



Fakulteta za uporabne poslovne
in družbene študije Maribor

LETNI PROGRAM DELA 2026

december 2025



Pri pripravi plana 2026 so sodelovali ključni deležniki – vodstvo fakultete in strokovni sodelavci, visokošolski učitelji, študentski svet.

KAZALO

1	PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA	1
1.1	Vizija, poslanstvo in vrednote	1
1.2	Predstavitev fakultete	2
2	PODROČJA DELOVANJA FAKULTETE S KLJUČNIMI USMERITVAMI.....	3
2.1	Študijski programi.....	3
2.2	Online izobraževanje.....	10
2.3	Znanstvenoraziskovalna in razvojna dejavnost	14
2.4	Povezovanje z okoljem	23
2.5	Kadrovski podatki	25
2.6	Organiziranost fakultete	26
2.7	Opis okolja, v katerem deluje fakulteta	28
2.8	Sredstva, s katerimi razpolaga fakulteta	32
2.9	Zakonske in druge pravne podlage za delovanje fakultete.....	33
2.10	Zagotavljanje pogojev – Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja	35
2.11	Zagotavljanje pogojev – Kadri, organiziranost in organizacijska kultura	39
2.12	Zagotavljanje pogojev – IT in digitalna podpora	47
2.13	Zagotavljanje pogojev – Poslovanje	50
2.14	Zagotavljanje pogojev – Knjižnica in založniška dejavnost	52
2.15	Kakovost.....	54
3	SREDNJEROČNE STRATEŠKE USMERITVE DF	57
3.1	ŠTUDIJSKI PROGRAMI	57
3.2	ONLINE IZOBRAŽEVANJE	59
3.3	ZNANSTVENORAZISKOVALNO DELO.....	61
3.4	POVEZOVANJE Z OKOLJEM	63
3.5	ZAGOTAVLJANJE POGOJEV.....	65

KAZALO SLIK

Slika 1 Organigram DF	26
Slika 2 Procesi na področju izobraževalne dejavnosti DF	27
Slika 3 Procesi na področju znanstvenoraziskovalnega in razvojnega dela DF	27

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1 Dodiplomski visokošolski strokovni študijski programi	4
Preglednica 2 Podiplomski magistrski študijski programi	4
Preglednica 3 Podiplomski doktorski študijski program	4
Preglednica 4 Ključni kazalniki na področju izvajanja študijskih programov	9
Preglednica 5 Ključni kazalniki na področju ZRD	15
Preglednica 6 Projekti DF po programsko-raziskovalnih področjih	18
Preglednica 7 Pregled aktivnih projektov v letu 2026 glede na vrednost projektov in delež sofinanciranja za DF	18
Preglednica 8 Pregled internih razvojnih projektov v letu 2026	20
Preglednica 9 Nabor znanstvenih konferenc za potencialno aktivno udeležbo članov RS v letu 2026	21
Preglednica 10: Ključni kazalniki na področju povezovanja z okoljem v letu 2026	23
Preglednica 11 Analiza PEST	29
Preglednica 12 Analiza SWOT	30
Preglednica 13 Plan vpisa študentov v študijsko leto za 2026/2027	38
Preglednica 14 Načrtovano število zaposlenih in pogodbenih delavcev v letu 2026	45
Preglednica 15 Ključni kazalniki na področju IT in digitalne podpore	49
Preglednica 16 Načrtovani prihodki	50
Preglednica 17 Načrtovane investicije in vzdrževanje	51
Preglednica 18 Ključni kazalniki na področju knjižnice in založniške dejavnosti v letu 2026	53
Preglednica 19 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Študijski programi	57
Preglednica 20 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Online izobraževanje	59
Preglednica 21 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Znanstvenoraziskovalno delo	61
Preglednica 22 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Povezovanje z okoljem	63
Preglednica 23 Zagotavljanje pogojev	65

1 PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

1.1 Vizija, poslanstvo in 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 s stalno aktualizacijo študijskih programov, umeščanjem znanstvenoraziskovalnega dela v širši družbeni prostor in kontinuiranim razvojem kompetenc zaposlenih. Smo dobro organizirani, učinkoviti in uspešni.

▪ **Odličnost in edinstvenost**

Odličnost kot nenehno stremljenje k boljšim storitvam, 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, pri čemer 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.

1.2 Predstavitev fakultete

DOBA Fakulteta – prostor znanja, inovativnosti, prilagodljivosti in digitalne prihodnosti

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor je akreditiran samostojni visokošolski zavod, ustanovljen leta 2003, del Poslovne skupine DOBA, ki že 35 let ustvarja val znanja, inovacij in povezovanja ljudi.

Fakulteta razvija in izvaja akreditirane, sodobne in mednarodno primerljive študijske programe, usmerjene v poklice prihodnosti in izzive, kot so trajnostno voditeljstvo, digitalizacija, umetna inteligenca, psihologija, zeleni prehod in razvoj družbe 5.0.

Z več kot 2.200 študenti iz 46 držav je DOBA Fakulteta vodilna online fakulteta v jugovzhodni Evropi. Naš model online študija omogoča dostopnost in fleksibilnost in temelji na aktivnem učenju, digitalni podprtosti, osebem pristopu in celostni podpori študentom, kar zagotavlja visoko vključenost in doseganje učnih izidov. Kakovost potrjujejo mednarodne akreditacije UNIQUE EFQUEL (2013-2016) in EOCCS EFMD (2018-2021, 2021-2024, 2024-2027), ki fakulteto uvrščajo med evropsko odlične ponudnike online izobraževanja.

Raziskovalno in razvojno delo (ZRD) poteka v okviru Poslovnega inštituta, Inštituta za e-izobraževanje in Centra za poslovni coaching. Interdisciplinarne raziskave povezujejo psihologijo, menedžment, digitalno transformacijo, trajnostni razvoj in umetno inteligenco. Fakulteta je dejavna članica evropskih večjih raziskovalnih mrež in projektov ter soustvarja inovativen evropski visokošolski prostor.

Fakulteta zaposluje visoko usposobljene in prilagodljive strokovne sodelavce in visokošolske učitelje, ki z odprtostjo do sprememb, medsebojnim učenjem in sodelovanjem ustvarjajo okolje nenehnega razvoja in inovativnih pristopov. Naša organizacijska kultura temelji na zaupanju, sodelovanju, agilnosti in odgovornosti, kar zaposlenim omogoča hitro prilagajanje novim tehnologijam in spremembam v izobraževanju.

Z večinskim financiranjem iz šolnin in raziskovalnih projektov fakulteta ohranja samostojnost in prožnost. Leta 2022 je Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport podelilo koncesijo za magistrski program Management pametnih mest, kar potrjuje kakovost in družbeno relevantnost naših študijskih usmeritev.

V prihodnjih letih bo DOBA Fakulteta še naprej krepila svojo vlogo inovativne, digitalno napredne in trajnostno naravnane institucije, usmerjene v razvoj zaposlenih, študentov in družbe.

Z znanjem, prilagodljivostjo in sodelovanjem bomo soustvarjali izobraževanje prihodnosti, kjer tehnologija in človečnost hodita z roko v roki.

2 PODROČJA DELOVANJA FAKULTETE S KLJUČNIMI USMERITVAMI

2.1 Študijski programi

Evropski visokošolski prostor se dinamično spreminja, zato se visokošolske ustanove prilagajajo spremembam z modernizacijo učnih načrtov in uvajanjem novih pedagoških pristopov, pri čemer so le-ti vedno bolj informacijsko podprti, da zagotovijo učinkovitejša učna okolja in povečajo fleksibilnost študijskega procesa. Ti sodobni pristopi omogočajo študentom prilagojen in k njim usmerjen študij. Dviguje se kakovost prosto dostopnih učnih virov, nove tehnologije pa prispevajo k večjemu sodelovanju na mednarodni ravni.

Ključna odgovornost visokošolskih institucij je zagotavljanje ustrezno usposobljenih kadrov s širokimi strokovnimi znanji v mednarodnem merilu. Visokošolski učitelji nosijo odgovornost za nenehen razvoj svojih strokovnih, pedagoških in raziskovalnih kompetenc. Poudarja se pomen učinkovitih strategij internacionalizacije in tesnejšega sodelovanja z gospodarstvom, vključno z lokalnimi skupnostmi, tako z vidika politik za spodbujanje inovativnosti kot izboljšanja zaposljivosti diplomantov. Vse večji poudarek je na vseživljenjskem učenju ter raznolikosti študentov, kar je posledica migracij in demografskih sprememb.

DF 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 izvajanje aplikativnega projektnega dela ter raziskovanja študentov. Zavezani smo osebnemu pristopu, celostni podpori in individualizaciji študija ter zagotavljamo odlično akademsko izkušnjo.

Kakovost študija zagotavljamo s celostno podporo, nenehnim pedagoškim inoviranjem in odličnimi visokoškolskimi učitelji – praktiki. S krepitvijo transnacionalnega izobraževanja in internacionalizacijo študijske izkušnje omogočamo študentom širši vpogled v svetovne trende in prakse.

Umetna inteligenca postaja nepogrešljiv del sodobnega visokošolskega prostora, zato bo DF v prihodnjih letih sistematično nadgrajevala uporabo orodij UI v vseh fazah študijskega procesa – od priprave predmetov do individualizirane podpore študentom in učiteljem. Cilj uvajanja UI ni nadomestitev pedagoškega procesa, temveč njegova izboljšava: spodbujanje personaliziranega učenja, sprotne spremljanje napredka študentov ter razvoj kompetenc za etično in odgovorno uporabo naprednih tehnologij. UI bo podpirala visokošolske učitelje pri pripravi predmetov in interaktivnih vsebin za izvedbo. Študentom bo omogočala dostop do pametnih tutorjev, avtomatiziranih povratnih informacij in prilagodljivih učnih poti glede na njihove potrebe in znanje. Fakulteta bo z vzpostavitvijo celostnega ekosistema za uporabo UI prispevala k učinkovitejšemu, bolj vključujočemu in inovativnemu izobraževalnemu okolju, v katerem tehnologija podpira človeka. Poseben poudarek bo namenjen usposabljanju učiteljev in mentorjev za kreativno, kritično in etično uporabo UI pri poučevanju ter razvoju digitalne pismenosti študentov kot ene izmed ključnih kompetenc prihodnosti.

Osrednja dejavnost DF je izobraževanje na treh stopnjah študija.

Ključne usmeritve na področju izvajanja študijskih programov za leto 2026 so:

- Večanje števila študijskih programov in širitev študijskih področij.
- Aktualizacija študijskih programov.
- Povezovanje z gospodarstvom in negospodarstvom.
- Krepitev transnacionalnega izobraževanja.
- Nadgradnja ponudbe programov vseživljenjskega izobraževanja – Mednarodna poslovna akademija.
- Visokokakovostna izvedba z nenehnim pedagoškim inoviranjem.
- Izkoristek UI za optimizacijo procesov na programskem področju.

Vpis v študijske programe v študijskem letu 2025/2026 in število diplomantov v letu 2025

Preglednica 1 Dodiplomski visokošolski strokovni študijski programi

Študijski program	Število študentov 2025/2026	Število diplomantov 2025
Menedžment v sodobnem poslovanju	773	202
Marketing, družbeni mediji in odnosi z javnostmi	488	102
Poslovanje in upravljanje v turizmu	/	18
Menedžment v socialni in izobraževanju	133	35
Uporabna psihologija	355	108

Preglednica 2 Podiplomski magistrski študijski programi

Študijski program	Število študentov 2025/2026	Število diplomantov 2025
Mednarodno inovativno poslovanje	161	76
Marketing in prodaja	112	66
Inovativni menedžment v socialni in izobraževanju	55	33
Menedžment pametnih mest	48	19
Psihologija	108	18

Preglednica 3 Podiplomski doktorski študijski program

Študijski program	Število študentov 2025/2026	Število diplomantov 2025
Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi	24	3

*Podatki o diplomantih na dan 29. 10. 2025.

Na DF je v vseh letih delovanja diplomiralo 7.275 diplomantov.

V študijskem letu 2025/2026 izvajamo na DF 10 študijskih programov:

- štiri dodiplomske visokošolske študijske programe: Menedžment v sodobnem poslovanju, Marketing, družbeni mediji in odnosi z javnostmi, Menedžment v socialni in izobraževanju ter Uporabna psihologija;
- pet magistrskih študijskih programov: Mednarodno inovativno poslovanje, Menedžment marketinga in prodaje, Inovativni menedžment v socialni in izobraževanju, Menedžment pametnih mest, Psihologija;
- doktorski študijski program: Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi.

V študijskem letu 2025/2026 smo kot obvezni del vpisnega postopka v dodiplomske in magistrske študijske programe s področja psihologije prvič izvedli psihološko testiranje novo vpisanih študentov. Cilj psihološkega testiranja je boljše razumevanje značilnosti študentov psihologije, spremljanje razvoja ključnih kompetenc in zbiranje dodatnih informacij, ki lahko prispevajo k izboljšanju študijskih vsebin ter podpornih storitev, kot je psihološko svetovanje.

Spremembe študijskih programov:

Spremembe in nenehna aktualizacija študijskih programov so ključnega pomena za zagotavljanje kakovostnega visokošolskega izobraževanja, ki ustreza potrebam sodobne družbe in trga dela. S prilagajanjem programov novim znanstvenim spoznanjem, potrebam trga dela, tehnološkemu napredku in družbenim izzivom DF omogoča študentom pridobitev znanja in kompetenc, ki jih potrebujejo za trg dela ter uspešno kariero. Z vpeljevanjem sodobnih učnih pristopov in nenehnim vključevanjem aktualnih vsebin prispevamo k večji zaposljivosti diplomantov ter krepimo njihovo sposobnost za vseživljenjsko učenje, družbeno odgovornost in trajnostno delovanje.

- Marca 2025 je Senat DF potrdil vlogo za visokošolski strokovni študijski program Informatika in menedžment.
- Aprila 2025 je Senat DF potrdil vlogo za univerzitetni študijski program Uporabna psihologija.
- Pri Nacionalni agenciji Republike Slovenije smo začeli postopek akreditacije visokošolskega strokovnega študijskega programa Informatika in menedžment in univerzitetnega študijskega programa Uporabna psihologija.

- V teku je posodobitev študijskih programov Marketing, družbeni mediji in odnosi z javnostmi in Menedžment v sodobnem poslovanju. Oba študijska programa bosta posodobljena s sodobnimi trendi s področja digitalizacije, UI, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

Za študijsko leto 2026/2027 bomo **razpisali 11 akreditiranih študijskih programov**:

- pet dodiplomskih visokošolskih študijskih programov: Menedžment v sodobnem poslovanju, Marketing, družbeni mediji in odnosi z javnostmi, Menedžment v socialni in izobraževanju, Uporabna psihologija in Informatika in menedžment;
- pet magistrskih študijskih programov: Mednarodno inovativno poslovanje, Menedžment marketinga in prodaje, Inovativni menedžment v socialni in izobraževanju, Menedžment pametnih mest, Psihologija;
- doktorski študijski program: Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi.

Zaradi spreminjajočih se potreb trga dela, družbenih izzivov in tehnološkega napredka ter s tem pridobivanja sodobnih znanj in razvoja kompetenc, ki jih zahteva mednarodno konkurenčno okolje, v letu 2026 načrtujemo razvoj novega programa na magistrski stopnji. S ciljem krepite transnacionalnega izobraževanja bomo kot pridruženi člani začeli pripravo in razvoj skupnega programa v mednarodnem partnerstvu UP University ter nadalje spodbujali vključevanje tujih strokovnjakov v študijski proces.

V letu študijskem letu 2026/2027 načrtujemo izvedbo enega študijskega programa v angleškem jeziku, in sicer magistrski program Mednarodno inovativno poslovanje.

Akreditacije zavoda

DF ima veljavno akreditacijo visokošolskega zavoda (datum poteka akreditacije: 30. 9. 2029). Iz končnega poročila strokovnjakov NAKVIS izhaja, da DF izpolnjuje vse zakonske pogoje in standarde kakovosti na vseh področjih presoje, na nobenem področju strokovnjaki niso ugotovili neskladij. Podaljšanje akreditacije **pomeni priznanje napredku, odličnosti in kakovosti delovanja DF** v zadnjih letih.

Priložnosti za izboljšanje s predlogi ukrepov smo vključili v samoevalvacijska poročila posameznih programov in aktivnosti programa dela. NAKVIS je bil v letu 2025 seznanjen s poročilom o napredku v postopku vzorčne evalvacije študijskega programa tretje stopnje Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi in s poročilom o napredku v postopku podaljšanja akreditacije visokošolskega zavoda in ugotovil, da je odziv DF na priporočila in ugotovitve primeren.

Pedagoške inovacije in usposabljanje visokošolskih učiteljev

Uvajanje sodobnih pedagoških pristopov, pedagoško inoviranje, nenehna aktualizacija predmetov in razvoj kompetenc pri študentih so ključne usmeritve pedagoške izvedbe. Pri tem nenehno sledimo svetovnim trendom na področju visokošolskega izobraževanja in skrbimo za inoviranje učnih načrtov za razvoj aktualnih ter uporabnih znanj in kompetenc. V letu 2026 se bomo še naprej osredotočali na smiselno in etično uvajanje umetne inteligence v pedagoški proces, razvijali kompetenco učenje učenja in uveljavljanje priporočil NAKVIS-a.

V preteklem letu smo pripravili in posodobili več temeljnih dokumentov za kakovostno pedagoško online izvedbo študijskih programov na DF:

- Izhodišča izvedbe programov in predmetov na DF za š. l. 2025/2026,
- Model pedagoške izvedbe programov in predmetov na DF 2025/2026,
- Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za visokošolske učitelje in online mentorje,
- Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za študente,
- Navodila za pripravo pisnih nalog na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študiju,

Model pedagoške izvedbe programov in predmetov na DF 2025/2026 smo na podlagi programskih analiz študijskega leta 2024/2025 dopolnili. S ciljem razvijanja kompetenc študentov programov psihologije smo v letu 2025 nadgradili metode in oblike dela pri predmetih z vključevanjem refleksije v predmete, uvedli smo obvezne webinarje v vseh študijskih programih, razvili avtorske videoposnetke, implementirali razširjene ocenjevalne sheme, dali več poudarka na demonstracije ter uvedli razširjene izpitne pogoje. Obvezne webinarje s študijskim letom 2025/2026 uvajamo v vse predmete dodiplomskega in

magistrskega študija. S ciljem pridobivanja kompetenc s strani študentov s študijskim letom uvajamo tudi obvezne online teste v dodiplomskih in magistrskih programih, obvezno opredelitev navodil nalog predmeta z vidika dovoljenja uporabe UI pri pripravi nalog in obvezne post evalvacijske razgovore pri vseh predmetih.

Prilagoditev modela v luči generativne UI je ključna za ohranjanje kakovosti in integritete visokošolskega zavoda. Generativna UI hitro spreminja način, kako študenti dostopajo do informacij, rešujejo naloge in oblikujejo vsebine. DF je s sprejetimi spremembami to naslovila sistematično z jasno opredeljenimi smernicami, metodološko posodobljenimi pristopi in vpeljavo inovativnih pedagoških oblik. DF tako omogoča, da UI ne služi kot bližnjica, temveč kot orodje za poglobljeno razumevanje, ustvarjalnost in kritično mišljenje. Spremembe smo uvedli na področju izvedbe predmetov in tudi na področju ocenjevanja. S študijskim letom 2025/2026 ima vsak predmet en interaktiven webinar obvezen za vse študente – predvidoma z aktivno participacijo, obvezen online test, prilagoditve pri pripravi nalog in možnost še več dodatnih post evalvacijskih razgovorov po opravljenih aktivnostih. Takšna prilagoditev modela izvedbe ne ščiti samo kakovosti izobraževalnega procesa, ampak hkrati spodbuja razvoj digitalne etike, odgovorne rabe tehnologije, razvoj kritičnega mišljenja in pripravlja študente na izzive prihodnosti.

V luči internacionalizacije in dostopnosti študijskih vsebin DF postopno preizkuša možnosti uporabe UI za pomoč pri pripravi učnih gradiv in vsebin predmetov v tujem jeziku. Namen uvedbe ni nadomestitev strokovnega ali pedagoškega prevajanja, temveč podpora pri pilotnih preizkusih večjezične dostopnosti in izboljšanja učne izkušnje tujih študentov. V študijskem letu 2025/2026 bomo tak način dela uvedli v omejenem obsegu – kot del pilotnega projekta, ki bo vključeval strokovni pregled in validacijo prevodov s strani visokošolskih učiteljev ter jezikovnih strokovnjakov. Tak pristop omogoča, da fakulteta odgovorno preveri kakovost, uporabnost in etične vidike uporabe takšne tehnologije, hkrati pa ohranja visoke standarde strokovnosti, pedagoške jasnosti in jezikovne kakovosti učnih gradiv.

Visokošolski učitelji redno posodablajo vsebine predmetov, kompetence in učne izide ter literaturo. V letu 2026 načrtujemo nadaljevanje posodobitve učnih načrtov z vidika aktualnosti na področju vodenja in menedžerskih znanj, trajnosti, zelenega prehoda, umetne inteligence. Eden od ključnih vidikov kakovostnega in aktualnega študijskega procesa je uporaba sodobne literature, zato si na DF prizadevamo, da literatura v učnih načrtih ni starejša od pet let. Na ta način študentom omogočamo dostop do najnovejših znanstvenih spoznanj, tehnoloških dognanj, zakonodajnih sprememb in trendov v praksi. Uporaba aktualne literature prispeva k razvoju kritičnega mišljenja, spodbuja refleksijo o aktualnih izzivih ter omogoča takojšnjo aplikacijo znanja v realnem okolju. Tako zagotavljamo, da diplomanti pridobijo znanja in kompetence, ki so usklajene z zahtevami trga dela in družbenega razvoja. Kljub usmeritvi, da je literatura v učnih načrtih praviloma aktualna in ne starejša od pet let, obstajajo izjeme, ko to ni smiselno ali potrebno. To velja predvsem za temeljna, klasična ali konceptualna dela, ki predstavljajo osnovo znanstvene discipline in ostajajo relevantna skozi daljše časovno obdobje.

V študijskem letu 2025/2026 bomo spremenili način dela z visokoškolskimi učitelji v procesu priprave predmeta – vzpostavitev online platforme za pripravo predmeta. Gre za prvi korak k optimizaciji in digitalizaciji dela in procesov na področju izvedbe študijskih programov na DF. S tem bomo omogočili več gibljivosti in avtomatizacije rutinskega dela za vse deležnike, vpletene v študijski proces. V študijskem letu 2025/2026 bomo s pomočjo pilotiranja in preizkušanja več UI orodij poskušali zagotoviti še več avtomatizacije in digitalizacije, ki bosta pripomogli k boljšemu študijskemu procesu, sledljivosti, optimizaciji poslovnih rezultatov in izboljšala delo deležnikov.

Pomembne rezultate dosegamo pri vključevanju študentov v ZRD in pri prenašanju raziskovalnih rezultatov v predmete. V letu 2026 načrtujemo aktualiziranje vsebin glede na rezultate ZRD pri 10 % predmetov, katerih nosilci so zaposleni visokošolski učitelji.

Na podlagi odobrenih sredstev RSF za uresničevanje razvojnih ciljev s področij, vezanih na uresničevanje ReNPVŠ30 in na uresničevanje strateških in dolgoročnih ciljev visokošolskega zavoda 2025–2028, bomo v letu 2026 nadaljevali z izvajanjem projekta Razvojni cilji magistrskega študijskega programa Menedžment pametnih mest (Razvojni cilji MPM).

V letu 2026 se bomo osredotočili tudi na povečanje tujih gostujočih strokovnjakov, ki prinašajo dodano vrednost izvedbe in krepi sodelovanje s podjetji v pedagoškem procesu.

V letu 2025 beležimo rast pedagoškega inoviranja na vseh stopnjah študija za 15 %. S pedagoškim inoviranjem bomo nadaljevali tudi v letu 2026.

Razvijali in vpeljali bomo različne modele mreženj predmetov, ki omogočajo študentom razvoj znanja in kompetenc na najvišjih taksonomskih ravneh. Cilj mreženja je doseganje prožnosti, učinkovitosti, prenosa znanja in izkušenj. V letu 2026 bomo nadaljevali z mreženjem predmetov na prvi stopnji študija ter z mednarodnimi timi študentov v magistrskih študijskih programih.

Nadaljevali bomo z aktivnim učenjem, s krepitvijo dialoga in socialne interakcije ter povratne informacije študentom. V študijskih programih krepimo aktivno učenje in kritično razmišljanje študentov ter vztrajamo z izvedbo webinarjev z elementi interaktivnosti.

Nadaljnje spremljanje in uvajanje orodij umetne inteligence v študijski proces nam bo omogočalo nadaljnje prilagajanje učenja in poučevanja individualnim potrebam študentov, optimizacijo učnih metod ter spodbujanje inovativnih pedagoških pristopov, ki izkoriščajo potencial umetne inteligence za izboljšanje učinkovitosti in interaktivnosti izobraževanja. V planu 2026 je zato opredeljena uvedba orodja umetne inteligence, ki bo integrirana v okolje Blackboard. Nadaljevalo se bo s testiranjem in pilotiranjem UI, ki je že tudi integrirana v okolje Blackboard in ima več različnih možnih uporab. V letu 2025 so bile opravljene začetne analize UI v Blackboardu, ki bodo v letu 2026 nadgrajene in uporaba bo prešla v pilotno fazo pri nekaterih predmetih. V okviru dobljenih projektov bomo začeli z razvojem lastnih UI orodij.

V študijskem letu 2024/2025 smo postopoma uvedli orodje za vrstniško ocenjevanje FeedbackFruits, ki omogoča diferenciacijo ocen timskega dela študenta glede na njegovo aktivnost in angažma pri timski nalogi. Cilj orodja je bil zvišanje ocen timskega dela s strani študentov, kar smo dosegli (ocena 6,0/7). Z uvedbo nadaljujemo pri vseh novih izvedbah predmetov.

V letu 2026 bodo študenti vseh stopenj študija nadaljevali s pripravo projektnih aplikativnih nalog v okviru vseh predmetov, s ciljem skupnega iskanja rešitev problemov, ki jih zaznavajo v podjetjih. Nadaljevali bomo s sklepanjem sporazumov o sodelovanju s podjetji, v letu 2026 načrtujemo dodatnih 40 sporazumov. Sodelovanje z gospodarstvom bomo nadalje krepili tudi s srečanji programskega sosveta, v katerega so vključeni strokovnjaki različnih področij iz podjetij in institucij, ki imajo vpogled v najnovejše trende in potrebe gospodarstva. Študentje bodo v okviru predmetov imeli možnost gostujočih predavanj, v letu 2026 načrtujemo 45 gostujočih predavanj. Sodelovanje z gospodarstvom bomo še naprej krepili tudi skozi članstva v gospodarskih združenjih in v sklopu Kariernega centra DF.

Nadaljevali bomo z razvojem kompetenc učiteljev in online mentorjev za kakovostno izvedbo online izobraževanja, osredotočili se bomo na razvijanje kritičnega mišljenja pri študentih, nadgradnjo preverjanja in ocenjevanja znanja, spremljanje uporabe najnovejših orodij za podporo študijskemu procesu, večjo uporabo odprtih izobraževalnih virov. V letu 2025 smo izvedli usposabljanje za visokošolske učitelje – certificirano izobraževanje za online poučevanje, ki ga je uspešno zaključilo 12 visokošolskih učiteljev, dve delavnici za učitelje (Let's get Edutained in Uporaba OER v online pedagoškem procesu – uvodno usposabljanje za uporabo orodja Open Author) ter dve delavnici za online mentorje (Standardi dela za online mentorje in Podajanje povratnih informacij s pomočjo umetne inteligence). V letu 2026 v okviru Kompetenčnega centra planiramo štiri izobraževanja za visokošolske učitelje in dve izobraževanja za online mentorje.

V letu 2025 smo uspešno nadgrajevali interni projekt Baza znanja, v katerem smo dodajali vsebine za razvoj kompetenc za online izvedbo za vse deležnike, ki so vključeni v online študij – visokošolske učitelje, online mentorje in študente. Baza znanja je del internega portala moja.DOPA, do katerega s svojim geslom dostopajo vsi študenti, visokošolski učitelji in online mentorji.

V študijskem letu 2025/2026 bomo začeli tudi projekt nadgradnje uporabe analitike študijskega okolja Blackboard, ki nam bo podala še več informacij o dejavnosti študentov, visokošolskih učiteljev in online mentorjev in poteku študijskega procesa.

Za vsak študijski program na vseh stopnjah študija vsako leto ob zaključku študijskega leta pripravimo samoevalvacijo študijskega programa, ki obsega pregled programa za preteklo študijsko leto, ocene programa in napredka, podatke glede na doseganje ciljnih vrednosti pri ključnih kazalnikih (zadovoljstvo, razvoj kompetenc, obremenitev študentov, diplomiranje, zaposljivost ...), sodelovanje s podjetji, aplikativne projekte/aplikativne projektne naloge študentov, ključne dosežke (krepitev sodelovanja s prakso, aktualizacija vsebin študijskih programov, pedagoške inovacije, vpeljava UI, učna analitika ...) ter predloge izboljšav za prihodnje leto (interne in tiste na podlagi zunanjih evalvacij).

Interesne dejavnosti za študente

Karierni center DF se osredotoča na karierno orientacijo študentov in diplomantov fakultete, ki se v kontekstu vseživljenjskega učenja nanaša na aktivnosti, ki so študentom v pomoč pri identifikaciji njihovih sposobnosti, kompetenc in interesov za sprejemanje odločitev na področju izobraževanja, usposabljanja ter kariernega razvoja. V letu 2026 bomo v okviru Kariernega centra organizirali dva webinarja o aktualni tematiki karierne orientacije in duševnega zdravja študentov. Še naprej jim bomo nudili brezplačno psihološko in karierno svetovanje. Študente bomo še naprej seznanjali z novostmi na področju karierne orientacije in objavljali prosta delovna mesta.

Kompetenčni center DF se osredotoča na razvoj kompetenc za uspešen online študij in pridobivanje kompetenc učenja. Je edini tovrstni center v Sloveniji na visokošolski ravni, namenjen ključnim deležnikom, vključenim v online študij na DF – študentom, online mentorjem, visokošolskim učiteljem in strokovnim sodelavcem. V sklopu Kompetenčnega centra bomo v letu 2026 organizirali šest usposabljanj. Za študente objavljamo koristne in aktualne napotke za online študij ter nudimo možnost osebnega in psihološkega svetovanja s področja pridobivanja kompetenc učenje učenja.

Za leto 2026 sta pripravljena plana dejavnosti za Karierni center DF in Kompetenčni center DF.

Sodelovanje s študenti

Študentski svet DOBA Fakultete je v letu 2025 deloval aktivno in odgovorno ter med drugim organiziral peticijo za spremembe predloga Zakona o visokem šolstvu. Študenti so tudi partner pri oblikovanju strategij, planov in poročil. V letu 2026 bodo člani nadaljevali z vključevanjem v razvoj fakultete preko krepitve medštudentske podpore (tutorstvo), sodelovanja pri izvajanju in posodabljanju študijskih programov ter sistematičnega vključevanja študentov v raziskovalne in razvojne projekte. S svojim delovanjem ostajajo pomemben partner pri izboljševanju študijske izkušnje in soustvarjanju kakovostnega študijskega okolja.

Strategije za podporo študentom in splošni javnosti

V letu 2024 smo ustanovili Center za poslovni coaching, v okviru katerega smo pripravili aktivnosti za študente in začeli brezplačno psihološko svetovanje študentom. Dejavnosti centra vključujejo pedagoške, strokovne, raziskovalne in svetovalne aktivnosti. Le-te vzpostavljajo povezave med raziskovanjem, coaching prakso in novo smerjo Poslovnega coachinga v magistrskem programu DF. V letu 2026 bomo nadaljevali s kariernimi in psihološkimi svetovanji.

V septembru 2025 smo organizirali okroglo mizo: Permisivna vzgoja in bodoči voditelj, na kateri so sodelovali Marijana Kolenko, Danijel Vuk, dr. Marko Divjak, dr. Daša Grajfoner in dr. Leonida Zalokar. Okroglo mizo je povezovala direktorica poslovne skupine DOBA. Naslovila je ključna vprašanja o vplivu permisivne vzgoje na oblikovanje psihološko zrelih, odgovornih in avtonomnih posameznikov, ki bodo kos zahtevam sodobnega voditeljstva. Skozi razpravo bomo poglobili razumevanje psiholoških vidikov vodenja, osvetlili vlogo staršev in izobraževalnega sistema pri oblikovanju osebnosti, proučili sodobne zahteve menedžmenta ter razpravljali o vlogi coachinga kot pomembne podpore vodjem.

Mednarodna poslovna akademija DF predstavlja nov razvojni okvir za izvajanje krajših, vsebinsko usmerjenih programov za menedžerje in vodje. Njeno delovanje bo temeljilo na povezovanju akademskega znanja z aktualnimi potrebami gospodarstva. V okviru akademije bodo potekali kratki programi, delavnice in usposabljanja, ki bodo usmerjeni v razvoj kompetenc prihodnosti – s področja psihologije in uporabe umetne inteligence v poslovnem okolju. V študijskem letu 2025/2026 bomo na DF razvili proces mikrodokazil, ki bo usklajen z nacionalno zakonodajo in sledil mednarodnim smernicam na trgu.

Uresničevanje ključnih kazalnikov

Zadovoljstvo študentov z izvedbo predmetov je visoko (6,2), prav tako dosegamo ciljne vrednosti tudi pri kazalnikih na področju prehodnosti študentov (88,2 %). Študentje visoko ocenjujejo razvoj razvitih kompetenc ob zaključku študija (nad 6 v dodiplomskih programih in nad 6 v magistrskih programih – razen pri študijskem programu Psihologija), prav tako diplomanti in delodajalci. Vse ocene se merijo na 7-

stopenjski lestvici. Podatki za vsak posamezni program so predstavljeni v samoevalvacijah posameznega programa v študijskem letu 2024/2025.

V letu 2026 bomo nadaljevali z vsemi aktivnostmi za ohranjanje zadovoljstva ključnih deležnikov.

V skladu s predlaganimi usmeritvami samoevalvacijskega poročila 2025 bomo nadaljevali aktivnosti za dvig deleža diplomantov v dodiplomskih in magistrskih programih, ki so opredeljene v Akcijskem planu za delo z nediplomanti. V letu 2025 smo povišali delež diplomantov v dodiplomskih programih za 1 % in v magistrskih programih za 3 %. V letu 2026 bomo nadaljevali aktivnosti za doseganje ciljne vrednosti diplomantov (70 %), ki so se v preteklem letu pokazale kot učinkovite: aktivno delo in komunikacija z zaključnimi letniki, aktivno komuniciranje z nediplomanti, pregled manjkajočih predmetov nediplomantov, ponujanje dodatnih možnosti za opravljanje le-teh s sprotnim delom ali končnim izpitom in več izpitnih rokov za manjkajoče predmete nediplomantov. V letu 2025 smo temeljito posodobili Pravilnik o diplomiranju v drugostopenjskih magistrskih programih.

Preglednica 4 Ključni kazalniki na področju izvajanja študijskih programov

Kazalnik	Ciljna vrednost
Zadovoljstvo študentov z izvedbo predmeta	6/7
Zadovoljstvo študentov s preverjanjem in ocenjevanjem	6/7
Zadovoljstvo z vključevanjem sodobnih trendov	6/7
Ocena pridobljenih znanj in razvoj splošnih kompetenc pri predmetu s strani študentov	6/7
Ocena pridobljenih znanj in kompetenc v programu (ob zaključku študijskega leta) s strani študentov	6/7
Zadovoljstvo visokošolskih učiteljev in online mentorjev	6/7
Zadovoljstvo diplomantov	6/7
Zadovoljstvo delodajalcev z razvitimi kompetencami diplomantov DF	6/7
Uspešnost študentov pri predmetih	85 %
Prehodnost študentov	80 %
Delež diplomantov - Dodiplomski programi - Magistrski programi - Doktorski program	70 % 60 % 30 %
Posodobitev predmetov z vidika aktualnosti na področju vodenja in menedžerskih znanj, trajnosti, zelenega prehoda, umetne inteligence, mednarodnih in nacionalnih projektov	60 %
Vključenost visokošolskih učiteljev in online mentorjev v izobraževanja Kompetenčnega centra	50 % visokošolskih učiteljev, 80 % online mentorjev
Odzivnost na predmetne ankete s strani študentov	40 %
Izvedena usposabljanja KOC za vse deležnike in v okviru KC za študente	6 KOC 3 KC
Aktualizacija predmetov izvedenih v 2025/2026 – posodobitev literature	100 % predmetov
Aktualizacija študijskih programov	2 programa
Izmenjava enega predmeta s tujo ustanovo (angl.: Collaborative online international learning – COIL)	1 predmet

Interni razvojni projekt na področju študijskih programov

Na področju izvedbe programov bomo v letu 2026 izvedli interni projekt:

- Razvoj magistrskega študijskega programa na področju informatike in menedžmenta.

2.2 Online izobraževanje

Visokošolski prostor postaja vse bolj globalen, odprt, množičen, s skorajda neomejeno dostopnostjo do izobraževalnih virov in predvsem prostor vseživljenjskega učenja.

V novih razmerjih se spreminjajo predvsem potrebe in pričakovanja študentov glede vsebin in metod poučevanja, pridobivanja znanja ter razvoja kompetenc. Študenti potrebujejo izobraževanje, ki je dostopnejše, prožnejše, prilagodljivo, aplikativno in ki sledi potrebam posameznika. Online izobraževanje z učinkovito izrabo možnosti, ki jih nudijo sodobne tehnologije, ponuja odgovor na nove potrebe in pričakovanja posameznikov. Hkrati postaja razvoj novih kompetenc pri učiteljih, ki prevzemajo vlogo usmerjevalcev pedagoškega procesa, ključnega pomena za uspešno implementacijo sprememb.

Edinstven model online študija DF omogoča sodobno izvajanje pedagoškega procesa. S svojo unikatnostjo, odprtostjo in fleksibilnostjo ostajamo vodilni pri uvajanju 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 ter vnaša globalne trende v naš prostor. Ključna prednost online študija DF je njegova sposobnost hitrega prilagajanja spremembam. To omogoča učinkovito organiziranje, gibljivost in projektno naravnost, kar je posebej pomembno zaradi hitrih sprememb na trgu dela in v tehnološkem okolju. Gonilna sila teh sprememb so naši zaposleni, visokošolski učitelji in online mentorji.

Fleksibilnost v visokoškolskem izobraževanju postaja ključnega pomena, saj omogoča študentom, da prilagodijo svoj učni proces potrebam, življenjskemu slogu in obveznostim. Omogoča boljše usklajevanje študijskih obveznosti z drugimi vidiki življenja, kot so delo, družina in osebni interesi. Tak pristop povečuje vključevanje različnih ciljnih skupin, vključno s tistimi, ki zaradi različnih razlogov ne morejo obiskovati klasičnega študija. Sodobne tehnologije omogočajo razvoj dinamičnih in personaliziranih učnih poti, ki temeljijo na individualnem napredku študentov, s čimer se ustvarja prostor za inovativno izobraževanje, ki je odziven na hitre spremembe v družbi, gospodarstvu in tehnologiji.

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. V letu 2025 smo zaposlili dodatno sodelavko, ki bo skrbela za razvoj online študija na DF ter njegovo prepoznavnost v strokovni javnosti.

Pozicioniranje DOBA Fakultete kot vodilne online institucije v mednarodnem prostoru

DF ima **mednarodno akreditacijo** s področja online izobraževanja – EOCCS EFMD (veljavnost zadnje akreditacije: 2024-2027).

Strokovni sodelavci in visokošolski učitelji so se udeležili dveh konferenc in izobraževanj s področja online izobraževanja (dve aktivni in tri pasivne udeležbe), kar nam je omogočalo tako sledenje trendom na tem področju kot tudi možnost mreženja.

Na konferenci EDEN (Bologna, Italija) sta visokošolska učiteljica in strokovni sodelavec predstavila vsak en strokovni prispevek. En prispevek glede uporabe UI v študijskem procesu z naslovom Download Complete: Mapping AI Adoption in Academic Spaces in drugi prispevek o dobrem počutju pri online izobraževanju z naslovom The Impact of Online Study on Students' Mental Health and Well-being. Za leto 2026 načrtujemo dve aktivni in dve pasivni udeležbi na konferencah s področja online izobraževanja ter dve znanstveni in dve strokovni objavi s področja e-izobraževanja.

V letu 2025 smo na DF organizirali online mednarodni posvet: Kako umetna inteligenca oblikuje študij prihodnosti, ki se ga je udeležilo več kot 300 udeležencev iz vsega sveta in 10 govorcev (med drugim tudi z DF: dr. Miha Lavrič, dr. Marko Divjak, dr. Sandra Kučina Softić). Dogodek je opozoril na temeljna vprašanja, kot so: kako odgovorno vključiti umetno inteligenco v visokošolski študij in kako vrednotiti znanje v času, ko se paradigme učenja in poučevanja hitro spreminjajo. Posvet je služil kot mednarodna platforma za izmenjavo raziskovalnih spoznanj, pedagoških praks in praktičnih rešitev na presečišču izobraževanja, tehnologije in družbe. Cilji so vključevali povezovanje raziskovalcev, pedagogov ter

strokovnjakov s ciljem oblikovanja novih strategij, spodbujanje pravičnega in dostopnega digitalnega izobraževanja ter predstavljanje konkretnih orodij in primerov dobre prakse za uvajanje umetne inteligence v študijske procese.

V letu 2026 bomo začeli postopek pridobivanja nove mednarodne akreditacije za online študij na DOBA Fakulteti.

Direktorica študijskih programov je od aprila 2024 članica upravnega odbora mreže EDEN (Digital Learning Europe), ki je pomembno združenje na področju online izobraževanja.

Ključne usmeritve na področju online izobraževanja za leto 2026 so:

- Ohranjanje pozicije vodilne online fakultete v regiji.
- Nadgradnja modela online študija in uvajanje elementov online.
- 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.
- Izkoristiti UI za optimizacijo procesov na področju online študija.

DOBIN model online študija

DF izvaja vse študijske programe na vseh stopnjah študija po edinstvenem DOBINEM modelu online študija, ki ga uvrščamo med najzahtevnejše modele e-izobraževanja in je v celoti podprto online učenje. Model pedagoške izvedbe programov in predmetov na vseh stopnjah študija smo v letu 2025 posodobili za zagotavljanje enotnih standardov izvedbe. Na področju online izobraževanja nenehno sledimo svetovnim trendom tako z uvajanjem inovativnih pedagoških pristopov kot tudi z uvajanjem naprednih tehnologij za uresničevanje strateške usmeritve nosilca razvoja online izobraževanja v jugovzhodni Evropi.

V letu 2025 smo izvedli peto izvedbo temeljnega izobraževanja za poučevanje online za učitelje; skupaj je izobraževanje zaključilo že 91 visokošolskih učiteljev. Izvedeni sta bili tudi dve delavnici za učitelje: »Let's get Edutained – Edutainment methods for your online events«, na kateri je sodelovalo 25 udeležencev, in delavnica »Uporaba OER v online pedagoškem procesu – uvodno usposabljanje za uporabo orodja Open Author«. Na prvi delavnici so bile predstavljene metode, ki jih lahko visokošolski učitelji uporabijo za povečanje interaktivnosti pri izvedbi webinarjev, na drugi pa možnost uporabe orodja pri pripravi OER.

V letu 2026 načrtujemo nadaljnje izobraževanje strokovnega in pedagoškega osebja za višjo učinkovitost online študija in sledimo kazalnikom 50 % vključenosti visokošolskih učiteljev v izobraževanja ter 80 % udeležbo online mentorjev. Načrtujemo štiri izobraževanja za visokošolske učitelje in dva za online mentorje.

Za online mentorje smo v letu 2025 izvedli razvojno srečanje na temo »Timska mediacija in online mentor v vlogi mediatorja«. V letu 2026 načrtujemo ponovno izvedbo 14-dnevno online izobraževanje za usposabljanje novih online mentorjev. Trenutno sodelujemo s 142 online mentorji.

Tehnološko online študij na DF podpira virtualno učno okolje Blackboard Learn. Programi se izvajajo v virtualnem učnem okolju z integriranimi orodji za oblikovanje in upravljanje vsebin, komunikacijskimi orodji, orodji za evalvacijo in ocenjevanje. Virtualno učno okolje Blackboard je licenčni produkt, ki omogoča prilagodljivo, stabilno strukturo, pa tudi povezovanje z drugimi orodji in aplikacijami. Leta 2023 smo uspešno izpeljali interni projekt prehoda na novi vmesnik virtualnega učnega okolja Blackboard Ultra Course View, ki smo ga začeli v študijskem letu 2023–2024. V letu 2025 smo do konca izpeljali tudi uvedbo vmesnika za medvrstniško ocenjevanje v timskih nalogah FeedbackFruits, ki ga zdaj uporabljamo pri vseh predmetih na dodiplomski in magistrski ravni. Raziskujemo možnosti uporabe UI znotraj BB (analitika, povratna informacije, pomoč pri pripravi predmetov ...).

Na DOBA Fakulteti raziskujemo možnosti smiselne in etične uporabe umetne inteligence znotraj učnega okolja Blackboard (BB). Posebno pozornost namenjamo razvoju funkcionalnosti, ki bodo podpirale analitiko učenja, personalizirano povratno informacijo študentom in pomoč visokošolskim učiteljem pri pripravi in nadgradnji predmetov. Pedagoški proces bomo nadgradili z UI orodji, ki omogočajo nadaljnjo

personalizacijo študija – sprotno spremljanje napredka, prepoznavanje vzorcev učenja in pravočasno podporo študentom. V letu 2026 bomo nadaljevali dejavnosti, ki smo jih že začeli na področju raziskovanja in preizkušanja rešitev UI v učnem okolju Blackboard. Nadaljevali bomo z razvojem in uvajanjem pristopov, ki omogočajo uporabo analitike učnega procesa, personalizirano podajanje povratnih informacij ter podporo UI orodij pri pripravi učnih vsebin in predmetov.

DOBIN model online študija vsako leto dopolnjujemo in nadgrajujemo v skladu z najnovejšimi spoznanji pedagogike, visokošolske didaktike, umetne inteligence ter online izobraževanja v svetu. V letu 2025 smo tako posodobili Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za visokošolske učitelje in online mentorje ter Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za študente. DF je tudi nosilec ali partner mnogih nacionalnih in mednarodnih projektov, iz katerih vnašamo dobre prakse in ugotovitve v online študij.

Strategija učenja in poučevanja

Načrtovanje razvoja online študija na DF poteka v okviru Inštituta za e-izobraževanje na DF. Inštitut je v internem razvojnem projektu Razvoj online študija na DOBA Fakulteti pripravil strokovne podlage za nadaljnji razvoj modela online študija in opredelil tudi ključne cilje razvoja online študija za obdobje 2025–2030. V preteklem letu smo uspešno zaključili IV. fazo projekta Master plan. Izvedli smo tri usposabljanja za visokošolske učitelje (srečanje na temo posodabljanje učnega procesa in novosti v študijskem letu, razvojno srečanje na temo igrifikacije v pedagoškem procesu ter temeljno usposabljanje za nove učitelje Mikro master).

V študijskem letu 2024/2025 so visokošolski učitelji v pedagoški proces vpeljali številne pedagoške inovacije. Med drugim tudi prilagojeno izvedbo obveznih webinarjev z vključenim obrnjenim učenjem ali interaktivnostjo, uporabo UI pri nalogah, pripravo krajših avtorskih videoposnetkov (predavanja, simulacije ipd.), vrstniško ocenjevanje, vključitev elementov igrifikacije, demonstracije v živo, vključevanjem refleksij in samorefleksij in še številne druge.

V študijskem letu 2025/2026 bomo uvedli pedagoške inovacije:

1. Nadgradnjo in spremljanje uvajanja OER (odprtih učnih virov) pri predmetih vseh stopenj online študija. Pripravili bomo nadaljnja izobraževanja na temo samostojne priprave OER s strani visokošolskih učiteljev ter uvedli OER v desetih izbranih predmetih.
2. Nadaljnje spremljanje in pilotiranje uporabe novih UI orodij v pedagoškem procesu za doseganje učnih ciljev. Načrtujemo pilotiranje dveh novih orodij.
3. Nadaljnje upoštevanje smernic uporabe UI v pedagoškem procesu. Spremljali bomo implementacijo smernic v pedagoški proces in pripravili izobraževanje na temo dobrih praks učiteljev in online mentorjev pri uporabi UI v pedagoškem procesu.

Pripravili smo končno evalvacijo projekta Master plan 2020–2025, ki je služila tudi pri pripravi usmeritev za pripravo strateških usmeritev internega projekta Razvoj online študija na DOBA Fakulteti 2025–2030. V letu 2025 smo na DOBI izvajali 11 mednarodnih projektov, ki so vsi neposredno ali posredno povezani z vsebinami, pristopi in orodji, ki so aktualni tudi na področju online izobraževanja.

V Dobinem modelu online študija s sodobnimi pedagoškimi pristopi, sodobnimi oblikami preverjanja in ocenjevanja znanja ter s celostno podporo študentom zagotavljamo visoko aktivnost študentov, doseganje učnih izidov in razvoj kompetenc, skladnih s študijskimi programi. Za podporo izvajanju online izobraževanja na DF skrbi tim online mentorjev, vodij programov in akademskih svetovalcev.

Na DF se zavedamo odgovornosti za ustrezno pedagoško usposobljenost ključnih deležnikov za kakovostno izvajanje online izobraževanja v okviru Kompetenčnega centra DF, kjer so načrtovana izobraževanja za ključne deležnike: visokošolske učitelje, online mentorje, študente in strokovne delavce. Ponosni smo na uvedbo obveznega tritedenskega certificiranega izobraževanja za visokošolske učitelje in online mentorje, ki zagotavlja razvoj temeljnih kompetenc za odlično izvedbo študijskega procesa. V letu 2026 načrtujemo šesto ponovitev programa.

Celovita podpora izvedbi online študija

Celovita podpora online izobraževanju poteka na DF kontinuirano in sistematično: aktivnosti pred vpisom, med vpisom, ob začetku študija, v času študija in ob zaključevanju študija.

Ob vpisu v študijske programe z anketnim vprašalnikom ugotavljamo pričakovanja študentov. Rezultate vprašalnika predstavimo študentom na Uvodnih dneh in jih komentiramo z namenom usklajevanja pričakovanj študentov in dejanske izvedbe študijskega procesa na DF; na podlagi rezultatov vsako leto posodablamo aktivnosti v Uvodnem tednu študija.

Priprava na online študij na DF začnemo s programom priprave na študij, t. i. Uvodnim dnevom in 14-dnevnim Uvodnim tednom. V tem času študentje spoznajo posebnosti online študija, usvojijo načine in tehnike učinkovitega online učenja, spoznajo študijske aktivnosti ter se naučijo uporabe virtualnega učnega okolja. Prav tako prejmejo tudi vodnik za študij. V letu 2025 smo posodobili Uvodne dni in Uvodne tedne – prenovili prosojnice za uvodne dni, dodali nove videoposnetke in posodobili povezave v Bazi znanja, posodobili naloge v Uvodnem tednu z umetno inteligenco (posodobljene smernice, uvedeni semaforji ali smejo uporabljati UI, pravilno citiranje/navajanje UI).

Udeležba novih študentov na Uvodnih dnevih in Uvodnih tednih je vsako leto visoka, več kot 90 %. Ocene izvedbe so s strani študentov visoke: 6,5 na 7-stopenjski lestvici. V letu 2025 smo nadaljevali s posodabljanjem Uvodnih tednov glede na ugotovljene potrebe in pričakovanja študentov.

Podporo pri izvajanju študijskega procesa študentom zagotavljajo online mentorji, nosilci predmetov, akademski svetovalci in skrbniki tehnične podpore, ki spremljajo aktivnost študentov. Online mentor študente dnevno spremlja, motivira in odgovarja na morebitna vprašanja. Akademski svetovalci nudijo študentom organizacijsko podporo v okviru Centra za vpis, svetovanje in promocijo.

Pedagoško podporo izvajajo visokošolski učitelji in online mentorji. Interakcija med visokošolskimi učitelji in študenti poteka na sinhroni in asinhroni način. Interakcija med online mentorji in študenti poteka večinoma na asinhroni način v forumih in klepetalnicah. Individualna vprašanja študentov rešujejo online mentorji po interni ali eksterni e-pošti. Podporo pri izvajanju študija študentje ocenjujejo visoko – visokošolske učitelje ocenjujejo s 6,3, online mentorje s 6,3 in akademske svetovalce z oceno 6,3 na 7-stopenjski lestvici. Z ocenami presegamo ciljno vrednost 6,0. Zagotovljen čas odzivnosti pedagoške podpore je 24 ur vse dni v tednu. Organizacijsko podporo vsem študentom izvajajo akademski svetovalci, ki usmerjajo študenta v postopkih in ga seznanjajo s pravili fakultete. Posebno pozornost akademski svetovalci namenjajo svetovanju študentom prvega letnika in študentom zaključnega letnika.

Administrativno podporo vsem študentom v postopkih, kot so vpis, plačila, potrdila in drugo zagotavljajo zaposleni v oddelku za študentske zadeve. Študentom je omogočeno dostopanje do vseh administrativnih sistemov in informacij, povezanih s študijem prek enotne vstopne točke portala moja.Doba. Administrativno podporo študentje prav tako ocenjujejo visoko – 6,3 na 7-stopenjski lestvici, s čimer presegamo ciljno vrednost 6,0.

Tehnična podpora študentom: študentom je na voljo tehnični administrator, ki prek help deska in sistema za oddaljeno pomoč nudi študentom tehnično podporo. Študentom so na voljo tudi posebna navodila in video vodniki.

Zagotovljen čas odzivnosti organizacijske, administrativne in tehnične podpore je 24 ur, razen med vikendi in dela prostimi dnevi. Tehnično podporo v času študija študentje ocenjujejo visoko – 6,4 na 7-stopenjski lestvici, tako z ocenami presegamo ciljno vrednost 6,0.

Interni razvojni projekti na področju online izobraževanja

Na področju online izobraževanja bomo v letu 2026 izvedli naslednje interne razvojne projekte:

- Redefiniranje online mentorstva in uvedba AI tutorja
- Didaktični razvoj in nova vloga učitelja
- Preverjanje znanja, ocenjevanje in akademska integriteta v AI okolju
- Podpora študentom in personalizirano učenje
- Uvajanje novih digitalnih in AI orodij
- ZRD in integracija raziskav v študijski proces

2.3 Znanstvenoraziskovalna in razvojna dejavnost

Z znanstvenoraziskovalno in razvojno dejavnostjo (ZRD) se DF aktivno vključuje v evropski izobraževalni in raziskovalni prostor ter prispeva k uresničevanju ciljev digitalnega in zelenega prehoda ter ciljev trajnostnega razvoja OZN.

Na lokalni in mednarodni ravni nagovarjamo globalne izzive ter spodbujamo razvoj inovativnih rešitev in trajnostnih praks v družbi. Zavezanost uporabi znanosti uresničujemo v sodelovanju z gospodarstvom in širšo družbo po modelu peterne vijačnice, torej prek konceptov odprte znanosti in odprtega inoviranja.

V mednarodnem prostoru iščemo dolgoročna, poglobljena partnerstva, s katerimi gradimo nova znanja in povečujemo dodano vrednost študijske izkušnje naših študentov.

Organiziranost in raziskovalna področja

ZRD deluje v okviru Raziskovalnega oddelka pod vodstvom dekana, v katerem delujeta:

- **Poslovni inštitut**, ki je primarni nosilec raziskovalne dejavnosti in pod okriljem katerega deluje raziskovalna skupina (RS), vpisana v evidenco raziskovalnih zavodov in organizacij pod številko 2414 v skladu s 14. členom Pravilnika o vsebini in načinu vodenja evidence o izvajalcih raziskovalne dejavnosti Javne agencije za raziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije – ARIS. Ožja RS v letu 2025 šteje članov.
- **Inštitut za e-izobraževanje**, katerega delovanje je usmerjeno v nadgradnjo online študija, raziskave na področju e-izobraževanja, mednarodne projekte na tem področju ter prenos raziskovalnih in projektnih rezultatov v pedagoško delo na DF.

V skladu s Srednjeročno strategijo DF 2025–2030 je delovanje področja usmerjeno v (uporabno) raziskovanje za regijski razvoj in napredek skupnosti, kjer sta ključna dva cilja: krepitev obsega in kakovosti ZRD na prednostnih raziskovalnih usmeritvah, povezanih s študijskimi programi in krepitev prepoznavnosti ZRD ter promocija rezultatov ZRD v akademski in poslovni skupnosti ter širši javnosti.

Raziskovalci na DF primarno raziskujejo na področju družboslovja (ARIS klasifikacija: 5.02.01 Ekonomske vede, 5.02.02 Poslovne vede, 5.04.03 Management, 5.01 Vzgoja in izobraževanje, 5.06.02 Mednarodni odnosi, 5.09 Psihologija). Širša raziskovalna področja so tako neposredno vezana na študijske programe:

- poslovanje, management, podjetništvo in turizem,
- marketing,
- izobraževanje in sociala,
- psihologija,
- pametna mesta,
- informatika.

Večina raziskovalnih in razvojnih projektov, ki potekajo na fakulteti, je umeščena v področje poslovnih, upravnih in organizacijskih ved ter v področje izobraževalnih ved in psihologije. Projekti se z različnih vidikov navezujejo predvsem na sedem ciljev trajnostnega razvoja OZN: CTR 3 – Zdravje in dobro počutje, CTR 4 – Kakovostno izobraževanje, CTR 5 – Enakost spolov, CTR 8 – Dostojno delo in gospodarska rast, CTR 9 – Industrija, inovacija in infrastruktura, CTR 11 – Trajnostna mesta in skupnosti in CTR 12 – Odgovorna poraba in proizvodnja.

V okviru ZRD potekajo štirje temeljni procesi: prijavljanje, izvajanje, evalviranje raziskovalnih in razvojnih projektov ter diseminacija raziskovalnih rezultatov. V procese se aktivno vključujejo tudi študenti.

Raziskovalna skupina bo tudi v letu 2026 delovala z visoko stopnjo odgovornosti, organizacijske gibljivosti in prilagodljivosti, kar zaposlenim raziskovalcem omogoča učinkovito sodelovanje ter uspešno izvajanje raziskovalnih projektov.

Evropski kontekst in strateška vpetost

Področje ZRD se sistematično vključuje v evropski raziskovalni in visokošolski prostor, s čimer se krepi mednarodna primerljivost, konkurenčnost in družbeni učinek raziskav.

Na ravni evropskega prostora fakulteta kot članica evropske univerze UP University sledi modelu poglobljenega sodelovanja in strateških zavezništov med univerzami (*European University Alliances – EUA*). Ta koncept spodbuja skupno raziskovalno infrastrukturo, mobilnost raziskovalcev in študentov ter razvoj interdisciplinarnih raziskovalnih skupnosti.

Dodatno se fakulteta vključuje v pobude, ki izhajajo iz Draghijevega poročila¹ o prihodnosti evropske konkurenčnosti, kjer so v ospredju:

- konkurenčnost in inovacije,
- trajnostni razvoj in digitalna preobrazba, ter
- sistematičen razvoj kompetenc (angl.: up-skilling in re-skilling) v akademskem okolju in gospodarstvu.

Strateško potencialno zanimivo področje za fakulteto predstavlja tudi nova evropska iniciativa Pakt za Sredozemlje in vzpostavitev sredozemske univerze, ki po modelu EUA spodbuja sodelovanje med visokošolskimi in raziskovalnimi institucijami držav Sredozemlja.

Poleg tega je za fakulteto potencialno zelo zanimivo tudi partnerstvo z visokošolskimi institucijami in drugimi deležniki v okviru skupine BRICS, ki odpira priložnosti za krepitev mednarodne raziskovalne prepoznavnosti, izmenjave ter skupne projekte na hitro rastočih trgih.

Ključne usmeritve, kakovost in izboljšave

Na podlagi trendov, ki smo jih zaznali v Poročilu DOBA Fakultete o znanstvenem, raziskovalnem in razvojnem delu v obdobju 2020–2024, analize SWOT ter rezultatov dela v letu 2025 in v preteklem srednjeročnem obdobju, smo tako na fakulteti opredelili pet ključnih usmeritev področja, ki so tudi vključene Srednjeročne strategije razvoja DOBA Fakultete 2025–2030:

- krepitev obsega in kakovosti znanstvenoraziskovalne in razvojne dejavnosti, vključno s krepitvijo dejavnosti Poslovnega inštituta,
- krepitev povezovanja ZRD s študijskimi programi, vključno s krepitvijo vključevanja študentov v ZRD,
- krepitev prepoznavnosti ZRD in promocija rezultatov ZRD, vključno s krepitvijo prepoznavnosti e-revije,
- nadgradnja podpornega okolja ZRD s krepitvijo internih pogojev in kapacitet za raziskovanje in projektno delo,
- digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij pri ZRD, s poudarkom na izkoriščanju UI za optimizacijo dela in procesov na področju ZRD.

Ob tem ostaja krepitev poslovne uspešnosti znanstvenoraziskovalne in razvojne dejavnosti horizontalna dimenzija dela na področju ZRD.

Ključni kazalniki in ciljne vrednosti za leto 2026 so prikazani v preglednici v nadaljevanju.

Preglednica 5 Ključni kazalniki na področju ZRD

Kazalnik	Ciljna vrednost
Rast točk SICRIS glede na preteklo obdobje	10 %
Število prispevkov:	
- na mednarodnih znanstvenih konferencah	4
- na strokovnih konferencah	8
- objav v indeksiranih revijah	4
- publikacij v soavtorstvu s študenti	4
- publikacij, namenjenih širši javnosti	8
Število izdanih številke e-revije	2
Število izdanih monografij	1
Število novih projektnih prijav na mednarodne in nacionalne razpise	14
Uspešnost na razpisih	40 %
Število študentov, vključenih v delo na mednarodnih projektih	6
Število internih projektov z ne/gospodarstvom	8
Število izbranih projektov na razpisu sklada SMART DOBA	1

¹ Draghi, M. (2024). *The Future of European Competitiveness*. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en.

Število študentov, vključenih v projekte (virtualne) mobilnosti	23
Število učiteljev/osebja, vključenih v projekte mobilnosti	3
Število novih članstev v novih mednarodnih združenjih	2
Novosti pri predmetih glede na rezultate ZRD	10 %
Število znanstvenih in strokovnih konferenc oz. drugih večjih dogodkov (KIP)	2
Število študentskih konferenc	1
Število skupnih dogodkov, namenjenih promociji ZRD	2
Število internih razvojnih projektov	10
Poslovna uspešnost iz naslova ZRD glede na prihodke DF	5 %

Čeprav so bili na področju narejeni pomembni koraki v smeri večje uspešnosti, kakovosti in učinkovitosti, vidimo na določenih segmentih nadaljnje možnosti za izboljšave, ki jih je pokazala samoevalvacija področja v preteklem letu: uspešnost projektnih prijav na mednarodnih razpisih, publiciranje, možnosti širitve projektov mobilnosti, vključevanje študentov v ZRD ter uporaba in promocija projektnih rezultatov in drugega ZRD v širši javnosti.

V program dela za leto 2026 so še naprej vključene tudi aktivnosti, ki jih načrtujemo na fakulteti kot odgovor na priporočila za priložnosti za izboljšave, kot so jih podali strokovnjaki NAKVIS-a ob dveh programskih reakreditacijah in institucionalni reakreditaciji v letu 2023, kot so: povečanje publiciranja z zagotavljanjem odličnosti znanstvenih objav, večje vključevanje tudi pogodbenih visokošolskih učiteljev in študentov v ZRD ter krepitev prijav na razpise ARIS-a, programa HORIZON in druge zahtevnejše razpise.

V letu 2026 načrtujemo konsolidacijo dela raziskovalne skupine v skladu z novimi programi in kadrovske strukturo na ključnih raziskovalnih področjih. Poseben poudarek bo na oblikovanju raziskovalnega programa, ki bo povezan z razvojem novih študijskih vsebin in potencialno uvedbo novega študijskega programa oziroma programske-raziskovalnega področja.

Fakulteta bo svoje delovanje usklajevala z novimi evropskimi iniciativami in izkoriščala priložnosti, ki jih prinaša članstvo v zavezništvu UP University in pridobljen certifikat odličnosti, ki UP University zagotavlja enak status kot evropskim univerzam, ki so prejela evropsko financiranje.

Kot zavezništvo smo v letu 2025 pridobili sredstva za dva od štirih prijavljenih projektov na razpis Erasmus+, pri čemer je DF koordinator enega. V letu 2026 načrtujemo oddajo skupnih projektov na razpise Erasmus+ za t. i. premostitveno financiranje EUA, na razpise Erasmus Mundus, EITin Horizon ter. Union of Skills, ki spodbuja tudi razvoj krajših programov usposabljanja v sodelovanju z gospodarstvom, in sicer s ciljem pridobitve mikrodokazil. Nadaljevali bomo z aktivnostmi na treh segmentih: izobraževanje in mobilnost, raziskovanje ter komuniciranje. V aprilu 2026 bo DOBA Fakulteta gostila spomladansko srečanje partnerjev UP University.

Fakulteti ob napredku, ki ga je naredila, ostaja večja mednarodna prepoznavnost na področju raziskovalnega dela za fakulteto ena ključnih prioritet. V prihodnjem obdobju bo zato ključni poudarek namenjen krepitvi mednarodnega mreženja, gradnji strateških partnerstev ter spodbujanju raziskovalne odličnosti z večjo podporo raziskovalcem pri pripravi kakovostnih publikacij in prijav.

Vzpostavljanje nacionalne mreže evropskih univerz in vključevanje v novo skupnost prakse, vezano na evropske univerze, FOREU4All ter novo članstvo v Global Youth Academy dodatno prispevalo k večji raziskovalni prepoznavnosti, možnostim za sofinanciranje in učinkovitejšemu povezovanju akademskega okolja z gospodarstvom.

Poleg poslovne uspešnosti je za leto 2026 ključna horizontalna dimenzija strateških ciljev in usmeritev področij, ki jo predstavlja internacionalizacija. Ta se uresničuje predvsem skozi iskanje novih oblik poglobljenega sodelovanja v mednarodnem prostoru, združevanje znanja in virov pri raziskovalnih dejavnostih ter razvoju novih študijskih programov, inovativnih metod in oblik dela. Poseben poudarek je na ustvarjanju dodatnih priložnosti za mobilnost študentov ter akademskega in strokovnega osebja, zlasti prek kombiniranih intenzivnih programov – KIP (angl.: BIP – Blended Intensive Programmes) in aktivnosti COIL (angl.: Collaborative Online International Learning).

Partnerstva, konzorciji in projektni portfelj

Osnovni poligon za raziskovalno in razvojno delo poleg Poslovnega inštituta in Inštituta za e-izobraževanje, predstavljajo mednarodni in nacionalni konzorcijski projekti. V letu 2025 se je zaključilo pet mednarodnih projektov (Erasmus+ KA220 in Erasmus+ CBHE). Trem mednarodnim projektom v teku se bodo v letu 2026 pridružili trije novi (pri dveh je nosilec DOBA Fakulteta). Aprila 2025 smo dobili tudi odobrena sredstva RSF za uresničevanje razvojnih ciljev s področij, vezanih na uresničevanje ReNPVŠ30 in na uresničevanje strateških in dolgoročnih ciljev visokošolskega zavoda 2025–2028, in sicer vezanih na izvajanje magistrskega programa Menedžment pametnih mest.

V letu 2026 bo tako fakulteta izvajala najmanj osem mednarodnih in nacionalnih razvojnoraziskovalnih projektov. Pri dveh mednarodnih razvojnoraziskovalnih projektih in dveh nacionalnih projektih DF nastopa kot vodilni partner:

- **BASE**
Blueprint for Social Economy and Proximity Skills & Advanced Trainings Schemes Adaptable to diverse Social Economy Ecosystem in Europe (Erasmus+ Partnerships for Innovation Alliances). Vodilni partner: Mondragon University, Španija.
Projekt se osredotoča na krepitev zmogljivosti socialne ekonomije in njenega človeškega kapitala na ključnih področjih, kot sta digitalni in zeleni prehod, v katerih dosegajo podjetja in organizacije socialne ekonomije že pomembno dodano vrednost.
- **Ecosys4you**
Engaging entrepreneurial ecosystems for youth (Horizon, Elevating the scalability potential of European business). Vodilni partner: Wesfalische Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen, Nemčija.
Projekt bo razširjal podjetniško izobraževanje znotraj in med tremi podjetniškimi ekosistemi v Nemčiji, Bolgariji in Sloveniji. V projektu bomo skrbeli za vzpostavljanje tokov inovacijskih resursov, skupen nadaljnji razvoj kompetenc, odpiranje novih trgov in integracijo poslovnega znanja iz zasebnega sektorja v izobraževalne dejavnosti.
- **GenESG**
Sustainable Finance Microlearning with Educational Generative AI. Vodilni partner: FH Joanneum, Avstrija.
Projekt se osredotoča na vrzel v znanju in spretnostih na področju okoljskih, družbenih in upravljavskih dejavnikov (angl.: ESG – Environment, Social, Governance) na visokošolskih zavodih, pri čemer se osredotoča na trajnostne finance in specifične sektorske izzive na okoljskih, družbenih in upravljavskih področjih, in sicer z uporabo mikroučenja in digitalnega izobraževanja na področju generativne umetne inteligence.
- **CERAS**
Advancing Circular Economy and Sustainability in Rural Business Activities. Skills for the Future (Erasmus+ Sodelovalna partnerstva na področju visokošolskega izobraževanja) Vodilni partner: Univerza Vasile Alecsandri Bacau, Romunija.
Namen projekta je povečati zmogljivosti visokošolskih institucij za zagotavljanje sodobnega, kakovostnega in vključujočega izobraževanja na področju krožnega gospodarstva s sodelovanjem s podjetji s podeželja ter razviti digitalno izobraževalno orodje, ki študentom pomaga izboljšati njihove spretnosti in zaposljivost na področju trajnosti in inovacij.
- **SELF-ID**
My Digital Self: Shaping Identity in the Digital Age (Erasmus+, KA2 – Sodelovalna partnerstva na področju šolskega izobraževanja). Vodilni partner: DOBA Fakulteta
Projekt SELF-ID naslavlja oblikovanje identitete v digitalni dobi s poudarkom na krepitvi kritičnega mišljenja, digitalne pismenosti in odpornosti med mladostniki, starimi 10 do 14 let. Mlade spodbuja k prepoznavanju razlike med avtentično in digitalno identiteto ter krepí njihovo samospoznanje, dobrobit in vključenost z inovativnimi izobraževalnimi orodji, ki združujejo medijsko pismenost, igrifikacijo in soustvarjanje.
- **STEP+**
Empowering HEI staff and students on mobility with positive psychology interventions and VR for enhanced resilience and well-being (Erasmus+, KA2 – Sodelovalna partnerstva na področju visokošolskega izobraževanja). Vodilni partner: DOBA Fakulteta
Namen projekta STEP+ je okrepiti dobro počutje, duševno zdravje in odpornost študentov ter zaposlenih v mednarodnih pisarnah, ki sodelujejo v programih mednarodne mobilnosti. S pomočjo pozitivnih psiholoških intervencij, virtualne resničnosti in orodij umetne inteligence bomo zagotovili

celostno podporo udeležencem mobilnosti v vseh fazah – pred odhodom, med bivanjem v tujini in po vrnitvi – ter ustvarili okolje, ki spodbuja duševno zdravje, dobro počutje in uspešno vključevanje v mednarodno izobraževalno ter delovno okolje.

- **MVZI – Razvojni cilji programa Menedžment pametnih mest (MPM)**

Projekt prispeva k uresničevanju resolucije o nacionalnem programu visokega šolstva do leta 2030 (ReNPVŠ30) in uresničevanju strateških in dolgoročnih ciljev DOBA Fakultete 2025–2028 na področju kontinuiranega strokovnega razvoja pedagoškega osebja za večjo pedagoško učinkovitost online študija in nadgradnje modela online študija in uvajanje elementov študija 3.0.

- **ARIS – Bilateralno sodelovanje Slovenija – ZDA**

Spremembe v nakupnih vzorcih vedenja potrošnikov: ekološka potrošnja in zeleno trženje. Vodilni partner: DOBA Fakulteta.

Projekt se osredotoča na raziskovanje nakupnega vedenja potrošnikov pri živilih z ekološkimi oznakami. Cilji vključujejo analizo informiranosti in zavedanja potrošnikov, motivov ter ovir pri nakupovanju ekoloških izdelkov, percepcije lokalnih in tujih živil, vpliva označb EKO ter cenovne občutljivosti.

Na podlagi dobrih praks iz preteklega leta, ko smo uspešno organizirali dva skupna projektna dogodka in okrepili sodelovanje med različnimi projektnimi skupinami, bomo tudi v letu 2026 nadaljevali z uveljavljanjem principov portfeljskega vodenja projektov. S tem želimo zagotoviti večjo sinergijo med projekti, učinkovitejšo rabo virov ter strateško usklajenost z razvojnimi cilji fakultete.

Preglednica 6 Projekti DF po programsko-raziskovalnih področjih

	Programsko-raziskovalna področja				
	Poslovanje, management in podjetništvo	Marketing	Izobraževanje in sociala	Psihologija	Pametna mesta
Projekti, ki primarno podpirajo področje	• BASE • Ecosys4you • GenESG	• Bilateral RS – ZDA	• Razvojni cilji MPM	• SELF-ID • STEP+	• CERAS
Projekti, ki sekundarno podpirajo področje	• CERAS		• BASE • GenESG • STEP+ • SELF-ID • CERAS		• Ecosys4you • BASE • Razvojni cilji MPM

Viri financiranja

S projekti, ki jih izvajamo, tako pokrivamo vsa programsko-raziskovalna področja in jih tako bogatimo z novimi pristopi ter vsebinami. V okviru projektov namreč testiramo in pilotiramo različne novosti, ki jih nato prenašamo v izvedbo študijskih programov in s tem zagotavljamo njihovo sodobnost, kakovost in skladnost z razvojnimi trendi. Prilivi iz naslova mednarodnih in nacionalnih projektov na letni še ne dosegajo zelenih vrednosti, a sta dva odobrena projekta, katerih koordinator smo, tj. SELF-ID in STEP+, pomembni referenci v projektnem portfelju fakultete. Preglednica v nadaljevanju prikazuje število aktivnih projektov v letu 2026, njihovo vrednost in delež skupnega sofinanciranja za DF.

Preglednica 7 Pregled aktivnih projektov v letu 2026 glede na vrednost projektov in delež sofinanciranja za DF

Št.	Projekt	Trajanje projekta v mesecih	Skupna vrednost projekta v EUR	Delež sofinanciranja v EUR za DF
1.	baSE	48	3.995.887,00	137.063,00
2.	Ecosys4you	36	899.658,75	191.843,75
3.	ARIS Bilateral RS – ZDA	24	3.000,00	3.000,00
4.	GenESG	24	250.000,00	30.951,00
5.	CERAS	36	400.000,00	78.134,00
6.	SELF-ID	30	250.000,00	56.300,00
7.	STEP+	36	400.000,00	80.210,00
8.	MVZI Razvojni cilji MPM	48	87.352,31	87.352,31
			6.285.898,06	608.554,06

V letu 2025 smo iz naslova programa Erasmus+ dobili odobrena tudi sredstva za mobilnost študentov in osebja v terciarnem izobraževanju za obdobje 2025–2027, ki vključujejo tudi sredstva za organizacijo kombiniranega intenzivnega programa (KIP). V letu 2026 bomo tako nadaljevali s projekti fizične in tudi virtualne ter mobilnosti v okviru projektov. V tej smeri načrtujemo tudi intenzivnejšo promocijo mednarodne mobilnosti in njenih učinkov na razvoj kompetenc in širitev osebnih mrež med študenti in zaposlenimi.

Poleg prilivov iz mednarodnih in nacionalnih projektov ter projektov mobilnosti v letu 2026 pričakujemo še prilive iz naslova sofinanciranja ARIS za izdajo e-revije ter načrtujemo novo prijavo za sofinanciranje založniške dejavnosti za izdajo znanstvene monografije.

Projektne prijave in projektna pisarna

V letu 2026 načrtujemo nadaljnje prijave raziskovalnih in razvojnih projektov na mednarodne in nacionalne razpise, kar ostaja ena izmed ključnih prioritet DF. Projektne prijave pripravljamo v okviru mednarodnih konzorcijev ter stalno širimo bazo strateških partnerstev, s poudarkom na podpisu novih sporazumov z visokošolskimi institucijami za poglobljeno sodelovanje in krepitev vključevanja raziskovalcev v relevantne mreže in združenja. Tako bomo še naprej aktivno iskali različne oblike povezovanja na mednarodni ravni, med drugim sodelovanje na mednarodnih dnevih osebja (npr. BIP – International Staff Days) ter drugih priložnostih za mreženje, izmenjavo dobrih praks in razvoj skupnih projektnih pobud.

Projektna pisarna bo v letu 2026 usmerjena v spremljanje aktualnih razpisov, koordinacijo priprave projektnih prijav ter zagotavljanje strokovne podpore pri izvajanju projektov in urejanju projektne dokumentacije, ki jih načrtujejo ali izvajajo skrbniki programsko-raziskovalnih področij in člani raziskovalne skupine. Prednostno se bomo osredotočili na preoblikovanje neodobrenih prijav in v skladu s priporočili NAKVIS-a tudi v letu 2026 iskali priložnosti za čim večjo diverzifikacijo projektnih prijav, tako na mednarodnih razpisih programov Erasmus+, COST, EIT, Interreg in Horizon Europe, kot tudi na nacionalnih razpisih ARIS-a in relevantnih ministrstev v Sloveniji.

V projektne prijave in delo na projektih bomo intenzivneje vključevali delno zaposlene in pogodbene učitelje ter študente.

V skladu s trendi in novimi evropskimi iniciativami v okviru konzorcija UP University načrtujemo skupne prijave na nove razpise, kot so premostitveno financiranje evropskih univerz in razpise v okviru nove initiative Union of Skills.

Pri odločanju o prijavah na razpise in vključevanju v projektna partnerstva bomo – ob upoštevanju kadrovskih zmogljivosti – tudi v letu 2026 sledili naslednjim ciljem:

- krepitev strateškega in razvojnega vidika ter povezovanje projektnih vsebin s študijskimi programi fakultete,
- pridobivanje referenc na področju ZRD ter povečanje raziskovalne in mednarodne prepoznavnosti fakultete,
- zagotavljanje dodatnih sredstev za sofinanciranje znanstveno-raziskovalne dejavnosti,
- izpolnjevanje kriterijev za akreditacijo študijskih programov in fakultete kot celote.

Interni razvojni projekti

Digitalna preobrazba, ki vključuje pospešeno uvajanje umetne inteligence, predstavlja enega izmed ključnih strateških izzivov visokošolskih institucij v prihodnjem desetletju. DOBA Fakulteta kot vodilna institucija na področju online izobraževanja v regiji tudi v letu 2026 nadaljuje razvoj svojega edinstvenega pedagoškega modela, ki temelji na visoki kakovosti online študija, odlični podpori študentom ter inovativni rabi digitalnih orodij.

Za uspešno, premišljeno in odgovorno uvajanje umetne inteligence v pedagoške, podporne in poslovne procese fakultete v 2026 načrtujemo izvedbo 10 internih razvojnih projektov. DOBA Fakulteta s temi projekti vzpostavlja kulturo sodelovanja, profesionalizira digitalni razvoj, krepi kompetence zaposlenih ter zagotavlja kakovosten in konkurenčen online študij prihodnosti.

Vzpostavitev razvojnih projektov odraža zavezanost fakultete k strateškemu razvoju, inovacijam in odgovorni rabi umetne inteligence ter sledi najboljšim praksam sodobnih univerz.

Preglednica 8 Pregled internih razvojnih projektov v letu 2026

Interni razvojni projekt	Vodja projekta
Razvoj magistrskega študijskega programa na področju informatike in menedžmenta.	Mateja Geder
Redefiniranje online mentorstva in uvedba AI tutorja	Zvezdana Strmšek
Didaktični razvoj in nova vloga učitelja	Tajana Toš
Preverjanje znanja, ocenjevanje in akademska integriteta v AI okolju	Marko Divjak
Podpora študentom in personalizirano učenje	Živa Veingerl Čič
Uvajanje novih digitalnih in AI orodij	Miha Lavrič
ZRD in integracija raziskav v študijski proces	Mateja Geder
Nadgradnja ŠIS za optimizacijo delovnih procesov	Dina Potočnik
Promocija programov v angleškem jeziku	Dina Potočnik
Avtomatizacija e-mail sistema	Veronika Jakopič

V okviru sklada SMART DOBA načrtujemo v drugi polovici leta 2026 razpis novega internega raziskovalnega projekta, s katerim bomo premostili vrzel med zunanjimi raziskovalnimi in razvojnimi razpisi ter potrebami DF po raziskovanju določenega področja.

Vključevanje študentov

Vključevanje študentov v ZRD poteka kontinuirano in je v zadnjem obdobju v porastu, sploh kar tiče manjših internih projektov, ki jih izvajamo za podjetja v okviru študijskega procesa. Pod mentorstvom nosilcev predmetov si študenti nabirajo raziskovalne izkušnje, ki jih nadgrajujejo z vključevanjem v raziskovalno delo svojih mentorjev (priprava člankov, poglavij v monografijah, sodelovanje s prispevki na konferencah itd.). Ključno vlogo pri njihovem raziskovanju pa predstavljajo magistrske in doktorske naloge. Najboljši študenti bodo svoje dosežke lahko predstavili na posebni študentski konferenci oz. posebnem dogodku v soorganizaciji s Študentskimi svetom fakultete, ki smo ga prestavili v leto 2026.

Rdečo nit pri vključevanju študentov v projekte z gospodarstvom na mednarodni ravni predstavlja medinstitucionalni globalni projekt Working Across Borders on Sustainable Solutions (WAB), ki ga vodi University College Leuven-Limburg (UCLL) iz Belgije, in v katerega je bilo v letu 2025 vključenih več kot 600 študentov iz 11 držav z vseh celin, med njimi tudi 13 iz DF, ki so v mednarodnih timih delali na trajnostnih izzivih podjetja Toyota Europe. Novi izzivi z novim podjetjem bodo opredeljeni predvidoma ob začetku študijskega leta 2026/2027.

V prihodnje bomo dali večji poudarek lastnemu razvoju in vključevanju študentov v projekte KIP/BIP in aktivnosti COIL, ki omogočajo mednarodno sodelovanje, razvoj medkulturnih kompetenc in vključevanje globalnih vsebin v študijske programe.

Konference in mreže

V skladu s prednostno usmeritvijo krepitve raziskovalne in mednarodne prepoznavnosti člani raziskovalne skupine načrtujejo eno aktivno udeležbo na znanstveni in strokovni konferenci ter povečanje števila objav – tako visokokakovostnih znanstvenih prispevkov v revijah s faktorjem vpliva kot tudi poljudnih prispevkov, namenjenih obveščanju in ozaveščanju širše javnosti o raziskovalnih in projektnih dosežkih DF. Načrtujemo tudi izvedbo enega mednarodnega znanstvenega dogodka v povezavi s študijskimi programi, kjer se bodo člani raziskovalne skupine prav tako lahko predstavili s svojimi prispevki.

Preglednica 9 Nabor znanstvenih konferenc za potencialno aktivno udeležbo članov RS v letu 2026

	Naziv konference	Lokacija in predvideni termin
1.	8th International Conference on Future of Business, Management and Economics	Dunaj, Avstrija: 6.–8. marec 2026
2.	Annual ASEN conference 2026: Nationalism, Democracy and Freedom	Edinburgh, Škotska: 24. april 2026
3.	European Conference on Positive Psychology	Dublin, Irska: 1.–4. julij 2026

Skrbniki programsko-raziskovalnih področij in člani raziskovalne skupine načrtujejo aktivno udeležbo na znanstvenih, projektnih in strokovnih konferencah, med drugim v organizaciji mrež EDEN in BUSINET. Nove priložnosti za povezovanje in izmenjavo dobrih praks prepoznavamo tudi v sodelovanju v mednarodnih mrežah, kot so International Council for Open and Distance Education (ICDE) in European Association of International Education (EAIE) ter v okviru EFDM skupnosti. Novost bo predstavljalo sodelovanje v Global Youth Academy in skupnosti prakse FOREU4All.

Založništvo in knjižnična podpora ZRD

Založniška dejavnost DF ostaja usmerjena v podporo izobraževalnemu procesu ter objavljane rezultatov ZRD, s čimer pomembno prispeva k mednarodni prepoznavnosti in raziskovalni vidljivosti fakultete. Delovanje obsega več področij, med drugim izdajanje znanstvenih monografij, zbornikov konferenc, visokošolskih učbenikov ter strokovno-znanstvene e-revije *Mednarodno inovativno poslovanje – Journal of Innovative Business and Management*.

Knjižnica DF je od ustanovitve vključena v sistem COBISS ter preko sodelovanja z IZUM-om, konzorcijem CoSEC – NUK in Centralno tehniško knjižnico v Ljubljani omogoča dostop do podatkovnih baz EBSCO, Emerald, Scopus in ProQuest Dissertations & Theses. Vsi uporabniki lahko do e-virov dostopajo brezplačno in kadar koli tudi od doma.

Knjižnica bo tudi v letu 2026 še naprej zagotavljala strokovno in tehnično podporo založniški dejavnosti, predvsem pri produkciji, indeksiranju in bibliografski ureditvi člankov iz e-revije ter znanstvenih monografij in zbornikov. Načrtovani sta dve izdaji e-revije in ena znanstvena monografija (v sodelovanju z založbo Pearson) na temo mednarodnih ekonomskih odnosov, ki bo hkrati služila kot učbenik pri predmetu *Mednarodni ekonomski odnosi in institucije*.

Izvajajo se tudi aktivnosti za vključitev revije *Mednarodno inovativno poslovanje* v mednarodno bazo EconLit, kar predstavlja izhodišče za nadaljnjo uvrstitev v bazo Scopus.

Na podlagi samoevalvacije bomo v letu 2026 nadaljevali z izdajanjem e-gradiv in zbornikov, tudi v okviru založbe Pearson, in sicer z namenom povečanja mednarodne distribucije in bibliometrične vrednosti objav. Nadalje bomo izvajali arhiviranje lastnih znanstvenih monografij v portal Open Journal System ter sodelovali v izobraževalnih dogodkih projekta SPOZNAJ, ki spodbuja uveljavljanje načel odprte znanosti v raziskovalnem delu.

Pomemben razvojni poudarek ostaja na digitalizaciji knjižnice, to pomeni nakup digitalnih učnih gradiv, vključevanje odprtih izobraževalnih virov (OER) v študijski proces ter zagotavljanjem digitalne dostopnosti temeljne in obvezne literature v sodelovanju s službo za digitalizacijo v NUK-u. Na ta način DF krepi povezovanje med raziskovalnimi dosežki in njihovo uporabo v izobraževalnem procesu ter prispeva k višji kakovosti izobraževanja in raziskovanja.

Digitalizacija in umetna inteligenca

Na področju digitalizacije bomo tudi v prihodnje v največji možni meri izkoriščali orodja MS Teams in SharePoint, ki omogočata učinkovito sodelovanje ter skupno delo pri projektih in dokumentih. S tem zagotavljamo centraliziran in pregleden dostop do vseh dokumentov, povezanih z aktivnostmi na področju ZRD in projektnega dela. Digitalni repozitorij, ki smo ga vzpostavili v letu 2025, bo omogočal dostop do projektnih gradiv.

Poseben poudarek bo namenjen sistematičnemu zbiranju, analizi in izmenjavi dobrih praks uporabe orodij umetne inteligence (UI) pri izvajanju raziskovalnih in administrativnih procesov ter večji digitalizaciji rutinskega dela. Fakulteta je na tem področju že uspešno začela z uvajanjem umetne inteligence ter vzpostavila učinkovite mehanizme za deljenje informacij in izkušenj med člani raziskovalne skupine.

V letu 2026 bo te aktivnosti nadgradila z nadaljnjim raziskovanjem, testiranjem in integracijo naprednih orodij UI, z namenom povečati učinkovitost, kakovost in inovativnost raziskovalnih procesov ter okrepiti znanstveno odličnost, interdisciplinarno sodelovanje in mednarodno povezanost.

H krepitvi digitalizacije in implementaciji umetne inteligence bodo pomembno prispevali pridobljeni projekti, v okviru katerih načrtujemo razvoj, pilotno testiranje in sistematično evalvacijo naprednih digitalnih orodij ter pedagoško-tehnoloških rešitev za dvig učinkovitosti in kakovosti pedagoškega procesa.

Z namenom povečanja prepoznavnosti raziskovalnih dosežkov, hitrejšega dostopa do informacij za deležnike (študente, raziskovalce, podjetja) ter spodbujanja sodelovanja pri novih projektih, bo fakulteta v letu 2026 nadgradila spletne strani področja.

2.4 Povezovanje z okoljem

Sodelovanje z okoljem in internacionalizacija izobraževanja sta temeljni usmeritvi DF, s katerima krepimo kakovost, spodbujamo raziskovalno in inovacijsko dejavnost ter študentom omogočamo razvoj kompetenc za uspešno delovanje na globalnem trgu dela. Na fakulteti gradimo dolgoročna partnerstva, ki temeljijo na izmenjavi znanja, strokovnosti in dobrih praks, saj verjamemo, da povezovanje prispeva k razvoju odprte, odporne in vključujoče družbe. S spodbujanjem mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnega osebja ustvarjamo prostor za medkulturni dialog, pretok idej in nadgradnjo kakovosti izobraževanja, raziskovanja ter poslovnih praks.

DF je nosilka listine ECHE 2021–2027, kar potrjuje njeno zavezanost evropskim standardom kakovosti, omogoča sodelovanje v programu Erasmus+ ter krepi mednarodno sodelovanje.

Na podlagi srednjeročne strategije DF 2025–2030 smo za leto 2026 opredelili pet glavnih usmeritev področja:

- **Krepitev strateških partnerstev** za odprto inoviranje, trajen in učinkovit prenos znanj preko skupnih razvojnih in raziskovalnih projektov, projektov mobilnosti in različnih skupnih iniciativ in dogodkov.
Vzpostavitev podpornega inovacijskega ekosistema za študente in diplomante, ki ga predstavljamo v letu 2026, bo pri tem igrala pomembno vlogo.
- **Krepitev mobilnosti in internacionalizacije študijskih programov** preko razvoja in izvajanja skupnih online aktivnosti (COIL, WAB), predmetov in programov s tujimi partnerji (Erasmus Mundus) ter internacionalizacije doma.
- **Krepitev sodelovanja** v slovenskem (Združenje manager, GZS, DMS ...) in mednarodnem okolju (v mrežah (ICDE, EDEN, EFMD, BUSINET, EAIE, ESA, ASEN, Global Youth Academy) in zavezništvu UP University ter v skupnosti prakse FOREU4All in **krepitev povezovanja in sodelovanja z ne/gospodarstvom** preko skupnih projektov, projektov s študenti in oblik vseživljenjskega izobraževanja (krajša izobraževanja v okviru MPA in mikrodokazil)
- **Krepitev družbene odgovornosti** preko ESG projektov, dobrodelnih akcij in dogodkov za ozaveščanje javnosti.
- **Izkoristek UI za optimizacijo procesov na področju in večja digitalizacija le-teh.**

V letu 2025 so bile vse načrtovane mobilnosti izvedene v skladu s planom, z visoko stopnjo zadovoljstva udeležencev in pozitivnimi povratnimi informacijami CMEPIUS-a. Projekti mobilnosti pomembno prispevajo k večji internacionalizaciji, aktivno pa smo začeli tudi s promocijo zelenega Erasmusa in aktivnega državljanstva s posebnimi video posnetki.

Uspešno so bile izvedene tudi projektne mobilnosti, med njimi:

- Boot Camp v okviru projekta Game4Change, v katerem je sodelovalo 13 študentov in dve mentorici,
- Globalna virtualna mobilnost Working Across Borders, kjer je 13 študentov DF sodelovalo pri pripravi trajnostnih strategij za podjetje Toyota Europe.

Program dela 2026 na področju internacionalizacije in projektov mobilnosti upošteva tudi uresničevanje priporočil strokovnjakov NAKVIS-a ob programskih in institucionalnih evalvacijah v letu 2023 za izboljšave: večji izkoristek vzpostavljenih mednarodnih partnerstev za skupne raziskovalno-razvojne projekte, projekte mobilnosti in razvoj ter izvajanje skupnih programov in programov z dvojno diplomom. DF se pri tem zaradi svojih razlikovalnih značilnosti osredotoča na virtualno mobilnost, ki jo bo v letu 2026 dodatno krepila s sodelovanjem in razvoju programov BIP in aktivnosti COIL.

V letu 2026 načrtujemo vključevanje študentov, učiteljev in strokovnega osebja v projekte mobilnosti za porabo dodeljenih sredstev, predvsem pa večjo promocijo mobilnosti med ciljnimi skupinami.

Preglednica 10: Ključni kazalniki na področju povezovanja z okoljem v letu 2026

Kazalnik	Ciljna vrednost
Število novih/razširjenih mednarodnih akreditacij	1
Število novih članstev v novih mednarodnih združenjih	2

Število novih podpisanih sporazumov s podjetji in drugimi organizacijami (praksa, študentski projekti)	40
Aktivno sodelovanje v poslovnih združenjih	4
Število udeležb na poslovnih dogodkih	4
Število vključitev študentov v projekte virtualne/kombinirane mobilnosti	20
Število študentov, vključenih v programe fizične mobilnosti	3
Število učiteljev oz. strokovnega osebja, vključenih v programe fizične mobilnosti	3
Število izvedenih dobrodelnih dogodkov in donacij	10
Število izvedenih dogodkov za ozaveščanje o družbeno pomembnih temah	2
Število integriranih storitev v podporno inovacijsko okolje za študente	1
Število študijskih obiskov	1

Mednarodna mobilnost visokošolskih učiteljev, osebja in študentov predstavlja dodano vrednost pri izvajanju študijskih programov. Aktivno mreženje in poglobljanje mednarodnega sodelovanja nam omogoča tudi članstvo v partnerskih mrežah, kot so BUSINET, EDEN, ICDE, ASEN in EFMD/EOCCS.

V letu 2025 načrtujemo aktivno sodelovanje v dveh novih mrežah: Global Youth Academy in FOREU4All ter udeležbo na izbranih dogodkih v okviru mreže EAIE (European Association of International Education). Začeli bomo začeli postopek za pridobitev nove mednarodne akreditacije s poudarkom na online študiju. Nadalje bomo krepili stike s posamezniki in univerzami, ki so sodelovali na mednarodnem strokovnem posvetu *Shaping the Future of Learning: The Role of Artificial Intelligence* (november 2025), tudi v obliki študijskega obiska.

V letu 2026 bomo nadaljevali sodelovanje v evropskem univerzitetnem zavezništvu UP University, pri čemer si bomo prizadevali za stabilno financiranje ter ustanovitev nacionalne mreže članic evropskih univerz. Posebno pozornost pa bomo namenili priložnostim, ki jih ponuja tako evropska iniciativa Pakt za Sredozemlje s Sredozemsko univerzo kot tudi sodelovanje z visokošolskimi institucijami in deležniki v okviru skupine BRICS, saj obe področji odpirata možnosti za krepitev mednarodne prepoznavnosti, izmenjav in skupnih projektov na hitro rastočih trgih.

Ključna novost v letu 2026 bo vzpostavitev podpornega inovacijskega ekosistema za študente in diplomante, ki bo oblikovan na podlagi dobrih praks mednarodnih projektov FEM-Up, Ecosys4You in BASE. Sistem bo vključeval model podpore študentom pri razvoju poslovnih idej v okviru Kariernega centra, pri vzpostavitvi bomo sodelovali z zunanjimi partnerji.

V letu 2026 bomo nadaljevali vključevanje tujih gostujočih strokovnjakov v študijski proces magistrskih in doktorskih programov. Načrtovana so gostujoča predavanja ter vključevanje tujih soizvajalcev predmetov na vseh stopnjah študija. V okviru sodelovanja z gospodarstvom bomo podpisali nove sporazume s podjetji, na mednarodni ravni bomo proučili možnosti za in razvoj skupnega programa, nadaljevali raziskavo trga za izvajanje študijskih programov DF v tujini ter oddali prijavo za pridobitev nove mednarodne akreditacije.

Izvajanje mednarodnih projektov in mreženje v mednarodni izobraževalni in raziskovalni skupnosti bo dalo pomemben prispevek k pospešenemu razvoju digitalizacije in uporabe umetne inteligence, po katerem bomo v pedagoški proces vnašali globalne pristope, medkulturne perspektive in mednarodne dobre prakse. Pilotna testiranja ter evalvacije, izvedene v različnih mednarodnih kontekstih, bodo omogočile oblikovanje bolj robustnih, prilagodljivih in pedagoško relevantnih rešitev.

V letu 2026 bomo nadaljevali uspešno sodelovanje z mediji, ki smo ga začeli v prejšnjem letu, ter še okrepili našo prisotnost v medijskem prostoru. Sodelujemo z zunanjo agencijo, kar je pripomoglo k dvanajstim aktivnim nastopom naših vodstvenih sodelavcev na večjih konferencah v Sloveniji ter povečanje medijskih objav. V letu 2026 načrtujemo 30 medijskih objav, kar bo še dodatno prispevalo k naši prepoznavnosti.

Nadaljevali bomo tudi z organizacijo dobrodelnih in strokovnih dogodkov za ozaveščanje o družbeno pomembnih temah ter spodbujanje vseživljenjskega učenja. V letu 2026 je načrtovanih deset donacij, sponzorstev in dobrodelnih dogodkov ter dva strokovna dogodka.

Delo na področju povezovanja z okoljem zaradi svoje medpodročne narave zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, vključenosti in odgovornosti ter učinkovito mrežno organiziranost. Tak način dela omogoča usklajevanje različnih deležnikov, krepi sodelovanje ter podpira razvoj celovitih in trajnostno naravnanih rešitev, kar bomo v letu 2026 še dodatno krepili.

2.5 Kadrovski podatki

Kadrovski podatki se nanašajo na stanje, predvideno na dan 31. 12. 2025.

Na ta dan bo DF imela 48 zaposlenih oseb, za katere bo FTE znašal 39,5.

Število zaposlenih vodstvenih delavcev bo 8 oziroma 6,1 FTE.

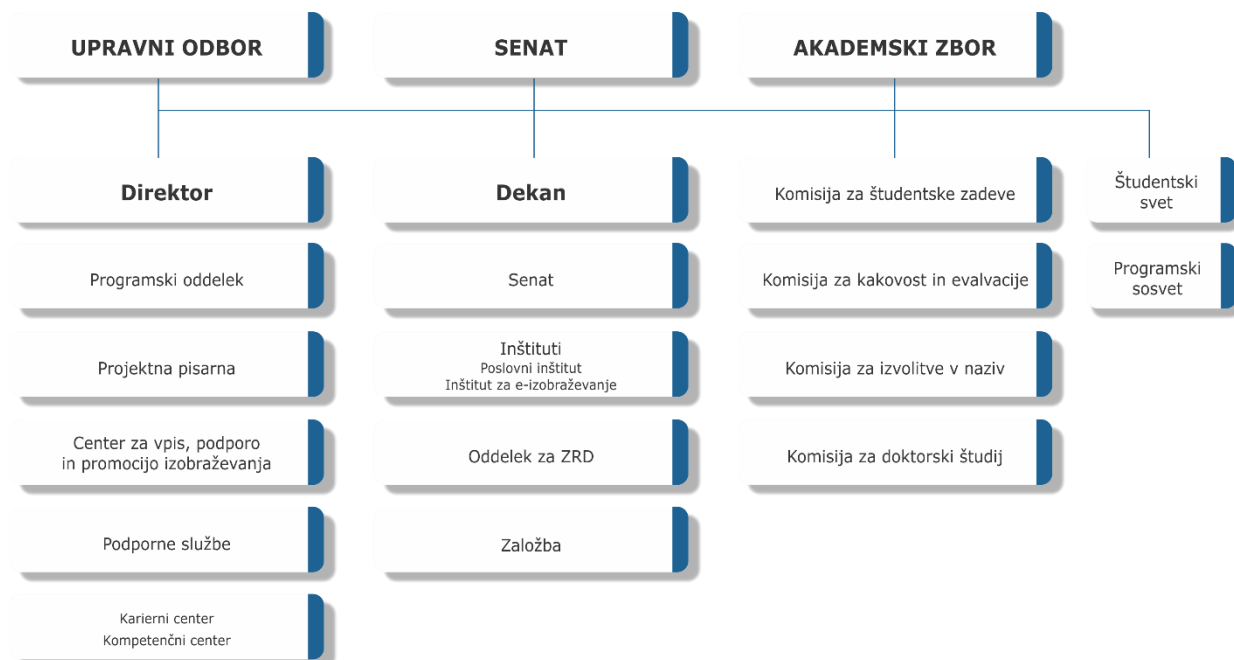
Število zaposlenih visokošolskih učiteljev bo 17 oziroma 11,7 FTE.

Število visokošolskih sodelavcev bo 4 oziroma 2,7 FTE.

Število zaposlenih strokovnih sodelavcev za podporo učiteljem in študentom bo 19 oziroma 19,0 FTE.

2.6 Organiziranost fakultete

DF sestavljajo akademska skupnost visokošolskih učiteljev in študentov ter skupnost strokovnih delavcev. Delovanje fakultete zagotavljajo organi fakultete, komisije fakultete in organizacijski enoti fakultete. Organiziranost DF omogoča vključevanje ključnih deležnikov v procese načrtovanja, izvajanja in vrednotenja dela fakultete ter doseganje ciljev.



Slika 1 Organigram DF

Vodstvo fakultete skrbi za kakovostno izvajanje pedagoške in znanstvenoraziskovalne dejavnosti, za vodenje, ustrezno podporo vsem deležnikom, organizacijsko-pravne zadeve, administrativna dela, kadrovske zadeve, finančno-računovodsko delo, knjižnico in informacijsko podporo.

Vodstvo fakultete sestavljajo dekan, direktor, direktor študijskih programov, direktor Centra za vpis, podporo in promocijo izobraževanja, direktor financ, vodja projektne pisarne in mednarodnega sodelovanja ter vodja informatike.

Struktura in število vodstvenih, strokovnih, tehničnih in administrativnih delavcev na fakulteti zagotavlja kakovostno upravljanje fakultete in kakovostno pedagoško podporo visokošolskim učiteljem, online mentorjem in študentom na vseh področjih delovanja.

Zaradi izvajanja edinstvenega modela online izobraževanja je na fakulteti prilagojena organizacijska struktura s programskim oddelkom, v katerem strokovni delavci/vodje programov nudijo pedagoško podporo visokošolskim učiteljem. V letu 2024 smo ustanovili Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja s ciljem zagotavljanja celovite podpore študentom ter izboljšanja njihove izkušnje pred in med študijem in po njem. Center združuje ključna področja marketinga, vpisa in svetovanja študentom.

Temeljni procesi

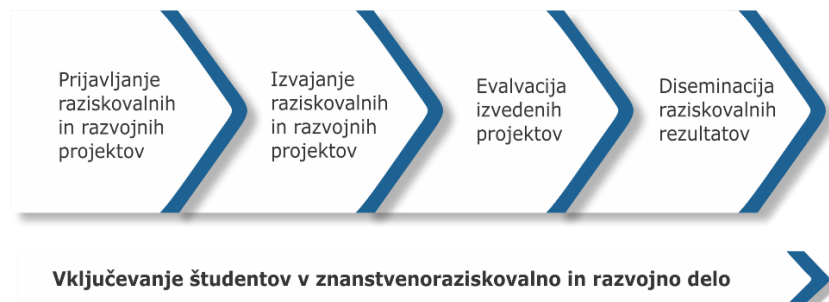
DF ima za učinkovito izvajanje temeljnih dejavnosti ter njihovo vodenje in upravljanje vzpostavljeno pregledno procesno notranjo organiziranost.

Na področju izobraževalne dejavnosti so ključni procesi: prijava in vpis, izvajanje pedagoškega procesa ter diplomiranje.



Slika 2 Procesi na področju izobraževalne dejavnosti DF

Na področju raziskovalne dejavnosti so temeljni procesi: prijavljanje, izvajanje in evalviranje raziskovalnih in razvojnih projektov, diseminacija raziskovalnih rezultatov. V vse temeljne procese na področju ZRD vključujemo študente.



Slika 3 Procesi na področju znanstvenoraziskovalnega in razvojnega dela DF

Fakulteta ima opredeljene procese tudi na drugih področjih delovanja: marketing in prodajne aktivnosti, poprodajne aktivnosti in alumni, procesi, na področju celostne podpore, na področju internacionalizacije, knjižnice, informatike, organizacije, pravnih in kadrovske zadeve ter financ.

2.7 Opis okolja, v katerem deluje fakulteta

DOBA Fakulteta se že vrsto let uspešno umešča v lokalno, nacionalno in mednarodno okolje ter utrjuje svoj položaj sodobne, aplikativno usmerjene izobraževalne in raziskovalne visokošolske ustanove. Aplikativna naravnost študijskih programov ostaja naša stalna usmeritev, saj študente spodbuja k pridobivanju znanj, ki jih lahko takoj prenesejo v prakso.

V študijskem letu 2024/2025 je pri izvajanju programov sodelovalo 45 gostujočih predavateljev iz Slovenije in tujine, podobno število sodelovanj pa načrtujemo tudi v letu 2026. Študenti pri predmetih rešujejo konkretne izzive podjetij ter pripravljajo projektne naloge za organizacije, s katerimi ima fakulteta sklenjene sporazume o sodelovanju. Povezovanje z gospodarstvom in širšim okoljem se tako vsako leto pogloblja – v študijskem letu 2024/2025 smo sklenili 62 novih sporazumov, kar je veliko več kot leto prej (16). Za leto 2026 načrtujemo izvedbo 15–20 aplikativnih projektov v posameznem programu.

Povezanost z okoljem se kaže tudi v delovanju Programskega sosveta, ki ga sestavljajo predstavniki gospodarstva, družbenih organizacij in lokalne skupnosti. Programski svet je posvetovalni organ, ki pripomore h kritičnemu razmišljanju o študijskih programih, povezanosti fakultete z gospodarstvom, vpogledu v potrebe gospodarstva, dostopu do povratnih informacij s trga dela in oblikovanju predlogov za dopolnitev programov ter nadaljnji razvoj programov na DF. S člani sosveta se srečamo enkrat letno.

V študijskem letu 2024/2025 so študentje opravljali praktično izobraževanje v delovnem okolju v 207 podjetjih v Sloveniji, na Hrvaškem in po svetu, kar je 69 % več kot v preteklem letu. Podobno raven sodelovanja pričakujemo tudi v letu 2026.

S podporo Kariernega in Kompetenčnega centra fakulteta študentom omogoča dodatna izobraževanja in delavnice za razvoj ključnih kompetenc. V letu 2025 smo izvedli deset dogodkov, enako število načrtujemo tudi v letu 2026. Izbrani dogodki centrov so brezplačno dostopni tudi širši javnosti.

Na fakulteti spodbujamo odprto izmenjavo znanja in povezovanje z različnimi javnostmi. V letu 2025 smo organizirali vrsto strokovnih dogodkov, okroglih miz in drugih izobraževalnih dogodkov, ki so skupaj pritegnili več kot 2.500 udeležencev. V letu 2026 načrtujemo izvedbo desetih dogodkov, ki bodo vsebinsko še bolj povezani s strateškimi področji fakultete.

Povezovanje, prepoznavnost in javna podoba

Komuniciranje z javnostjo ostaja ena izmed naših stalnih strateških usmeritev. S sodelovanjem z zunanjo PR-agencijo uspešno krepimo prepoznavnost in ugled DOBA Fakultete kot sodobne, kakovostne in mednarodno povezane institucije.

V letu 2026 načrtujemo pripravo osmih sporočil za javnost ter štirih strokovnih člankov ali intervjujev visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev. Naš cilj je tudi več kot 30 medijskih objav v domačih in tujih medijih, s poudarkom na strokovnih dosežkih, raziskovalni odličnosti in družbenem vplivu fakultete.

Tudi z udeležbo na strokovnih dogodkih in konferencah nadaljujemo z aktivnim predstavljanjem fakultete in strokovnjakov v domačem ter mednarodnem prostoru. V letu 2025 so zaposleni visokošolski učitelji, vodstvo in strokovni sodelavci aktivno sodelovali na zunanjih dogodkih in konferencah z namenom višanja prepoznavnosti DF. Prav tako so bili člani komisij za izbor nagrad. V letu 2025 izpostavljamo:

- dr. Marko Divjak je na MQ konferenci Združenja Manager predstavil raziskavo: Vpliv psiholoških značilnosti managerjev na uspešnost organizacije.
- Na letni konferenci EDEN Digital Learning Europe 2025 so s prispevki sodelovali dr. Daša Grajfoner, ki je predstavila raziskavo *'The Impact of Online Study on Students' Mental Health and Well-being'*, Matevž Mandl je predstavil prispevek, ki ga je pripravil v sodelovanju z dr. Martino Plantak in mag. Vesno Lešnik Štefotič, z naslovom *'Download Complete: Mapping AI Adoption in Academic Spaces'*
- dr. Andrej Žižek je sodeloval na konferenci Zelena preobrazba: Pametno načrtovanje za pametno življenjsko okolje
- doc. dr. Marko Divjak je sodeloval na okrogli mizi Foruma IRT 2025
- Marina Letonja in dr. Živa Veingerl Čič sta predavali v okviru serije predavanj pozitivne psihologije o tem, kako z Design Thinking izboljšati izkušnje zaposlenih.
- direktorica DF Jasna Dominko Baloh je bila ena izmed govork na AmCham Poslovnem zajtrku z naslovom »PRIHODNOST sLOVenije IMA IME: TALENT«

- Direktorica Centra za vpis, podporo in promocijo Dina Potočnik je na konferenci Firestarter25: Customer and Employee Experience International Conference v Makedoniji predstavila prispevek z naslovom: Onkraj marketinga: kako razviti miselnost, usmerjeno v izkušnjo strank, znotraj celotne organizacije
- Visokošolska učiteljica dr. Martina Plantak je kot panelistka sodelovala na konferenci Psihošpansir – International Conference of Psychology and Psychotherapy.
- Na Večerovi poslovni konferenci je na okrogli mizi '*Prihodnost pripada človeku*' sodelovala direktorica Poslovne skupine DOBA, Jasna Dominko Baloh.
- Mateja Geder, vodja projektne pisarne in mednarodnega sodelovanja, je kot panelistka sodelovala na 12. letni konferenci REDETE Conference – Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies.

Fakulteta je članica 25 strokovnih združenj in društev, sporazume o akademskem sodelovanju pa ima sklenjene z 41 visokošolskimi ustanovami doma in po svetu. V letu 2026 bomo nadalje krepili sodelovanje v mednarodnih mrežah ter spodbujali izmenjave dobrih praks, raziskovalna partnerstva in skupne projekte.

Na področju družbene odgovornosti ostajamo zavezani pomoči skupnosti. Za dobrodelne namene namenjamo 0,3 % prihodkov in nadaljujemo z delovanjem učnega sklada, iz katerega nudimo finančno pomoč študentom v stiski.

Analiza okolja fakultete

Preglednica 11 Analiza PEST

POLITIČNO OKOLJE • Neenakopraven položaj zasebnih zavodov. • Nenaklonjenost politike zasebnim zavodom. • Premajhna možnost sodelovanja pri oblikovanju ključnih usmeritev razvoja visokega šolstva v Sloveniji. • Zakonske spremembe so zelo negotove za zasebne ustanove.	EKONOMSKO OKOLJE • Makroekonomske razmere • Geopolitična nihanja • Pomanjkanje spodbud za vseživljenjsko izobraževanje v gospodarstvu • Vpis izrednih študentov v brezplačni redni študij na javnih in koncesioniranih zavodih. • Nezmožnost konkuriranja na razpisih ministrstva • Trendi konsolidacije/ združevanje in prevzemanje visokošolskih ustanov
DRUŽBENOKULTURNO OKOLJE • Poklici prihodnosti in kompetence se spreminjajo. • Rastoče potrebe gospodarstva po digitalnih kompetencah. • Močna usmeritev v vseživljenjsko izobraževanje. • Privlačnost za akademski kader iz JV Evrope in širše Evrope. • Porast domačih in mednarodnih online ponudnikov. • Pričakovanja novih generacij po drugačnem študiju/personalizacija. • Povečanje regulative in birokratskih obremenitev.	TEHNOLOŠKO OKOLJE • Hitro uvajanje umetne inteligence • Nizek nivo inovativnosti in produktivnosti v Sloveniji • Vzpostavljeno nacionalno podporno okolje za inovacije • Koncept Industrije 5.0: • Razmah UI in avtomatizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Mednarodno akreditiran in prepoznaven unikaten model online študija ki temelji na več kot dvajsetletnih izkušnjah, nenehni optimizaciji pedagoških pristopov ter zagotavljanju kakovosti v skladu z evropskimi standardi. • Visoki študijski rezultati in zadovoljstvo deležnikov doseganje nadpovprečne kazalnike prehodnosti, diplomiranja in zadovoljstva študentov, diplomantov ter delodajalcev. Študija je prilagojen zaposlenim, kar povečuje dostopnost in uspešnost študija. • Usposobljena in sodelovalna akademska ter strokovna ekipa Izvajanje študijskih programov temelji na strokovni, izkušeni in visoko motivirani ekipi učiteljev in strokovnih sodelavcev, ki delujejo v kulturi sodelovanja, odgovornosti in profesionalnih standardov. • Učinkovita organiziranost in operativna izvedba z vzpostavljenimi, jasno opredeljenimi in digitalno podprtimi procesi na vseh področjih delovanja. Operativni kazalniki – od vpisa, marketinga in prodaje do pedagoške podpore ter informacijskih storitev – dosegajo stabilne in merljive rezultate. • Celostna podpora študentom Sistemi pedagoške, tehnične in organizacijske podpore študentom predstavljajo enega ključnih elementov visoke kakovosti študijskega procesa in pomembno prispevajo k učni uspešnosti ter zadovoljstvu. • Hitro odzivanje na spremembe in kontinuirane inovacije Odlikuje nas visoka stopnja prilagodljivosti na spremembe, sistematično se izvaja usposabljanje zaposlenih na področju. • Sistematičen razvoj raziskovalno-razvojne dejavnosti (ZRD) Fakulteta krepi raziskovalno dejavnost z jasnimi prioritetami, s stabilno raziskovalno skupino ter s povezovanjem raziskovanja s študijskimi programi in prakso. • Uspešni interni razvojni projekti Izvajajo se razvojni projekti na področjih digitalizacije, pedagoških inovacij in podpore študentom so načrtovani, izvedeni in zaključeni z merljivimi rezultati, ki neposredno prispevajo k izboljšanju študijskega procesa in poslovanja. • Spodbujanje ustvarjalnosti in akademske svobode Kultura delovanja omogoča zaposlenim prostor za razvoj novih pristopov, vsebin in metod dela, kar krepi inovativnost in diferencira fakulteto v visokošolskem prostoru. • Stabilno in dolgoročno vzdržno finančno poslovanje Premišljeno finančno upravljanje fakulteti omogoča redna vlaganja v razvoj, infrastrukturo, kader, digitalne rešitve, pedagoške inovacije ter mednarodni razvoj. • Močna mednarodna usmerjenost Fakulteta razvija mednarodno prepoznavnost s sodelovanjem v evropskih mrežah online izobraževanja, s partnerstvi, mednarodnimi projekti in vključevanjem tujih strokovnjakov ter z razvojem študijskih programov, ki podpirajo internacionalizacijo.	• Prenizka vključenost vseh visokošolskih učiteljev v raziskovalno in razvojno delo (zlasti delno zaposlenih in tistih, ki sodelujejo na podlagi pogodb). • Nizka uspešnost prijav in omejeno število odobrenih projektov (nacionalnih in mednarodnih). • stabilno, a premalo strateško usmerjeno akademsko vodstvo (potrebno več načrtovanja nasledstev, razvojnih programov in vodenja ZRD). • Omejena organizacijska gibljivost in nezadostna mrežna organiziranost. (manj učinkovito medpodročno sodelovanje, projektno delo in delovanje timov). • Nizek delež mlajših strokovnih sodelavcev in učiteljev v kadrovske strukturi. (pomanjkanje generacijske dinamike in prenosa sodobnih pristopov). • Počasnejši napredek na področju digitalizacije procesov in uvajanja UI (tako v pedagoških kot v poslovnih procesih). • Javni ugled in prepoznavnost zavoda nista sorazmerna z dejanskimi rezultati in kakovostjo. • Prenizke šolnine v primerjavi s stroški izvajanja kakovostnega online modela. (visok strošek celostne podpore, tutorstva, IT in didaktike). • Premajhna ponudba programov vseživljenjskega učenja za podjetja in odrasle kratki programi,

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Ponudba programov v tujih jezikih – večja mednarodna prepoznavnost in dostop do novih trgov. • Aktualizacija programov in predmetov – vključevanje trajnosti, digitalizacije in umetne inteligence v načrte ter večja usklajenost z razvojnimi potrebami gospodarstva. • Razvoj novih interdisciplinarnih programov – klimatska psihologija, trajnostni razvoj, energetska infrastruktura, mikroprogrami za podjetja. • Krepitev mednarodnega mreženja – več partnerskih projektov, vključenost v evropske iniciative, gostovanja tujih strokovnjakov. • Uvajanje umetne inteligence v študijski in podporni proces – napredne oblike online izobraževanja, avtomatizacija procesov, personalizacija študija. • Naraščajoče potrebe trga dela po digitalnih, psiholoških in menedžerskih kompetencah – večje povpraševanje po programih za kadroviski razvoj in vseživljenjsko učenje.	• Spremembe zakonodaje – širitev brezplačnega študija, regulativa glede zasebnih visokošolskih zavodov), ki lahko dodatno omejijo finančno stabilnost in avtonomijo delovanja. • Omejitve pri nacionalnih razpisih ter administrativne zahteve, ki otežujejo enakopravno vključevanje zasebnih fakultet v projekte. • Tendenca po združevanju ali ukinjanju zasebnih fakultet v okviru državnih strategij ali usmeritev, kar lahko zmanjšuje samostojnost in prepoznavnost posameznih zavodov. • Vztrajen negativni javni diskurz o zasebnem visokošolstvu, ki vpliva na ugled, zaupanje študentov in zaposljivost diplomantov. • Omejevanje priznavanja predhodnega znanja in neformalnega učenja, kljub evropskim smernicam, kar zmanjšuje konkurenčnost ponudbe. • Demografski trendi (zmanjševanje generacij) in povečana migracija mladih, kar zmanjšuje domači bazen študentov. • Hitra tehnološka evolucija in tekma za kadre s področja digitalizacije in UI, kar predstavlja tveganje za pomanjkanje ključnih kompetenc znotraj institucije.

2.8 Sredstva, s katerimi razpolaga fakulteta

Za leto 2026 so načrtovani prihodki iz naslova šolnin v višini 8,3 milijona EUR, kar pomeni 6-odstotno rast glede na leto 2025. Ta rast je rezultat povečanega vpisa študentov ter posodobitve strukture in obsega študijskih programov.

Na področju znanstvenoraziskovalne dejavnosti fakulteta načrtuje prihodke v višini 405.431 EUR, kar je neposreden rezultat kakovostnega, strokovnega in predanega dela ter uspešnega povezovanja z gospodarstvom in mednarodnimi partnerji.

Fakulteta bo še naprej usmerjena v uravnoteženo financiranje študijske in raziskovalne dejavnosti, hkrati pa si bo prizadevala za diverzifikacijo virov prihodkov, s čimer bo zagotovljena dolgoročna finančna stabilnost ter podpora razvoju kakovostnih in sodobnih akademskih programov.

2.9 Zakonske in druge pravne podlage za delovanje fakultete

DF deluje v skladu z zakonskimi in drugimi pravnimi podlagami.

Zakonske in podzakonske pravne podlage:

- Zakon o visokem šolstvu (ZViS),
- Nacionalni program visokega šolstva NPVŠ 2021–2030,
- Zakon o splošnem upravnem postopku,
- Zakon o strokovnih in znanstvenih in umetniških naslovih,
- Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti,
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu,
- Zakon o varstvu osebnih podatkov,
- Zakon o zavodih,
- Zakon o vrednotenju in priznavanju izobraževanja,
- Zakon o računovodstvu,
- Zakon o javnih financah,
- Uredba o javnem financiranju visokošolskih zavodov in drugih zavodov,
- Zakon o uravnoteženju javnih financ,
- Pravilnik o šolninah in drugih prispevkih v visokem šolstvu,
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja,
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja,
- Zakon o delovnih razmerjih,
- Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah,
- Zakon o kolektivnem upravljanju avtorske in sorodnih pravic,
- Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja KLASIUS,
- Uredba o posredovanju in ponovni uporabi informacij javnega značaja,
- Splošna uredba o varstvu podatkov,
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov,
- Merila za prehode med študijskimi programi,
- Merila za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS,
- Pravilnik o prilogi k diplomu,
- Merila za uvrstitve v register strokovnjakov,
- Minimalni standardi za izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih,
- Pravilnik o zagotavljanju podatkov za eVŠ,
- Pravilnik o razpisu za vpis in izvedbi vpisa v visokem šolstvu.

Notranji pravni akti fakultete:

- Statut DF,
- Srednjeročna strategija razvoja DOBA Fakultete 2025–2030,
- Pravilnik o izvajanju doktorskega študija na DF,
- Pravilnik za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS na DF,
- Standardizacijski okvir modela e-izobraževanja na DF,
- Pravilnik o izvajanju online izobraževanja na DF,
- Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja in kompetenc na DF,
- Pravilnik o priznavanju in uveljavljanju znanj in kompetenc,
- Merila za izvolitev v nazive vis. učiteljev, znanst. delavcev in vis. sodelavcev na DF,
- Merila za vrednotenje dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev DF,
- Pravilnik o znanstvenoraziskovalni in razvojni dejavnosti DF,
- Poslovnik kakovosti DF,
- Pravilnik o disciplinski odgovornosti študentov DF,
- Pravilnik o opravljanju praktičnega izobraževanja v delovnem okolju,
- Pravilnik o plačilu stroškov študija in drugih storitev,
- Pravilnik o diplomiranju na magistrskem študijskem programu,
- Pravilnik o diplomiranju v prvostopenjskih visokošolskih strokovnih študijskih programih,
- Pravilnik o delovanju Komisije za etičnost raziskovanja na DF,
- Pravilnik o mobilnosti študentov,
- Pravila o tutorstvu tujim študentom,

- Pravilnik o študentih s posebnim statusom na DOBA Fakulteti,
- Pravilnik o vseživljenjskem izobraževanju,
- Pravila za imenovanje v naziv gostujoči učitelj DF,
- Priročnik za pisanje magistrskih nalog,
- Priročnik za pripravo dispozicije in doktorske disertacije,
- Navodila za pripravo pisnih nalog na dodiplomskem in magistrskem študiju,
- Navodila za pripravo pisnih nalog na doktorskem študiju,
- Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja knjižnice DF,
- Pravilnik o priznanjih in častnih nazivih DF,
- Pravilnik o podeljevanju priznanja DOBA prihodnosti,
- Poslovnik Študentskega sveta DF,
- Sklep o vsebini in obliki javnih listin o zaključenem izobraževanju na DF,
- Pravilnik o varstvu osebnih podatkov na DF,
- Informacije o obdelavi osebnih podatkov zaposlenih na DF,
- Politike varovanja osebnih podatkov na DF,
- Varnostna politika upravljanja z IT in dostopi na DOBI,
- Izhodišča pedagoške izvedbe programov in predmetov na DF za š. l. 2025/2026,
- Model pedagoške izvedbe programov in predmetov v dodiplomskih, magistrskih in doktorskem študijskem programu na DF.

2.10 Zagotavljanje pogojev – Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja

Na DOBA Fakulteti deluje Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja, ki skrbi za celovito podporo študentom ter kakovostno izkušnjo pred in med študijem ter po njem. Center povezuje ključna področja promocije fakultete, vpisa in svetovanja študentom, s čimer krepi prepoznavnost programov in zagotavlja učinkovito podporo vsem deležnikom. Delovanje Centra vodi direktorica centra, ob podpori vodje referata in koordinatorice akademskega svetovanja.

Ključne strateške usmeritve Centra za vpis, podporo in promocijo izobraževanja so:

za promocijo DF:

- ozaveščanje in spodbujanje potreb po izobraževanju
- diferenciacija fleksibilnega učenja s poudarkom na predstavljanju prednosti Dobinega modela študija
- predstavljanje dodiplomskih, magistrskih in doktorskih programov, zasnovanih za prihodnost
- krepitev ugleda blagovne znamke DOBA Fakultete
- promocija novih programov in širitev na tuje trge
- učinkovite oglaševalske akcije
- izkoristiti UI za optimizacijo marketinških procesov

na področju vpisa:

- vpisani študenti v skladu z zakonodajo
- izkoristiti UI za optimizacijo vpisnih procesov

na področju podpore študentom pred in med študije ter po njem:

- krepitev personaliziranega svetovanja pred študijem
- visokokakovostna strokovna podpora študentov med študijem
- povezovanje in profesionalni razvoj diplomantov
- izkoristiti UI za optimizacijo procesov na področju svetovanja

Promocija izobraževanja

V skladu s srednjeročnimi usmeritvami je strategija DOBA Fakultete usmerjena v pridobivanje novih študentov ter krepitev prepoznavnosti in ugleda fakultete. Z vsebinskim marketingom, podprtim z inovativnimi pristopi in uporabo umetne inteligence, si prizadevamo za večjo učinkovitost naših aktivnosti.

Na DOBA Fakulteti nenehno raziskujemo nove, ustvarjalne pristope k trženju naših programov in storitev, s čimer se razlikujemo od konkurence ter bolje odgovarjamo na potrebe kandidatov za študij. Inovativnost v marketingu se kaže v povezovanju sodobnih tehnologij in digitalnih platform za učinkovitejšo komunikacijo, v razvoju edinstvenih, v skladu s segmentacijo personaliziranih kampanj ter v izvedbi raznolikih dogodkov – od promocijskih in strokovnih srečanj do webinarjev in partnerskih aktivnosti, ki pristno nagovarjajo našo ciljno publiko.

Ena od ključnih konkurenčnih prednosti DOBA Fakultete ostaja Dobin model online študija, s katerim širimo dostopnost izobraževanja in omogočamo študij prilagojen posamezniku. V skladu s strateško usmeritvijo za leto 2026 bo marketing DOBA Fakultete še dodatno krepil diferenciacijo fleksibilnega študija, ki ga bomo predstavili kot izkušnjo učenja, ki temelji na osebni podpori, uporabnih znanjih, inovativnih pristopih in povezanosti med študenti, online mentorji, visokošolskimi učitelji ter fakulteto. Cilj je jasno izpostaviti celostno podporo in napredne pristope pri učenju, ki Dobin model študija ločujejo od drugih ponudnikov online izobraževanja.

Že vrsto let na DOBA Fakulteti skrbno spremljamo povpraševanje po vpisu v študijske programe. V letu 2025 smo zabeležili 2922 povpraševanj (3 % več kot preteklo leto), pri čemer se je največ potencialnih kandidatov tudi letos zanimalo za programe s področij menedžmenta, marketinga in psihologije, kar se je odrazilo tudi pri vpisu. Kandidatom smo pred vpisom omogočili brezplačno opravljanje izbranih predmetov, kar je izkoristilo 212 kandidatov za dodiplomski študij (plan 200) in 78 kandidatov za magistrski študij (plan 100). V marketinško-svetovalne aktivnosti so se aktivno vključevali tudi visokošolski učitelji in strokovni sodelavci, ki so sodelovali pri izvedbi informativnih dni ter pripravili in izvedli številne webinarje in strokovne članke, povezane s študijskimi programi in online študijem. S tem so pomembno

prispevali k prepoznavnosti DOBA Fakultete, širjenju znanja in izkušenj. Vse članke in dogodke smo objavili na spletnem portalu DOBA Znanja, ki je prosto dostopen širši javnosti. V letu 2025 smo v slovenskem, hrvaškem, srbskem in angleškem jeziku objavili 12 vsebinskih člankov in izvedli sedem promocijskih webinarjev ter dva strokovna dogodka in mednarodni posvet. Dogodkov se je udeležilo več kot 3000 udeležencev. Vsebine smo kandidatom za študij posredovali prek komunikacijskih kanalov DOBA Fakultete – spletne strani, družbenih omrežij in e-mail marketinga.

Poseben poudarek smo v letu 2025 namenili diseminaciji znanstvenoraziskovalnega dela. Promocijsko smo podprli osem dogodkov, ki so potekali v okviru mednarodnih in nacionalnih projektov, okrepili smo objave, promocijo dosežkov in predstavitev raziskovalnih projektov, s čimer smo prispevali k prepoznavnosti DOBA Fakultete kot akademske in raziskovalne institucije. Hkrati smo okrepili komunikacijo možnosti za mednarodno mobilnost in opravljanje praktičnega izobraževanja v tujini v okviru programa Erasmus+, kar se je odrazilo v večjem zanimanju študentov.

Pomemben korak v letu 2025 je bila tudi celostna prenova promocijskih brošur, tako grafično kot vsebinsko, pri čemer smo osvežili oblikovno identiteto in sporočilnost fakultete. V ospredje smo postavili tudi zgodbe študentov in diplomantov, katerih video izjave in predstavitve smo skozi leto redno objavljali na družbenih omrežjih in spletni strani.

Vsaki dve leti Inštitut za raziskovanje trga in medijev Mediana izvede raziskavo o »Percepciji formalnega izobraževanja«. Rezultati raziskave, ki je bila narejena junija 2025 med zaposlenimi, z zaključeno srednjo šolo, starimi 25 do 45 let v Sloveniji, so znova potrdili, da DF ostaja v ciljni skupini prva izbira med ponudniki formalnega izobraževanja in da zaposleni zelo jasno prepoznavajo pomen aktualnih znanj in kompetenc za uspeh na trgu dela. V času, ko podjetja bolj kot kadarkoli prej iščejo zaposlene z najnovejšim znanjem, DF izstopa kot tista ustanova, ki nudi sodobne, praktično naravnane in dostopne študijske programe.

Na DOBA Fakulteti se zavedamo, da se spreminjajo značilnosti generacij, ki se odločajo za študij, zato posebno pozornost namenjamo segmentaciji vseh naših študijskih programov. Segmentacija nam omogoča boljše razumevanje potreb in pričakovanj različnih skupin študentov ter prilagajanje komunikacije, vsebin in pristopov posameznim segmentom. Zaznavamo rast mlajših študentov, saj je 65 % vpisanih mlajših od 34 let. V letu 2026 bomo segmentacijo še nadgradili in prilagodili vse aktivnosti – od marketinških do svetovalnih – značilnostim posameznih skupin ter oblikovali podporo in vsebine, ki bodo relevantne, privlačne in usmerjene k novim generacijam študentov.

Rezultati kažejo, da smo bili na področju marketinga in svetovanja v letu 2025 uspešni. Število prvič vpisanih študentov se je povečalo za 8 %, realizacija plana pa je 101 %. V večini programov smo zastavljene cilje dosegli ali celo presegli. V programih Uporabna psihologija in Menedžment pametnih mest (redni študij) je število prijavljenih preseglo razpoložljiva mesta, zato je bil sprejet sklep o omejitvi vpisa. Že nekaj let pa beležimo nižjo realizacijo plana v magistrskih programih v Sloveniji ter pri vseh programih v Srbiji. Na DOBA Fakulteti razloge za to natančno analiziramo in sprejemamo sprotne ukrepe za izboljšanje rezultatov v prihodnjih vpisnih obdobjih.

Vse aktivnosti v letu 2025 smo povezali z obeležitvijo 35-letnice DOBA Fakultete, kar je dodatno prispevalo k prepoznavnosti blagovne znamke.

V letu 2026 bomo nadaljevali in nadgradili vse uspešne aktivnosti preteklega leta. Začenjamo tudi s promocijo programov v angleškem jeziku, s čimer bomo še dodatno okrepili prisotnost DOBA Fakultete na tujih trgih in povečali mednarodno prepoznavnost fakultete.

Glavni cilj marketinško-svetovalnih aktivnosti DOBA Fakultete tudi v letu 2026 ostaja večanje povpraševanja in 7 % višji vpis v študijske programe vseh stopenj, ob hkratni krepitvi ugleda in razlikovalne vrednosti blagovne znamke DOBA Fakultete ter nadaljnji uporabi umetne inteligence za večjo učinkovitost, personalizacijo in optimizacijo marketinških procesov.

Vpis

Referat za študentske zadeve DF ima ključno vlogo pri zagotavljanju nemotenega poteka vpisnih postopkov in skladnosti z zakonodajo. Poleg skrbi za pravno in postopkovno pravilnost referat nenehno optimizira vse faze vpisa, od priprave in sprejema razpisov do urejanja vpisne dokumentacije, izvedbe

vpisnih in izbirnih postopkov ter zagotavljanja točnih podatkov v notranjih sistemih in sistemih ministrstva. Pomemben del delovanja vključuje tudi spremljanje plačilnega prometa, ukrepe za neplačnike ter izdajo potrdil in drugih dokumentov, povezanih s študijem.

V letu 2025 smo vse vpisne postopke izvedli v skladu z zakonodajo, predpisi in internimi pravilniki. Na podlagi analize preteklih izkušenj smo uvedli več izboljšav v procesih, s čimer smo povečali učinkovitost in preglednost dela. Med glavnimi izzivi ostajajo spremembe in novosti na portalu Ministrstva eVŠ, ki zahtevajo sprotne prilagajanje in vedno večji vložek časa. V letu 2025 smo prvič izvedli tudi psihološko testiranje za študente v programih s področja psihologije. Opazno se je izboljšala plačilna disciplina študentov, kar kaže na uspešnost uvedenih ukrepov. Študenti so v anketi ob zaključku študijskega leta 2024/2025 podporo referata ocenili s 6,4 na 7-stopenjski lestvici, kar potrjuje visoko zadovoljstvo s storitvami.

V letu 2026 nadaljujemo z razvojem procesne učinkovitosti – vpeljali bomo procesnega robota, podprtega z umetno inteligenco, ter digitalizirali dodatne postopke vpisa, kjer je to mogoče in smiselno.

Podpora študentom pred in med študijem ter po njem

Na DOBA Fakulteti zagotavljamo celostno podporo študentom – od prvih korakov pri odločanju za študij, skozi celotno obdobje študija, pa vse do zaključka študija in nadaljnjega profesionalnega razvoja. Naš cilj je, da se vsak študent počuti podprt, slišan in vključen.

V letu 2025 smo za potencialne kandidate izvedli 44 online informativnih dni in osem informativnih dni v živo z osebnim svetovanjem, ki so potekali v Mariboru, Zagrebu, Reki in Splitu. Na sedežu fakultete omogočamo osebno svetovanje – bodisi v živo, prek spleta, po telefonu ali prek elektronske pošte, pri čemer opažamo vse večje zanimanje za individualne online svetovalne ure. Informativnih dni se je udeležilo 1143 kandidatov, ki so dogodke ocenili izjemno visoko – s povprečno oceno 6,6 na 7-stopenjski lestvici. Individualnih svetovanj se je udeležilo 109 kandidatov. Pomemben del komunikacije poteka tudi po telefonu in elektronski pošti, kar kandidatom omogoča hiter dostop do informacij in individualno obravnavo. Kandidati svetovanja ocenjujejo kot izjemno koristna, s povprečno oceno 6,4, kar potrjuje strokovnost in zavzetost tima svetovalcev.

V letu 2026 načrtujemo okoli 45 informativnih dni v online in klasični obliki ter nadaljevanje personaliziranih svetovanj pred vpisom. Informacije o svetovalnih terminih in dogodkih redno objavljamo na spletnih straneh fakultete, družbenih omrežjih in preko e-novic, kar zagotavlja ažurno in široko obveščenost potencialnih kandidatov.

Ena od ključnih novosti v letu 2025 je bila uvedba UI asistentke na spletni strani, ki odgovarja na osnovna vprašanja, ki jih imajo kandidati za študij. Odziv je bil nekoliko pod pričakovanim, a v letu 2026 zaradi trendov, ki veljajo na področju UI asistentov pričakujemo povečanje.

Študentom med študijem nudimo strokovno in osebno podporo akademskih svetovalcev, ki spremljajo študente od začetka do konca njihovega študija. Na začetku študija posebno pozornost namenjamo usklajevanju pričakovanj študentov in njihovi pripravi na študij, ki predstavljata prva koraka k njihovem zadovoljstvu. Svetovanje je dostopno prek e-pošte, telefona, osebno ter preko online svetovanj, kar omogoča hitro odzivnost in prilagodljivost. Ažurno informiranje študentov o pomembnih aktivnostih poteka po portalu Moja.DOPA in virtualnega učnega okolja Blackboard ter po e-pošti in SMS-sporočilih. Študentje podporo svetovalcev ocenjujejo z visoko oceno 6,3 na 7-stopenjski lestvici.

V okviru uvajalnih aktivnosti smo v letu 2025 posodobili in vsebinsko nadgradili Uvodne dneve in seminar Uvod v študij. Dodali smo nove videoposnetke – med drugim o preverjanju in ocenjevanju znanja ter o obveščanju po MS Teams. Pripravili smo vodnik za študij, pismo za diplomante DOBA Fakultete dodiplomskih programov, ki nadaljujejo izobraževanje v magistrskem programu in aktivnosti o uporabi umetne inteligence pri pripravi nalog. Udeležba na Uvodnem dnevu je bila ponovno izjemno visoka – več kot 95-%, povprečna ocena 6,5 pa potrjuje kakovost izvedbe in zadovoljstvo študentov.

Posebno skrb namenjamo študentom s posebnimi potrebami in posebnim statusom. Zanje zagotavljamo individualizirano podporo, prilagoditve študijskih obveznosti, tehnično pomoč ter razumevanje njihovih posebnih okoliščin, da lahko študij uspešno zaključijo v skladu s svojimi zmožnostmi. Uvedli smo tudi razgovore kandidatov z akademskimi svetovalci pred vpisom, z namenom uskladitve pričakovanj in

možnih prilagoditev. Pomemben del svetovalne podpore je usmerjen tudi v področje praktičnega izobraževanja – vodenje in podpora pri administrativnih postopkih, pomoč pri iskanju podjetij in načrtovanju prakse. Študentom nudimo podporo tudi pri zaključevanju študija – pri načrtovanju zadnjih korakov, pripravi zaključnega dela ter prehodu v nadaljnje izobraževanje.

V letu 2026 bomo nadaljevali z visoko kakovostjo svetovalne podpore ter ohranili odzivnost v roku 24 ur med tednom. Del procesov bomo avtomatizirali z uporabo umetne inteligence, kar bo omogočilo še hitrejšo in natančnejšo odzivnost.

Diplomanti DOBA Fakultete so naši najpomembnejši ambasadorji, zato si prizadevamo za dolgoročno ohranjanje stika, spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti ter medsebojno povezovanje.

V letu 2025 smo organizirali dve uspešni Alumni srečanja na temo inovativnosti v Ljubljani in Zagrebu, ki se ju je udeležilo 212 diplomantov. Srečanje v Beogradu smo zaradi negotovih razmer v Srbiji odpovedali. S srečanja bomo nadaljevali tudi v letu 2026. Diplomante redno vabimo k sodelovanju pri svetovalnih aktivnostih in dogodkih fakultete, kjer s svojimi izkušnjami bogatijo razvoj programov in dobre prakse. Pomembno vlogo imajo tudi pri nadaljevanju izobraževanja – diplomanti dodiplomskih programov namreč predstavljajo pomemben delež vpisanih v magistrske programe. Na podlagi letnih analiz bomo v letu 2026 dodatno okrepili aktivnosti za delo z diplomanti ter spodbujali njihov profesionalni razvoj in vseživljenjsko učenje.

Ključni cilji in kazalniki področja:

- 10 % povišanje števila povpraševanj,
- 7 % povišanje vpisa prvič vpisanih,
- zadovoljstvo študentov s podporo 6/7
- prehodnost v višji letnik: 80 %

Ključni razvojni interni projekti na področju:

- promocija programov v angleškem jeziku
- avtomatizacija e-mail sistema
- digitalizacija vpisnih postopkov
- uvedba prvega procesnega robota

Preglednica 13 Plan vpisa študentov v študijsko leto za 2026/2027

Študijski program	Prvič vpisani študenti	Skupaj vpisani študenti
DODIPLOMSKI PROGRAMI		
Menedžment v sodobnem poslovanju VS	367	812
Marketing, družbeni mediji in odnosi z javnostmi VS	211	508
Menedžment v socialni in izobraževanju VS	58	131
Uporabna psihologija VS	160	353
Informatika in menedžment VS	60	60
MAGISTRSKI PROGRAMI		
Mednarodno inovativno poslovanje	101	164
Inovativni menedžment v socialni in izobraževanju	25	42
Menedžment marketinga in prodaje	69	122
Menedžment pametnih mest	12	19
Menedžment pametnih mest – koncesija	10	20
Psihologija	55	102
DOKTORSKI PROGRAM		
Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi	11	28
SKUPAJ	1159	2381

2.11 Zagotavljanje pogojev – Kadri, organiziranost in organizacijska kultura

Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika

DOBA Fakulteta je vrhunska visokošolska ustanova. Za uresničevanje naše vizije, poslanstva in strateških usmeritev zagotavlja stabilno kadrovsko strukturo na področju pedagoškega in raziskovalnega dela ter zagotavlja pogoje za izvajanje ključnih procesov.

Kadri so temelj naše odličnosti – visoko usposobljena, sodelovalna in motivirana akademska ter strokovna ekipa skupaj z učinkovito organiziranimi, digitalno podprtimi procesi zagotavlja stabilno, kakovostno in razvojno naravnano izvajanje vseh aktivnosti fakultete.

Na Fakulteti oblikujemo stimulatívno okolje za spodbujanje doseganja odličnosti na naslednjih področjih.

Podpora razvoju zaposlenih

Izobraževanje in usposabljanje

Zaposleni se redno izobražujejo. V letu 2025 smo izvedli šest internih izobraževanj na temo UI brainstorming, upravljanje sebe in odnosov v VUCA okolju, PowerPoint predstavitev, vodenja in varstva osebnih podatkov. 17 zaposlenih se je udeležilo izobraževanj zunaj fakultete, odlično smo izkoristili široko ponudbo brezplačnih izobraževanj, povprečno se je vsak zaposleni na DF udeležil najmanj treh brezplačnih izobraževanj,

Znanje smo širili tudi med zaposlenimi z organizacijo treh mesečnih izobraževalnih srečanj, na katerih se je zvrstilo pet različnih tem in predstavitev. Izvedli smo tudi razvojni dan, posvečen kakovosti in uvajanju umetne inteligence.

V letu 2026 bomo nadaljevali z rednimi izobraževalnimi srečanji in omogočili usposabljanja zunaj DF. Zaposlenim nudimo izobraževanje za osebni razvoj.

Mentorstvo

Novim zaposlenim zagotavljamo mentorstvo, tudi zaposlenemu ob zasedbi novega delovnega mesta.

Karierni načrti

Za zaposlene oblikujemo karierne načrte in omogočamo horizontalno napredovanje. V letu 2025 so napredovali trije sodelavci, za leto 2026 načrtujemo napredovanje dveh sodelavcev.

Digitalizacija in uvajanje umetne inteligence (UI)

Uvajanje mentorske mreže UI po področjih

Spodbujanje internega učenja in sodelovanja ter vključevanje vseh zaposlenih sta ključni za krepitev digitalnih kompetenc. Pomembno je tudi deljenje znanja in izkušenj skozi primere dobrih praks ter podpora pri testiranju novih orodij. S tem lažje odpravljamo zadržke in krepimo samozavest pri uporabi orodij. Proces prispeva k osebni rasti zaposlenih ter spodbuja etično in odgovorno uporabo tehnologije. V letu 2025 smo za mentorstva po področjih vključili visokošolske učitelje za pedagoški del in ZRD, programski ter online oddelk DF skupaj s knjižnico in upravo, Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja DF, pa tudi oddelke IT in finance. Z mentorsko mrežo UI bomo nadaljevali tudi v letu 2026.

Krepitev znanj iz UI:

Zaposleni se redno udeležujejo s področja umetne inteligence in digitalizacije procesov, ki so vezani na njihova delovna področja. Z načrtnim razvojem in krepitvijo UI znanj bomo nadaljevali tudi v prihodnjem letu.

Anketa o uporabi UI med zaposlenimi

V okviru prizadevanj za uvajanje UI v delovne procese na DF je bila v letu 2025 izvedena anketa med zaposlenimi. Namen ankete je bil pridobiti vpogled v trenutno stanje – kako zaposleni poznajo in uporabljajo orodja UI pri svojem delu, kakšen je njihov odnos do uporabe UI ter kako pripravljeni so na spremembe, ki jih prinaša uvajanje teh orodij. Cilj je identificirati morebitne vrzeli v znanju, zaznane prednosti in skrbi ter zbrane predloge uporabiti pri oblikovanju strategije uvajanja UI na DF. Anketo bomo na DF izvedli tudi v letu 2026, da bomo lahko spremljali napredek in spremembe v uporabi ter odnosu do UI med zaposlenimi.

Uvedene izboljšave procesnih nalog

V letu 2025 smo na DOBA Fakulteti naredili pomemben preskok na področju digitalizacije in uvajanja umetne inteligence. Prenovili smo intranet DOBAnet na SharePoint Online ter posodobili ključne e-obrazce in poteke, vpeljali digitalizacijo priprave predmetov in postopkov Študijske komisije ter Komisije dekana, okrepili varnost z EntraID, SSO-prijavo in obvezno MFA ter vzpostavili naprednejše sisteme za izmenjavo dokumentov, replikacijo podatkov in projektni repozitorij. Uvedli smo tudi UI asistentko za podporo kandidatom ter začeli z razvojem personaliziranih UI kampanj za svetovanje študentom. Nadgradili smo ŠIS na področju praktičnega izobraževanja ter bistveno izboljšali preglednost in učinkovitost številnih administrativnih procesov.

Za leto 2026 načrtujemo digitalizacijo in uvajanje UI, kar bo pomembno vplivalo na našo učinkovitost in produktivnost. Posebno pozornost bomo namenili uvajanju UI na področju pedagoškega dela, procesnih in razvojnih nalogah. Ključnega pomena bosta premišljena izbira ustreznih orodij in postavitev prednostnih nalog.

Spodbujanje pozitivne delovne kulture

- Priznanje za dobro opravljeno delo in spoštovanje v timu podelimo zaposlenemu, ki se je posebej izkazal. Podeljujemo mini nagrade, v letu 2025 smo jih podelili 14, za leto 2026 načrtujemo enako število.
- Redno izvajamo mesečne sestanke pohval, na katerih se vsak zaposleni zahvali svojim sodelavcem za pomoč pri konkretnih nalogah in aktivnostih v preteklem mesecu.
- Vrednote: Imamo oblikovane jasne in skupne vrednote, ki jih bomo v letu 2026 znova pregledali in po potrebi dopolnili, da bodo še bolje odražale naše cilje in vizijo.

Skrb za dobro počutje

Fleksibilnost:

V letu 2025 smo s ciljem zagotavljanja večje fleksibilnosti omogočali fleksibilen delovni čas, spremljali smo hibridno delo, zaposlenim omogočili koriščenje dopusta zunaj poletnih mesecev (čas počitnic), določili dan brez sestankov in določili časovne bloke za kakovostnejšo organizacijo delovnega časa posameznika. V letu 2026 bomo nadaljevali z zagotavljanjem fleksibilnosti, na osnovi spremljanja opredelili način hibridnega dela, ki bo prispeval k večji učinkovitosti in produktivnosti. Načrtujemo tudi, da bomo v letu 2026 uvedli 38-urni delavnik.

Promocija zdravja pri delu:

Na DF si tudi v prihodnje prizadevamo za spodbujanje zdravega življenjskega sloga in dobrega počutja zaposlenih. Za vse zaposlene redno organiziramo zdravstvene preglede, za vodilne delavce pa tudi managerske preglede. V letu 2026 bomo nadaljevali s sofinanciranjem vadbe v Bodifit centrih, pri čemer del stroškov izbranega paketa krijejo zaposleni, preostali del pa prispeva DF. Takšno obliko podpore nameravamo ohranjati tudi v prihodnje, saj verjamemo, da redna telesna aktivnost pomembno prispeva k boljšemu zdravju in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Zaposlenim smo v letu 2025 prav tako organizirali tudi tedenske sedeče masaže ter poskrbeli za sadje in kavo za prijeten začetek delovnega tedna. V letu 2026 bomo z namenom nadaljnje krepitve zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu nadaljevali z vsemi obstoječimi aktivnostmi ter organizirali tudi zdrav zajtrk za zaposlene.

Komuniciranje z zaposlenimi poteka stalno in sistematično, hkrati pa organiziramo neformalna druženja in spodbujamo različne aktivnosti za krepitev zdravja.

Motivacijski elementi

Jasni cilji in pričakovanja:

Za vsakega zaposlenega so na letnem razgovoru določeni letni cilji, usklajeni s cilji DF.

Od marca 2022 izvajamo dnevne sestanke LEAN, pri čemer je analiza sestankov LEAN za obdobje januar–oktober 2025 pokazala, da so zaposleni v tem obdobju izpostavili 936 izzivov, več kot 97 % pa jih je bilo tudi uspešno realiziranih.

Nagrade in bonusi za dosežke:

Že nekaj let podeljujemo nagrade za doseganje in preseganje ciljev.

S sistemom nagrajevanja so zaposleni zadovoljni, poleg letnih nagrad za poslovno uspešnost bomo nadaljevali dvakrat letno z izplačili nagrad za nadpovprečno angažiranost sodelavcev.

Variabilni del plače je v letu 2025 v masi izplačil za plače predstavljal povprečno 30 % plače, v letu 2026 bomo ta delež ohranili.

Novi projekti in timi:

Zaposleni imajo priložnost za vključevanje v inovativne projekte na DF, naš cilj je, da je vsak zaposleni vključen vsaj v en medpodročni tim na DF.

Neformalna srečanja in druženje:

Na DF redno skrbimo za dobro počutje, povezanost in zadovoljstvo zaposlenih. Skozi leto organiziramo različne družabne in sprostitvene aktivnosti, ki krepijo timski duh ter prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju, kot so kosilo ob zaključku študijskega leta, novoletna darila za zaposlene in novoletno srečanje ob zaključku leta, prav tako pa ohranjamo tradicijo s prireditvami, kot sta Martinova malica in Slovenski zajtrk. Leto zaključimo z novoletnim srečanjem, namenjenim druženju, zahvalam in postavljanju skupnih ciljev. Na ta način krepimo pripadnost zaposlenih, skrbimo za prijetno vzdušje ter ohranjamo kulturo medsebojnega spoštovanja in sodelovanja.

Letno organiziramo tri neformalna srečanja za zaposlene. V letu 2025 je potekalo tudi dvodnevno srečanje zaposlenih, namenjeno krepitvi medsebojnih povezav, utrjevanju skupnih vrednot ter zaznavanju razvojnih priložnosti. Dogodek je združil strokovne, povezovalne in rekreativne vsebine ter tako ustvaril navdihujoče okolje za skupno refleksijo preteklih dosežkov in razmislek o prihodnjem razvoju. To prakso bomo ohranjali in nadgrajevali tudi v prihodnjem letu.

Učinkovito vodenje

Transparentna komunikacija:

Trikrat letno vodstvo predstavi vsem zaposlenim dosežke in cilje, vodje področij predstavijo mesečne cilje sodelavcem.

Podpora in zaupanje:

Vodstvo izvaja trikrat letno individualna srečanja, vodstvo na vseh področjih ima odprta vrata za zaposlene za nove ideje in izzive.

Priložnost za sodelovanje pri odločanju:

Za strateške odločitve izvajamo delavnice z zunanjimi strokovnjaki, v time vključujemo zaposlene za sodelovanje.

Kreativnost in inovativnost

Spodbujanje inovativnosti:

S ciljem spodbujanja trajnega inoviranja na DF teče od leta 2012 projekt DOBA – Ideja, ki vidi dlje, v katerega so vključeni ključni deležniki: študenti, visokošolski učitelji, online mentorji in zaposleni. Zbiranje predlogov poteka skozi vse leto za vse ciljne skupine, predloge izboljšav pa fakulteta periodično pregleduje in jih glede na njihovo relevantnost uvrsti v letne programe dela.

V prihodnjem letu načrtujemo povečanje števila predlogov izboljšav za 5 % in uvedbo vsaj petih inovacij na DF. Organizirali bomo dan za inovativnost in podelili nagrade za naj inovacijo.

Infrastruktura in tehnologija:

Na DF skrbimo za odlično in udobno opremljenost prostorov, IT-podporo, imamo poseben prostor/kreativnico. V letu 2025 smo na DF izvedli pomembne izboljšave v infrastrukturi, s katerimi želimo povečati kakovost učnega okolja in zagotoviti boljše pogoje za delo zaposlenih. Posebej smo se posvetili prenovi prostorov v kleti, kjer smo temeljito preuredili učilnice. Posodobljena oprema, boljša razsvetljava in prenovljena razporeditev prostorov omogočajo učinkovitejšo izvajanje pouka ter prijetnejše okolje za študente. Zraven tega smo posodobili tudi pisarniške prostore. Z novim pohištvo, izboljšano ergonomijo in optimizacijo delovnih mest smo ustvarili sodobnejše in funkcionalnejše pogoje za delo zaposlenih. Prenova prispeva k večji produktivnosti, boljšemu počutju ter še višji kakovosti storitev, s čimer bomo nadaljevali tudi v letu 2026. Z namenom zagotavljanja varnega in učinkovitega dela na daljavo bodo zaposleni v okviru hibridnega načina dela prejeli tudi nove prenosne računalnike.

Sodelovanje in timsko delo

Zaposlenim omogočamo sodelovanje v medpodročnih timih, cilj je vključitev vsakega zaposlenega v vsaj en tim.

V letu 2025 smo nadaljevali z uporabo različnih orodij za višanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter za razvijanje stimulatívne okolje pogojev za višjo učinkovitost in optimizacijo poslovnih procesov. Vsakoletno merjenje zadovoljstva zaposlenih bomo izvedli junija 2026. Povprečna ocena zadovoljstva v letu 2025 je bila 6,2, medtem ko je kazalnik v letu 2026 zastavljen na vrednost 6,1.

Visokošolski učitelji, nosilci predmetov in raziskovalci izkazujejo usposobljenost za znanstveno, pedagoško in strokovno delo na svojem habilitacijskem področju z objavami znanstvenih in strokovnih del, raziskovalnimi in strokovnimi dosežki, sodelovanjem v različnih projektih ter z delovnimi dosežki – vključeni so v razvoj fakultete. V letu 2025 je bilo v nazive habilitiranih 25 visokošolskih učiteljev DF.

Na kadrovskem področju bomo v letu 2026 sledili naslednjim ključnim usmeritvam:

- Oblikovanje proaktivnega, mednarodnega tima sodelavcev in visokošolskih učiteljev.
- Zagotavljanje zadovoljstva in visoke zavzetosti zaposlenih.
- Podpora razvoju zaposlenih.
- Skrb za dobro počutje zaposlenih.
- Digitalizacija procesov na DOBA Fakulteti na vseh področjih z uporabo UI.

Prizadevali si bomo postati prepoznaven in privlačen delodajalec ter tako ustvarjati dodatno priložnost za zaposlitev najboljših kadrov, ki delijo iste vrednote.

Pedagoški in raziskovalni sodelavci

DF skrbi za ustrezno število in usposobljenost visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in sodelavcev za zagotavljanje pogojev za izvajanje študijskega procesa tako redno zaposlenih kot pogodbenih visokošolskih učiteljev. Področja izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev na DF so skladna s predmeti, katerih nosilci so na DF.

Tudi v letu 2026 bomo dali poudarek kontinuiranemu usposabljanju visokošolskih učiteljev, saj pripisujemo veliko pomembnost njihovi pedagoški usposobitvi in možnosti osebnega razvoja, ki je pomembna prvina visokošolskega izobraževanja, še posebej online študija.

Fakulteta nudi pedagoško podporo ter možnost osebnega razvoja v obliki izobraževanj in usposabljanj za razvoj pedagoških in digitalnih kompetenc za izvajanje online študija. V letu 2025 smo izvedli razvojno srečanje in dve usposabljanji za visokošolske učitelje na temo umetne inteligence, izvajanja interaktivnih webinarjev ter preverjanja in ocenjevanja znanja. Izvedli smo tudi temeljno izobraževanje (Mikro master) za pridobitev kompetenc online učenje in poučevanja, ki ga je uspešno zaključilo dodatnih 12 visokošolskih učiteljev, skupaj je izobraževanje zaključilo 91 učiteljev.

S celostnim pristopom bomo tudi v prihodnje zagotavljali in razvijali stimulatívno okolje za raziskovalno odličnost na DF na naslednjih področjih:

Zagotavljanje infrastrukture in virov

- Raziskovalcem zagotavljamo na DF dostop do tehnološko naprednih virov, do odprtih virov in v okviru projektne pisarne orodja za sodelovanje in skupno delo na projektih. V letu 2026 bomo nadgradili uporabo orodja MS Teams za širjenje dobre prakse uporabe UI pri ZRD.

Financiranje in nagrajevanje

- Na fakulteti imamo oblikovan sklad za financiranje raziskav (SMART DOBA), v okviru katerega vsako leto financiramo eno raziskavo, tako bo tudi v letu 2026. V letu 2026 bomo namenili tudi nekaj sredstev za financiranje začetnih raziskav, ki bodo omogočale razvoj inovativnih idej za nove projekte.
- Po zaključenem projektu vodja projekta prejme nagrado.
- Vpeljali bomo tudi sistem priznanja za posebne raziskovalne dosežke.

Spodbujanje sodelovanja in inovativnosti

- Organiziramo srečanja, na katerih lahko raziskovalci izmenjujejo ideje, omogočeno je tudi sodelovanje z raziskovalnimi centri v tujini.
- Projekte bomo tudi v prihodnje izkoristili za mreženje in večanje ugleda DF v mednarodnem in nacionalnem visokošolskem prostoru.
- V okviru projektnih in drugih nalog s študenti spodbujamo možnost povezovanja z gospodarstvom za aplikativne raziskave.
- Študente vključujemo v raziskovalne projekte in v letu 2026 načrtujemo vključitev študentov, poleg tega bomo organizirali dva dogodka za razvoj in prevetritev novih idej.

Mentorski programi

- V projekte, v katere so vključeni izkušeni raziskovalci, vključujemo mlade raziskovalce in zagotavljamo mentorstvo za razvoj njihovih kompetenc.
- Izvajamo tudi kratka izobraževalna srečanja za razvoj raziskovalnih kompetenc, v letu 2025 smo organizirali dve srečanju, v letu 2026 načrtujemo tri srečanja.

Organiziranost

- V letu 2025 smo s ciljem spremljanja razpisov, koordiniranja projektnih prijav in podpore pri izvajanju projektov ter zagotavljanja internih kapacitet za ZRD nadalje krepili projektno pisarno in skrbništvo nad programsko-raziskovalnimi področji fakultete, na katerih želimo krepiti ZRD ter uvajati novosti v študijske programe.
- Posodobili in poenostavili smo procese, vezane na projektno delo v okolju MS Teams. V letu 2026 načrtujemo večje število prijav na razpise v okviru različnih mednarodnih programov in tudi njihovo uspešnost.
- Z ustanovitvijo Projektne pisarne zagotavljamo enotne evidence za prijave in spremljanje izvajanja projektov.
- Z možnostjo hibridnega dela bomo nadaljevali, ob osredotočanju na ustvarjalno delo na projektih.

Promocija ZRD

- Prepoznavnost raziskovalnega dela je na DF velika, v prihodnjem letu jo bomo še nadaljevali z vidnimi objavami v revijah s faktorjem vpliva, prispevki na znanstvenih in strokovnih konferencah, objavami v e-reviji DF, z izdajo monografije, znanstvenimi in strokovnimi srečanju ter objavami v medijih in na družbenih omrežjih.
- Z organizacijo znanstvenih in projektnih dogodkov bomo tudi v letu 2026 omogočili raziskovalcem delitev svojih novih spoznanj s širšo znanstveno in strokovno skupnostjo.

Raziskovalna področja, na katerih so dejavni člani raziskovalne skupine, so skladna s študijskimi področji fakultete oziroma njenih raziskovalcev

Ob odobrenih novih projektih v skladu z njihovimi izvedbenimi načrti načrtujemo tudi nove zaposlitve.

V letu 2026 načrtujemo ciljno kandidiranje na mednarodnih in nacionalnih razpisih, in sicer z namenom vnašanja pedagoško-tehnoloških novosti v študijske programe na podlagi ZRD, pridobivanja potrebnih referenc ZRD za sodelovanje v kompleksnih projektih, pridobivanja sredstev za sofinanciranje ZRD in izpolnjevanja drugih kriterijev za akreditacijo študijskih programov in fakultete.

V preglednici 24 so predstavljeni podatki o redno zaposlenih in pogodbenih sodelavcih na visokošolskem zavodu v odstotku zaposlitve, ne glede na študijski program. V število pogodbenih sodelavcev so vključeni zunanji (pogodbeni sodelavci), ki sodelujejo z visokošolskim zavodom v pedagoškem procesu in na visokošolskem zavodu niso zaposleni.

Vodstvo in podporne dejavnosti

Struktura in število zaposlenih na področju vodstvenih in podpornih dejavnosti na fakulteti zagotavlja kakovostno upravljanje fakultete in kakovostno podporo visokošolskim učiteljem, online mentorjem in študentom na vseh področjih delovanja.

V skladu s svetovnimi trendi vodstvo letno preverja potrebne nove kompetence, ki jih je treba razvijati pri sodelavcih. Podporne službe, ki delujejo na DF, so: Programski oddelek, Center za vpis, podporo in promocijo izobraževanja, IT-oddelek, Knjižnica, Projektna pisarna in tajništvo fakultete.

V programskem oddelku so sistemizirana delovna mesta, ki zagotavljajo učinkovito izvajanje modela online študija. Vodje programov skrbijo za pedagoško podporo visokošolskim učiteljem in za kakovostno načrtovanje, izvedbo ter evalvacijo predmeta, pa tudi za sistematično uvajanje inovacij.

Pred vpisom študentom nudimo celovito svetovalno podporo, ki vključuje pomoč pri izbiri študijskega programa, svetovanje za priznavanje predhodno pridobljenih znanj in predstavitev online študija. Naši strokovni sodelavci s področja marketinga in prodaje zagotavljajo individualni pristop ter ključne informacije za uspešen začetek študija. Akademске svetovalke nudijo organizacijsko podporo študentom do zaključka študija.

Informacijska podpora zagotavlja vse pogoje, da sistemi in programska oprema za študij in za izvajanje poslovnih procesov delujejo brezhibno.

Sprotno spremljanje in usklajevanje potreb študentov pri izvedbi posameznega predmeta izvajajo online mentorji, ki se s svojo prisotnostjo vse dni v tednu odzivajo na izzive študentov, ki so vezani na opravljanje sprotnih študijskih obveznosti. V študijskem letu 2024/2025 smo izvedli dve usposabljanji za online mentorje, prvo z naslovom Standardi dela online mentorjev, drugo je bilo razvojno srečanje z naslovom Podajanje povratnih informacij s pomočjo umetne inteligence.

Organiziranost

Delo je organizirano procesno. Vsi procesi so bili v letu 2025 dvakrat pregledani in ažurirani, posodobljeni so bili tudi organigrami. V letu 2026 načrtujemo pregled in posodobitev oziroma optimizacijo vseh procesov ter pripravo pregleda nalog za posamezno delovno mesto, ki ga morata poznati dva zaposlena. Pri organizaciji dela uporabljamo statut, različne pravilnike in interna navodila, ki določajo potek dela in notranja pravila na DF. Uporabljamo standarde, opisane procese ter funkcijske naloge za razdelitev odgovornosti. Delo organiziramo tudi preko timov, tako stalnih kot projektnih. Za urejanje delovnih razmerij uporabljamo pogodbe o zaposlitvi, za zunanje sodelovanje pa avtorske in podjemne pogodbe. Pri izvajanju in spremljanju internih projektov uporabljamo projektna navodila in sistem spremljanja napredka. Vse navedene elemente bomo dosledno upoštevali in razvijali tudi v letu 2026.

Kljub velikim uspehom in zavzetosti zaposlenih se kaže tudi omejena organizacijska gibljivost in nezadostna mrežna organiziranost, ki se odraža v počasnejšem odzivanju na spremembe na nekaterih področjih, premajhni izrabi interdisciplinarnih znanj ter omejenih sinergijah med področji. Obstoječa struktura premalo spodbuja fleksibilno prerazporejanje nalog, delitev odgovornosti in kroženje znanj.

Ključne usmeritve in ukrepi za leto 2026 so:

- Nadaljnja nadgradnja mrežne organiziranosti z jasno opredeljenimi vlogami timov in vodij projektov.
- Krepitev interdisciplinarnega in projektnega dela v skladu s standardi fakultete .
- Izboljšanje komunikacije med področji.
- Povečanje organizacijske fleksibilnosti.
- Sistematično razvijanje timskih kompetenc.

Preglednica 14 Načrtovano število zaposlenih in pogodbenih delavcev v letu 2026

Delovno mesto oz. naziv	Število redno zaposlenih na dan 31.12.2025		Načrtovano število redno zaposlenih na dan 31.12.2026		Število pogodbenih sodelavcev na dan 31.12.2025		Načrtovano število pogodbenih sodelavcev na dan 31.12.2026		Skupno število izvajalcev v letu 2025		Načrtovano število izvajalcev na dan 31.12.2026	
	Št. zaposlenih	FTE	Št. zaposlenih	(FTE)	Št. pogodbenih sodelavcev	FTE	Št. pogodbenih sodelavcev	FTE	Št. izvajalcev	FTE	Št. izvajalcev	FTE
VODSTVENI DELAVCI												
Direktor	1	0,8	1	0,8					1	0,8	1	0,8
Dekan	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Finančni direktor	1	0,5	1	0,5					1	0,5	1	0,5
Direktorica študijskih programov	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Direktorica Centra za vpis, podporo in promocijo izobraževanja	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Vodja financ in računovodstva	1	0,5	1	0,5					1	0,5	1	0,5
Vidja projektne pisarne	1	0,8	1	0,8					1	0,8	1	0,8
Tajnik	1	0,5	1	0,5					1	0,5	1	0,5
SKUPAJ	8	6,1	8	6,1	0	0,0	0	0,0	8	6,1	8	6,1
VISOKOŠOLSKI UČITELJI												
Redni profesor	3	1,7	3	1,7	7	0,7	7	0,7	10	2,4	10	2,4
Izredni profesor	2	2,0	2	2,0	7	1,9	7	1,9	9	3,9	9	3,9
Docent	6	4,7	6	4,7	25	6,0	28	6,6	31	10,7	34	11,3
Višji predavatelj	3	1,4	3	1,4	17	7,0	20	8,1	20	8,4	23	9,5
Predavatelj	3	1,9	3	1,9	28	11,9	30	12,7	31	13,8	33	14,6
Lektor					3	1,3	3	1,3	3	1,3	3	1,3
SKUPAJ	17	11,7	17	11,7	87	28,8	95	31,3	104	40,5	112	43,0
VISOKOŠOLSKI SODELAVCI												
Asistent raziskovalec	2	1,2	2	1,2					2	1,2	2	1,2
Strokovni sodelavec za E-izobraževanje	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Bibliotekar	1	0,5	1	0,5					1	0,5	1	0,5
SKUPAJ	4	2,7	4	2,7	0	0,0	0	0,0	4	2,7	4	2,7
STROKOVNI SODELAVCI ZA PODORO UČITELEM IN ŠTUDENTOM												
Vodja informatike	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Vodja programov	4	4,0	4	4,0					4	4,0	4	4,0
Vodja službe za študentske zadeve	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Koordinatorica akademskih svetovalcev	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Akademski svetovalec	3	3,0	3	3,0					3	3,0	3	3,0
Online mentorji					138	34,5	150	37,5	138	34,5	150	37,5
Strokovni sodelavec	3	3,0	4	4,0					3	3,0	4	4,0
Poslovni asistent	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Asistent direktorice študijskih programov	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Referent	1	1,0	2	2,0					1	1,0	2	2,0
Računovodja	1	1,0	1	1,0	1	0,5	1	0,5	2	1,5	2	1,5
Informatik	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
Blackboard designer	1	1,0	1	1,0					1	1,0	1	1,0
SKUPAJ	19	19,0	21	21,0	139	35,0	151	38,0	158	54,0	172	59,0
SKUPAJ	48	39,5	50	41,5	226	63,8	246	69,3	274	103,3	296	110,8

Na dan 31. 12. 2026 načrtujemo skupno 50 zaposlenih oziroma 41,5 FTE, kar je za dve osebi oziroma 2 FTE več kot na dan 31. 12. 2025.

Primerjava podatkov o pogodbenih sodelavcih (visokošolskih učiteljih) kaže, da bo konec leta 2025 87 pogodbenih sodelavcev (28,8 FTE), za konec leta 2026 pa ocenjujemo, da bo pri izvajanju študijskega procesa sodelovalo 95 visokošolskih učiteljev (31,3 FTE).

2.12 Zagotavljanje pogojev – IT in digitalna podpora

Področje informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) na DOBA Fakulteti ima ključno vlogo pri podpori poslovnih in študijskih procesov. Z rednim vzdrževanjem, nadgradnjami in razvojem rešitev zagotavljamo stabilno, varno in učinkovito delovanje sistemov. V letu 2026 bomo posebno pozornost namenili vključevanju umetne inteligence za optimizacijo procesov, izboljšanje uporabniške izkušnje ter podporo pri odločanju na ravni celotne fakultete.

Ključne strateške usmeritve področja **informacijsko-komunikacijskih tehnologij na DOBA Fakulteti v letu 2026 bodo:**

- Podpora pedagoškim procesom
- Podpora poslovnim procesom
- Zagotavljanje ustrezne IKT-infrastrukture in informacijske varnosti
- Digitalizacija in avtomatizacija procesov
- Izkoristiti UI za optimizacijo procesov na področju IKT

Informacijski sistem DOBE delimo na poslovni in pedagoški informacijski sistem. Oba redno vzdržujemo, nadgrajujemo, moderniziramo in skrbimo za stabilno delovanje vseh sistemov. V preteklem letu smo izvajali redne nadgradnje programske in strojne opreme, izločili nekaj zastarelih sistemov in vpeljali sistem za hitro obnovo celotnega informacijskega sistema. Uspešno smo zaključili vse ključne interne projekte področja, ki smo jih zastavili v preteklem letu. Tudi v letu 2026 načrtujemo vlaganja v razvoj informacijskega sistema, načrtujemo nabavo in menjavo delov strojne opreme, selitev servisov v oblak in vpeljavo sodobnejših sistemov upravljanja in nadzora naprav.

Za **kakovostno izvajanje online študija** skrbi pedagoški informacijski sistem, ki ga sestavljajo virtualno učno okolje Blackboard z integriranim dodatkom Class Collaborate, spletni portal moja.DOB, orodja Microsoft 365, ki študentom in učiteljem omogoča enkratno prijavo v celoten pedagoški informacijski sistem. Študentje na portalu moja.DOB vidijo ključne informacije o študiju, obveznostih, terminskih rokah izvedbe – urnike, rezultate anket, prijavljajo se na izpite, izbirajo predmete in izvajajo druge akcije, kot so zahtevki za izdajo potrdil ipd. Visokošolski učitelji in online mentorji imajo na portalu vse ključne novice in informacije o izvedbi posameznega predmeta ter dostop do vsebin v Bazi znanja. Vsem je na voljo programski paket Microsoft 365 v oblaku, ki vključuje Word, Excel, OneDrive, PowerPoint, Teams, Outlook.

Centralni sistem za vodenje podatkov o študentih, predavateljih/mentorjih, programih, učnih enotah in njihovi izvedbi je **ŠIS** (Študentski informacijski sistem). Ta sistem je pomemben za izvajanje vseh študijsko-poslovnih procesov, saj omogoča spremljanje vseh aktivnosti študentov v pedagoškem procesu od vpisa do diplomiranja.

V preteklem letu smo se posvečali avtomatizaciji in digitalizaciji delovnih procesov na različnih področjih in oddelkih. To smo dosegli z več nadgradnjami študentskega informacijskega sistema (ŠIS), portala moja.DOB in drugih zalednih sistemov. Največji projekt na področju digitalizacije je bil digitalizacija Komisije za študentske zadeve, ki smo ga uspešno izpeljali. Rezultat so optimizirani in bistveno hitrejši delovni procesi, prejem in izdajo fizičnih dokumentov so zamenjali z dokumenti elektronski obliki. Z uvedbo novega načina prijave v ŠIS smo omogočili enostavnejše upravljanje uporabniških dostopov in poenostavili način prijave za uporabnike. V letu 2026 bomo uvedeno izboljšavo spremljali.

Tudi v letu 2026 bomo nadaljevali z razvojem študentskega informacijskega sistema in digitalizacijo ter avtomatizacijo delovnih procesov, ki nam bodo predvsem prinesli racionalizacijo časa, izmenjavo in hrambo dokumentov v elektronski obliki. Digitalizirali bomo vpisni postopek, arhiviranje dokumentov in vpeljali sistem podpisovanja. Razvili bomo nov sistem zbiranja predlogov izboljšav in nadgradili sistem prevzema digitalne identitete. Pri digitalizaciji in avtomatizaciji delovnih procesov, bomo izkoriščali možnosti, ki nam jih ponuja umetna inteligenca in na tak način še dvignili novo naše učinkovitosti. Umetna inteligenca nam bo služila pri samodejnem prepoznavanju ponavljajočih se nalog in optimizaciji delovnih tokov, kar bo prispevalo k hitrejši obdelavi zahtevkov in večji učinkovitosti administrativnih postopkov.

Informacijska varnost je danes ena od ključnih komponent vsakega informacijskega sistema. Tega se na DOBI zavedamo, zato so bile nekatere aktivnosti v preteklem letu usmerjene prav v to področje. Izvedli smo več ukrepov za dvig odpornosti informacijskega sistema na kibernetsko varnost, predvsem

s področja nadzora in zaznavanja morebitnih nevarnosti ter hitre in učinkovite obnove za primer incidenta. Posvečali smo se dvigu informacijske varnosti tako poslovnega kot tudi pedagoškega dela informacijskega sistema. V letu 2025/2026 smo uvedli dvofaktorsko avtentikacijo za vse deležnike z namenom povečanja varnosti dostopa do naših sistemov. Poskrbeli smo tudi za izobraževanje vseh deležnikov in maja 2025 je vodja informatike na DF za študente, učitelje in online mentorje izvedel webinar *Kibernetska varnost: Kaj morate vedeti in kako za varnost skrbimo na DOBI*. Tudi v 2026 bomo okrepili vlaganja v najnovejše sisteme, nadaljevali bomo z izobraževanjem zaposlenih, študentov in učiteljev, testirali našo odpornost, izvajali stalni nadzor in analizo varnostnih dogodkov z uporabo rešitev umetne inteligence ter sledili smernicam direktive NIS2 oziroma ZinfV-1.

Tehnična podpora s 24-urno odzivnostjo je na voljo vsem študentom, online mentorjem, visokošolskim učiteljem in raziskovalcem. V študijskem letu 2024/2025 smo prejeli 1847 zahtevkov prek sistema za tehnično pomoč (ticketing), kar je 456 več kot v preteklem študijskem letu. Razlog povišanja zahtevkov sta dve večji novosti za vse študente, online mentorje in visokošolske učitelje, nova politika gesel ter dvostopenjska avtentikacija za prijavo v študijsko okolje. Povprečen čas reševanja zahtevkov je bil 11 ure, kar je za 1,5 ure hitreje, glede na preteklo študijsko leto. Zadovoljstvo študentov s tehnično podporo je bilo visoko, in sicer v povprečju 6,3 na 7-stopenjski lestvici. Presežena je bila ciljna vrednost 6.

V sklopu študijskega procesa sodelujemo tudi pri izvedbi webinarjev, tehnična podpora je bila prisotna pri 190 webinarjih. V letu 2025 smo področje podpore analizirali in v 2026 bomo vpeljali nova pravila zagotavljanja tehnične podpore na webinarjih, pri čemer je cilj znižanje števila podpore in večja samostojnost visokošolskih učiteljev in online mentorjev.

Še naprej bomo zagotavljali najvišjo možno podporo vsem deležnikom in podporo pri vpeljavi novosti tako v pedagoškem, znanstveno-raziskovalnem in razvojnem kot v poslovnem procesu. Vpeljali bomo sistem za pospešeno razreševanje tehničnih zahtevkov s pomočjo umetne inteligence. Aktivno bomo sodelovali pri vpeljavi posodobitev in novosti trenutnih pedagoških orodij ter sodelovali pri vpeljavi novih.

V letu 2025/2026 bomo v celoti posodobili računalniško opremo za vse zaposlene. Trenutno opremo bomo zamenjali z novimi prenosnimi računalniki in monitorji, kar bo predstavljalo glavno opremo za delo iz pisarne ali od doma. Spremenili bomo sistem za delo od doma (oddaljeno dostop do DOBE), uvedli bomo še tretji faktor preverjanja identitete in na tak način okrepili našo varnost. S tem bomo zagotovili optimalno delovanje poslovnih, znanstvenoraziskovalnih in razvojnih ter pedagoških sistemov, večjo zanesljivost pri delu ter podporo pri uporabi novih programskih rešitev in tehnologij umetne inteligence.

V okviru vzdrževanja in razvoja poslovnega informacijskega sistema DOBE sodelujemo z uveljavljenimi zunanjimi podjetji, s katerimi nas povezuje dolgoletno partnerstvo ter odlično in napredno sodelovanje. V letu 2026 bomo sodelovanje razširili z dodatnim podjetjem, ki bo prevzelo področje kibernetske varnosti. S tem bomo zagotovili celovito pokritost tega področja pri enem ponudniku. Ena izmed ključnih nalog bo posodobitev pravilnikov in navodil s področja informacijske varnosti, pri čemer bomo upoštevali tudi nove nevarnosti, ki jih prinaša umetna inteligenca.

Informacijska podpora DF vsem deležnikom omogoča:

- dostop do aktualnih informacij in gradiv, povezanih s študijem, kadar koli in kjer koli 24/7 – v okviru spletnih študijskih okolij (Blackboard, moja.DOB, Microsoft 365);
- aktivno sodelovalno učenje v okviru predmetnih forumov, klepetalnic ter drugih oblik neposrednega sporočanja;
- spletne prenose (broadcast) predavanj, znanstvenih in strokovnih dogodkov in okroglih miz ter spletne seminarje (webinar) z možnostjo interaktivne udeležbe občinstva in poznejšega ogleda posnetkov v Class Collaborate ali na YouTube;
- reševanje testov in izpitov online;
- dostop storitev Referata za študentske zadeve prek elektronskega referata;
- vpogled v statistiko študentove uspešnosti in napredovanja v programu prek elektronskega indeksa;
- dostop do elektronske pošte prek šolskega poštnega predala @net.doba.si, v katerem je prostora za 50 GB poštnih sporočil in dokumentov;
- brezplačno uporabo storitev Microsoft 365 (OneDrive, Teams, SharePoint, Office Online) in brezplačno namestitveno različico programskega paketa Office;
- informiranje študentov tudi s SMS-obveščanjem;
- sinhrono oblike kontaktiranja visokošolskih učiteljev (izvajanje online govorilnih ur, svetovanje prek Class Collaborate ali MS Teams);

- tehnično pomoč in svetovanje po telefonu ali e-pošti;
- tehnično pomoč na daljavo prek storitve ISL Online;
- obveščanje o novostih v virtualnem učnem okolju;
- dostop do aplikacij in navodil za uporabo aplikacij, ki jih potrebujejo pri študiju (video navodila);
- brezžični dostop do interneta v prostorih fakultete;
- dostop do računalnikov v prostorih fakultete.

Preglednica 15 Ključni kazalniki na področju IT in digitalne podpore

Kazalnik	Ciljna vrednost
Dosegljivost informacijskega sistema	99,9 %
Zadovoljstvo študentov s tehnično podporo	6/7
Zadovoljstvo visokošolskih učiteljev in online mentorjev s tehnično podporo	6/7
Zadovoljstvo zaposlenih s podporo	6,2/7
Izvajanje webinarjev s strani visokošolskih učiteljev	samostojno 75 %, dežurstvo 10 %, popolna podpora 15 %,

Ključni interni projekti

- Nadgradnja ŠIS za optimizacijo delovnih procesov

IT-podpora na DOBA Fakulteti bo v letu 2026 zagotavljala podporo pri uvajanju umetne inteligence in digitalizacije, pri čemer bo aktivno sodelovala pri razvojnih nalogah in internih projektih, ki so opredeljeni v posameznih poglavjih plana, s čimer bo prispevala k učinkovitejšemu in sodobnejšemu delovanju fakultete.

2.13 Zagotavljanje pogojev – Poslovanje

Finančni viri strategija in razvojne usmeritve fakultete

DF ustvarja prihodke na trgu iz šolnin študentov, koncesijske pogodbe in tudi iz razvojnoraziskovalne dejavnosti ter iz projektov, pridobljenih na nacionalnih in mednarodnih razpisih.

Odpornost na krizne razmere in pretrse zagotavlja z vzpostavitvijo trdne, raznolike in vzdržne strukture premoženja. Takšna struktura omogoča finančno stabilnost, likvidnost in nemoteno delovanje tudi v primeru poslabšanih gospodarskih razmer ali nepričakovanih zunanjih vplivov.

Fakulteta bo v prihodnjem obdobju širila svojo dejavnost na nove tuje trge ter začela z uvajanjem kratkih programov in izvajanjem dodatnih študijskih programov v tujem jeziku. S tem želi okrepiti svojo mednarodno prepoznavnost, povečati dostopnost študija za širši krog študentov ter ustvariti pogoje za nadaljnji razvoj in rast kakovosti izobraževalne ponudbe.

Ob tem bo fakulteta še naprej usmerjena v uravnoteženo financiranje študijske in raziskovalne dejavnosti ter si prizadevala za diverzifikacijo virov prihodkov, s čimer bo zagotovljena dolgoročna finančna stabilnost in podpora razvoju kakovostnih akademskih programov.

Ključne finančne usmeritve bodo v letu 2026 naslednje:

- zagotavljanje gospodarnosti poslovanja,
- rast stroškov na študenta bo zaostajala za rastjo donosnosti poslovanja,
- ohranjanje visoke stopnje samofinanciranja,
- Izkoristiti UI za optimizacijo procesov na področju računovodstva in financ.

Uresničevanje navedenih usmeritev fakulteta spremlja z redno analizo donosnosti posameznih izobraževalnih programov.

Presežek načrtovanih prihodkov nad načrtovanimi odhodki se usmerja v nadaljnji razvoj fakultete, s poudarkom na krepitvi kakovosti izobraževalnih programov, raziskovalni dejavnosti ter mednarodnem povezovanju.

Preglednica 16 Načrtovani prihodki

Načrtovani prihodki v EUR	2026
Prihodki, pridobljeni s šolninami	8.309.028
Prihodki iz koncesijske pogodbe	66.965*
Prihodki, pridobljeni iz ZRD	405.431
Skupaj prihodki	8.781.424

*Finančni načrt je priloga Letnega plana fakultete

Načrtovani skupni prihodki za leto 2026 znašajo 8.781.424 EUR, kar predstavlja več kot 10-odstotno povečanje glede na leto 2025.

Največji delež prihodkov izhaja iz šolnin, ki bodo po načrtih dosegli 8.309.028 EUR, oziroma 6-odstotno rast v primerjavi s preteklim letom.

Prihodki iz koncesijske pogodbe bodo ostali na ravni lanskega leta.

Z znanstvenoraziskovalnem delom nameravamo ustvariti 405.431 EUR, kar predstavlja približno 5 % vseh prihodkov.

Skupni trend prihodkov za leto 2026 tako kaže na stabilno rast in večjo finančno samostojnost in tržno naravnost organizacije.

Sredstva za razvoj

Načrtovana sredstva v znesku 600.000 EUR (6,8 % prihodkov) bodo razporejena med ključna razvojna področja. Usmerjena bodo v pripravo in uvedbo novih ali posodobljenih izobraževalnih programov ter v izvajanje razvojnih projektov na področju pedagoških pristopov in poslovnih procesov s poudarkom na digitalizaciji. Del investicije bo namenjen tudi posodobitvi infrastrukture, ki omogoča nadaljnje izboljšave Dobičnega študijskega modela ter zagotavlja višjo kakovost in učinkovitost izobraževalnega procesa.

Interna izobraževanja

V letu 2026 načrtujemo izvedbo desetih internih izobraževalnih srečanj, ki jih bodo pripravili in izvedli naši sodelavci, ter štirih izobraževanj v izvedbi zunanjih partnerjev. Skupna načrtovana vrednost internih izobraževanj znaša 22.000 EUR.

Knjižnica

V prihodnjem letu bomo za nemoteno delovanje knjižnice zagotovili sredstva v višini 50.000 EUR.

Prostori in oprema

Največji delež investicij v osnovna sredstva v letu 2026 bo namenjen poravnavi stroškov uporabniških pravic in dostopov do digitalnih virov, kar kaže na osredotočenost na digitalizacijo in tehnološko posodobitev.

Sledijo sredstva, ki bodo uporabljena za investicijsko vzdrževanju zgradbe.

Skupno struktura investicij odraža prioriteto v informacijsko-tehnološkem razvoj in izboljšanju delovnega okolja in je v skladu z načrtovanimi investicijami.

Preglednica 17 Načrtovane investicije in vzdrževanje

Načrtovana sredstva v EUR	2026
IT-oprema	25.000
Licence	160.000
Pohištvo	5.000
Vzdrževalna dela na zgradbi	65.000

2.14 Zagotavljanje pogojev – Knjižnica in založniška dejavnost

Vloga knjižnice na visokošolskih ustanovah se z vedno večjo digitalizacijo na vseh področjih družbe, s pojavom umetne inteligence in ne nazadnje z vse večjo implementacijo koncepta odprte znanosti v evropskem visokošolskem in raziskovalnem prostoru spreminja. Poleg podpore ZRD, ki temelji na konceptu odprte znanosti, gredo ključni trendi v smeri izposoje digitalnih formatov, digitalizacije gradiv, ki od knjižničarjev zahtevajo novo vlogo, povezano z organizacijo podatkov (angl.: data steward).

Ključne usmeritve knjižnične in založniške dejavnosti v letu 2026 so:

- knjižnično-informacijska podpora uporabnikom in študijskim programom,
- krepitev aktivnosti knjižnice pri publicistični dejavnosti in odprti znanosti,
- krepitev raziskovalne vidljivosti fakultete in podpora ZRD,
- razvoj kompetenc za izvajanje knjižnične dejavnosti,
- Izkoristiti UI za optimizacijo procesov na področju knjižnice in založniške dejavnosti.

Vloga knjižnice na DF je prilagojena modelu online študija s celovito dostopnostjo e-storitev in podporo za študente in ključne deležnike pri izbiri digitalnih virov ter načrtovanju njihove rabe. Večina gradiv in literature je študentom dostopna v online obliki pri posameznih predmetih, kjer je navedena temeljna ter priporočena študijska literatura, za katero seznam in dostope pripravijo visokošolski učitelji. V online študiju in pri predmetih v skladu s trendi in razvojem na področju online izobraževanja, uporabljamo odprte učne vire (OER) ter lastna gradiva, do katerih študentom omogočamo prosti dostop.

Od samega začetka svojega delovanja je knjižnica na DF vključena v nacionalni knjižnično-informacijski sistem COBISS. DF ima sklenjeno pogodbo s Konzorcijem COSEC – NUK za licenčno uporabo podatkovnih baz EBSCO in Emerald. V sodelovanju s Centralno tehniško knjižnico v Ljubljani je urejen dostop do baze Scopus za zaposlene visokošolske učitelje na DF. Dostopi do podatkovnih baz so zagotovljeni vsem uporabnikom, ki se lahko od doma prek svojih računalnikov brezplačno in kadar koli prijavijo ter uporabljajo elektronske članke, elektronske knjige, poglavja, študije primerov, video in drugo gradivo za seminarske ter raziskovalne naloge. Kot člani Cobissa imamo preko IZUMA omogočen dostop do baza ProQuest Dissertations and Theses.

Ob spremljanju statistike uporabe baz podatkov v zadnjih treh letih zaznavamo konstantno rast vpogledov in prenosov gradiv iz baz Emerald in EBSCO. Knjižnica sledi tehnološkim in informacijskim spremembam študijskega procesa, zato v letu 2026 nadgrajuje partnersko sodelovanje s Konzorcijem COSEC z nakupom razširjene sheme baze EBSCO iz prejšnje Source Main Edition (648 revij) v Business Source Premier, ki vsebuje 2193 naslovov revij v polnih besedilih.

Knjižnica podpira DOBIN model online študija z virtualno knjižnico (Medijski kotiček) v učnem okolju Blackboard. Medijski kotiček je informacijska točka, kjer se zbirajo informacije, ki lajšajo uporabniku iskanje literature za študij, raziskovalne in seminarske naloge. Namenjen je študentom in visokošolskim učiteljem ter mentorjem. Uporabniki med osnovnimi informacijami najdejo napotke o delovanju knjižnice ter o možnostih izposoje gradiva v fizični in e-obliki, prav tako pa podatke o elektronskih virih, drugih knjižnicah, podatkovnih zbirkah in repozitorijih. V Medijskem kotičku so dostopne vse revije in dnevno časopisje, ki jih ima DF naročene v tiskani obliki in hkrati nudijo tudi dostop do elektronske izdaje. Uporabniki so obveščeni o knjižnih novostih, novih revijah, zanimivih portalih, testnih dostopih, ki jih ponujajo znanstveni založniki in so jim lahko v pomoč pri iskanju ustrezne literature za študij ali raziskovalne naloge. Statistika uporabe kaže enakomerno obiskanost približno četrte vpisanih študentov. Spremljava kaže na trend postopnega povečevanja trajanja aktivnosti v Medijskem kotičku. Knjižnica bo nadaljevala z izobraževanjem svojih uporabnikov in jih usmerjala v uporabo video navodil ter večjo uporabo Odprtih učnih virov. S tem se omogoča in spodbuja samostojno raziskovanje ter krepi informacijska pismenost študentov.

Knjižnica DF zagotavlja ustrezno študijsko, strokovno in znanstveno literaturo za vse vrste in stopnje študijskih programov, ki jih zavod pokriva. V letu 2025 je bila izvedena inventura knjižničnega gradiva. Planiran ostaja obsežnejši odpis zastarelega in poškodovanega gradiva. Knjižnična zbirka obsega okoli 16.500 enot gradiva, kar ustreza standardom visokošolskih knjižnic. V letu 2026 načrtujemo, podobno kot prejšnja leta, povečanje fonda za okoli 150 enot, ki jih bomo pridobili z nakupom ali kot dar.

V letu 2026 bomo krepili integracijo aktivnosti knjižnice in založniške dejavnosti v ZRD ter povezovanje s študijskimi programi. Z vključevanjem v izobraževalne dogodke projekta SPOZNAJ, ki ga vodi CTK, želimo uvajati principe odprte znanosti v ZRD na fakulteti.

Temeljno poslanstvo knjižnice ostaja opredeljeno s ključnimi cilji: zbiranje, pridobivanje in posredovanje gradiva ter informiranje uporabnikov. Knjižnično podporo ZRD predstavlja tudi vodenje in ažurno evidentiranje bibliografij učiteljev ter raziskovalcev na DOBI v COBISS in SICRIS. Knjižnica bo še naprej skrbela za vso bibliografsko obdelavo gradiv visokošolskih učiteljev in raziskovalcev ter zaposlenih na DOBI.

Za kakovostno znanstvenoraziskovalno delo je visokošolskim učiteljem, predavateljem in študentom omogočen neposreden in brezplačen dostop do najnovejše tuje literature. Tako bo tudi v letu 2026 proces nakupa gradiva usmerjen v pridobivanje aktualnih in kakovostnih gradiv za podporo pedagoškemu procesu ter znanstvenoraziskovalnemu in razvojnemu delu s poudarkom na pridobivanju e-gradiv. Planiramo nakup razširjene sheme baz EBSCO Business Source Premier, s čimer bomo pridobili 1.545 recenziranih znanstvenih revij z možnostjo dostopa do celotnih članov. Prav tako načrtujemo vključevanje virov OER v študijski proces, kakor tudi izdelavo in uporabo lastnih OER.

Založniška dejavnost DF se osredotoča na podporo izobraževalnemu procesu in objavljanju rezultatov ZRD iz naslova znanstvenoraziskovalnih in razvojnih projektov ter hkrati krepi mednarodno sodelovanje. Založba deluje na več področjih: izdajanje znanstvenih monografij, zbornikov konferenc, visokošolskih učbenikov ter izdajanje strokovno-znanstvene e-revije Mednarodno inovativno poslovanje. Tudi v letu 2026 bo knjižnica sodelovala in nudila podporo DOBINI založniški dejavnosti pri produkciji in indeksiranju člankov iz e-revije ter pri tehnični in bibliografski ureditvi znanstvenih monografij in zbornikov. Načrtujemo dve izdaji e-revije in dve izdani znanstveni monografiji. Z zagotavljanjem stabilne kakovosti člankov v reviji Mednarodno inovativno poslovanje bomo nadaljevali aktivnosti ob morebitnem sprejetju e-revije Mednarodno inovativno poslovanje v bazo EconLit, ki je iztočnica za plasiranje e-revije v bazo Scopus ali Wos ter s tem pridobitev IF faktorja vpliva.

Zaradi hitrega razvoja UI tehnologij smo med ključne aktivnosti za leto 2026 vključili tudi dvig UI pismenosti, optimizacijo procesov ter uvajanje dobrih praks orodij umetne inteligence v posamezne segmente knjižničnega dela in založništva. Spremljali in delili bomo nova znanja, s poudarkom na varni in odgovorni rabi UI, ki olajša in izboljšuje knjižnične storitve in uporabniške izkušnje.

Preglednica 18 Ključni kazalniki na področju knjižnice in založniške dejavnosti v letu 2026

Kazalnik	Ciljna vrednost
Rast števila uporabnikov storitev knjižnice (upoštevajo se tudi statistike uporabe baz podatkov)	5 %
Število izdaj revije Mednarodno inovativno poslovanje	2
Število posebnih številk revije Mednarodno inovativno poslovanje	1
Število izdaj znanstvenih monografij pri tuji založbi	1
Število novih baz za dostop znanstvene literature/člankov	1
Postopna digitalizacija temeljne literature v učnih programih	100 %
Vpis zaključnih nalog v sistem Cobiss	100 %
Vpis bibliografskih enot članov RS	100 %

2.15 Kakovost

Sistem zagotavljanja notranje kakovosti na DF omogoča in spodbuja nenehno izboljševanje, povezovanje in posodabljanje izobraževalne, znanstvene, strokovne in raziskovalne dejavnosti ter vpliv te dejavnosti na okolje. Izvajanje kakovosti na DF poteka po spirali kakovosti, ki neprestano dviga standarde na vseh področjih delovanja fakultete. Osnova za delovanje sistema kakovosti so notranji in zunanji mehanizmi spremljanja, stalna samoevalvacija ter aktivno vključevanje deležnikov v pripravo in izvajanje izboljšav.

Na vseh področjih delovanja in izvedbe študijskih programov fakulteta redno spremlja realizacijo zastavljenih strateških in letnih ciljev po posameznih področjih ter analizira rezultate in ugotavlja odstopanja. V skladu z ugotovitvami načrtuje tudi nadaljnje ukrepe in aktivnosti za izboljšanje. Pri zagotavljanju sistema kakovosti upoštevamo standarde in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru ter e-izobraževanju.

Ključne strateške usmeritve fakultete na področju kakovosti:

- krepitev kulture kakovosti na vseh ravneh delovanja fakultete;
- zagotavljanje visoke ravni zadovoljstva študentov, diplomantov in delodajalcev;
- sistematično spremljanje uspešnosti, prehodnosti in razvoja kompetenc študentov;
- spodbujanje inovativnih pedagoških pristopov in uporabe digitalnih orodij;
- redna evalvacija pedagoškega dela ter sprotne priprava ukrepov za izboljšanje izvedbe predmetov;
- spodbujanje profesionalnega razvoja visokošolskih učiteljev in mentorjev ter sodelavcev;
- vključevanje vseh deležnikov v pripravo, izvedbo in evalvacijo ukrepov na področju zagotavljanja sistema notranje kakovosti na DF.

Realizacija plana 2025

Na področju kakovosti je DOBA Fakulteta v letu 2025 uresničila večino načrtovanih aktivnosti in zastavljenih ciljev. Osrednji poudarek je bil namenjen sistematičnemu spremljanju kakovosti izvedbe predmetov, zadovoljstva študentov in diplomantov ter uspešnosti študijskega procesa. Izvedene so bile vse načrtovane ankete po predmetih, ki so pokazale visoko stopnjo zadovoljstva študentov z izvedbo predmetov in izvajalci – povprečna ocena je znašala 6,0 na sedemstopenjski lestvici. Pri predmetih, kjer ciljne vrednosti niso bile dosežene, so bili izvedeni evalvacijski razgovori z učitelji in online mentorji, oblikovani pa so bili tudi konkretni ukrepi za izboljšave, katerih izvajanje se sproti spremlja.

Eden od pomembnih vidikov zagotavljanja notranje kakovosti je tudi zagotavljanje standardov kakovosti online študija. DOBIN model online študija vsako leto dopolnjujemo in nadgrajujemo v skladu z najnovejšimi spoznanji pedagogike in visokošolske didaktike ter z razvojem sodobnih tehnologij. V letu 2025 smo pripravili in posodobili več razvojnih dokumentov za kakovostno pedagoško online izvedbo študijskih programov na DF: Izhodišča izvedbe programov in predmetov na DF za š. l. 2025/2026, Model pedagoške izvedbe programov in predmetov na DF 2025/2026, Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za visokošolske učitelje in online mentorje, Smernice uporabe umetne inteligence v pedagoškem procesu na DF za študente ter Navodila za pripravo pisnih nalog na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študiju. Na področju digitalne podpore kakovosti je fakulteta nadaljevala z razvojem učne analitike, ki omogoča spremljanje načrtovane in dejanske obremenitve študentov ter primerjavo med programi.

Načrtovanje razvoja online študija na DF poteka v okviru Inštituta za e-izobraževanje na DF. Inštitut je v internem razvojnem projektu Razvoj online študija na DOBA Fakulteti pripravil strokovne podlage za nadaljnji razvoj modela online študija in opredelil tudi ključne cilje razvoja online študija za obdobje 2025–2030. V preteklem letu smo uspešno zaključili IV. fazo projekta Master plan. Izvedli smo tri usposabljanja za visokošolske učitelje (srečanje na temo posodabljanje učnega procesa in novosti v študijskem letu, razvojno srečanje na temo igrifikacije v pedagoškem procesu ter temeljno usposabljanje za nove učitelje Mikro master). V okviru internega projekta za razvoj online študija Master plan smo v letu 2025 do konca izvedli pilotiranje novega orodja za diferenciacijo ocenjevanja Feedback Fruits, ki smo ga v letu 2025 vključili v vse predmete dodiplomskega in magistrskega študija. V študijskem letu 2024/2025 so visokošolski učitelji v pedagoški proces vpeljali številne pedagoške inovacije. Med drugim tudi prilagojeno izvedbo webinarjev z vključenim obrnjenim učenjem ali interaktivnostjo, uporabo UI pri

nalogah, pripravo krajših videoposnetkov (predavanja, simulacije ipd.), vrstniško ocenjevanje, vključitev elementov igrifikacije, demonstracije v živo in še številne druge.

V letu 2025 smo posodobili Pravilnik o izvajanju doktorskega študijskega programa, pri čemer smo pregledali in izboljšali proces diplomiranja. V okviru tega smo dodali postopke za preverjanje disertabilnosti tem, kar bo omogočilo bolj jasno opredelitev, ali je raziskovalna tema primerna za disertacijo. S ciljem racionalizacije časa in zagotavljanja trajnosti smo v letu 2025 izvedli uspešno digitalizacijo študijske komisije in komisije dekana.

S ciljem sistematizacije dela s študenti s posebnim statusom smo pripravili in sprejeli na Senatu Pravilnik za delo s študenti s posebnim statusom, prav tako pa smo izvedli individualna svetovanja študentom s posebnim statusom ter na Uvodnih dnevih predstavili možnosti, ki jih ponuja virtualno učno okolje za študij.

Kontinuiran strokovni razvoj pedagoškega in strokovnega osebja za višjo pedagoško učinkovitost online študija smo zagotavljali tudi v letu 2025. Tako smo izvedli že četrto temeljno izobraževanje za online poučevanje za visokošolske učitelje; skupaj je izobraževanje zaključilo 91 visokošolskih učiteljev. Izvedeni sta bili tudi dve delavnici za učitelje: »Let's get Edutained – Edutainment methods for your online events«, na katerih je sodelovalo 25 udeležencev in delavnica »Uporaba OER v online pedagoškem procesu – uvodno usposabljanje za uporabo orodja Open Author«. Za online mentorje smo v letu 2025 izvedli razvojno srečanje na temo »Podajanje povratnih informacij s pomočjo umetne inteligence«. Prav tako pa smo Spremljanje implementacije smernic UI s strani učiteljev ter izvedli webinarje na temo dobrih praks uvajanja UI med visokošolskimi učitelji in online mentorji.

V letu 2025 smo oddali vlogo za akreditacijo novega dodiplomskega študijskega programa Informatika in menedžment in vlogo za akreditacijo novega dodiplomskega univerzitetnega študijskega programa Uporabna psihologija.

Za spodbujanje trajnega inoviranja na DF od leta 2012 teče projekt DOBA – Ideja, ki vidi dlje, v katerega so vključeni študenti, visokošolski učitelji, online mentorji, zaposleni. V letu 2025 je bilo podanih 860 predlogov za izboljšave.

Del procesa zagotavljanja notranje kakovosti je tudi sistematično in sprotno spremljanje zadovoljstva visokošolskih učiteljev in sodelavcev, znanstvenih delavcev, strokovnih in drugih delavcev, študentov ter zunanjih deležnikov. Na osnovi ugotovitev iz anket, razgovorov in predlogov sprejemamo ukrepe in jih sproti ter letno vključujemo v načrte in izvajanje dejavnosti.

V letu 2025 smo na DOBA Fakulteti začeli z oblikovanjem mentorske mreže za umetno inteligenco (AI), ki predstavlja enega od ključnih korakov pri sistematičnem razvoju digitalnih kompetenc zaposlenih in spodbujanju etične ter odgovorne uporabe AI orodij vseh zaposlenih. V okviru mreže so bili imenovani AI mentorji (skupaj 5 mentorjev) z različnih področij delovanja fakultete, ki delujejo kot ambasadorji znanja in podpora sodelavcem pri testiranju in vključevanju orodij umetne inteligence v delo. V letu 2025 je bilo izvedeno tudi Razvojno srečanje sodelavcev, v okviru katerega so bili sodelavci DF seznanjeni s pomenom kakovosti in medpodročnega sodelovanja na DOBI ter vlogo jasnih navodil pri zagotavljanju enotnih standardov dela. Na srečanju smo predstavili tudi rezultate uporabe umetne inteligence med sodelavci, svetovne trende in primere dobrih praks.

Na DF smo z namenom uvajanja UI v pedagoški proces zbrali tudi predloge različnih deležnikov, in sicer članov Študentskega sveta, visokošolskih učiteljev in sodelavcev. Predlogi zajemajo tako didaktične izboljšave kot tehnološke nadgradnje in bodo smiselno vključeni v plan dela za leto 2026. Na osnovi zbranih pobud bomo oblikovali strukturiran pristop k podpori pedagoškemu kadru pri uporabi orodij umetne inteligence, razvoju digitalnih kompetenc vseh deležnikov in implementaciji sodobnih metod poučevanja, v skladu s strategijo fakultete.

Letno samoevalvacijsko poročilo DF 2024, ki vključuje ugotovitve, predloge in ukrepe vseh deležnikov je bilo obravnavano na sejah organov fakultete (Senat, Komisija za kakovost in evalvacije, Upravni odbor, Akademski zbor), medtem ko so študenti bili s poročilom seznanjeni v okviru predstavnikov študentov (Študentski svet), na senatu, komisiji. Poročilo je bilo objavljeno na spletnih straneh DF.

DF ima institucionalno akreditacijo za veljavno za obdobje petih let. Iz končnega poročila strokovnjakov NAKVIS izhaja, da DF izpolnjuje vse zakonske pogoje in standarde kakovosti na vseh področjih presoje,

na nobenem področju strokovnjaki niso ugotovili neskladij. Podaljšanje akreditacije pomeni priznanje napredku, odličnosti in kakovosti delovanja DF v zadnjih letih.

Priložnosti za izboljšanje s predlogi ukrepov smo vključili v samoevalvacijska poročila posameznih programov in aktivnosti programa dela. NAKVIS je bil v letu 2025 seznanjen s poročilom o napredku v postopku vzorčne evalvacije študijskega programa tretje stopnje Inovacije in trajnostno poslovanje v digitalni družbi in s poročilom o napredku v postopku podaljšanja akreditacije visokošolskega zavoda in ugotovil, da je odziv DF na priporočila in ugotovitve primeren.

Kultura kakovosti na DOBA Fakulteti

Na DOBA Fakulteti kakovost razumemo kot naš skupni način delovanja, ki presega formalne postopke in se odraža v vsakodnevnem delu, odnosih in kulturi sodelovanja. Kakovost je odgovornost vsakega posameznika, saj vsak zaposleni prispeva k uspešnosti in odličnosti fakultete – ne glede na področje, na katerem deluje. Naše delovanje temelji na prepričanju, da se kakovost ne meri le z obrazci in poročili, temveč predvsem z odzivnostjo, strokovnostjo, inovativnostjo in kakovostjo odnosov.

Ključne planirane aktivnosti v letu 2026

- Priprava vloge za novo mednarodno akreditacijo za online študij DF
- Priprava sprememb magistrskega študijskega programa Psihologija
- Priprava internega projekta Dan za kakovost (krepitev kulture kakovosti)
- Priprava nabora dobrih praks uporabe UI na različnih področjih dela (mentorska mreža)
- Nadaljnja krepitev kulture kakovosti na vseh ravneh delovanja
- Sistematično spremljanje zadovoljstva in študijskih rezultatov ter sprotno izvajanje ter evalvacija ukrepov.
- Nadaljnja nadgradnja modela online študija 3.0 in širitev uporabe digitalnih ter orodij UI v pedagoškem procesu.
- Aktivno vključevanje deležnikov v načrtovanje in izvajanje ter evalvacijo izboljšav.

3 SREDNJEROČNE STRATEŠKE USMERITVE DF

3.1 ŠTUDIJSKI PROGRAMI

Fakulteta uporabnih znanj in kompetenc

DF 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 osebemu pristopu, celostni podpori in individualizaciji študija zagotavljamo odlično akademsko izkušnjo.

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

Preglednica 19 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Študijski programi

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
	Razvoj skupnih programov	Število skupnih programov	/	1	2

Krepitev transnacionalnega izobraževanja	Spodbujanje vključevanja tujih strokovnjakov v študijski proces	Število tujih nosilcev	10	15	20
		Število tujih gostujočih strokovnjakov	40	50	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 %

3.2 ONLINE IZOBRAŽEVANJE

Vodilna mednarodna online fakulteta

Edinstven model online študija na DF 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 visokošolskimi 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.

Preglednica 20 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Online izobraževanje

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodišča 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 pasivnih	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

3.3 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.

Preglednica 21 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Znanstvenoraziskovalno delo

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
	Razpis mednarodnih raziskovalnih dni glede na fokusna področja inštituta	Število organiziranih mednarodnih raziskovalnih dogodkov	/	1	1
Krepitev vključevanja (doktorskih) študentov v ZRD	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
	Organizacija študentskih konferenc/študentskih sekcij v okviru znanstvenih konferenc	Število študentskih konferenc/študentskih sekcij	/	3	4–5
		Število prispevkov (doktorskih) študentov na študentskih konferencah/sekcijah	/	3–5	6–7
Povezovanje ZRD s študijskimi programi	Aktualizacija študijskih programov/gradiv glede na rezultate ZRD	Število izdanih monografij in/ali tematskih številčk e-revije	2	3–5	5–6
	Vključevanje študentov v aplikativne projekte z ne/gospodarstvom	Število aplikativnih projektov na podlagi pogodb ne/gospodarstvom	12	15	15

		Število vključitev študentov v aplikativne projekte na podlagi pogodb	600	750	900
Krepitev prepoznavnosti ZRD in promocija rezultatov ZRD	Kontinuirano publiciranje za večanje števila točk SICIRS, točk znanstvene odličnosti in spodbujanje publiciranja v revijah s faktorjem vpliva	Skupno število točk SICIRS	5403,61	10-% rast	15-% rast
		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

3.4 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 DF 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.

Preglednica 22 Srednjeročne strateške usmeritve DF – Povezovanje z okoljem

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 - izobraževanja - aplikativnih znanosti - transnacionalnega izobraževanja	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

3.5 ZAGOTAVLJANJE POGOJEV

Marketinška in prodajna strategija DF 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 kadrovska strukturo na področju pedagoškega, raziskovalnega dela in strokovnih sodelavcev. Ustvarjamo pogoje za osebni in karierni razvoj, pri čemer kadrovska struktura podpira cilje in vizijo DF.

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.

Preglednica 23 Zagotavljanje pogojev

Cilji	Aktivnosti/ukrepi	Kazalnik	Izhodišča a vrednost 2025	Plan 2027	Plan 2030
MARKETING IN PRODAJA					
Tržno naravnana fakulteta, ki spodbuja potrebe po izobraževanju					
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 posamezni 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	Število objav	6	14–15	18–20

	medijskih objav in PR kampanj				
Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij in optimiranje procesov	Vpeljevanje najsodobnejših marketinških orodij za večjo učinkovitost marketinških akcij	Število orodij	3	4–5	6–7
KADRI, ORGANIZIRANOST IN ORGANIZACIJSKA KULTURA Fakulteta, ki podpira razvoj posameznika					
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 vključujoče, prilagodljive in inovativne organizacijske kulture za večjo učinkovitost in podporo rasti	Krepitev ugleda DOBE/delodajalca	Objave pozitivnih zgodb, družbena omrežja	3	4–6	7–9
	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 sestankov LEAN	% 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
		Redna mesečna srečanja	10	10	10
	Interna izobraževanja	Interna izobraževanja	3	5	5
IT IN DIGITALNA PODPORA					
Fakulteta z napredno digitalno infrastrukturo					
Zagotavljanje ustrezne 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
POSLOVANJE					
Fakulteta stabilnega in trajnostnega poslovanja					
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 %