.icde.org/knowledge-centre/?\\_publication\\_topic=oeer](https://www.icde.org/knowledge-centre/?_publication_topic=oeer)
- Dokumenti Evropske komisije za področje visokošolskega izobraževanja – European Education Area: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education>
- Repozitorij publikacij Joint Research Centre: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/>
- Dokumenti Evropske komisije za področje raziskovanja – European Research Area: <https://european-research-area.ec.europa.eu/>
- Dokument OZN: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

## IV. STRATEŠKE USMERITVE RAZVOJA DOBA FAKULTETE 2025–2030

Za srednjeročno obdobje do leta 2030 smo oblikovali srednjeročne strategije na področjih:

### 1. ŠTUDIJSKI PROGRAMI

*Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc*

### 2. ONLINE IZOBRAŽEVANJE

*Vodilna mednarodna online fakulteta*

### 3. ZNANSTVENORAZISKOVALNO DELO

*Fakulteta raziskuje za razvoj in napredek skupnosti*

### 4. POVEZOVANJE Z OKOLJEM

Fakulteta mednarodnih partnerstev in povezovanja

### 5. ZAGOTAVLJANJE POGOJEV

#### Marketing in prodaja

*Tržno naravnana fakulteta, ki spodbuja potrebe po izobraževanju*

#### Kadri, organiziranost in organizacijska kultura

*Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika*

#### IT in digitalna podpora

*Fakulteta z napredno digitalno infrastrukturo*

#### Poslovanje

*Fakulteta stabilnega in trajnostnega poslovanja*

## V. CILJI NA PODROČJIH STRATEŠKIH USMERITEV

### 1. ŠTUDIJSKI PROGRAMI

*Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc*

- Večanje števila študijskih programov in širitev študijskih področij
- Aktualizacija študijskih programov
- Povezovanje z gospodarstvom in negospodarstvom
- Krepitev transnacionalnega izobraževanja
- Nadgradnja ponudbe programov vseživljenjskega izobraževanja
- Visokokakovostna izvedba s stalnim pedagoškim inoviranjem

### 2. ONLINE IZOBRAŽEVANJE

*Vodilna mednarodna online fakulteta*

- Ohranjanje pozicije vodilne online fakultete v regiji
- Nadgradnja modela online študija in uvajanje elementov online študija 3.0
- Kontinuiran strokovni razvoj pedagoškega in strokovnega osebja za višjo pedagoško učinkovitost online študija
- Uvajanje inovativnih pedagoških pristopov in izobraževalnih tehnologij
- Krepitev prisotnosti in vidljivosti dobrih praks online študija v mednarodnem okolju

### 3. ZNANSTVENORAZISKOVALNO DELO

*Fakulteta raziskuje za razvoj in napredek skupnosti*

- Krepitev obsega in kakovosti ZRD
- Krepitev dejavnosti Poslovnega inštituta
- Krepitev vključevanja (doktorskih) študentov v ZRD
- Povezovanje ZRD s študijskimi programi
- Krepitev prepoznavnosti ZRD in promocija rezultatov ZRD
- Krepitev prepoznavnosti e-revije
- Nadgradnja podpornega okolja ZRD
- Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij pri ZRD

### 4. POVEZOVANJE Z OKOLJEM

*Fakulteta mednarodnih partnerstev in povezovanja*

- Graditev strateških partnerstev za odprto inoviranje, trajen in učinkovit prenos znanj
- Krepitev povezovanja in sodelovanja v poslovnem okolju
- Vzpostavitev podpornega inovacijskega ekosistema za študente in učitelje
- Krepitev transnacionalnega izobraževanja
- Krepitev družbene odgovornosti

### 5. ZAGOTAVLJANJE POGOJEV

**Marketing in prodaja**

*Tržno naravnana fakulteta, ki spodbuja potrebe po izobraževanju*

- Ozaveščanje in spodbujanje potreb po razvoju znanj in kompetenc
- Promocija aktivnosti in dosežkov fakultete ciljnim javnostim
- Povečanje števila vpisanih študentov
- Zviševanje kakovosti vpisanih študentov
- Boljše pozicioniranje blagovne znamke
- Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij in optimiranje procesov

## **Kadri, organiziranost in organizacijska kultura**

*Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika*

- Oblikovanje proaktivnega, mednarodnega tima sodelavcev in visokošolskih učiteljev
- Krepitev vključujoče, prilagodljive in inovativne organizacijske kulture za večjo učinkovitost in podporo rasti
- Zagotavljanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih
- Optimizacija procesov na DOBA Fakulteti z uporabo in prilagoditvijo naprednih tehnologij (AI)
- Skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih
- Zagotavljanje osebnega razvoja delavcev

## **IT in digitalna podpora**

*Fakulteta z napredno digitalno infrastrukturo*

- Zagotavljanje ustrezne IKT infrastrukture in informacijske varnosti
- Zagotavljanje podpore poslovnim in pedagoškim procesom

## **Poslovanje**

*Fakulteta stabilnega in trajnostnega poslovanja*

- Zagotavljanje stabilnih virov financiranja in trajnosti poslovanj

## VI. UKREPI IN KAZALNIKI ZA UDEJANJANJE IN SPREMLJANJE STRATEŠKIH USMERITEV

### 1. ŠTUDIJSKI PROGRAMI Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc

DOBA Fakulteta s ponudbo sodobnih programov širi znanja in razvija kompetence študentov za uspešnost na trgu dela prihodnosti. Z večanjem števila študijskih programov in razširitvijo študijskih področij sledimo potrebam trga ter zagotavljamo aktualnost in sodobnost programov.

Povezujemo se z gospodarstvom in negospodarstvom za spodbujanje aplikativnega projektnega dela in raziskovanja študentov. Zavezani osebnemu pristopu, celostni podpori in individualizaciji študija zagotavljamo odlično akademsko izkušnjo.

Kakovost študija podpiramo s celostno podporo, stalnim pedagoškim inoviranjem in odličnimi učitelji – praktiki. Z okrepitevijo transnacionalnega izobraževanja in internacionalizacijo študijske izkušnje omogočamo študentom širši vpogled v globalne trende in prakse.

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodiščna vrednost 2025	Plan 2027	Plan 2030
Večanje števila študijskih programov in širitev študijskih področij	Širitev študijskih področij	Število novih študijskih področij	/	1	1–2
	Razvoj in akreditacija novih programov	Število novih programov	/	2	3
	Aktualizacija študijskih programov	Število aktualiziranih programov	3	6	10
	Skupni programi s tujimi institucijami	Število programov	/	1	1
	Izvajanje programov na novih trgih	Število novih trgov	/	1	2
Aktualizacija študijskih programov	Vključevanje elementov trajnosti, agilnosti, digitalizacije, menedžmenta, mehkih kompetenc v študijske programe	Število vključenih elementov na študijski program	6/na program	14/na program	20/na program
	Zagotavljanje prenosa aktualnih znanj in raziskovalnih dosežkov v študijske programe	Število prenosov v program	2	3–4	7–8
	Vključevanje UI v študijski proces	Število novih orodij in inovacij s pomočjo UI	2	3	5
	Vključevanje interaktivnosti v študijski proces	% uvedenih webinarjev z elementi interaktivnosti	40 %	60 %	80 %
	Povišanje interaktivnosti webinarjev	% prisotnosti na webinarjih	60 %	80 %	90 %
Povezovanje z gospodarstvom in negospodarstvom	Aktivne povezave s podjetji, s katerimi imamo podpisane sporazume	Število povezav	5	10	15
	Aplikativne naloge študentov na praktičnih primerih iz podjetij	Število aplikativnih nalog na program	15–20	20–25	25–30
Krepitev transnacionalnega izobraževanja	Razvoj skupnih programov	Število skupnih programov	/	1	2
	Spodbujanje vključevanja tujih strokovnjakov v študijski proces	Število tujih nosilcev Število tujih gostujočih strokovnjakov	10 40	15 50	20 55
Nadgradnja ponudbe programov vseživljenjskega izobraževanja	Organizacija promocijskih dogodkov	Število izvedenih dogodkov	10	12	22
Visokokakovostna izvedba s stalnim pedagoškim inoviranjem	Mednarodna institucionalna akreditacija AACSB	Pridobljena akreditacija	/	/	1
	Podaljšanje akreditacije NAKVIS	Uspešno podaljšanje	/	1	1
	Doseganje ključnih kazalnikov	Zadovoljstvo z izvedbo predmetov	6,0	6,0	6,0

	Zadovoljstvo ob zaključku študija	6,0	6,0	6,0
	Zadovoljstvo diplomantov	6,0	6,0	6,0
	Zadovoljstvo delodajalcev	6,0	6,0	6,0
	% diplomantov dod.	70 %	73 %	75 %
	% diplomantov mag.	30 %	65 %	70 %
	% diplomantov dr.	30 %	35 %	40 %

## 2. ONLINE IZOBRAŽEVANJE

### Vodilna mednarodna online fakulteta

Edinstven model online študija na DOBA Fakulteti omogoča sodobno izvajanje pedagoškega procesa. S svojo unikatnostjo, odprtostjo in fleksibilnostjo ostajamo nosilci sprememb na področju inovativnega učenja. Z nenehnim nadgrajevanjem modela in odlično izvedbo ohranjamo prvo mesto med visokoškolskimi ustanovami v jugovzhodni Evropi. Fleksibilnost povečuje dostopnost visokošolskega izobraževanja in prinaša globalne trende v naš prostor. Skrbimo za kontinuiran strokovni razvoj pedagoškega in strokovnega osebja za večjo pedagoško učinkovitost online študija. Kot edina mednarodno akreditirana fakulteta v jugovzhodni Evropi smo prepoznani v regiji in Sloveniji kot nosilci razvoja online izobraževanja ter kot vodilna online fakulteta z visokim ugledom.

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodiščna vrednost 2025	Plan 2027	Plan 2030	
Ohranjanje pozicije vodilne online fakultete v regiji	Višanje prepoznavnosti in ugleda v Sloveniji kot vodilne online fakultete	Dvig ugleda in prepoznavnosti fakultete v širši javnosti	Ostati prvi na priklic v SLO  /  Visok ugled med delodajalci in diplomanti (50 %)	Ostati prvi na priklic v SLO  15 % višja prepoznavnost na TT  Visok ugled med delodajalci in diplomanti (55 %)	Ostati prvi na priklic v SLO  22 % višja prepoznavnost na TT  Visok ugled med delodajalci in diplomanti (60 %)	
	Reakreditacija EOCCS	Uspešno podaljšanje	/	1	2	
	Pridobitev dodatne mednarodne akreditacije za kakovostno izvedbo online študija	Število akreditacij	/	1	1	
Nadgradnja modela online študija in uvajanje elementov online študija 3.0	Nenehen razvoj lastnega modela online študija za ohranjanje konkurenčne prednosti	Število organizacijskih, pedagoških in tehnoloških inovacij	10	15	25	
	Načrt nadaljnjega razvoja modela online študija 2025–2030 (Master plan II)	Priprava načrta	1	Izvajanje	1	
	Uvajanje trajnostnih ukrepov (digitalizacije knjižnice) v model izvajanja online študija	Vzpostavitev repozitorija gradiv		1	/	1
		Število lastnih OER		10	10–15	15–20
		Število dostopov do baz (e-knjige)		1	2	4
	Povečanje uporabe analitike pri deležnikih (vodstvo, učitelji, študenti) za višanje personalizacije učenja	Število uporab analitik na deležnika		2	4	3
Nadaljnji razvoj celostne podpore študentom	Zadovoljstvo študentov s podporo		6,0	6,1	6,2	



	Krepitev delovanja pedagoškega tima	Število letnih srečanj	3	5–6	5–6
Kontinuiran strokovni razvoj pedagoškega in strokovnega osebja za višjo pedagoško učinkovitost online študija	Zagotavljanje ustreznih znanj in kompetenc za odličnost izvajanja online študija s strani vseh deležnikov	Število sodelavcev, vključenih v formalna izobraževanja	2	3–4	4–5
		Število VU/OM, vključenih v temeljno certificirano izobraževanje	70 % VU 100 % OM	80 % VU 100 % OM	90 % VU 100 % OM
		Razvoj programa nadgradnje temeljnega usposabljanja	/	1	/
		Število VU/OM, vključenih v nadgrajen program	/	30 % VU	50 % VU
		Število izobraževanj za posamezne deležnike letno	3/na deležnika	4–5 /na deležnika	6–7/na deležnike
Uvajanje inovativnih pedagoških pristopov in izobraževalnih tehnologij	Vlaganje v infrastrukturo in zmogljivost informacijske tehnologije za izboljšanje učnega procesa ter optimizacijo procesov	Število realiziranih infrastrukturnih projektov	1	2–3	3–5
	Krepitev uvajanja novih inovativnih pedagoških pristopov in pedagoškega inoviranja	Število uvedenih pedagoških inovacij	2	4–5	6–7
	Uvajanje novih orodij UI za povečanje učinkovitosti poslovnih procesov in učnega procesa	Število uvedenih orodij UI	3	4–5	5–6
Krepitev prisotnosti in vidljivosti dobrih praks online študija v mednarodnem okolju	Širitev dobrih praks s področja e-izobraževanja	Aktivna in pasivna udeležba na mednarodnih konferencah	2 aktivni 2 pasivni	3–4 aktivnih 3 pasivni	5–6 aktivnih 5 pasivnih
		Število objav znanstvenih in strokovnih člankov s področja e-izobraževanja	2 znan. 2 strok.	2–3 znan. 2 strok.	3–4 znan. 4 strok.
	Okrepiti mednarodna partnerstva z ustanovami na področju online izobraževanja	Število novih partnerstev in sporazumov	2	3–4	5–6
	Študijski obiski sorodnih institucij	Število študijskih obiskov	1	2	3
Krepitev dejavnosti Inštituta za e-izobraževanje	Integracija internih iniciativ za e-izobraževanje pod okriljem Inštituta	Izvedba integracije	1	/	1
	Raziskave in objave s področja e-izobraževanja	Število raziskav	1	1–2	4–5
	Vključevanje v mednarodne projekte s področja e-izobraževanja	Število projektov	11	12	11–15
	Organiziranje mednarodne znanstvene konference s področja e-izobraževanja	Število mednarodnih konferenc	/	1	2

### 3. ZNANSTVENORAZISKOVALNO DELO

#### Fakulteta raziskuje za razvoj in napredek skupnosti

V času hitrih tehnoloških sprememb in globalnih izzivov je znanstvenoraziskovalno in razvojno delo (ZRD) ključno za trajnostni razvoj. Ob upoštevanju ciljev trajnostnega razvoja OZN in evropskih smernic se osredotočamo na aplikativno raziskovanje za razvoj lokalnega in regionalnega okolja, zlasti na področjih CTR 2, 4, 8, 9, 11 in 12. Naše ZRD krepimo z vidika kakovosti, prepoznavnosti in družbene odgovornosti; vključujemo sodobne tehnologije in študente, da jim zagotovimo vrhunsko izkušnjo in konkurenčnost na trgu dela, ob tem pa smo zavezani naslavljanju potreb skupnosti ter družbenemu blagostanju.

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodiščna vrednost 2025	Plan 2027	Plan 2030
Krepitev obsega in kakovosti ZRD	Prijave na mednarodne in nacionalne razpise	Pridobljeni projekti	8	10–12	12–14
		% uspešnosti projektnih prijav	50-% uspešnost	50-% uspešnost	50-% uspešnost
		% prihodka iz naslova pridobljenih projektov	5 %	5–7 %	8–10 %
	Objava razpisov SMART DOBA glede na prioriteto tematiko	Število internih projektov, financiranih iz sklada SMART DOBA	1	3	4–5
Krepitev dejavnosti Poslovnega inštituta	Vključevanje visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in strokovnega osebja v ZRD	Število FTE, financiranih iz projektov	3	3–5	6–7
	Ciljne raziskave za potrebe gospodarstva/negospodarstva	Število izvedenih raziskav	/	2	5
	Podpora podjetjem pri pripravi in izvedbi projektov	Število pogodb s podjetji za podporo pri pripravi/izvedbi projektov	/	1	2–3
Krepitev vključevanja (doktorskih) študentov v ZRD	Razpis mednarodnih raziskovalnih dni glede na fokusna področja inštituta	Število organiziranih mednarodnih raziskovalnih dogodkov	/	1	1
	Vključevanje (doktorskih) študentov v mednarodne in nacionalne projekte	Število (doktorskih) študentov, vključenih v mednarodne in nacionalne projekte	12	20–30	40–60
	Spodbujanje objav (doktorskih) študentov	Število objav doktorskih študentov	2	3–5	7–8
Povezovanje ZRD s študijskimi programi	Organizacija študentskih konferenc/študentskih sekcij v okviru znanstvenih konferenc	Število študentskih konferenc/študentskih sekcij	/	3	4–5
	Aktualizacija študijskih programov/gradiv glede na rezultate ZRD	Število prispevkov (doktorskih) študentov na študentskih konferencah/sekcijah	/	3–5	6–7
Kontinuirano publiciranje za večanje števila točk SICIRS, točk	Vključevanje študentov v aplikativne projekte z ne/gospodarstvom	Število izdanih monografij in/ali tematskih števil e-revije	2	3–5	5–6
	Število aplikativnih projektov na podlagi pogodb ne/gospodarstvom	Število vključitev študentov v aplikativne projekte na podlagi pogodb	12	15	15
		Število aplikativnih projektov na podlagi pogodb	600	750	900
		Skupno število točk SICIRS	5403,61	10-% rast	15-% rast

Krepitev prepoznavnosti ZRD in promocija rezultatov ZRD	znanstvene odličnosti in spodbujanje publiciranja v revijah s faktorjem vpliva	Število točk iz naslova znanstvene odličnosti	5403,61	10-% rast	15-% rast
		Število objav v revijah s faktorjem vpliva	55	10-% rast	15-% rast
	Spodbujanje publiciranja v soavtorstvu s študenti	Število objav v soavtorstvu s študenti	5	10	12
	Organizacija znanstvenih in strokovnih dogodkov	Število organiziranih znanstvenih dogodkov	1	3	5
		Število organiziranih strokovnih dogodkov	1	3	5
Spodbujanje aktivne udeležbe na mednarodnih in nacionalnih znanstvenih dogodkih (konference, simpoziji)	Število znanstvenih dogodkov z aktivno udeležbo visokošolskih učiteljev/raziskovalcev	10	12–15	15–17	
Krepitev prepoznavnosti e-revije	Uvrstitev revije v mednarodne baze	Število novih mednarodnih baz, v katere je uvrščena revija	1	2	2
	Kontinuirano izdajanje e-revije	Število izdaj e-revije	2	2	2
	Spodbujanje objav tujih avtorjev v e-reviji	Število objav tujih avtorjev v e-reviji	50 %	50 %	50 %
Nadgradnja podpornega okolja ZRD	Spodbujanje inovativnosti in optimizacija procesov podpornega okolja ZRD	Število novih/nadgrajenih storitev projektne pisarne (okolje, obrazci)	2	4	4
Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij pri ZRD	Usposabljanje za uporabo naprednih tehnoloških orodij pri ZRD	% vključenih visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in strokovnega osebja v interna/eksterna izobraževanja	25 %	30–40 %	45–50 %
		Število izvedenih izobraževanj na temo digitalizacije ZRD	1	2	2

## 4. POVEZOVANJE Z OKOLJEM

### Fakulteta mednarodnih partnerstev in povezovanja

Sodelovanje z okoljem in internacionalizacija izobraževanja sta ključna za izboljšanje kakovosti, spodbujanje raziskav in inovacij ter pripravo študentov na globalni trg. Omogočata dostop do najboljših praks, uvajanje globalnih perspektiv v kurikule in spodbujanje mednarodnega sodelovanja. Programi mobilnosti ponujajo dragocene izkušnje v tujini in internacionalizacijo doma. Na DOBA Fakulteti spodbujamo odprto znanost, inovacije in sodelovanje z vsemi ključnimi deležniki inovacijskega modela peterne vijačnice. Poudarjamo dolgoročno, interdisciplinarno sodelovanje, vseživljenjsko učenje in reševanje družbenih izzivov za ustvarjanje močnega ekosistema akademske odličnosti ter družbenih sprememb.

Spodbujanje dolgoročnega sodelovanja v akademskem okolju na prioritetnih področjih DF

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodiščna vrednost 2025	Plan 2027	Plan 2030
Graditev strateških partnerstev za odprto inoviranje, trajen in učinkovit prenos znanj	Spodbujanje dolgoročnega sodelovanja v akademskem okolju na prioritetnih področjih	Število novih sporazumov za sodelovanje pri ZRD	15	25	30
	Spodbujanje povezovanja s pomembnimi akterji na področju <ul style="list-style-type: none"> <li>- izobraževanja</li> <li>- aplikativnih znanosti</li> <li>- transnacionalnega izobraževanja</li> </ul>	Število novih članstev/aktivnih vlog v združenjih, relevantnih za DF	1	3	4
Krepitev povezovanja in sodelovanja v poslovnem okolju	Sodelovanja s podjetji in drugimi organizacijami	Število podpisanih sporazumov (praksa, študentski projekti)	38	40–50	50–60
	Sodelovanje v poslovnih združenjih	Število aktivnega sodelovanja v poslovnih združenjih	4	4	4
	Sodelovanje na poslovnih dogodkih, pomembnih za DF	Število udeležb na poslovnih dogodkih	4	5–6	7–9
	Oblikovanje konkretnih načrtov sodelovanja s ključnimi podjetji/organizacijami po podpisu sporazuma o sodelovanju	Število realiziranih načrtov sodelovanja s podjetji	1	3	4–5
Vzpostavitev podpornega inovacijskega ekosistema za študente in učitelje	Integracija podpornih storitev (karierni, kompetenčni ... centri)	Število integriranih storitev v podporno inovacijsko okolje za študente	/	3	4–5
	Vzpostavitev inovacijskega središča za podjetniško podporo	Število start-up podjetij iz naslova podjetniške podpore študentom	/	2	2–3
Krepitev transnacionalnega izobraževanja	Razvoj programov virtualne in kombinirane mobilnosti	Število izvedenih projektov virtualne/kombinirane mobilnosti	13	15	20
		Število vključitev študentov v programe virtualne/kombinirane mobilnosti	25	30–40	40–50
	Spodbujanje študentov za vključitev v programe fizične mobilnosti	Število študentov, vključenih v programe fizične mobilnosti	3	5	7
	Spodbujanje visokošolskih učiteljev in strokovnega osebja za vključevanje v programe fizične mobilnosti	Število vključenih visokošolskih učiteljev/strokovnega osebja v programe fizične mobilnosti	2	3	5
Krepitev družbene odgovornosti	Organizacija dobrodelnih dogodkov	Število izvedenih dobrodelnih dogodkov	7	7	8–9
	Organizacija strokovnih dogodkov za ozaveščanje o družbeno pomembnih temah	Število izvedenih dogodkov	2	2–3	4–5

## 5. ZAGOTAVLJANJE POGOJEV

Marketinška in prodajna strategija DOBA Fakultete je osredotočena na pridobivanje novih študentov ter povečanje prepoznavnosti in ugleda fakultete. Z vsebinskim marketingom, kombiniranim z inovativnimi pristopi, kot so orodja umetne inteligence, dosegamo visoko učinkovitost v marketinških in prodajnih aktivnostih.

Na fakulteti zagotavljamo stabilno kadrovske strukturo na področju pedagoškega, raziskovalnega dela in strokovnih sodelavcev. Ustvarjamo pogoje za osebni in karierni razvoj, pri čemer kadrovska struktura podpira cilje in vizijo DOBA Fakultete.

Področje informacijsko-komunikacijskih tehnologij je bistveno za zagotavljanje podpore poslovnim in študijskim procesom.

Zagotavljanje stabilnih virov financiranja in trajnosti poslovanja je ključno za dolgoročno uspešnost in rast fakultete.

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodiš čna vrednos t 2025	Plan 2027	Plan 2030
<b>MARKETING IN PRODAJA</b>					
<b>Tržno naravnana fakulteta, ki spodbuja potrebe po izobraževanju</b>					
Ozaveščanje in spodbujanje potreb po razvoju znanj in kompetenc	Ustvarjanje in distribucija unikatnih promocijskih video vsebin	Število vsebin	3	6	9
	Krepitev vsebinskega marketinga z aktualnimi temami	Število vsebinskih člankov	6	12–16	16–20
	Celostna prenova spletnih strani	Število prenov	0	0	1
	Izvajanje sodobnih informativnih dni in svetovalnih aktivnosti	Število udeležencev	1000	+20 %	+ 20 %
		Odstotek vpisanih	50 %	50 %	50 %
Organiziranje promocijskih dogodkov za širšo javnost	Število dogodkov na posamezen trg	8	10–14	14–20	
Promocija aktivnosti in dosežkov fakultete ciljnim javnostim	Objava in promocija raziskovalnih nalog in projektov, pedagoških inovacij	Število kampanj	3	10	20
Povečanje števila vpisanih študentov	Izvajanje odličnega marketinga po letnem planu marketinga	Število skupaj vpisanih študentov	2100	2500	3100
	Izvajanje odličnega prodajnega procesa	Odstotek vpisanih glede na povpraševanje	45 %	45 %	45 %
Zviševanje kakovosti vpisanih študentov	Opredelitev postopkov v Razpisu za vpis	Število programov z omejitvijo vpisa	2	3	4
Boljše pozicioniranje blagovne znamke	Vzpostavitev baze Alumni	Odstotek urejenih podatkov	30 %	40 %	50 %
	Izboljšati prepoznavnost in promocijo dosežkov diplomantov	Število promocij	5	12–15	20–25
	Izkoristiti mrežo študentov in diplomantov v tujini	Število ambasadorjev iz tujine	3	7–9	15–20
	Povečati vidnost fakultete ter poudariti njene dosežke, raziskave in projekte prek medijskih objav in PR kampanj	Število objav	6	14–15	18–20
Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij in optimiranje procesov	Vpeljevanje naj sodobnejših marketinških orodij za večjo učinkovitost marketinških akcij	Število orodij	3	4–5	6–7
<b>KADRI, ORGANIZIRANOST IN ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>					
<b>Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika</b>					
Oblikovanje proaktivnega, mednarodnega tima sodelavcev in visokošolskih učiteljev	Povečanje števila zaposlenih	Število zaposlenih v %	35	10 %	20 %
	Zagotavljanje mednarodnega uglednega tima zaposlenih visokošolskih učiteljev	Število učiteljev	8	10	12
		Število tujih učiteljev	2	4	6

	Krepitev strokovnega tima DF z mednarodnimi strokovnjaki	Število strokovnih sodelavcev	9	11	13
	Krepitev vodstvenega tima, izobraževanja za vodilne	Izobraževanja za vsakega vodilnega	4	4	8
	Zunanji coaching za vodenje	Število srečanj	4	6	10
	Krepitev ugleda DOBE/delodajalca	Objave pozitivnih zgodb, družbena omrežja	3	4-6	7-9
Krepitev vključujoče, prilagodljive in inovativne organizacijske kulture za večjo učinkovitost in podporo rasti	Usklajenost vrednot DF v skladu s strateškimi usmeritvami	Spremembe vrednosti	1	1	1
	Povezanost sodelavcev področij z vizijo in usmeritvami celotne DF	Razprave po področjih o strategiji DF	1-krat mesečno	1-krat mesečno	1-krat mesečno
		Letno predstavljanje ciljev in uspehov	3	3	3
	Krepitev LEAN sestankov	% uvedenih mini projektov	10 %	20 %	30 %
	Širitev projekta Ideja, ki vidi dlje	Število predlogov izboljšav na zaposlenega	10 %	20 %	30 %
		Število uvedenih predlogov	5	7	10
		Število predlogov izboljšav učiteljev in online mentorjev	2	4	6
		Število predlogov izboljšav študentov	5	10-15	15-20
Uvajanje mrež	Število mrežnih timov	4	6	10	
Zagotavljanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih	Implementacija orodij HRM	Število uvedenih orodij	2	3-4	4-5
	Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo na 7-stopenjski lestvici	6,0	6,1	6,2
	Širjenje znanja in kompetenc zaposlenih	Število internih izobraževanj	3	4	5
	Horizontalno napredovanje	Število delavcev s horizontalnim napredovanjem	3	5	7
	Družabna srečanja	Število srečanj	3	3	3
Optimizacija procesov na DF z uporabo in prilagoditvijo naprednih tehnologij (AI)	Uvedba skupnih mailov, digitalno komuniciranje	Število uvedenih ukrepov	2	3	3
Skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih	Sodobna urejenost poslovnih prostorov	Število dviznih miz	4	6	8
Zagotavljanje osebnega razvoja delavcev	Širjenje znanja zaposlenih	Število zaposlenih, vpisanih v programe formalnega izobraževanja področja e-izobraževanja	2	3	4
		Število zaposlenih, vključenih v certificirana izobraževanja na področju online izobraževanja	2	3	4
		Število predstavnikov vodstva, vključenih v krajša izobraževanja top poslovnih šol za vodenje	2	3	3
		Število zaposlenih, vključenih v doktorski program	1	2	2

	Interna izobraževanja	Redna mesečna srečanja	10	10	10
		Interna izobraževanja	3	5	5
<b>IT IN DIGITALNA PODPORA</b>					
<b>Fakulteta z napredno digitalno infrastrukturo</b>					
Zagotavljanje ustrežne IKT infrastrukture in informacijske varnosti	Modernizacija strojne in programske opreme	Število modernizacij	3	5	7
	Obvladovanje zastarelih sistemov	Število ukinitiv	2	3	4
	Infrastruktura v oblaku	Število selitev	1	2	3
	Krepitev informacijske varnosti	Število izboljšav	2	3	4
	Izvajanje simulacij varnostnih incidentov	Število simulacij	2	3	4
	Varnostna izobraževanja	Število izobraževanj	4	8	12
Zagotavljanje podpore poslovnim in pedagoškim procesom	Digitalizacija in avtomatizacija poslovnih procesov	Število uvedenih izboljšav	3	5	7
	Tehnična podpora	Število izboljšav	1	2	3
<b>POSLOVANJE</b>					
<b>Fakulteta stabilnega in trajnostnega poslovanja</b>					
Zagotavljanje stabilnih virov financiranja in trajnosti poslovanja	Rast prihodkov	Rast v %	6 %	19 %	24 %
	Spremljanje prihodkov z naslova: (delež v %)	Novi programi	20 %	25 %	30 %
		Novi kupci	48 %	50 %	52 %
	Spremljanje prihodkov iz tržne, razvojne in raziskovalne dejavnosti (rast v %)	Študijski programi	1 %	1,5 %	2 %
		Proračun	95 %	92 %	88 %
		Raziskovanje	5 %	5–7 %	8–10 %
		VŽI	0,1 %	0,5%	1,0 %
	Tržni delež študentov	delež SLO	45 %	42	38
		delež tujih študentov	55 %	58 %	62 %
	Načrtovane investicije	V % od prihodkov	2 %	3 %	5 %

## VII. SPREMLJANJE IN POSODABLJANJE SREDNJEROČNE STRATEGIJE RAZVOJA

Srednjeročna strategija razvoja DOBA Fakultete predstavlja strateške usmeritve, ki omogočajo uresničevanje vizije in poslanstva DOBA Fakultete. Ob tem se zavedamo, da je naša strategija dobra le toliko, kot je dobra naša sposobnost, da jo udejanjimo. S pozornim in proaktivnim odnosom, ustvarjalnim sodelovanjem vseh deležnikov ter ob upoštevanju sistema kakovosti se fakulteta zavezuje k odgovornemu pristopu uresničevanja srednjeročne strategije razvoja DOBA Fakultete.

Strategijo za prihodnje obdobje so sooblikovali zaposleni na fakulteti, visokošolski učitelji, online mentorji in Študentski svet.

Priprava srednjeročne strategije razvoja je potekala na nivoju vodstva Fakultete s sodelovanjem vseh deležnikov fakultete, ki so sodelovali pri njenem oblikovanju in so z njo seznanjeni. Srednjeročna strategija razvoja DOBA Fakultete 2025–2030 je bila sprejeta na podlagi 24. in 38. člena Statuta DOBA Fakultete na Senatu DOBA Fakultete in na Upravnem odboru DOBA Fakultete.

Temeljne aktivnosti spremljanja in posodabljanja srednjeročne strategije razvoja DOBA Fakultete so naslednje:

### 1. Udejanjanje srednjeročne strategije razvoja

Srednjeročna strategija razvoja DOBA Fakultete se bo upoštevala pri pripravi letnih programov dela in letnih samoevalvacijskih poročil o izobraževalni in raziskovalni dejavnosti.

### 2. Preverjanje uresničevanja srednjeročne strategije razvoja

Uresničevanje srednjeročne strategije razvoja bo nenehno spremljal kolegij in vodstvo DOBA Fakultete, vsaj enkrat letno pa bodo uresničevanje srednjeročne strategije razvoja spremljali tudi akademski zbor, senat in upravni odbor DOBA Fakultete.

### 3. Ukrepanje

V primeru večjih odstopanj in sprememb znotraj fakultete ali v zunanjem okolju bo DOBA Fakulteta srednjeročno strategijo razvoja posodobila.

direktorica

Jasna Dominko Baloh, prof.

v. d. dekana

prof. dr. Boris Cizelj

Maribor, september 2024